Christian Barbosa

A TRÍADE DO TEMPO



Um modelo comprovado para organizar sua vida e aumentar sua produtividade e seu equilíbrio

"**Este livro mudou a minha vida.**"– Gustavo Cerbasi, autor de *Casais inteligentes enriquecem juntos*

SEXTANTE

DADOS DE COPYRIGHT

Sobre a obra:

A presente obra é disponibilizada pela equipe ***Le Livros*** e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura.

É expressamente proibida e totalmente repudíavel a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

Sobre nós:

O ***Le Livros*** e seus parceiros, disponibilizam conteúdo de dominio publico e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: ***LeLivros.Info*** ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste link.

Quando o mundo estiver unido na busca do conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível.



Christian Barbosa

A TRÍADE DO TEMPO



SEXTANTE

Copyright © 2008 por Christian Barbosa
Todos os direitos reservados.
Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer
meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

preparo de originais: Hermínia Totti

revisão: Milena Vargas e Nerval Mendes

projeto gráfico e diagramação: Marcia Raed

capa: Rodrigo Rodrigues

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

B195t

Barbosa, Christian
A tríade do tempo [recurso eletrônico] / Christian Barbosa; Rio de Janeiro: Sextante, 2012.
recurso digital

Formato: ePub
Requisitos do sistema: Multiplataforma
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-7542-805-4 (recurso eletrônico)

1. Administração do tempo. 2. Produtividade. 3. Livros eletrônicos. I. Título.

12-3578

CDD: 650.11
CDU: 005.36

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

Prefácio

Conheci o Christian em 2005, em um evento de uma agência de palestrantes cuja proposta era contratar profissionais que, segundo eles, tinham bom conteúdo e ainda não eram devidamente conhecidos. Naquele dia, tive contato com diversos profissionais interessantes, mas, por ter passado um bom tempo conversando com alguns deles, não pude ir a todas as palestras.

Por uma grata coincidência, uma das poucas a que assisti foi a do Christian, na qual ele abordava sua teoria da Tríade do Tempo, ensinando como uma pessoa poderia ser mais produtiva ao adotar regras e ferramentas simples para o controle de sua rotina diária. Como parte de minha formação foi em engenharia, sempre fui muito racional e supostamente organizado, por isso minha reação à palestra se limitou a algo como "Que bom seria se eu usasse, como ele, a tecnologia para me ajudar".

O que mais me encantou no Christian foi, na verdade, sua capacidade empreendedora e sua habilidade em apresentar ideias cuja lógica, teoricamente, só faria sentido para alguém que, como ele, fosse razoavelmente nerd. A metodologia me pareceu simples e inteligente, e o autor, didático e objetivo. Mas, mesmo tendo recebido dele um exemplar de *A Tríade do Tempo*, não o li nos dias seguintes. Estava em uma fase de muito trabalho e organização de novas atividades que eu assumira, o que prejudicava leituras que não estivessem relacionadas à minha área, Finanças Pessoais.

Durante os dois anos seguintes, passei a encontrar o Christian em eventos e a compartilhar com ele voos, camarins e reportagens sobre produtividade e seus resultados. Sempre que o encontrava, ele me sugeria adotar uma ferramenta como o Neotriad ou práticas simples para otimizar minha sobrecarregada agenda. Aos poucos, comecei a lidar melhor com meu tempo e a me sentir mais organizado.

Em 2008, seguindo conselhos do próprio Christian, adotei algumas regras

rígidas para minha agenda, o que me permitiu colocar em dia atividades que vinham se acumulando. Uma delas foi voltar a ler livros de áreas de conhecimento não relacionadas diretamente com a minha.

O primeiro que li nessa nova fase foi *A Tríade do Tempo*. Seguindo os conselhos do autor nas páginas iniciais, fiz a leitura anotando iniciativas que pretendia colocar em prática, mas com uma certa desconfiança de que, por exemplo, a simples categorização de minhas atividades em urgentes, importantes e circunstanciais pudesse surtir algum efeito relevante. A princípio, concluí a leitura com um sentimento de admiração pelo sucesso de quem conseguia adotar métodos de organização, mas duvidando de minha capacidade de fazê-lo. Afinal, minha agenda era muito imprevisível, difícil de administrar com antecedência.

O livro, porém, mudou meu jeito de lidar com a agenda. Toda vez que eu tinha um compromisso para anotar nela, de antemão me perguntava se precisava de fato assumir aquele compromisso ou se valia a pena dedicar o tempo que eu acreditava ser necessário. Na prática, a leitura fez surgir uma sensação de incômodo a cada novo compromisso que assumia. Passei a sentir que estava desprezando uma oportunidade de mudar de vez minha postura profissional.

Decidi rever minhas anotações feitas durante a leitura. Voltei ao livro e reli algumas páginas que traziam sugestões aparentemente mais difíceis de implantar. Em pouco tempo, passei a seguir a metodologia da tríade na minha organização semanal.

O resultado foi surpreendente. Ainda no ano de 2008, consegui aumentar em 40% o número de compromissos produtivos e aumentei meu faturamento em mais de 60%, por uma mera questão de priorização do importante e descarte do que não agregava valor a meu trabalho.

Na prática, confirmei aquilo que eu e o Christian já havíamos percebido: as teorias e ferramentas de bom uso do tempo são similares às de bom uso do dinheiro, mas não são as mesmas. Hoje, está claro para mim que existem duas formas de pagar por aquilo que desejamos ter: ou usamos dinheiro ou dedicamos mais tempo, bem como criatividade, e economizamos. Isso tem tudo a ver com a Tríade do Tempo. Quem não planeja suas despesas recorre mais frequentemente a gastos circunstanciais – os impulsos de consumo – e a gastos de serviços de conveniência – aqueles aos quais recorremos quando não planejamos um evento, e acabamos pagando mais caro.

Minha vida mudou, para melhor, com o trabalho e a amizade do Christian. Por isso, aceitei gratamente o convite para fazer este prefácio. Tenho certeza de que, se você não se limitar à leitura, mas também praticar os ensinamentos aqui presentes, terá muito a ganhar em termos de economia de tempo. Fica a sugestão: use esse tempo para fazer mais dinheiro ou para se organizar e gastar menos.

GUSTAVO CERBASI, AUTOR DE *CASAIS INTELIGENTES ENRIQUECEM JUNTOS* E *PAIS INTELIGENTES ENRIQUECEM SEUS FILHOS*

Introdução

"Não temos como refazer o passado, mas o futuro está à nossa disposição, para ganharmos ou perdermos."

LYNDON JOHNSON

Vivemos num mundo de ritmo cada vez mais acelerado. A sensação que se tem é a de que ligaram as turbinas e fizeram o tempo correr mais rápido. E isso às vezes cansa, não? No trabalho, a pressão por resultados é cada vez maior. Profissionais hipercompetitivos se digladiam para manter ou galgar posições. As pessoas se desdobram em suas funções e o volume de informações é tão grande que chega a assustar. Jornadas cada vez mais longas não são suficientes para dar conta de todas as prioridades.

Na vida pessoal, a saúde quase sempre é posta de lado. O fast-food substitui as refeições saudáveis. É necessário um empenho constante para continuar competitivo no mercado – e isso deixa muito pouco tempo livre para os esportes. A família acaba ficando em segundo plano, restrita aos sábados, domingos e olhe lá. Os projetos pessoais são substituídos por necessidades mais urgentes – e, assim, é natural que as pessoas se deem conta de que não cuidam de si mesmas.

Esse cenário pode parecer extremo, mas é a realidade de muita gente hoje em dia. A sociedade já aceita como normal esse ritmo desenfreado. Problemas de saúde como gastrite, pressão alta e infarto passaram a ser considerados consequências da vida cotidiana. O estresse é visto como algo tão corriqueiro que muitos o consideram até mesmo necessário – e quando você diz que não está estressado, as pessoas perguntam se você perdeu o emprego.

O estresse é um problema mundial tão sério que os números chegam a ser assustadores. O Quarto Levantamento Europeu sobre as Condições de Trabalho (Forth European Working Conditions Survey – 2007), conduzido pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, sediada em

Dublin, mostrou que o estresse ocupacional afeta milhões de trabalhadores da União Europeia, em todos os ramos de atividade. Na pesquisa, 33% dos entrevistados (aproximadamente 1 em cada 3) declararam ter a saúde afetada pelo estresse. Trata-se do quarto problema mais mencionado – ficando atrás somente de dores nas costas, dores musculares e cansaço. A cada ano, conforme esse cálculo, 41 milhões de trabalhadores são afetados pelo estresse ocupacional. Não é difícil imaginar que isso resulta em milhões e milhões de dias de trabalho perdidos.

A questão é: será que não existe uma alternativa para essa realidade? Será que é possível ter uma vida mais equilibrada, voltada para a realização dos seus maiores sonhos? Uma vida que inclua tempo para seus relacionamentos e que contenha mais atividades importantes do que providências urgentes a tomar? Mais construções sólidas do que incêndios a apagar? Uma vida com paz de espírito, fundada em propósitos claros e na sensação de que o tempo está andando na velocidade certa? Seria esse um sonho distante?

Essa tem sido uma busca constante de milhares de pessoas no mundo todo e um desafio para os especialistas em administração do tempo (esse, por sinal, tornou-se um termo extremamente popular nos últimos anos). É exatamente disso que trata este livro. Ele fala da busca de uma alternativa, de uma segunda chance para muitas pessoas assumirem um novo padrão de vida, com mais qualidade, realizações e menos estresse. Mas, afinal, por que mais um livro sobre administração do tempo entre tantos já existentes?

Essa pergunta me ocorreu diversas vezes antes de começar a escrever a respeito desse tema. Para que serviria mais um trabalho sobre um assunto já tão difundido? O desafio seria criar algo diferente, moderno, de fácil aplicação e que pudesse proporcionar resultados imediatos. Este livro é fruto de vários anos de trabalho na identificação de problemas e necessidades das pessoas com relação ao uso de seu tempo. No desenvolvimento de tecnologias para melhorar a produtividade, na leitura de livros, em consultoria, no estudo das metodologias de administração do tempo e na elaboração de novos conceitos sobre o tema.

Você não vai encontrar aqui um livro de dicas, motivação ou fórmulas mágicas. Este trabalho é fruto de uma pesquisa realizada com mais de 42.000 pessoas, em diversos países, sobre problemas e necessidades atuais de administração do tempo e produtividade pessoal. Essa pesquisa revelou que

muitas práticas e teorias que produziam um ótimo efeito anos atrás já não funcionam mais. Além disso, mostrou que outras precisam ser reformuladas e novas devem ser criadas.

Esses dados forneceram a base para o desenvolvimento de uma nova metodologia voltada para as necessidades dos trabalhadores da era em que vivemos. Uma abordagem mais moderna, que oferece uma visão holística do ser humano. Esta metodologia já nasce com o suporte de uma ferramenta adequada – um software – que facilita sua adoção pelas pessoas interessadas, mas também pode ser aplicada em seu caderno, agenda, smartphone, Lotus Notes, Microsoft Outlook ou qualquer outro software que utilize. As premissas básicas para o desenvolvimento dessa ferramenta foram: manter a simplicidade e objetividade, ter o foco voltado para a realização das metas pessoais e, finalmente, se valer da tecnologia existente no mundo moderno em benefício das pessoas – e não como uma arma voltada contra elas.

Este livro é dividido em duas partes. A primeira mostra a necessidade de mudanças pessoais para assumir um novo padrão de vida. Você vai descobrir que "gerenciar seu tempo" nada mais é do que a habilidade de fazer escolhas. A todo momento você faz escolhas entre o que é importante, o que é urgente e o que é circunstancial. Se hoje você acha que não tem tempo, isso é efeito da sua escolha de não ter tempo, talvez inconsciente ou até mesmo consciente. Essas escolhas levam a ações para concretizar seus sonhos. Afinal de contas, é para isto que vivemos e fazemos uso do tempo: para sonhar e realizar.

Na primeira parte também é feita uma análise das metodologias existentes e das principais falhas que elas demonstram quando confrontadas com as necessidades do mundo de hoje.

O conceito de Tríade do Tempo é apresentado no capítulo 3. Ele divide o tempo em três esferas: urgente, importante e circunstancial. Condena a existência simultânea de atividades importantes e urgentes, o que propõe a mudança de um paradigma estabelecido há décadas e utilizado pelos grandes pensadores da administração do tempo. A tríade servirá como um indicador de resultados da aplicação da metodologia.

A segunda parte aborda a metodologia em si: suas origens, suas bases e premissas. Ela é representada pela estrela de cinco pontas e reúne três simbologias que expressam os verdadeiros objetivos que se pretende alcançar

com a aplicação deste método. Posteriormente, um capítulo é dedicado a cada fase da metodologia: identidade, metas, planejamento, organização e execução. Cada fase é explicada de forma simples e com exemplos de aplicação prática. Tudo o que proponho é fácil de fazer. Não envolve nem requer habilidades especiais. Acredito que quanto mais simples e óbvio, mais eficaz. Talvez você já pratique de forma instintiva ou consciente muito do que está proposto aqui. Espero que este livro ajude a tornar essas ações parte de seu comportamento.

O grande diferencial deste livro em relação a outros trabalhos existentes é a utilização de princípios fundamentados em novas pesquisas, em estatísticas reunidas em uma das maiores bases de dados sobre produtividade, no cumprimento da promessa da utilização da tecnologia como ferramenta necessária para aumentar a produtividade pessoal e na experiência de milhares de pessoas ao redor do mundo que tiveram resultados excepcionais com a aplicação desta metodologia.

Desde a primeira edição deste livro, em 2004, desenvolvemos um software específico para atender a todas as fases da metodologia proposta, com técnicas e recursos que funcionam segundo um conceito de informações distribuídas, permitindo o acesso a seus dados de qualquer lugar e dispositivo.

Caso deseje, você poderá experimentar o software e ver se ele se adapta a suas necessidades. Vale ressaltar que o uso desse programa é inteiramente opcional, e o método poderá ser aplicado em qualquer ferramenta que você tenha à mão.

Aos que preferirem os meios tradicionais ao uso do computador, são apresentadas alternativas em formulários, que também podem ser baixados da internet, para serem impressos e anexados em agendas convencionais.

"A coisa mais difícil de aprender na vida é qual ponte precisamos atravessar e qual devemos queimar."

DAVID RUSSELL

A peça mais importante para o sucesso ou o fracasso de qualquer metodologia ou ferramenta é a decisão de colocá-la em prática, e essa decisão só pode ser tomada por uma pessoa: você. Não existem mágicas, promessas ou milagres. Pelo menos não neste caso. Não há uma forma de melhorar o uso do seu tempo sem aplicação. O envolvimento é essencial para produzir resultados – que são mais

fáceis de serem alcançados do que pode parecer a princípio. Muitas vezes, é preciso apenas uma pequena faísca para se atear uma grande fogueira.

O principal objetivo deste livro é proporcionar uma reflexão sobre sua vida, sobre aquilo que está certo e o que precisa ser mudado – e só quem está preparado para fazer essa avaliação é você. Descobrir o que de fato você quer, o que pretende deixar como legado, o que é importante e pode fazer a diferença hoje e a longo prazo. Eu me darei por satisfeito se este material funcionar como um espelho, para que você veja a si mesmo por outro ângulo, de forma que fique mais fácil pensar em novas soluções.

Se o motor pifar, use o vento; se não houver vento, reme; se não tiver remo, nade, mas nunca pare no oceano da vida! Não aceite passivamente o que vai ler adiante, questione, mas aplique de forma consistente e constante. Pelo menos por um mês. Em gestão de tempo existem mais pessoas que desistem do que realmente fracassam. Não deixe isso acontecer com você.

Chega de perder tempo. Vamos começar?

PARTE 1

Um upgrade na gestão do tempo!

CAPÍTULO 1

O poder da escolha. Mudar e ter sucesso depende apenas de você

"A experiência nos mostra que o sucesso é devido menos à habilidade que ao zelo. O vencedor é aquele que se entrega à busca de corpo e alma."

CHARLES BUXTON

É comum ouvir as pessoas dizerem que, se tivessem uma chance de voltar no tempo, mudariam por completo e fariam tudo diferente para ter uma vida melhor, mais equilibrada e com menos estresse. Como profissional de tecnologia, acredito que um dia o homem será capaz de inventar uma máquina do tempo. Albert Einstein já demonstrou que essa ideia pode parecer ousada, mas não é absurda. Mesmo que isso seja verdade, é bom parar para pensar. O que lhe assegura que uma mudança em seu passado lhe traria um futuro melhor? O que garante que as alterações no roteiro de sua vida significariam mudanças positivas ou negativas? Essa resposta ninguém sabe.

Se você é uma dessas pessoas, que tal parar de viver no passado, que ainda não pode ser alterado, e começar a viver no presente e pensar no futuro? Viver no mundo das hipóteses – se tivesse feito, se tivesse falado, se tivesse isso ou aquilo – é muito desgastante e nada vai lhe proporcionar além de perda de tempo.

Este é um livro sobre "administração do tempo", mas o foco principal será você, e não seu relógio. Passamos a vida preocupados com o tempo que passou e com o tempo que virá e acabamos nos esquecendo de viver aqui e agora. Precisamos começar a esquecer do tempo e prestar mais atenção à vida, ao presente. É preciso mudar o paradigma.

Muitas pessoas vivem à espera do momento certo para mudar de vida, mudar de estilo, mudar de hábitos. Às vezes, esperam uma vida inteira e esse momento nunca chega. Se você está lendo este livro, deve estar buscando alguma forma de

"gerenciar melhor seu tempo" ou de se organizar ou aprender a definir metas e prioridades. Esses objetivos não podem ser apenas aprendidos, eles devem ser incorporados por meio de uma atitude pessoal diferente.

Às vezes o estresse e a falta de tempo estão tão enraizados em nossa vida que não conseguimos enxergar uma solução para esse problema. Isso pode ser resolvido desde que você mude a forma de encarar as situações que o impedem de seguir adiante. Não espere. Aproveite e transforme o agora no momento certo para mudar e refletir, e dê a si mesmo uma nova chance para pensar nas coisas que realmente são importantes para você. Mude seu paradigma para não passar a vida carregando a sensação de que chegou tarde à festa e que as outras pessoas ficaram com a melhor parte do bolo. Você não vive o tempo, você vive a vida!



Havia um homem muito rico que possuía muitos bens. Tinha uma grande fazenda, muitas cabeças de gado e vários empregados a seu serviço. Ele tinha um filho único, um herdeiro natural que, ao contrário do pai, não gostava de trabalho nem de compromissos. O que ele mais gostava era de festas, de estar com os amigos e de ser bajulado por eles. Seu pai sempre o advertia de que aquelas pessoas só estavam ao seu lado porque ele tinha algo a lhes oferecer, e que, quando a situação mudasse, elas o abandonariam.

Os insistentes conselhos do pai o aborreciam e ele logo se afastava sem lhe dar a mínima atenção. Um dia o pai, já idoso, mandou que os empregados construíssem um pequeno celeiro, dentro do qual ele mesmo instalou uma forca. Junto a ela colocou uma placa com os dizeres: "Para você nunca mais desprezar as palavras de seu pai."

Mais tarde o pai chamou o filho, levou-o até o celeiro e disse: "Meu filho, já estou bem velho e, quando eu partir, você tomará conta de tudo o que é meu, e sei qual será seu futuro. Você vai deixar a fazenda nas mãos dos empregados e gastará todo o dinheiro com seus amigos, venderá os animais e os bens para se sustentar, e, quando não tiver mais nada, seus amigos vão se afastar de você. Então você vai se arrepender amargamente de não ter me dado ouvidos. Por isso construí esta forca, e quero que me prometa que, se acontecer o que eu disse, você fará uso dela."

O jovem riu, achando um absurdo, mas, para não contrariar o pai, prometeu e pensou que aquilo jamais aconteceria. O tempo passou, o pai morreu e o filho tomou posse de tudo. No entanto, como era previsto, dilapidou o patrimônio, vendeu os bens, perdeu os amigos e a própria dignidade. Desesperado e aflito, começou a refletir sobre a sua vida e viu que havia sido um tolo. Lembrou-se do pai e pôs-se a lamentar:

"Ah, meu pai! Se eu tivesse ouvido os seus conselhos, mas agora é tarde, é tarde

demais."

Pesaroso, o jovem levantou os olhos e de longe avistou o pequeno celeiro, a única coisa que lhe restava. A passos lentos ele se dirigiu até lá e viu a forca, a placa empoeirada e disse:

"Eu nunca segui as palavras do meu pai, não pude alegrá-lo quando estava vivo, mas pelo menos desta vez vou cumprir minha promessa, não me resta mais nada."

Então subiu nos degraus, colocou a corda no pescoço e ponderou:

"Ah, se eu tivesse uma nova chance..." E pulou. Sentiu por um instante a corda comprimir sua garganta, mas o braço da forca era oco e quebrou-se facilmente. O rapaz caiu no chão, e sobre ele despencaram joias, esmeraldas, pérolas e diamantes.

A forca continha muitas pedras preciosas e um bilhete, que dizia: "Esta é a sua nova chance. Eu o amo muito. Seu Pai."

AUTOR DESCONHECIDO



É claro que a metáfora citada fala de um caso extremo – de alguém que chegou ao fundo do poço e mesmo assim pôde se agarrar a uma oportunidade que, afinal de contas, estava a seu alcance o tempo todo. Cabe uma pergunta: Será que não chegou o momento de você dar uma segunda chance a si mesmo, de fazer mudanças profundas na sua forma de se organizar e de assumir o controle absoluto de todas as áreas de sua vida?

Se o momento é agora, então continue a ler este livro. Caso você não esteja disposto a mudar porque acha que esta não é a hora, coloque-o em sua estante para ganhar um pouco de pó ou dê de presente a um amigo. Já mostrei a muitas pessoas como administrar melhor sua vida e ter tempo para tudo o que consideravam importante, mas elas estavam dispostas a mudar e aceitar novos modelos mentais.

Se você decidiu continuar, quero pedir sua colaboração. De nada adianta ser apenas um leitor deste livro. É preciso se envolver com ele, pois nada do que for dito aqui tem o poder de mudar alguém. Apenas você pode mudar sua vida. Por isso, preciso de sua atenção e de sua disposição para, além de ler, executar as atividades propostas. Podemos contar com isso?

Nos treinamentos da Triad PS (minha empresa especializada em produtividade) e em palestras que faço sobre este assunto, muitas pessoas me

procuram e contam que já fizeram diversos cursos de gerenciamento do tempo. Leram os livros, compraram agendas, mas não conseguiram atingir seus objetivos. Após algumas semanas, as técnicas já não fazem o mesmo efeito e muitos já não conseguem mais administrar o tempo com eficiência.

Eu comecei a me preocupar com isso muito cedo. Desde os 15 anos, tenho buscado livros e informações sobre o assunto. Fiz uma série de cursos na expectativa de conseguir aproveitar melhor o meu dia e sempre me frustrei. Descobri que as técnicas mágicas apresentadas por muitos autores não ajudam em nada, apenas fazem de você um robô neurótico com o relógio, cheio de regras e padrões.

Prefiro as abordagens que são mais coerentes ao associar o tempo a critérios de importância que priorizam relacionamentos. Esta é uma visão que compartilho. Independentemente da linha de pensamento a ser seguida, de nada adianta querer gerenciar seu tempo se você não estiver disposto a mudar sua vida e a substituir velhas manias por novas formas de viver e trabalhar.

Os antigos chineses diziam que não se pode colocar chá fresco e quente numa xícara cheia de chá velho e frio. Apenas quando eliminamos da nossa rotina as coisas que não funcionam e estabelecemos novos padrões é que conseguimos assumir o controle da nossa vida.

Acredito em três grandes poderes que contribuem para a mudança pessoal. Para mudar, você precisa ter algo a conquistar, um sonho. Precisa escolher lutar e viver por esse sonho, e, assim que sua decisão estiver tomada, deverá partir para a ação que o levará a concretizá-lo. Como dizia o político e pensador americano Walter Bowie: "Os milagres têm sido realizados por homens que conservaram suas habilidades para sonhar os grandes sonhos."

Esses três poderes formam a primeira trindade comentada neste livro: a Tríade da Mudança. Conheci grandes executivos, empresários brilhantes, pessoas de extremo sucesso nas quais consegui identificar de forma marcante estes três poderes: sonhar, escolher e agir.

O poder dos sonhos

Se fizéssemos uma analogia entre a vida e um carro, o sonho seria o combustível. A força de um sonho é incrível. Pessoas são capazes de remover

montanhas em busca de seus sonhos. Faça uma retrospectiva. A maioria das grandes invenções e inovações da humanidade nasceu de sonhadores que tiveram a coragem de realizar. Por mais absurdos que pudessem parecer na época, muitos sonhos se tornaram realidade.

A frase a seguir é de T. E. Lawrence, o oficial inglês que cultivou o sonho de unificar os povos árabes: "Todos os homens sonham, mas não da mesma forma. Aqueles que sonham à noite, no recesso empoeirado de suas memórias, se levantam no dia seguinte para se dar conta de que seus sonhos eram apenas futilidade. Mas os que sonham durante o dia, com os olhos bem abertos, são homens perigosos. Eles representam seus sonhos para torná-los realidade." Leonardo da Vinci foi um dos maiores gênios de seu tempo. Muitos o conhecem apenas por suas obras de arte, mas ele foi muito mais do que um artista. Foi, acima de tudo, um grande sonhador. Em sua imaginação ele concebeu o avião, o paraquedas, o telefone e muitas outras invenções que viriam a se tornar realidade séculos mais tarde. Há dezenas de exemplos de grandes sonhadores.

"Você vê coisas e diz: Por quê? Mas eu sonho coisas que nunca existiram e digo: Por que não?"

GEORGE BERNARD SHAW – DRAMATURGO INGLÊS (1856-1950)

Um dos homens que mais admiro tinha um sonho simples: queria transformar um rato, um dos animais mais asquerosos que existem, em um personagem de sucesso nas histórias infantis. Esse louco sonhava com castelos e princesas. Imagine quantos "não" e quantas risadas ele ouviu! Esse homem ousou, e de seu sonho fez nascer o Mickey Mouse e a Disney, uma fábrica de sonhos capaz de inspirar pessoas até hoje.

"Se você pode sonhar, você pode fazer."

WALT DISNEY

Pense em outros sonhos, como o de Thomas Edison, que queria tornar mais claras as noites nas cidades. Seu sonho teve de passar por 1.999 pesadelos antes de se tornar realidade. Pense no sonho de o homem ir à Lua, no sonho da

liberdade no tempo da escravidão, no sonho da televisão quando o rádio ainda era uma tecnologia incipiente. Quantos sonhos ainda vão surgir e quantos deles nem sequer serão conhecidos?

Nossa sociedade é um exterminador de sonhos, as crianças estão perdendo a mágica de sonhar. Os desenhos animados representam guerras, lutas ou cibernética. As músicas estimulam o culto ao corpo e as escolas insistem em que o futuro reside na posse de um diploma. Está certo: saúde e cultura são fundamentais, mas seu poder torna-se limitado na ausência dos sonhos. É preciso estimular as crianças a sonharem, a buscarem essa magia perdida e a inocência das ideias espontâneas. O que seria da sociedade atual se não fossem os sonhadores do passado?

"Se seu futuro depende de seus sonhos, então vá dormir!"

AUTOR DESCONHECIDO

"O mundo de um cego é definido pelo limite de seu tato. O de um homem ignorante, pelos limites de seu conhecimento. Já o mundo de um grande homem é definido pelo tamanho do seu sonho."

AUTOR DESCONHECIDO

O poder do sonho define o lugar aonde você quer chegar, um novo patamar a se alcançar, e gera naturalmente a vontade de mudar. Esse é o primeiro pilar de qualquer processo de mudança, seja pessoal ou corporativo. Se não tivermos realmente um "porquê", não há motivos que sustentem a criação de um novo padrão, que façam você querer ter mais tempo e que façam você mudar.

O que você gostaria de ter? O que gostaria de ser? O que quer fazer? Quais são seus sonhos? Quando você tem um sonho muito forte e claro, essa chama não pode ser apagada.

O poder da escolha

Se não decides tuas prioridades e quanto tempo
dedicarás a elas, alguém decidirá por ti."

HARVEY MACKAY

"As coisas não mudam. Nós é que mudamos."
HENRY DAVID THOREAU

Deus foi muito justo ao nos conceder o livre-arbítrio – nosso poder de decidir e escolher o que é melhor para nós. A escolha é uma constante em nossa vida. Vemo-nos o tempo inteiro diante da necessidade de decidir. Isso envolve desde situações simples, como a roupa que devemos vestir, até as mais complexas, como a carreira a seguir ou a pessoa com quem vamos nos casar. Envolve até mesmo a decisão de viver para transformar um sonho em realidade.

Fico impressionado ao ver que muitos abdicam desse poder maravilhoso em função da falta de sonhos, do excesso de medos ou, pior ainda, por não acreditarem em sua própria capacidade. Se você não fizer suas escolhas, a vida as fará por você. E nem sempre o que se apresenta é a melhor opção. Assim você acaba por se tornar escravo das circunstâncias e coloca o controle de sua vida nas mãos do acaso.

Se, por algum motivo, você sentir necessidade de mudar e, mais do que isso, de transformar sua vida, é necessário sair do seu estado atual para um novo patamar. Lembra daquele ditado que diz que se você continuar fazendo as mesmas coisas, vai obter sempre os mesmos resultados? Essa é uma verdade universal.

Gerenciar sua vida é uma questão de escolha. Você precisa estar disposto a assumir uma nova postura, e não adianta achar que vai ser fácil. Mudar nem sempre é tranquilo. No entanto, como disse o escritor Morris L. Ernst: "Mais erros surgem da indecisão inibidora que dos sentimentos impulsivos."

Sair da nossa comodidade para uma situação desconhecida pode ser paralisante. É preciso arriscar. O maior erro que alguém pode cometer na vida é ficar o tempo todo com medo de cometer erros! Sobre essa situação, Walt Disney dizia uma frase fantástica: "Você erra cem por cento dos chutes que não dá!"

Ao longo deste livro você vai descobrir que "gerenciar seu tempo" nada mais é do que a habilidade de fazer escolhas. Como dissemos anteriormente, a todo momento nos vemos diante da necessidade de escolher entre tarefas importantes,

tarefas urgentes e tarefas circunstanciais. A sensação de falta de tempo é efeito das escolhas que você fez. Pense por um instante: você consegue imaginar uma pessoa bem-sucedida que não tenha optado pelo sucesso, que não tenha se arriscado pelo menos uma vez, que não tenha tomado uma decisão importante? Você pode até pensar que pessoas nascidas em berço de ouro não tiveram de fazer escolhas. Mesmo entre elas, essa necessidade existe. Afinal, tiveram de se decidir entre dar continuidade ao legado que receberam ou quebrar o patrimônio familiar. Pelo menos essa escolha foi feita.



A escolha é sua!

Você pode escolher entre curtir ser quem você é ou viver infeliz por não ser quem gostaria.

Você pode escolher entre assumir sua individualidade ou sempre procurar ser o que os outros gostariam que você fosse.

Você pode escolher entre se divertir ou dizer em tom amargo que já passou da idade e que essas coisas são fúteis e nada têm a ver com você.

Você pode escolher entre amar incondicionalmente ou ficar se lamentando pela falta de gente à sua volta.

Você pode escolher entre ouvir seu coração ou agir apenas racionalmente, analisando a vida antes de vivê-la.

Você pode escolher entre deixar tudo como está para ver como é que fica ou realizar as mudanças que o mundo exige.

Você pode escolher entre deixar-se paralisar pelo medo ou agir com o pouco que tem e muita vontade de vencer.

Você pode escolher entre amaldiçoar sua sorte ou encarar a grande oportunidade de crescimento que a vida lhe oferece.

Você pode escolher entre achar culpados e desculpas para tudo ou encarar que é você quem decide o tipo de vida que quer levar.

Você pode escolher entre traçar seu destino ou continuar acreditando que ele já estava escrito e não há nada a fazer.

Você pode escolher entre viver o presente ou ficar preso a um passado que já se foi e a um futuro que ainda não veio.

Você pode escolher entre melhorar tudo o que está à sua volta e a si próprio ou esperar que o mundo melhore para que então você possa melhorar.

Você pode escolher entre continuar escravo da preguiça ou tomar a atitude necessária para concretizar seu plano de vida.

Você pode escolher entre aprender o que ainda não sabe ou fingir que já sabe tudo e nada mais aprender.

Você pode escolher entre ser feliz com a vida como ela é ou passar todo o seu tempo se lamentando pelo que ela não é.

A escolha é sua…

AUTOR DESCONHECIDO



O poder da ação

"Somente os que ousam errar muito podem realizar muito."

JOHN F. KENNEDY

Depois de sonhar e decidir viver por esse sonho é preciso agir. Infelizmente é aqui que as pessoas param no processo de gerenciar sua vida. Elas não aplicam o que leram, não usam ferramentas, não experimentam um novo método.

Sem ação você não realiza nada, não sai do lugar e nunca alcança aquilo que mais deseja. A humanidade tem sofrido muito de falta de ação. Muitas pessoas têm sonhos e decidem viver por eles – mas não se colocam em ação para realizá-los e acabam ficando frustradas.

Você pode ter passado por algo assim, por que não? Pense naquela ideia genial que teve um dia. Você estava animado, confiante, e achava que aquele projeto tinha tudo para dar certo. Então, por que não o colocou em prática? Por que não se mobilizou para transformá-lo em algo concreto?

"Um hoje vale mais do que dois amanhãs; eu agora estou me transformando naquilo que sou."

BENJAMIN FRANKLIN

Tenho um amigo que queria ser nadador. Este era o sonho dele de criança. Quando o conheci ele tinha 13 anos e falava que um dia ganharia uma medalha olímpica. Para ele, tratava-se apenas de uma questão de tempo. Hoje, ele ainda

diz que quer ser nadador, mas nunca sequer se matriculou numa academia de natação. Ele sabia o que queria, mas não agiu, ficou entregue à inércia da vida. Somente no dia em que ele acordar mais cedo para nadar, e fizer isso dia após dia, ele começará a se tornar um nadador.

Acho ótimo ter pensamento positivo. Você pode pensar a respeito e imaginar dezenas de situações maravilhosas, mas a ação é o que vai tornar todas elas possíveis. As razões para não agirmos são diversas e vivemos dando desculpas a nós mesmos para não realizarmos o que queremos.



Sem medo de agir*

Um rei submeteu sua corte a uma prova para preencher um cargo importante. Um grande número de homens poderosos e sábios reuniu-se ao redor do monarca.

"Ó vós, sábios", disse o rei, "eu tenho um problema e quero ver qual de vós tendes condições de resolvê-lo."

Ele conduziu os homens a uma porta enorme, maior do que qualquer outra por eles já vista.

O rei esclareceu:

"Vedes aqui a maior e mais pesada porta de meu reino. Quem dentre vós podeis abri-la?"

Alguns dos cortesãos simplesmente balançaram a cabeça. Outros, entre os sábios, olharam a porta mais de perto mas reconheceram não ter capacidade de abri-la.

Tendo escutado o parecer dos sábios, o restante da corte concordou que o problema era difícil demais para ser resolvido. Somente um único vizir aproximou-se da porta.

Ele examinou-a com os olhos e os dedos, tentou movê-la de muitas maneiras e, finalmente, puxou-a com força. E a porta abriu-se.

Ela estava apenas encostada, não completamente fechada. E as únicas coisas necessárias para abri-la eram a disposição de reconhecer tal fato e a coragem de agir com audácia.

O rei disse:

"Tu receberás a posição na corte, pois não confias apenas naquilo que vês ou ouves; tu colocas em ação tuas próprias faculdades e arriscas experimentar."

* *O Mercador e o Papagaio – Histórias orientais como ferramentas em psicoterapia.* Nossrat Peseschkian, Papirus Editora, 1992.



Será que não está na hora de começar a agir, de fazer a diferença? O que você está esperando? Se quiser algo e não fizer nada para consegui-lo, nada acontecerá. Os obstáculos podem parecer muitos, mas o maior deles é a falta de ação. Escolha entrar em ação e comece hoje a vencer suas barreiras e ir em busca de seus sonhos! Não tenha medo.

"O sucesso é constituído de 99% de fracasso."
SOICHIRO HONDA – FUNDADOR DA HONDA MOTOR COMPANY

Ação é uma palavra essencial no "gerenciamento do tempo". Este livro sugere uma metodologia que torna o caminho mais fácil. Se você deseja mais tempo em sua vida, menos estresse e mais felicidade, é preciso mudar. Defina seus objetivos, escolha viver por eles e entre em ação, essa é a tríade da mudança que faz com que você saia do lugar!

Por que escolhi esse tema?

As pessoas sempre me perguntam por que eu escolhi dedicar minha vida ao estudo da administração do tempo. Aparentemente, isso nada tem a ver com a minha carreira, mas duas razões especiais atraíram minha atenção para o assunto.

A primeira está relacionada com minha profissão. Sempre trabalhei com tecnologia – mais especificamente, com o desenvolvimento e com a implantação de softwares para portais corporativos (intranets) e trabalho em grupo (colaboração). Dentre os vários benefícios da implantação dessas tecnologias, o aumento da produtividade nas organizações sempre foi, para mim, um ponto de grande interesse e desafio. Pesquisei e desenvolvi diversas ferramentas com a intenção de ajudar a resolver esse problema da forma mais adequada possível.

Infelizmente, descobri que um portal ou uma solução de colaboração, por si sós, não são suficientes para tornar uma pessoa mais produtiva. Muito pelo contrário. Na maioria das vezes, a solução proposta se transforma em um ladrão de tempo ou em uma ferramenta que, por mais dinheiro que custe, logo é posta de lado pelos colaboradores da empresa. A busca para a solução desse problema

foi um dos pontos de partida para aprofundar meus estudos sobre administração do tempo e produtividade pessoal. Eu estava buscando algo que pudesse ajudar pessoas a serem mais produtivas e que tornasse os portais mais úteis, funcionais e lucrativos.

A segunda razão é mais simples e óbvia. Eu era extremamente desorganizado e estressado. Tentava fazer milhões de coisas ao mesmo tempo, mas na verdade não fazia nada direito e gastava muito tempo com isso. Sou o que muita gente por aí costuma chamar de profissional precoce. Desde os 15 anos venho fazendo cursos, lendo livros e artigos sobre o tema. Mas só depois de desenvolver um tumor, aos 19 anos, resolvi mudar e adotar novos hábitos de vida. Nem é preciso dizer a causa do meu problema: cheguei a esse ponto em razão do estresse, da correria diária e da falta de tempo. Por isso, passei a me interessar pela administração do tempo. Tomei como missão ajudar pessoas a não cometerem os mesmos erros que eu. Quero ajudá-las a se voltarem mais para as coisas que realmente fazem sentido. Isso tudo tem muito a ver com a minha história.

Quando tinha 6 anos, eu era uma criança inquieta e sonhadora. Certo dia, meu pai me levou a uma empresa para ver o tal "computador". Era maio de 1985, ele estava querendo comprar uma máquina igual àquela para sua companhia. Computador, naquela época, era uma grande novidade. Lembro-me como se fosse hoje: fiquei fascinado diante daquela tela verde, de poucos atrativos visuais. Um mundo novo e empolgante estava se formando em minha mente.

Naquele dia eu disse a mim mesmo e ao meu pai que ia ter uma firma com muitos computadores. Não sabia direito como, mas sabia que teria uma empresa de informática. Alguns dias depois, minha professora do primário pediu que escrevêssemos uma redação sobre a profissão que gostaríamos de ter. Não pensei duas vezes. Escrevi que seria dono de uma empresa de informática. Ao ler minha redação, a reação dela foi desalentadora. Ela disse que eu sonhava alto demais, que era impossível ter uma empresa como aquela que eu imaginava.

Hoje entendo sua reação. A informática parecia um sonho distante para o Brasil da década de 1980. Além disso, naquela época a mentalidade empreendedora não era muito valorizada no país. O objetivo das escolas e das famílias era fazer com que todo jovem tivesse uma boa formação e, depois de graduado, conseguisse emprego numa grande organização. Ser dono de empresa

era visto como um sonho para poucos afortunados ou, na maioria dos casos, como uma saída para aqueles que não dessem certo num bom emprego. Hoje a visão é totalmente diferente: empreender é algo que se ensina na escola.

Nos dias que se seguiram, quando ia dormir, sonhava com a empresa funcionando. E conseguia visualizá-la em todos os detalhes. Lembro de que ela seria instalada numa loja, como essas dos shoppings centers de hoje em dia. Teria dois andares e a cor predominante seria o azul. Eu via os clientes, os funcionários, os computadores. Meus sonhos eram muito reais e divertidos. Inconscientemente uma meta começou a se formar na minha cabeça. Eu tinha um sonho a ser realizado.

Faço aniversário no mês de junho. No ano em que completaria 7 anos, fiz uma campanha para ganhar um computador. Envolvi meus pais e meus parentes e acho que, a determinada altura, eles já não suportavam meus pedidos. Minha insistência acabou recompensada. No dia do meu aniversário, mesmo sem muitas condições financeiras naquele momento, meu pai fez um esforço e comprou meu primeiro computador. Um MSX, que, se ainda existisse, certamente ocuparia lugar de destaque no museu da computação.

Aquele presente mudou minha vida, e meus sonhos começavam a se realizar. Toda a minha atenção foi direcionada àquela máquina. A escola e a diversão se tornaram secundárias. Nunca deixei de tirar boas notas nem de brincar com meus amigos. Mas meu maior interesse estava mesmo naquele micro. Transformei-me em um devorador de manuais e livros. Nos natais e aniversários seguintes, sempre queria de presente livros ou acessórios para computador.

Algumas pessoas me advertiam de que estava perdendo a infância naquele computador. Mas hoje discordo plenamente disso. Tive minha infância a meu modo, do jeito que me fazia feliz. Nasci e morei em Santos, no litoral de São Paulo, e não gostava muito de ir à praia. Eu vivia em função do que era prioridade em minha vida e não daquilo que os outros consideravam importante para mim. Em outras palavras, eu me divertia a valer com meu MSX.

Três dias depois de ganhar o presente, minha curiosidade não se reduzia apenas a brincar com o computador e seus programas. Eu queria descobrir como ele funcionava. Certo dia, peguei papel, lápis e algumas ferramentas. E comecei a desmontar o computador peça por peça, placa por placa. Até que meu pai entrou no quarto e ficou espantado ao ver aquela cena. Ainda bem que ele não me

desmotivou, perguntando apenas: “Quando você vai montar tudo isso?” Como havia feito um diagrama no papel, remontei o computador e deixei de fora apenas alguns parafusos. Mas ele funcionou muito bem.

Com 7 anos de idade essa foi uma grande dose de motivação. Aquilo me deu ainda mais ânimo para continuar com a ideia da empresa. Dois anos depois, já tinha um bom conhecimento de computação e comecei a escrever sobre jogos para amigos e para algumas publicações da época. Foi a primeira vez que ganhei dinheiro com informática. Ainda tenho a impressão de que os editores da revista pensavam estar lidando com alguém mais velho. Nessa época comecei a convidar diversos amigos para abrirem a empresa comigo, mas todos me chamavam de louco e fui até motivo de reclamação por parte de alguns pais na escola.

Minha carreira prosseguia. Aos 12 anos, iniciei minha primeira experiência como empreendedor. Tinha um sócio: Vinícius, meu amigo de colégio. Juntos, saíamos de bicicleta para vender cardápios a restaurantes. Ganhamos diversos clientes na época e algum dinheiro. Mas aquilo ainda não era suficiente para realizar meu sonho.

Quando tinha 14 anos, já com a ideia da empresa muito mais forte na cabeça, comecei a procurar alternativas reais de viabilizar meu sonho. Certo dia, acompanhando minha mãe numa consulta médica, li numa revista um anúncio da Microsoft. A maior empresa de software do mundo estava divulgando seu novo programa de certificação de profissionais no Brasil. Quando li o anúncio, achei que, se conseguisse passar naquele exame, ganharia credibilidade e poderia abrir minha empresa.

No mesmo dia, liguei para fazer minha inscrição no exame. Na hora de passar meus dados, fui educadamente descartado ao informar minha data de nascimento. Disseram que o exame era para profissionais do mercado e que eu, com 14 anos, não preenchia os requisitos básicos. A prova era muito difícil e no Brasil poucos profissionais tinham conseguido passar no exame naquela época. Disseram uma série de coisas que poderiam ter me desanimado, mas eu não estava disposto a abrir mão do meu sonho.

Mesmo com aquele balde de água fria, tentei em vão ainda outras vezes vencer a resistência dos profissionais da certificadora brasileira. Depois de muitas tentativas e de uma insistência tenaz, fui autorizado a fazer o teste. Quando fui procurar o material para estudar, deparei com mais um fator desestimulante: o

material de estudo era um *resource kit*, com milhares de informações sobre o Windows 3.0. Todo em inglês.

Para um menino que até a 8ª série (hoje 9º ano) sempre detestou inglês e jamais havia feito um curso de idiomas, foi um problema e tanto. Fiquei muito desanimado. Como poderia fazer uma prova e ler um livro de mais de 1.000 páginas em inglês – um idioma que eu não dominava na época?

Após alguns dias de desânimo, decidi que aquele não era um obstáculo suficiente para me desviar de meu propósito. Minha mãe me deu um dicionário, foi tirando minhas dúvidas e comecei a estudar. Durante três meses, fiquei estudando a apostila com a ajuda do dicionário, do livro de inglês da escola e da minha mãe (que já não me aguentava mais).

No dia 20 de setembro de 1994 fui fazer o teste. Combinei com meu pai que, se eu passasse, ganharia um bip. Aquele aparelho, uma espécie de tataravô do telefone celular, era parte do meu sonho. Afinal, todos os técnicos de computadores tinham bip. Depois de 40 minutos de prova, obtive minha primeira certificação. Naquele dia me tornei o mais jovem profissional certificado pela Microsoft em todo o mundo. Meu sonho começava a se realizar.

Com a repercussão de minha aprovação recebi diversas propostas de trabalho no Brasil e na própria Microsoft americana, mas eu não queria desistir da ideia de ter minha empresa. A próxima etapa do sonho era conseguir um sócio. Tentei com muitos amigos, com outros empresários e nada. Todos riam da minha ingenuidade. Achavam que aquilo não daria certo e que eu não conseguiria levar a ideia adiante. Alguns deles são meus amigos até hoje e se dizem arrependidos da escolha que fizeram.

Como não consegui um sócio, pedi mais uma vez a ajuda de meu pai. Mesmo sem entender nada de informática, ele aceitou a parceria; e assim nasceu a Blue Eagle. A empresa era parceira da Microsoft e se concentrava no suporte e desenvolvimento de soluções para seus produtos. Tinha um pé na recente internet e era comandada por um diretor de tecnologia de 15 anos.

O primeiro ano da companhia não foi fácil. Não consegui faturar mais que o suficiente para comprar alguns livros e sair com os amigos. Passei por um grande desafio nessa época. Mesmo com a certificação e com a empresa instalada, poucos clientes confiavam na Blue Eagle. Minha idade era o grande obstáculo. Nunca em minha vida desejei tanto ter barba.

Todos me aconselhavam a desistir da empresa, mas eu não queria deixar meu sonho de lado. Por mais difícil que fosse, sempre tive a convicção de que um dia iria dar certo.

Alguns meses depois, a internet começou a se popularizar no Brasil. A Embratel, na época uma empresa estatal, era o único provedor, e apenas algumas universidades tinham acesso à rede. Comecei a me interessar por esse mercado. Em 1996, *A Tribuna de Santos* procurava inovar e decidiu ser um dos primeiros jornais diários do país a ter seu conteúdo publicado na internet. A empresa decidiu investir na criação de um portal. Após uma reunião com Marcos e Roberto Santini, diretores do grupo, aceitei o desafio e iniciamos um dos projetos pioneiros da rede no Brasil. Esses dois empresários estão entre as primeiras pessoas que acreditaram no meu talento.

Com o projeto em mãos, consegui dois sócios para a empresa. Ambos eram profissionais experientes no mercado e me ajudaram muito na fase inicial. Nessa época ouvi várias pessoas me dizerem que eu tinha sorte. Até um ano antes eu era motivo de piada. A partir de então, um jovem de sorte. Compartilho a ideia de que a sorte não existe, mas que criamos um *momentum* em função de nossos sonhos, escolhas e ações. Há um ditado que diz: "A sorte nunca nos dá nada; apenas empresta." De qualquer forma, para mim, o tempo corria.

Após esse projeto, outros surgiram. Desenvolvemos grandes portais na internet e passamos a trabalhar com a criação de portais corporativos. A empresa cresceu no embalo da bolha que acrescentava uma série de zeros ao valor das empresas pontocom e ao meu bolso. De qualquer forma, minha história me ajudou a acreditar que, se você quer alguma coisa, se realmente deseja mudar, você precisa de um sonho. Precisa decidir lutar por ele e partir para a ação. Eu conto essa história para jovens e adultos na intenção de provar que a escolha de viver pelo meu sonho e a disposição de agir para torná-lo realidade são as razões de meu sucesso pessoal. Não foi a sorte nem o acaso. Foram a perseverança e a mudança da minha atitude que fizeram tudo isso acontecer.

No fim de 1998, o sonho quase acabou. O mercado brasileiro de internet passou a sofrer mudanças e, ao redor do mundo, começou a quebradeira das empresas pontocom. Perdi meus sócios, alguns funcionários deixaram a empresa, clientes foram embora e eu me vi à beira da falência. Para contribuir ainda mais com uma situação que já não estava tranquila, descobri que ia ser pai.

Havia conhecido a mulher da minha vida três longos meses antes e já estávamos esperando nosso primeiro filho.

No ano seguinte consegui um novo sócio e comecei a reerguer a empresa. Mas não foi uma época fácil. Com 19 anos, uma série de problemas, a cabeça cheia de preocupações e a paternidade a caminho, atingi o máximo do estresse. Cheguei a perder o ano na faculdade – eu já era dono de uma empresa relativamente grande, mas ainda não tinha diploma de curso superior – porque não conseguia tempo para ir às aulas. Trabalhava no mínimo 14 horas por dia e, por mais duro que eu desse, nunca parecia suficiente. Ganhei de brinde uma gastrite, que se transformou em úlcera e depois em um pequeno tumor. Vivia cansado, atrasado, estressado e ficava doente com muita frequência.

Nas palestras e seminários que faço, ouço muitas pessoas se queixarem de situações muito parecidas com aquelas que vivi. Talvez você mesmo reconheça em alguns desses sintomas traços da vida que anda levando. Quando cheguei a esse ponto decidi mudar. Foi nessa época que passei a me interessar de forma mais sistemática pelos cursos de administração do tempo. Comecei a pesquisar temas relacionados com a qualidade de vida. Aprendi coisas muito úteis e outras nem tanto. Tratei de implementar essas técnicas do meu jeito. Adaptei algumas delas ao meu ponto de vista e passei a utilizar a tecnologia a meu favor. Após alguns meses, consegui incorporar novos hábitos. Minha vida mudou para melhor.

O problema do nerd é que, quando gostamos de algo, investigamos a fundo a questão. Comecei a fazer muitos cursos de administração do tempo e acabei me tornando instrutor de diversas empresas, de pequenas consultorias de RH, Timetech, Daily, FranklinCovey, entre outras.

O uso mais racional de meu tempo permitiu que eu me interessasse por outras atividades além de minhas atribuições como empresário. Passei a me dedicar a outros negócios e à área de administração do tempo e produtividade pessoal com palestras, consultoria e tecnologia. Tornei-me também facilitador do Empretec, um programa para formação de empreendedores desenvolvido pelas Nações Unidas e aplicado no Brasil pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Ou seja, incluí novas atividades na minha vida. Não descuidei de minha empresa e, ainda por cima, reservei mais horas para a família e para as coisas que mais gosto de fazer.

Minha paixão pela administração do tempo e colaboração cresceu tanto que passei a realizar palestras, estudar e escrever muito sobre o tema. Em 2004 lancei a primeira edição deste livro, que se tornou um grande sucesso de público, e acabei me tornando referência no país e no exterior, com uma nova visão sobre o assunto.

Naquele momento, queria me dedicar à Tríade do Tempo como um negócio principal, e não apenas como um hobby, queria ajudar outras pessoas e empresas a conquistarem mais tempo como consegui. Em 2005 aceitei uma proposta da Prax (holding do Washington Olivetto – W/Brasil) para uma fusão de sua agência de propaganda Popcom com a Blue Eagle. Em 2006 resolvi sair da empresa para me dedicar exclusivamente à Triad Productivity Solutions (Triad PS), empresa especializada em cursos, software e consultoria de produtividade e colaboração.

Hoje a Triad é uma referência no mercado: atendemos boa parte das 1.000 maiores empresas do país e algumas dos Estados Unidos, temos um grupo de instrutores que ministram nossa metodologia em diversos países e nossos softwares se tornaram uma das maiores bases de produtividade do mundo. Treinamos milhares de executivos com o objetivo de aumentar a produtividade das empresas e ajudar quem trabalha a ter mais qualidade de vida. Minha função é expandir a empresa globalmente e continuar a pesquisar e descobrir novas formas de tornar as pessoas mais equilibradas. A Triad me permitiu realizar o sonho de ajudar pessoas.

A Blue Eagle não existe mais com esse nome, na verdade faz parte de uma holding que abri para administrar pequenos negócios nos quais gosto de investir e cujo nome é Dream Maker. Aprendi que com mais tempo é possível ter mais atividades, mais dinheiro, mais realização e tudo isso com saúde e disponibilidade para a família. Sonhar dá resultado, não há como duvidar.

Por isso, escolhi esse tema. Quero compartilhar com as pessoas um método que lhes possibilite ter tempo para fazer o que querem e equilíbrio na vida pessoal e profissional. Isso é parte de minha missão de vida. Apresento neste livro o trabalho que desenvolvi a fim de lidar com meus próprios problemas de saúde e minha necessidade de mudar. O resultado é uma metodologia que, sem exageros, salvou minha vida e hoje ajuda milhares de pessoas. Gostaria muito que ela pudesse também ser útil a você.

CAPÍTULO 2

Está na hora de modernizar a administração do tempo!

"O analfabeto do século XXI não será aquele que não sabe ler nem escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e, no fim, aprender de novo."

ALVIN TOFFLER

"Você nunca encontrará tempo para nada. Se precisar de tempo, terá de criá-lo."

CHARLES BUXTON

O tempo do conhecimento

Uma personalidade que admiro por sua capacidade de prever e analisar o futuro é o escritor futurista Alvin Toffler. Nos anos 1960 ele já vislumbrava um mundo agitado, movido pelo uso desenfreado da tecnologia e dos produtos descartáveis. Ele previa o surgimento das megacorporações mundiais e mais uma série de coisas que são corriqueiras hoje em dia.

Em seu livro *A terceira onda*, Toffler divide a evolução da humanidade em três grandes ondas: a agrícola, a industrial e a da informação, ou pós-industrial. A onda agrícola durou cerca de 6.000 anos. Foi um período marcado pelo uso intenso da força humana para a realização do trabalho. Usava-se essa força para a própria subsistência e posteriormente para o enriquecimento de outros. Nessa fase o principal elemento de riqueza era a terra. A onda industrial começou por volta de 1700 e se estendeu até 1950. Foi um período marcado pelas relações industriais, criação de processos de produção e sistemas de gerenciamento. O principal foco era produzir mais em menos tempo com menor custo, e o elemento predominante era o capital. A pós-industrial é a onda que valoriza o ser

humano pelo seu conhecimento e competências, na qual a evolução da tecnologia permite a troca de informações rápida e sistematizada. O elemento principal passa a ser o capital humano – é a Era do Conhecimento.

Conhecimento é poder. Podemos defini-lo como experiência de vida e capacidade de discernimento que transformam dados em informações e necessidades em ação com base em informações anteriores.

Sob o aspecto de grupos ou equipes, esse conhecimento individual somado permite tal sinergia de informações que pode produzir resultados melhores. Porém é extremamente complicado capturar, gerenciar e reaproveitar todo o conhecimento gerado pelo grupo.

A economia mundial passou a ter o conhecimento como base. É possível criar mais riqueza com uma ideia do que com dezenas de horas numa linha de produção tradicional. Veja o fenômeno da internet. Passada a euforia gerada pela famosa economia digital, quantas empresas nascidas de boas ideias não se tornaram líderes em seus segmentos? Amazon, Google, Yahoo!, Facebook, GMail, Youtube são grandes ideias baseadas na cultura do conhecimento e valem mais do que muitas empresas de tijolos estabelecidas há anos.

No meio dessa transformação da sociedade surge um novo tipo de trabalhador, bem diferente daquele gerado pelas ondas anteriores: o trabalhador do conhecimento. Peter Druker usou esse termo por volta dos anos 1960 para definir esse novo perfil profissional. Algumas diferenças são pontuais:

	TRABALHADOR INDUSTRIAL	**TRABALHADOR DO CONHECIMENTO**
Principal função	Fazer / Fabricar	Pensar / Inovar
Uso do corpo	Físico	Mental
Matéria-prima	Peças / Dados	Informação / Conhecimento
Meio de comunicação	Papel / Redes convencionais	Internet / E-mail
Valorizado por	Produção	Competências
Trabalha	Individualmente	Em grupo
Uso do tempo	Baseado em rotinas	Imprevisível

Você é um trabalhador do conhecimento e pode perceber que mesmo esse perfil vem sendo alterado nas últimas décadas, principalmente em função das inovações tecnológicas e das demandas de um mercado cada vez mais exigente.

Imagine divulgar um comunicado em uma empresa multinacional para todas as suas filiais, em diversos países, na década de 1980. Utilizava-se o telefone, o telex ou o fax. Mesmo assim, até a informação ser distribuída a todas as pessoas, demorava dias.

Hoje o mesmo comunicado pode ser feito em segundos, por e-mail. Basta selecionar algumas pessoas na lista de contatos, clicar no botão "enviar" e rapidamente todos recebem a mensagem. O mundo passou a girar numa velocidade muito mais acelerada e o tempo nessa história parece que ficou curto, não é verdade?

Não imaginávamos o impacto que essa transformação da sociedade geraria na administração do nosso tempo. Aprender a lidar com esse novo momento é fundamental para tornar sua vida mais equilibrada. Mas parece que a gestão do tempo custou a enxergar isso.

O tempo parou para a administração do tempo

Nas últimas décadas surgiram diversos autores e teóricos que escreveram vários artigos, propuseram diversas metodologias e ministraram centenas de cursos sobre a melhor forma de lidar com o excesso de tarefas no dia a dia. Fazendo uma análise crítica dessa literatura, posso afirmar que o tempo parou para muitos dos autores que se dedicam ao tema. Com raras exceções, muitas das teorias desenvolvidas estão fora da realidade: não dão a devida importância à tecnologia e não atendem às necessidades dos trabalhadores do conhecimento. Algumas têm um conceito criado há décadas e se adaptam desenvolvendo softwares que as mantenham "*up to date*", mas não passam de remendos de algo que precisava ser alterado com mais profundidade. Administrar o tempo não pode se transformar num fardo a mais para as pessoas.

O próprio tema da administração do tempo já virou *commodity* e algo intangível para muitos. Os culpados disso são a literatura e os palestrantes que prometem soluções mágicas ou apresentam os mais lindos conceitos, mas, na prática, não conseguem lidar com as condições de nosso mundo estressante e moderno. Identifiquei algumas falhas comuns e alguns pontos que não são abordados ou não são atendidos de forma satisfatória por essas metodologias:

1) Visão parcial da complexidade do ser humano

Ninguém é apenas profissional. Ninguém vive exclusivamente para o trabalho, como sugerem algumas metodologias. Administração do tempo é uma denominação infeliz. Deveríamos chamá-la de administração da vida. Todos os dias, Deus nos concede 1.440 minutos para serem gastos e não podemos utilizar esse tempo apenas em nosso trabalho. Parte dele deve ser convertido em horas de relaxamento, diversão, em relacionamentos, reflexão, saúde, estudos e mais uma série de atividades. O ser humano é muito complexo para que uma série de procedimentos-padrão sejam suficientes para torná-lo mais produtivo. Essa é uma visão muito parcial do todo.

A verdadeira produtividade está relacionada ao equilíbrio, palavra que raramente aparece em algumas metodologias. Esse inclusive é o tema do meu novo livro, no qual trabalho o conceito de resultados e equilíbrio que o ser humano precisa desenvolver para ter uma vida plena. Alguns autores abordam com maestria o conceito do equilíbrio pessoal baseado na gestão de energia por meio de relacionamentos ou de meditação.

A americana Elizabeth Clare Prophet, autora de mais de 50 livros, também reforça o conceito de quatro corpos ou dimensões do ser humano: o físico, o mental, o emocional e o espiritual. Essas dimensões serão tratadas com mais profundidade no capítulo 6, que fala sobre definir as coisas realmente importantes, ou o conceito de identidade.

O conceito de identidade é outro ponto fundamental esquecido por muitos processos de gestão de tempo. É essencial descobrir quem você é de verdade, quais as pessoas importantes em sua vida, o que você deseja e qual sua missão. Essas reflexões ajudam no processo de "administração da vida", pois quando você for planejar seu tempo deve reservar algumas horas para ações relacionadas com a identidade. Isso é equilíbrio: orientar sua vida de forma a atender suas prioridades profissionais e pessoais, em todas as suas dimensões.

2) Falta de práticas para administrar conhecimento

Você já parou para analisar o volume de informações com as quais tem de lidar atualmente? São revistas, jornais, manuais, relatórios, documentos, e-mails, correio de voz, fax, portais na internet e centenas de outras fontes. Muitas delas trazem informações extremamente úteis, que costumam ser lidas e esquecidas.

Quando precisamos pesquisar algumas dessas informações, acabamos não aproveitando esse conhecimento adquirido pelo simples fato de que ele não foi gerenciado de forma correta. Sabe aquela dieta que você queria fazer, baseada numa sopa especial, publicada numa revista que se perdeu no meio da papelada? Se estiver com muita vontade de fazer essa dieta, é possível que você perca algumas horas, quem sabe dias, procurando a tal revista. Isso significa o seguinte: uma informação lida e não gerenciada acaba se transformando em informação perdida. Caso você precise dela novamente, perderá um tempo enorme para localizá-la.

O excesso de informação se tornou um grande problema do trabalhador do conhecimento. Em uma pesquisa, a agência de notícias Reuters, do Reino Unido, fez seu primeiro estudo a respeito da sobrecarga de informação no mundo, intitulado "Dying for Information" (Desesperado por Informação). Foram ouvidos mais de 1.300 gerentes em diversos países. Veja algumas informações interessantes, descobertas na pesquisa:

- A própria Reuters gera 27.000 páginas de informação por segundo.
- 38% dos gerentes pesquisados gastam quantidades significativas de tempo na busca de informações.
- 43% dos participantes sentem que suas decisões são muitas vezes atrasadas e afetadas negativamente pela "paralisia da análise" ou pela sobrecarga de informações.
- Dois em cada três participantes associaram o excesso de informação à tensão entre colegas e à perda de satisfação no trabalho.
- 42% atribuíram problemas de saúde ao estresse causado pelo excesso de informações.
- 61% disseram ter que cancelar atividades sociais em razão do excesso de informações.

O volume de informação é algo inevitável na sociedade do conhecimento. A tendência é que esse problema aumente nos próximos anos. Se essa crescente demanda por informação é uma variável importante de uso do tempo, então as metodologias deveriam se preocupar com esse tipo de demanda.

É necessário estabelecer uma estratégia, um modelo e uma ferramenta que

permitam tratar as informações de forma gerenciável. Muitas empresas já dão a devida importância ao conhecimento de seus colaboradores e várias delas já começaram a adotar soluções para o gerenciamento do conhecimento corporativo. Trabalhadores do conhecimento precisam de uma forma de capturar, arquivar, pesquisar e compartilhar seu conhecimento como forma de melhorar a produtividade pessoal.

3) Visão apenas do tempo individual

Se você já leu ou fez algum curso de administração do tempo, provavelmente assimilou algumas técnicas para gerenciar seus compromissos. No entanto, ao colocá-las em prática você descobre que muito do seu tempo depende do tempo de outras pessoas. Afinal, vivemos no mundo do conhecimento, onde o indivíduo não trabalha mais sozinho, e sim em grupos. Aí você aprende a palavra mágica chamada delegação – mas será que aprender a delegar é suficiente no mundo de hoje? E mais: será que todos estão em posição de delegar tarefas e responsabilidades?

Quantas vezes você delegou uma tarefa simples e, depois de certo tempo, o cliente ligou cobrando aquela providência que parecia tão banal? Moral da história: como não foi feito, o que era simples acabou se tornando algo extremamente urgente. Isso lhe soa familiar? Pode estar certo: é muito mais comum do que parece. Nos seminários que ministro, descobri que as pessoas, após aprenderem como delegar, têm grandes problemas para acompanhar e monitorar as tarefas delegadas. Elas levam um tempo enorme até sentirem-se seguras o bastante para delegar. E, quando isso ocorre, se dão conta de que a missão não foi cumprida da forma que esperavam. Por que isso acontece? Porque estamos voltados apenas para nossas próprias tarefas, que não são poucas. Assim, acabamos nos esquecendo de monitorar as tarefas que estão sendo executadas pelas pessoas à nossa volta.

Estar mais atento às próprias tarefas do que àquelas que foram delegadas não é errado. É um processo natural. Acontece que o mundo moderno é colaborativo e ninguém vive nem trabalha sozinho numa ilha deserta. Você colabora e recebe a colaboração de outras pessoas para executar seu trabalho diário; vivemos hoje basicamente em equipes. Quando delegamos algo e não temos processos adequados de colaboração, tendemos a nos despreocupar da tarefa. E só

voltamos a nos lembrar dela quando já é muito tarde. Não estou falando apenas de follow-up. Refiro-me a algo muito mais abrangente e interativo – a colaboração em equipes e o monitoramento constante e automático desses trabalhos.

Quando todas as pessoas envolvidas no processo estão no mesmo ambiente físico, tudo isso se torna mais fácil. Mas, com as facilidades proporcionadas pela internet, é comum ter equipes de trabalho a quilômetros de distância e colaborando entre si para a realização de um mesmo projeto. Um exemplo disso aconteceu durante a megaoperação de lançamento do software Windows 95. Foi uma prova até aquele momento inédita de colaboração e de trabalho em equipe. O produto foi lançado ao mesmo tempo, nos mesmos moldes, no mundo inteiro. Quantas pessoas não tiveram de trabalhar juntas para que o lançamento fosse possível da forma como foi idealizado? O gerenciamento do tempo e a quantidade de tarefas delegadas em um caso como esse foram de proporções gigantescas.

Não adianta apenas priorizar e delegar tarefas como as teorias tradicionais ensinam. É preciso ter um olho voltado para você e o outro para as pessoas à sua volta. Seu sistema de administração do tempo deve ser capaz de coordenar esse tipo de necessidade, de delegar a tarefa a alguém, de acompanhar o andamento dos trabalhos e, mais do que isso, de ajudar a pessoa em caso de necessidade. E isso pode ser feito *in loco* ou mesmo a distância, mas sempre com esse foco de equipe. O mundo de hoje precisa de gestão do tempo em equipes, e não apenas de gestão individual, como veremos mais à frente.

4) Uso da tecnologia como acessório

Hoje em dia, a tecnologia é vital para você ganhar tempo. Ninguém mais vive off-line, todo mundo tem pelo menos um celular ou um e-mail. A metodologia precisa ter suporte de ferramenta para dar resultado. Essa é uma das coisas mais significativas segundo as pesquisas que desenvolvemos sobre como a produtividade entra na vida de uma pessoa. Em primeiro lugar vem a metodologia, que ensina um modelo mental baseado em um novo padrão de uso do tempo; depois vem a ferramenta, que dá suporte à aplicação do método e faz o novo modelo ser sustentado; e, finalmente, a persistência, pois nada acontece da noite para o dia em produtividade, é preciso treinar muito seu modelo

mental.

Como todo profissional sensato da área de tecnologia, sei que a Lei de Murphy é constante e se houver alguma chance de algo dar errado, com toda a certeza dará. Tenho a convicção de que equipamentos falham, softwares travam e bugs (defeitos de programação) acontecem. Ou, ainda, que nem sempre você pode ter um computador à mão para verificar sua agenda ou as tarefas do dia. Além de todos esses fatores técnicos, podem existir ainda bloqueios pessoais no uso da tecnologia. Conheci diversos executivos que simplesmente não tinham afinidade com máquinas e que, portanto, se mantinham distantes de todas as comodidades que a tecnologia poderia lhes proporcionar.

O que proponho aqui é um modelo baseado na tecnologia e no uso dos meios off-line como acessórios (caso ainda ache necessário utilizá-los). É um novo paradigma na administração do tempo. Particularmente, mudei muito meu estilo ao longo dos anos. No começo usava um planner totalmente de papel, depois o computador como caderno de anotações. Hoje sou cem por cento digital, utilizo o computador, o smartphone e o tablet, não uso mais papel nem em reunião, e nem preciso digitar o que foi discutido, basta apertar um botão para gravar a voz e depois digitalizar. Assim, conservo a memória daquele encontro, estabeleço ações relacionadas a ele e posso, futuramente, consultar detalhes a respeito da reunião. Esse é o meu estilo, não significa que deva ser o seu. Nada o impede de usar o caderno, o planner ou até tudo isso junto com o computador desde que a tecnologia lhe sirva de suporte e não o atrapalhe.

A metodologia proposta neste livro baseia-se no resultado de uma pesquisa que ouviu milhares de pessoas em diversos países. Elas foram consultadas sobre a forma de trabalho e as ferramentas de gerenciamento de tempo utilizadas em sua rotina diária. A pesquisa mostrou que 98% dos entrevistados utilizam computadores de forma rotineira e que 79% deles gostariam de utilizar a tecnologia como ferramenta de gerenciamento do tempo e aumento da produtividade. Um dado interessante é a tendência de não abandonar a agenda de papel e, sim, de utilizar um sistema misto: 41% dos entrevistados gostariam de combinar uma base tecnológica atualizada com o apoio dos meios off-line.

5) Falta de modelos distribuídos

O segredo da boa "administração da vida" é centralizar tudo o que tem para

ser feito em uma única ferramenta, mas hoje o mundo é distribuído, você está em muitos lugares e nem sempre tem sua agenda por perto. Um modelo distribuído considera que existe uma série de dispositivos tecnológicos que podem ser utilizados para a distribuição e para a consulta de informações. O computador, o smartphone, o tablet, a internet e o celular são alguns desses instrumentos. Cada um à sua maneira, todos devem permitir acesso às suas informações.

Todos os trabalhadores do conhecimento, sem exceção, têm algum tipo de afinidade com um dispositivo eletrônico. Mesmo aqueles poucos que ainda não usam o computador em suas rotinas utilizam um telefone celular e interagem com ele de alguma forma. O celular está presente com você o tempo todo. Logo, não é apenas um acessório, e sim parte integrante do seu trabalho. Por que não gerenciar seu tempo com ele? A pesquisa apontou que 35% dos trabalhadores do conhecimento já utilizam o celular com essa finalidade (um aumento de 20% da primeira pesquisa para a atual). E a tendência é o aumento desse número graças aos novos recursos que os aparelhos estão sempre oferecendo, principalmente agora, na era dos smartphones e da TV via celular.

As metodologias e os cursos de administração do tempo têm seu foco voltado para a agenda. É aí que a Lei de Murphy se manifesta: num dia importante, você deixa a agenda em casa. Ou, então, precisa checar suas metas da semana no meio de uma viagem e se lembra de que elas estão anotadas na agenda que ficou sobre a mesa de trabalho. Como aproveitar o tempo na sala de espera de um cliente para planejar e priorizar compromissos urgentes que apareceram de última hora?

Algumas pessoas aprendem em alguns cursos a estratégia do caracol, que sempre anda carregando sua casa nas costas. Quando saem de casa ou do ambiente de trabalho, essas pessoas levam agendas, cadernos, impressos importantes, agendas eletrônicas. Precisam, enfim, de diversos itens para se manterem seguras de não se perderem no tempo. Minha mãe é a típica usuária da estratégia do caracol. Toda vez que sai de casa carrega mais ou menos uns quatro quilos de cadernos, agendas, canetas, blocos e outras coisas interessantes.

O modelo distribuído que proponho é que você possa integrar seu sistema de produtividade pessoal através dos diversos meios existentes: agenda de papel, caderno, smartphone, tablet, telefone celular, internet, notebook etc. Enfim, o objetivo é manter você conectado em qualquer lugar, utilizando para isso os

dispositivos que tiver à disposição.

Imagine as possibilidades desse modelo. Você pode, por exemplo, programar o sistema para receber um aviso no celular assim que uma tarefa delegada por você tenha sido concluída. Após a reunião com seu grupo, poderá distribuir via internet as tarefas que ficaram sob a responsabilidade de cada pessoa na reunião, ou ainda criar uma equipe de trabalho on-line, estabelecer metas e projetos e acompanhar a execução da estratégia. Este é um modelo distribuído: é o uso da tecnologia de forma inteligente, a favor de sua produtividade pessoal.

Não posso culpar as metodologias atuais pela falta desse modelo. Essas possibilidades simplesmente não existiam na época que a maioria delas foi desenvolvida. Mas não podemos, no mundo do conhecimento globalizado e conectado pela internet, pensar de forma isolada e centralizada.

Dados & estatísticas: Uma nova era na administração do tempo

Existem outros aspectos que deixam a desejar nas metodologias de produtividade. Os mais comuns são a falta de orientação relacionada a metas, a inexistência de uma ferramenta tecnológica desenvolvida especificamente para essa finalidade, a falta de conceitos de organização pessoal, o foco em uma agenda ou planner, o excesso de detalhes e processos a serem observados na hora da aplicação prática do método e daí por diante. Meu objetivo ao escrever este livro é mudar alguns paradigmas nas atuais metodologias – aproveitando as coisas boas, eliminando as práticas desatualizadas e desnecessárias e adotando novos conceitos e processos.

Quando lancei a primeira edição desta metodologia, não sabia a proporção que ela iria tomar mundialmente. Com ela, lancei o Triad Software, uma ferramenta que permitia aplicar de imediato tudo que a teoria deste livro propõe. Em apenas um trimestre tivemos milhares de downloads do software e após alguns meses lançamos o Triad Web, que propiciava o backup das informações na internet. A sugestão de nossos usuários e o desenvolvimento de novas pesquisas permitiram a criação de um produto completamente diferente chamado Neotriad, com toda a aplicação teórica desta metodologia acrescida do gerenciamento de equipes e colaboração. O objetivo do software é tornar simples

e duradoura a aplicação desta metodologia. O apêndice C reúne mais detalhes sobre este software que você poderá acessar durante um período gratuito.

O Neotriad gerencia hoje mais de 30 milhões de atividades e é uma das maiores bases estatísticas existentes sobre administração do tempo. Esse sistema nos permitiu desenvolver uma série de novos métodos baseados em estatísticas e comprovados com melhorias reais de usuários. Algumas dessas descobertas serão abordadas nos próximos capítulos.

Deixei de me basear nas teorias tradicionais de administração do tempo e passei a analisar dados para descobrir o que levava as pessoas a terem mais planejamento, a conseguir priorizar melhor suas tarefas, e o que as fazia ter muitas urgências ou até desistir do processo. Aprendi a coletar dados e distinguir padrões de comportamento que geravam produtividade. Se você já deparou com outros métodos, provavelmente verá coisas bem conflitantes, mas experimente e veja que fatos e dados fazem a diferença.

É importante frisar que não é necessária a utilização do software para aplicação da metodologia. Sempre condenei isso e não posso ir contra esse princípio básico que prego. A metodologia deve ser aplicável na ferramenta com a qual o usuário tiver mais facilidade, seja papel, agenda, planner, software ou internet.

A metodologia permite a aplicação de diversos pontos fundamentais, mesmo para meios off-line. Diversos formulários obtidos pela internet (www.triadps.com/triade) podem ser impressos e utilizados com agendas convencionais.

CAPÍTULO 3

A Tríade do Tempo

A vida é curta, por isso não faça dela um rascunho.
Pode não dar tempo de passá-la a limpo.

Certa vez, recebi um e-mail com um feedback sobre minha palestra de administração do tempo. Vinha de um jovem de 50 anos. Ele dizia que tinha chegado a essa idade tão rápido que não tivera tempo de viver tudo o que desejava. Ele se sentia muito mal por isso. Sempre me disseram que depois dos 18 anos o tempo voa. Na época eu não tinha reparado nisso, mas, depois de todos os problemas e acertos que vivi, posso afirmar que é verdade. O tempo passa rápido demais e não nos damos conta disso, mas somos especialistas em olhar para trás e reclamar da rapidez com que tudo aconteceu.

Essa sensação é comum porque, geralmente, utilizamos o tempo de forma inadequada. Costumamos gastá-lo com atividades que nada têm a ver com nossos objetivos, com nossos sonhos, com nossa missão de vida. Isso resulta na sensação de que o tempo passou rápido demais e que não aproveitamos o suficiente. Antes de continuar, faça uma autoanálise com base nas perguntas a seguir:

No último bimestre, quantas atividades você realizou que realmente fizeram diferença? Foram atividades que trouxeram resultados reais para sua vida pessoal e profissional? Estavam relacionadas com sua missão, com seus objetivos e com as pessoas que lhe são caras?

No último mês, quanto tempo foi dedicado à resolução de problemas urgentes, estressantes e que apareceram de última hora? Quantas vezes você ficou até mais tarde no escritório para concluir aquela tarefa urgente?

Na última semana, quantas vezes você utilizou seu tempo em atividades que nada têm a ver com seus objetivos ou que não eram urgentes? Quantas vezes você jogou tempo fora em uma conversa sem sentido, em uma festa aonde não queria

ter ido (mas para onde seus amigos ou sua família o "empurraram"), assistindo a um programa de TV ou lendo uma revista que não agregaram valor algum à sua vida? Quantos e-mails de piadas, correntes mágicas de felicidade ou sites "não recomendados" você viu?

Qual foi, entre essas três perguntas, aquela que menos lhe suscitou lembranças? Por acaso foi a primeira? Mas você reparou que essa pergunta se referia a um intervalo de dois meses, um período de tempo maior que o das outras duas? E qual foi a mais fácil? A segunda ou a terceira pergunta? As pessoas costumam ter a sensação de que o tempo voa porque o utilizam fazendo atividades que se encaixam na segunda ou na terceira pergunta – e deixam de lado as coisas que realmente gostariam de fazer. Pois elas nunca são urgentes e em geral nunca são priorizadas. E, por conseguinte, nunca são feitas.

Einstein costumava dizer que o tempo corre a uma velocidade de 60 minutos por hora. Nessa corrida, você tem que colocar seu carro na pista certa, naquela que vai levá-lo a seus maiores objetivos e sonhos. Caso contrário, correrá quilômetros na estrada da vida e, quando chegar ao fim, descobrirá, tarde demais, que pegou a pista errada e continuará reclamando que o tempo voa, pois não aproveitou seu tempo com coisas importantes para você.

O tempo é uma trindade

Na doutrina cristã, Trindade é o dogma da união de três pessoas distintas: o Pai, o Filho e o Espírito Santo, que juntos representam o Deus único. No tempo também podemos identificar uma trindade. Ele é geralmente referenciado em três dimensões: horas, minutos e segundos; manhã, tarde e noite; décadas, séculos e milênios. O átomo, que é o elemento-chave da vida, é composto por três elementos. O número que dá maior precisão de cálculos de datas em um banco de dados é o número três! Freud propôs que a psique é dividida em três partes (ego, superego e id). Se quiser ir mais além, pesquise numa enciclopédia ou na Wikipedia as diversas curiosidades matemáticas, astrológicas, filosóficas, religiosas, geográficas e políticas sobre o número três.

Durante décadas, a administração do tempo identificou dois grandes fatores que definem todo tipo de atividade. Ela dividia o tempo pelo critério de urgência e pelo de importância. A definição de urgente é algo que deve ser feito com

rapidez, que exige atenção imediata. Já o critério de importância se refere a algo que produz resultado, que tem grande valor, que merece uma atenção especial e não exige pressa, tem tempo para ser concluído.

A gestão do tempo tradicional divide o tempo em uma matriz. O início dessa divisão matricial do tempo foi atribuído ao general Dwight Eisenhower, ex-presidente dos Estados Unidos. Depois, diversos teóricos utilizaram o conceito em diversas situações. O autor americano Stephen Covey modificou esse conceito e desenvolveu a Matriz do Tempo. Ela distribui as atividades em quatro quadrantes conforme os critérios de importância e de urgência.

De acordo com a matriz, uma atividade pode ser: urgente e importante; não urgente e importante; urgente e não importante, e não urgente e não importante. O conceito da Matriz do Tempo foi muito difundido nas últimas décadas e utilizado por diversos teóricos e cursos de administração do tempo. Eu mesmo fui um adepto da matriz durante muitos anos.

Hoje, após estudar e pesquisar o assunto a fundo, acredito que esse conceito pode ser entendido mais plenamente com uma visão bem diferenciada da matriz. Muitas pessoas me questionavam sobre a dificuldade de identificar em qual quadrante uma determinada atividade se encaixava. Algumas pessoas diziam estar no quadrante das tarefas importantes e urgentes e se sentiam felizes – pois, apesar da correria, faziam coisas relevantes. Alguns simplesmente não utilizavam a matriz porque a consideravam complexa para aplicação prática.

Com base no princípio de Eisenhower e na trilogia do tempo que citei anteriormente, desenvolvi o conceito de Tríade do Tempo. Nele, proponho a divisão das atividades em três critérios: importante, urgente e circunstancial. A tríade visa simplificar, modernizar e propor uma nova óptica sobre o princípio de Eisenhower e da Matriz do Tempo proposta por Stephen Covey.

A base do novo conceito é a trindade. As três esferas juntas compõem toda a forma como você utiliza seu tempo. A principal diferença desse modelo em relação à matriz é que, aqui, as esferas da importância e da urgência nunca acontecem simultaneamente. Não há interseção das esferas.



A esfera da importância refere-se a todas as atividades que você faz e que são significativas em sua vida – aquelas que trazem resultado a curto, médio ou longo prazo. É a esfera da estrada certa, na qual você coloca seu carro e sabe que na linha de chegada estará realizado. O que é importante tem tempo para ser feito, pode esperar horas, dias, semanas, meses, etc.

A esfera da urgência reúne todas as atividades para as quais o tempo é curto ou se esgotou. São as atividades que surgem em cima da hora, que não podem ser previstas, mas que geralmente causam estresse.

A esfera das circunstâncias, por sua vez, cobre as tarefas desnecessárias. São os gastos de tempo de forma inútil, tarefas feitas por comodidade ou por serem "socialmente" apropriadas. É a esfera da estrada que não leva a lugar algum, que não traz resultados, apenas frustrações.

Identificando a sua Tríade do Tempo

Cada pessoa tem uma Tríade 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 das circunstâncias mais acentuada. De

acordo com sua idade, maturidade, condição social, cargo ou condição de vida, a tríade pode sofrer variações.

Você gostaria de saber como utiliza seu tempo atualmente e qual a percentagem dedicada a cada esfera da tríade? A seguir, você tem um questionário resumido no qual pode analisar a sua tríade. Um questionário similar está disponível na internet no site www.triadps.com/triade ou você poderá realizar a sua composição ao iniciar o uso do Neotriad e monitorar a evolução com a aplicação da metodologia. O teste a seguir é composto por 18 perguntas, divididas em três conjuntos de seis questões (A, B e C), às quais devem ser atribuídos valores conforme a escala abaixo:

1 – Nunca; 2 – Raramente; 3 – Às Vezes; 4 – Quase Sempre; 5 – Sempre.

A resposta mais correta é a primeira que vier a sua mente. Por exemplo, se a pergunta for: Você usa relógio no dia a dia? Se sua primeira resposta for Quase Sempre, atribua o valor 4 a esta questão. É comum você parar para refletir após a sua primeira resposta e pensar: "Não! Eu sempre uso relógio." Essa é uma tentativa de racionalizar a resposta. Em geral, a primeira resposta que lhe vem à mente é a mais verdadeira. Serão necessários aproximadamente 10 minutos para fazer o teste e uma calculadora para obter o resultado.

Seja honesto nas suas respostas, pois, se mentir, estará enganando apenas a si mesmo. Acredito que isso não seja necessário, certo?

	PERGUNTAS PARA COMPOSIÇÃO DA TRÍADE DO TEMPO	PONTUAÇÃO
1	Costumo ir a eventos, festas ou cursos, mesmo sem ter muita vontade, para agradar ao chefe, aos amigos ou à família.	1 2 3 4 5
2	Não consigo realizar tudo o que me propus a fazer no dia e preciso cumprir hora extra ou levar trabalho para casa.	1 2 3 4 5
3	Quando recebo um e-mail, costumo dar uma olhada para checar o conteúdo.	1 2 3 4 5
4	Costumo visitar com regularidade pessoas relevantes em minha vida – amigos, parentes, filhos.	1 2 3 4 5
5	É comum aparecerem problemas inesperados no meu dia a dia.	1 2 3 4 5
6	Assumo compromissos com outras pessoas ou aceito novas posições na empresa, mesmo que não goste muito da nova atividade, se for para aumentar meus rendimentos ou obter uma promoção.	1 2 3 4 5

7	Tenho um tempo definido para dedicar a mim mesmo e nele posso fazer o que quiser.	1 2 3 4 5
8	Costumo deixar para fazer relatórios, imposto de renda, compras de Natal, estudar para provas e outras tarefas perto do prazo de entrega.	1 2 3 4 5
9	Nos dias de descanso, costumo passar boa parte do tempo assistindo à televisão, jogando ou acessando a internet.	1 2 3 4 5
10	Faço um planejamento por escrito de tudo o que preciso fazer durante a semana.	1 2 3 4 5
11	Posso afirmar que estou conseguindo realizar tudo o que gostaria em minha vida e que o tempo está passando na velocidade correta.	1 2 3 4 5
12	Costumo participar de reuniões sem saber direito o conteúdo, o porquê da minha presença ali ou a que resultado aquele encontro pode levar.	1 2 3 4 5
13	Consigo melhores resultados e me sinto mais produtivo quando estou sob pressão ou quando o prazo é curto.	1 2 3 4 5
14	Quando quero alguma coisa, defino esse objetivo por escrito, estabeleço prazos em minha agenda, monitoro os resultados obtidos e os comparo com os esperados.	1 2 3 4 5
15	Leio muitos e-mails desnecessários, com piadas, correntes, propagandas, apresentações, produtos, etc.	1 2 3 4 5
16	Estive atrasado com minhas tarefas ou reuniões nas últimas semanas.	1 2 3 4 5
17	Faço exercícios com regularidade, alimento-me de forma adequada e desfruto horas suficientes de lazer.	1 2 3 4 5
18	É comum reduzir meu horário de almoço ou até mesmo comer enquanto trabalho para concluir um projeto ou uma tarefa.	1 2 3 4 5

Agora some os resultados, conforme o número da pergunta:

CONJUNTO A		CONJUNTO B		CONJUNTO C	
Nº da Pergunta	Valor	Nº da Pergunta	Valor	Nº da Pergunta	Valor
1	☐	**4**	☐	**2**	☐
3	☐	**7**	☐	**5**	☐
6	☐	**10**	☐	**8**	☐
9	☐	**11**	☐	**13**	☐
12	☐	**14**	☐	**16**	☐
15	☐	**17**	☐	**18**	☐

Some os valores totais dos três conjuntos. Repare que o valor máximo obtido

não pode ultrapassar 90 e o valor mínimo não pode ser inferior a 18.

Total A: ____ + Total B: ___ + Total C: ____ = Total Geral: _____

Muito bem! Agora que você chegou ao total geral, vamos ao último passo, que é descobrir a percentagem do seu tempo em cada esfera da tríade. Para descobrir isso, siga as instruções a seguir, faça as contas com a calculadora e escreva a percentagem de cada esfera no campo correspondente da tríade:

$$\text{Esfera da importância: } \frac{\text{Total B}}{\text{Total Geral}} \times 100$$

$$\text{Esfera da urgência: } \frac{\text{Total C}}{\text{Total Geral}} \times 100$$

$$\text{Esfera das circunstâncias: } \frac{\text{Total A}}{\text{Total Geral}} \times 100$$



Surpreso com o resultado? Sua maior esfera, por acaso, é a da urgência? Se for, não fique preocupado. Em geral, antes que adotem uma metodologia eficiente de administração pessoal, as pessoas têm a maior percentagem de seu tempo alocada na esfera da urgência ou das circunstâncias. Se sua maior esfera é a da importância, parabéns! Você está no caminho certo. Espero agregar novas técnicas para melhorar ainda mais o equilíbrio de sua vida. Se sua maior esfera é a das circunstâncias ou da urgência, por favor, não deixe de ler este livro.

O foco da metodologia é levá-lo a dedicar-se mais à esfera da importância e diminuir o tempo das demais. Adiante, explicarei em detalhes cada esfera, com suas consequências, exemplos e soluções.

Desde o lançamento da primeira edição deste livro, esse teste foi amplamente divulgado pela imprensa e utilizado como nova abordagem em diversos cursos. Desde o ano de 2005, mais de 65.000 testes foram realizados pela internet e alguns dados chamam atenção. Para efeito dessa pesquisa consideramos apenas testes completos, não repetidos, totalizando uma amostragem intencional de 15.324 pessoas até a data de 28 de dezembro de 2007. A pesquisa é de

participação espontânea, sem necessidade de identificação, o que oferece plena liberdade nas respostas, sem receio de censura. Amostra não probabilística.

Desse universo, 46% são mulheres e 54%, homens (7.050 mulheres e 8.274 homens). A idade média geral do teste é de 33 anos. No caso das mulheres, a idade média é de 32 anos e a dos homens é de 34 anos. Os dados revelados despertaram o interesse em uma pesquisa exclusiva para mulheres. Entre as principais descobertas podemos destacar (caso deseje, solicite o relatório sobre essa pesquisa específica):

- O brasileiro dedica apenas 30% do seu tempo às atividades importantes de sua vida.
- As mulheres têm maior foco entre as urgências e as atividades importantes. A tríade feminina é composta da seguinte forma: 30,99% – importante; 44,39% – urgente; 24,62% – circunstancial.
- Os homens têm maior volume de atividades circunstanciais que as mulheres. A tríade masculina é composta da seguinte forma: 27,80% – importante; 36,73% – urgente; 35,47% – circunstancial.

Estou constantemente atualizando e garimpando esses dados, o que sempre traz à tona problemas e possíveis soluções. No fim de 2007 lancei o livro *Você, dona do seu tempo* (Editora Gente), que amplifica essa pesquisa com foco no universo feminino da gestão do tempo e propõe a customização desta metodologia para mulheres. Para realizar seu teste on-line acesse o site www.triadps.com.

Por que saber qual a tríade da atividade que vai executar?

Eu recomendo que, a cada tarefa que faça no dia, você pare para analisar em qual esfera da tríade ela se encontra. Isso serve para você exercitar seu padrão mental a partir de um novo modelo de produtividade. Também ajuda você a tornar consciente o processo de gestão do seu tempo e a querer mudar seus padrões atuais.

Em um estudo recente desenvolvido com pessoas que utilizam nosso software, conseguimos mapear o resultado dessa classificação. Analisamos 210 pessoas, divididas em dois grupos:

Grupo 1 – pessoas que utilizavam a tríade para classificar pelo menos 80% de todas as suas atividades (tarefas/compromissos) no sistema e mensuravam a duração de cada uma delas.

Grupo 2 – pessoas que não classificavam suas atividades ou que classificavam menos de 20% de suas atividades no sistema.

Comparando a produtividade desses dois grupos após um período de oito semanas, descobrimos que 69% das pessoas do grupo 1 (que classificavam suas atividades) conseguiram aumentar a quantidade de tarefas concluídas no dia, sua média de dias atrasados era menor que a do grupo 2 e 57% delas tinham mais facilidade em planejar tarefas para toda a semana, além de afirmarem que colocaram atividades pessoais em seus planos.

Um dado interessante no grupo 2 é que 75% das pessoas colocavam menos atividades no sistema do que o grupo 1 e tinham um atraso médio de tarefas superior a 1,2 dia em relação ao grupo 1.

O que ficou claro é que, quando classificam suas tarefas, as pessoas conseguem planejar de forma mais proativa (desenvolvem um novo modelo mental) e buscam reduzir o urgente colocando tarefas importantes de controle.

Além disso, passam a esquematizar o uso do tempo, pois querem melhorar ou manter seus números. Uma vez mapeado, o urgente incomoda e faz com que a pessoa busque alternativas de melhora.

Experimente separar suas demandas de acordo com a classificação. Veja a seguir o resultado no dia a dia.

A esfera da importância

A esfera a ser priorizada é aquela que contém as atividades verdadeiramente importantes em sua vida — aquelas que trazem os resultados mais efetivos. Nela estão as ações que, feitas hoje, fazem diferença no seu trabalho, na sua comunidade e para as pessoas que vivem com você. Fazem, enfim, diferença em sua vida.

Quando você tem sua vida baseada na esfera da importância, está andando pela estrada que o levará ao ponto aonde você quer chegar. Cada ação importante que é realizada proporciona uma sensação de dever cumprido. Sabe

aquele dia que, mesmo cansado e sem disposição, você vai para a academia? O que você sente depois que sai de lá? Independentemente do cansaço, surge uma sensação de paz com a consciência, porque você sabe que ir à academia é importante para seu bem-estar e sua saúde.

Lembra da primeira pergunta que fiz no início deste capítulo? Se não lembra, volte algumas páginas e pense na resposta. Todas as atividades que você pensou estão na esfera da importância. Mas, se elas foram apenas respostas e não ações concretas, você deve se preocupar. Às vezes, estamos ocupados demais com as coisas urgentes e circunstanciais e nos esquecemos daquelas que são verdadeiramente importantes. Por acaso você já ouviu falar de algum presidente de uma grande empresa que no hospital, à beira da morte, gostaria de ter passado mais tempo em sua mesa do escritório?

Os exemplos de atividades importantes são os mais diversos – cada pessoa tem as suas. Podemos citar atividades como: prevenção de problemas, lazer, exercícios físicos, equilíbrio dos quatro corpos (físico, mental, espiritual e emocional), atendimento a clientes importantes, estabelecimento de parcerias, ouvir as pessoas, dedicar tempo à equipe, brincar com o filho, levar flores para a esposa, enviar um e-mail aos amigos, meditar, fazer orações, ajudar o próximo, sorrir, etc.

Está na hora de você mudar seu paradigma e começar a viver de verdade. Escolha uma tarefa importante, reserve tempo em sua rotina para essa tarefa e comece a curtir a vida!

Eu sempre fui uma pessoa muito tímida e quieta, mas descobri duas coisas que adoro fazer. Desde então, elas se tornaram tarefas importantes em minha vida, e passei a dedicar a elas parte do meu tempo. A primeira é fazer palestras. Elas me dão a oportunidade de compartilhar ideias, inspirar pessoas e ajudar o próximo. Sinto-me plenamente realizado nessas situações e isso é importante para completar minha missão de vida.

A segunda não tem a mesma relevância aos olhos de outras pessoas, mas para mim é fundamental. Muita gente nem acredita quando digo que cantar dentro do carro faz parte da minha esfera de importância. Mas faz! Sempre que posso, ligo o som e fico cantando e dançando. É relaxante e afasta qualquer tensão e mau humor – quase uma terapia. E ainda ajuda alguns carrancudos a sorrir. As pessoas nos outros carros olham com espanto. Não tem como não arrancar

sorrisos. Também adoro andar de skate.

Como se vê, são exemplos que não se relacionam um com o outro. Muitas pessoas têm dificuldade em definir o que é importante. Perdem-se e acabam adotando situações secundárias como importantes – e se frustram com o resultado obtido, porque acham que estão priorizando as ações certas, quando, na verdade, nem sabem que se dedicam às erradas. A linha pode ser tênue. Por essa razão, o fundamental é olhar para dentro de si. Na metodologia, as fases de identidade e metas, que veremos mais adiante, buscam ajudar a entender o que é de fato importante para você. Nesse processo, você pode descobrir que algo tão simples como cantar no carro pode ser importantíssimo para você. O fundamental é não ligar para a opinião alheia. O que os outros pensam de você é problema deles – não seu.

Para começar a ajudá-lo a identificar esses pontos principais é preciso entender que as atividades da esfera da importância têm algumas características próprias:

1. Tarefas importantes têm prazo (horas, dias, semanas, meses, anos, etc.) para serem feitas. Do contrário, elas seriam urgentes.
2. Essas atividades são pessoais, têm importância para você e nem sempre para os outros.
3. Proporcionam prazer ao serem executadas.
4. Trazem algum tipo de resultado positivo a curto, médio ou longo prazo.
5. Em geral, são espontâneas.

Imagine o resultado de viver com atividades importantes em todas as áreas da sua vida. Experimente e sinta o resultado. Envie-me seu feedback para o meu e-mail e diga como é viver sua vida baseada em ações importantes. Seu comentário pode inspirar outras pessoas a fazerem o mesmo por elas.

Um pensamento atribuído a Buda encerra bem nossa reflexão sobre importância. Certa vez, perguntaram ao mestre: "O que mais o surpreende na humanidade?" E ele respondeu: "Os homens que perdem a saúde para juntar dinheiro e depois perdem o dinheiro para recuperar a saúde. Por pensarem ansiosamente no futuro, esquecem o presente de tal forma que acabam por não viver no presente nem no futuro. Vivem como se nunca fossem morrer e

morrem como se nunca tivessem vivido."

Que tal escrever algumas atividades importantes que você gostaria de fazer nos próximos dias? Anote em sua agenda, caderno ou computador para se lembrar! Se quiser, utilize o modelo a seguir:

TAREFAS IMPORTANTES	DATA

A esfera da urgência

Urgente é toda tarefa que deve ser feita imediatamente, que gera algum tipo de problema se não for executada. Uma tarefa urgente não tem prazo, ela tem de ser feita já!

Acho que a esfera da urgência pouco precisa ser explicada. A maioria de nós sabe exatamente o que é urgente. Vivenciamos isso todos os dias. O mundo globalizado é dependente da urgência. O verbo correr deve ser um dos mais conjugados nos dias de hoje…

Um amigo que você não vê há algum tempo se aproxima e pergunta:

– Olá! Quanto tempo! E aí, como está a vida?

E você responde:

– Nossa! Estou numa correria…

A frase acima e suas derivações são tão comuns que já viraram hábito de linguagem das pessoas. É até difícil perceber que falamos isso, pois já se tornou natural. Se você for um maratonista, tudo bem; mas, se não for, algo de errado está acontecendo – com você e com o mundo! Trata-se da urgência, o mal da era do conhecimento. O pior é que muitas vezes você busca isso de maneira inconsciente; às vezes olha para uma tarefa importante na agenda e pensa: "Isso ainda tem tempo para ser feito, então faço depois", e aí só realiza aquela tarefa quando vem a cobrança e a pressão. É o que chamo de administração do tempo pelo grito! Quando as urgências começam a gritar é que as prioridades aparecem.

Volte um pouco ao resultado da sua Tríade do Tempo. Qual sua percentagem

de tempo gasto na esfera da urgência? Se ela for a maior das três esferas, não fique triste nem decepcionado. Esse problema não é exclusivamente seu. A pesquisa que fiz mostrou que o brasileiro tem um volume grande de urgências.

O maior problema da urgência é que ela está tão enraizada no nosso padrão de vida que já se tornou algo normal, e não uma exceção, como deveria ser. No Brasil, é comum o hábito de deixar tudo para a última hora. É algo cultural. Muitos são adeptos até mesmo da famosa "transa rapidinha". Se está faltando tempo até para momentos mais prolongados de intimidade, imagine para o resto…

Certa vez, estava visitando uma empresa de grande porte e ouvi o diretor da área de marketing dizer: "Quem não tem nada urgente para fazer não deveria trabalhar nesta companhia!" A urgência é bem-vista no mundo moderno. Vamos ser sinceros. É muito legal alguém chegar com aquele problema de última hora, olhar na direção da sua mesa e pedir sua ajuda. Você se sente útil, capacitado, importante e seguro. Assim que você resolve, a sensação é melhor ainda; você se sente um super-herói.

Muitas pessoas acreditam que é esse tipo de urgência que segura o emprego, que traz resultados, que propicia as promoções. Mas, na verdade, ele interrompe o seu dia, atrasa as tarefas importantes, faz você ficar até depois do expediente, trabalhar em casa, se afastar das pessoas importantes de sua vida, ter dores de cabeça, gastrite, infarto e até problemas piores.

Algumas pessoas utilizam a urgência como uma fuga de seus problemas pessoais. Quando estão resolvendo questões urgentes, ficam tão focadas que se esquecem das contas que têm a pagar, da barriga que não conseguem perder, do filho que está com sérios problemas, do marido ou da esposa chata que está em casa, etc. Por isso preferem ficar no escritório até tarde, atendendo às urgências. Na verdade, estão fugindo de seus problemas.

Um erro muito comum é constantemente definir as urgências como prioridades. Assim, muitos se preocupam em priorizar as coisas urgentes, mas acabam sempre deixando as mais importantes de lado. Aí está o que chamo de Lado Negro da Força Produtiva. As pessoas perdem tempo demais com as coisas urgentes, achando que estão atendendo às prioridades, mas ao longo do tempo são tomadas por um sentimento de perda. Lembram da tarefa importante que mais uma vez adiaram e se sentem frustradas, estressadas, andando pela estrada

errada da vida.

Você pode notar que itens importantes têm prazo para ser feitos, nunca são urgentes. Por exemplo, ir ao cardiologista para um check-up é uma tarefa importante a ser cumprida em um determinado dia do mês, marcada com antecedência. Afinal de contas, você conhece algum cardiologista que marca consulta para o mesmo dia? Agora, se você tem um infarto, sua consulta ao cardiologista não é mais importante, passou a ser urgente. Nesse caso uma tarefa importante pode se tornar urgente se não for feita no tempo previsto.

Um ponto importante e diferente na Tríade do Tempo em relação a outras metodologias é que as esferas não se misturam. Logo, não existe alguma coisa que seja importante e urgente ao mesmo tempo. Se for importante, tem prazo, não gera estresse, não exige atenção imediata. A tarefa urgente pode ter sido importante um dia, mas, a partir do momento que foi adiada, deslocou-se sozinha para a esfera da urgência.

Talvez essa afirmação possa causar espanto nas pessoas habituadas a outros modelos de administração do tempo. A maioria deles fala da existência de atividades importantes e urgentes ao mesmo tempo. Muitas pessoas passavam tempo demais achando que, por ser importante mesmo sendo urgente, aquilo proporcionava resultados. Na verdade, isso é um estresse disfarçado de importância, é enganar a si mesmo. Não há meios de uma tarefa ser importante e urgente ao mesmo tempo! Além do mais, as próprias definições de urgente e importante são incompatíveis e totalmente opostas, nunca poderiam ser simultâneas. Quando separa essas esferas, você tem clareza e sabe exatamente como seu tempo está sendo utilizado.

A esfera das circunstâncias

De todas as esferas da tríade, a que exige maior preocupação e atenção é a das circunstâncias. Minha definição para circunstâncias é qualquer tipo de atividade que você é levado a fazer em função de uma situação, condição, ambiente ou de outra pessoa – independentemente da sua vontade.

Uma boa analogia de circunstância é uma visita inesperada. Ela chega sem avisar, coloca-o numa saia justa, você evita ser indelicado, mas na verdade quer mesmo é que ela vá embora. Aceita a situação por educação ou amizade. Ela

gasta seu tempo e, no fim, você acaba ficando irritado por ter engolido sapo.

Gosto de comparar a vida a um avião. Quando está a bordo de uma aeronave, você pode assumir duas posições: piloto ou passageiro. Se você é o passageiro, alguém o está levando para uma direção e você pouco pode fazer para mudar isso. Ou seja, ele tem controle dos seus caminhos. Neste caso, você está sendo totalmente guiado pelas circunstâncias.

A outra posição é a de piloto. Nela, você assume o controle do avião e leva-o para onde quiser. Você escolhe o caminho, a velocidade, a direção. Está indo para seu objetivo. Você não é o escravo das condições, mas sim o mestre das suas escolhas.

Você deixa as circunstâncias tomarem conta de sua vida quando está na posição de passageiro e permite que a vida faça as escolhas por você. Que os outros decidam seus caminhos, que as situações exijam uma reação… Por isso, digo que a esfera das circunstâncias é a mais perigosa de todas. Nela, você está colocando sua vida e seu destino nas mãos da sorte, do que der e vier. É bem parecido com aquela música do Zeca Pagodinho que diz: "Deixa a vida me levar, vida leva eu…" Para onde a vida o está levando? Esse é o lugar aonde você gostaria de chegar?

Veja aqui algumas características comuns de tarefas que estão na esfera das circunstâncias:

- Podem ser importantes ou urgentes para outras pessoas, mas nunca para você.
- São coisas que você faz em excesso e o levam a perder tempo desnecessariamente.
- Estão contra sua plena vontade.
- Você aceita por educação, por condições ou por medo de dizer não.
- Não geram resultados.
- Geram sensação de insatisfação, angústia, saturamento, decepção.

Alguns exemplos de tarefas circunstanciais são: aquela pessoa que liga no meio do expediente para vender seguro de vida para seu cachorro e não quer desligar; a conversa sem pé nem cabeça na cozinha da empresa; o relatório de vendas para seu chefe que nunca será utilizado; a perda de tempo com a leitura de e-mails desnecessários; os programas de TV inúteis, algumas festas de família

ou reuniões de negócios desnecessárias; aqueles pedidos para os quais você não consegue dizer não e muitos outros.

É claro que alguns desses exemplos podem variar de esfera conforme a sua interpretação. Por exemplo, passar o dia no shopping pode ser uma tarefa importante de lazer para você e uma total perda de tempo para outra pessoa. O principal é descobrir o que essa tarefa representa para você e em que esfera ela se situa.

O problema é que a circunstância é tão viciante que, talvez, quando a pessoa perceber, poderá ser tarde demais. Temos adolescentes, adultos e empresas sem direcionamento, movidos pelo acaso. Tenho amigos empresários que vivem seus negócios em função das circunstâncias – sem um plano, um rumo, metas a serem alcançadas.

Não é fácil ficar fora das tentações das circunstâncias. Elas sempre parecem uma forma fácil de se levar a vida, às vezes até divertida. Mas quando ficamos presos ao círculo vicioso das circunstâncias, deixamos as coisas importantes de lado. Não está na hora de começar a mandar de verdade na sua vida? De assumir a posição de piloto?

Composições perigosas da Tríade do Tempo

Existem algumas composições da tríade que merecem uma análise mais criteriosa. É o que chamo de "composições nefastas da tríade". É muito importante, a partir desse ponto, que você tenha feito a sua composição da tríade. Se ainda não fez, volte ao início deste capítulo e faça o teste sugerido. É importante para a compreensão do que virá a seguir.

As composições mais perigosas surgem quando a esfera da importância é menor em relação à esfera da urgência ou das circunstâncias. O objetivo da metodologia é aumentar seu tempo dedicado às coisas importantes de forma a levar a sua tríade a um padrão próximo do ideal. As composições nefastas deixam as coisas importantes de lado, mas em cada composição existem características próprias, que comparei a três personagens:

1. O Super-Homem

A Tríade do Super-Homem tem a esfera da urgência com a maior

percentagem. A segunda maior é a esfera das circunstâncias. O gráfico da tríade é parecido com o modelo a seguir:



Chamo essa composição de Super-Homem, pois quem tem esse tipo de tríade tem a tendência de viver salvando a humanidade. Vive resolvendo crises, problemas urgentes que aparecem no dia a dia. Gosta de ajudar os outros com tudo. Apagar incêndios já é tão comum que ele acredita que isso seja o normal. Esse é o problema. Ele está tão preso na urgência, sufocado com os problemas, que raramente sobra tempo para atividades importantes. Tudo é imediato, para ontem!

Neste modelo a esfera das circunstâncias é a segunda maior, pois é a fuga da rotina da urgência. É a forma de se desligar da rotina estressante. Neste caso, considera relaxante as horas que dorme em excesso, as rodas de chope prolongadas com os amigos, o tempo gasto em atividades fúteis. Essas atividades, que podem ser muito prazerosas no tempo e na hora certos, são usadas nesse caso como uma válvula de escape do estresse diário.

Eu conheço bem esse tipo de personagem. Na área de tecnologia, o pessoal do suporte técnico encarna muito bem o perfil do Super-Homem. Esses profissionais vivem para resolver problemas dos usuários – que geralmente são urgentes. No horário do almoço ou na happy hour, é muito comum encontrá-los jogando – apesar de ser algo em geral proibido nas empresas. Para eles, os jogos de computador em geral são sua válvula de escape.

Essa tem sido uma composição recorrente nas tríades analisadas. É a tendência mundial da vida na urgência. Os resultados são estresse, cansaço,

depressão, insegurança e doenças.

2. Homer Simpson

A Tríade do Homer Simpson tem a esfera das circunstâncias com a maior percentagem. A segunda maior é a esfera da urgência. O gráfico da tríade é parecido com o modelo a seguir:



Foi difícil achar um personagem que se encaixasse perfeitamente nessa composição, mas acho que o Homer, o pai do Bart, da família Simpson, cai como uma luva nesse papel. Se você recordar alguns episódios da série, pode identificar que o Homer tem uma vida de circunstâncias. Faz o que é socialmente aceitável, trabalha na fábrica porque nunca conseguiu um emprego melhor – mas também não tenta sair de lá. Vive seu papel de pai de acordo com o que o Bart decide e é um boneco como marido. O Homer é um escravo do destino, vive o que surge e não busca algo melhor para si.

Assim são as pessoas que têm a esfera das circunstâncias maior. Elas vivem o momento que surge, a roda-viva do mais fácil. A ausência de sonhos ou da coragem de lutar por eles deixa as circunstâncias dominarem. Como não sabe o que quer, qualquer coisa que surge é sempre aceitável.

Conheci um diretor de tecnologia de uma grande empresa que estava no cargo apenas porque sua família era a proprietária da companhia, mas na verdade queria ser surfista. Como sua vida era muito fácil, ele se tornou um escravo das circunstâncias. Contratava empresas e tecnologias que mais lhe agradavam em um determinado momento – não tinha um plano, um projeto

para seu departamento. Seu casamento era uma aparência. Preferia viver seus casos com funcionárias a encarar uma separação. Era um comodista. Nunca tinha tempo de ouvir os funcionários ou de atender aos fornecedores, pois dividia suas horas entre as festas, as reuniões da empresa e as urgências que apareciam.

Muitas pessoas vivem dessa forma. Deixam a vida passar, submetendo-se ao acaso. Se sua tríade é assim, está mais do que na hora de mudar. De assumir sua posição de piloto e lutar pelos seus sonhos.

3. O Equilibrista

A última composição perigosa é a Tríade do Equilibrista. Ela possui percentagens muito semelhantes das esferas das circunstâncias e da urgência. O gráfico dessa tríade é parecido com o modelo a seguir:



A imagem do equilibrista de pratos é perfeita para essa composição. Sustentando em uma das mãos as tarefas urgentes e na outra, as circunstanciais.

Muitos passam a vida entre as urgências e as circunstâncias. Aqui se encontram os maiores casos de estresse, pois essas pessoas absorvem, além das urgências, todas as circunstâncias que aparecem. Geralmente, dizem poucos "não" e quase não têm hábito de planejamento. Saem do escritório esgotadas, sentindo dores nos olhos, na cabeça, nas costas. Chegam em casa sem energia para estudar, ficar com a família ou fazer exercícios. Perdem boa parte do tempo tentando recuperar suas energias para fazer algo produtivo.

A vida passa rápido demais para o equilibrista. Cada dia é um grande agito.

Está sempre ocupado e preocupado. Conheço muitos equilibristas. São pessoas maravilhosas, sempre disponíveis. Há alguém assim na sua empresa? Você já reparou que equilibristas sempre aceitam novas tarefas? Existe uma máxima em administração do tempo que diz: se você precisar fazer alguma coisa, solicite à pessoa mais ocupada do escritório; ela vai dar um jeito de fazer essa tarefa para você.

É bem comum as pessoas se sentirem mais confortáveis com as urgências e circunstâncias do que ter controle sobre seus processos, organizar seu método de trabalho e reavaliar sua vida. É fácil ficar sempre ocupado quando você tem um mundo desconhecido para enfrentar. Isso será necessário, e mais cedo ou mais tarde a sua vida irá exigir essa atitude de você.

Soluções para a Tríade do Tempo

Talvez a sua tríade seja similar a uma das três composições comentadas anteriormente. Não fique preocupado nem desesperado. O método mais eficaz para resolver um problema é primeiro identificá-lo e depois tomar medidas práticas para eliminá-lo. O objetivo da tríade é ser um gráfico indicativo da administração de sua vida conforme os critérios de importância, urgência e circunstância. Em grupos de trabalho, a tríade pode ser um grande indicativo de performance e produtividade da equipe. É possível, nesse caso, analisar se sua equipe está realmente focada nas coisas importantes para a empresa ou se está perdendo tempo em coisas que não geram resultados reais.

É muito compensador analisar o progresso de algumas pessoas e equipes que adotaram esta metodologia e mudaram completamente sua tríade ao longo do tempo. Quando desenvolvi a metodologia e desenhei o software, pensei muito nessa questão. Por meio do software, você consegue compor sua tríade e depois, semanalmente, medir seus resultados, fazer comparações e analisar seu progresso. Em ambientes de grupos, é possível fazer a mesma análise de forma coletiva, coletando dados individuais e gerando relatórios – inclusive apontando as tarefas que representaram o maior gasto de tempo em cada esfera.

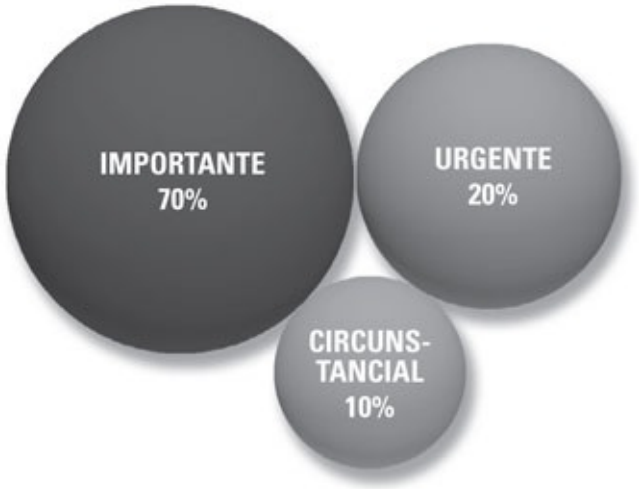
Essa é a forma simples e prática de aplicar o conceito da tríade como um indicador de performance e de resultados. Pode ser numa agenda de papel, no seu caderno ou no software, tanto faz, o importante é a consciência sobre a

distribuição do seu tempo.

A tríade ideal

Você deve estar se perguntando: qual a tríade ideal? Existe uma composição perfeita? A resposta a essa pergunta é sim. Existe uma tríade ideal, que deve ser uma meta para sua vida. Sou favorável à ideia de que a melhor tríade é aquela que traz felicidade para você. Não adianta ficar a vida inteira tentando transformar sua tríade na ideal e ficar se matando por isso.

No modelo ideal, a esfera da importância tem maior percentagem – e as demais têm percentagens menores, conforme o gráfico a seguir:



Talvez você esteja se perguntando por que existe urgência e circunstância na tríade ideal. A resposta é que é impossível tirar as urgências da sua vida. As circunstâncias também são difíceis de serem eliminadas totalmente. Não podemos nos transformar em robôs, começar a dizer não para tudo e fazer apenas o que planejamos. É preciso ter flexibilidade. É claro que eu adoraria não ter que ir a alguns eventos mais ou menos chatos, mas às vezes isso é necessário.

O desafio da tríade ideal é manter sua vida baseada nas coisas mais importantes e tirar das urgências e das coisas circunstanciais o poder de influenciar sua vida. Você sabe que elas podem acontecer, mas está no controle da situação.

Agora, vamos pensar na tríade em horas em vez de percentagens. Se você tiver uma jornada de trabalho semanal de 40 horas, significa que 28 delas estarão

dedicadas a tarefas importantes para você, seu trabalho e seus relacionamentos. Você ainda tem oito horas para atender às urgências que podem ocorrer durante a semana e quatro horas para gastar com as circunstâncias. Esse é um grande padrão de produtividade pessoal, não acha?

Mas de que forma você pode alcançar a sua tríade ideal? Em primeiro lugar, é preciso adotar uma metodologia de administração do tempo que se concentre em atividades importantes. O segundo passo é adotar medidas para reduzir seu tempo nas esferas da urgência e das circunstâncias e aumentá-lo na esfera da importância.

Veja algumas sugestões para você transformar a sua tríade, deixando-a mais próxima da ideal em cada esfera. Você mesmo pode ter outras alternativas, mas o importante é entender o princípio básico da dedicação do tempo àquilo que realmente é importante. Muitas das sugestões a seguir são aplicadas na metodologia apresentada neste livro, outras são medidas simples que podem ser postas em prática imediatamente no seu dia a dia.

Diminuindo a esfera da urgência

A solução mais indicada para você diminuir a dedicação à urgência é descobrir por que entrou nela. Pense nas suas atividades urgentes da última semana e responda a estas perguntas:

1. Por que essa atividade foi urgente?
2. Como eu poderia ter prevenido a urgência dessa atividade?
3. Que atividades posso planejar para evitar essa urgência?
4. É possível pedir a alguém que me ajude com essas atividades?

Conseguiu ter alguns insights para evitar que situações como essas se tornem urgentes novamente? Por exemplo: é muito comum as pessoas deixarem para o último dia a entrega da declaração do imposto de renda. Quando o prazo está acabando é que elas começam a buscar os comprovantes e acabam lembrando que algo ficou pelo caminho. Nesse momento, a urgência se instalou. A última esperança é que o governo prorrogue o prazo de entrega. Essa pessoa (espero que não seja você) poderia ter prevenido essa urgência se tivesse durante o ano

guardado toda a documentação necessária em uma pasta para que não precisasse perder tempo com isso na hora de prestar contas. E você pode ainda delegar a tarefa a um contador, que poderia fazer a declaração com antecedência.

Você reparou o que foi feito acima? Sugerimos uma forma de transformar uma atividade que era urgente, que tinha que ser feita naquela hora, em uma tarefa importante que irá prevenir que a urgência aconteça novamente.

Com o tempo, você perceberá que a maioria das coisas urgentes que faz em algum momento foi importante. E, como foram negligenciadas, se tornaram urgentes (os capítulos 9 e 10 tratam desta questão de forma mais aprofundada). A melhor maneira de prevenir as urgências é o planejamento. Você verá ao longo da metodologia formas de fazer seu planejamento em diversos períodos de tempo.

Outra boa maneira de reduzir suas urgências é prever as necessidades de sua equipe de trabalho. Eu tinha um cliente que exigia, sempre próximo do fim do mês, um relatório de atividades ou algum novo sistema para sua intranet. Geralmente, quando ele tinha a necessidade, era urgente para ele. Como era um dos meus principais clientes, se transformava em urgente para mim. O que fizemos foi adotar o padrão de, no meio do mês, enviar um e-mail perguntando se não havia alguma necessidade para ser implementada. Geralmente ele tinha uma ou outra ideia, mas acho que seu dom criativo só funcionava a partir da última semana do mês. Como pelo e-mail já podia identificar algumas possíveis demandas, comecei a deixar a equipe pré-alocada para atender a essas requisições. Assim, quando ele ligava pedindo um "favor especial", eu já tinha pessoal reservado para atender a sua urgência – que para mim passou a ser uma tarefa importante: atender meu principal cliente.

Algumas outras dicas para você diminuir sua esfera da urgência:

- Planeje, planeje, planeje – o que você planeja hoje evita a urgência de amanhã.
- Faça previsões de coisas que podem se tornar urgentes e, individualmente ou com sua equipe, aja para reduzir os riscos.
- Quando uma urgência aparecer, analise-a, aprenda com ela e tome medidas práticas para evitar que ela apareça de novo nessa esfera.
- Se possível, tente delegar a urgência a alguém que possa ajudá-lo.
- Aja imediatamente diante da urgência, não deixe que ela se transforme em

uma catástrofe.

- Não entre em pânico. Resolva sua urgência e reveja suas prioridades do dia para não ficar sobrecarregado.

Diminuindo a esfera das circunstâncias

Sair da esfera das circunstâncias, em minha opinião, é muitas vezes mais difícil do que sair da esfera da urgência. Para resolver a urgência, disciplina e planejamento são necessários. Mas para fugir das circunstâncias, além de disciplina e planejamento, é necessário enfrentar certas coisas que muitas vezes queremos deixar debaixo do tapete. Mudar hábitos exige muita atitude de sua parte.

Uma das minhas sugestões é seguir os passos da Tríade da Mudança, da qual falei no primeiro capítulo: sonhar, escolher e agir. Esses três passos ajudam a manter o foco. Tenho uma amiga que ilustra muito bem esse processo de fugir das circunstâncias.

Alessandra tinha o sonho de morar sozinha. Ela havia se mudado para Santos e morava com parentes, mas sempre quis ter seu próprio espaço. Durante dois anos, ficou presa às circunstâncias: vivia com os parentes, não precisava se esfalfar para manter uma casa sozinha – e sobrava dinheiro para gastar com roupas e festas. Era cômodo continuar do jeito que estava.

Certo dia, o sonho de morar sozinha falou mais alto. Ela decidiu que faria de tudo para conseguir e começou a agir. Traçou uma meta para esse sonho, começou a rever seu planejamento financeiro e saiu em busca de apartamentos. Logicamente, seus parentes e amigos começaram a desencorajá-la, a falar dos problemas e gastos que essa decisão poderia acarretar. Mas a decisão estava tomada. Ela conseguiu manter o foco, agir e fugir das facilidades que as circunstâncias ofereciam. Algum tempo depois estava se mudando para seu próprio espaço.

O problema das circunstâncias é a dificuldade para manter o foco. É muito mais fácil aceitar o que é facilmente oferecido do que nadar contra a corrente. É muito mais simples dizer sim às pessoas do que dizer não e achar que pode estar sendo rude ou diferente.

Uma das formas de lidar com as circunstâncias é definir objetivos, se manter

focado neles e saber dizer não. Pense nas tarefas circunstanciais da semana anterior. Quantas poderiam ser eliminadas? Quantas poderiam desaparecer com um simples não? Quantas poderiam ser delegadas a outras pessoas? Quantas não tinham nada a ver com seus objetivos?

E quando a circunstância tem nome e cargo? Como, por exemplo, seu chefe? Ele sempre solicita aquelas tarefas superimportantes na opinião dele, mas que para você e para a empresa não trazem nenhum resultado. Aqui entra um processo importante de saber dizer não e de negociação de prioridades. Tive a oportunidade de dar treinamento para secretárias e essa questão foi muito comentada. Um caso me chamou a atenção:

Uma das participantes era secretária do mesmo diretor havia mais de 10 anos, tempo suficiente para terem bastante intimidade. Seu diretor se achava tão íntimo que solicitava a ela uma série de tarefas pessoais que nada tinham a ver com seu trabalho. Ela contou que uma vez, quando a esposa dele estava grávida, pediu que ela fosse correndo comprar churros recheados. Quando paramos para analisar a sua tríade, descobrimos que ela gastava em média 12 horas por semana com tarefas desse tipo. Seu tempo era perdido com tarefas circunstanciais, as quais ela sempre executava para evitar dizer não ao seu chefe e perder seu emprego. O maior problema é que seu tempo ficava curto e geralmente era obrigada a fazer horas extras ou levar trabalho para casa. Isso estava começando a prejudicar seu casamento e sua relação com os filhos.

Qual a solução neste caso? Quantas vezes temos que lidar com situações parecidas na nossa convivência com chefes, subordinados, clientes, familiares? Quantas vezes uma visita chega sem avisar e temos que adiar a tarefa importante para atendê-la? A resposta é simples: saber dizer não sem culpa. Mais vale dizer não e ficar vermelho alguns segundos do que sempre dizer sim e ficar laranja para o resto da vida!

Também é válido posicionar a pessoa quanto a suas prioridades e pedir ajuda para estabelecer critérios de priorização. Se ela reparar que você tem muitas coisas importantes a fazer, talvez fique até com vergonha de pedir algo novo.

Eu sempre fui uma pessoa solícita. Dizia sim a quem quer que fosse para evitar constrangimentos, manter a aprovação ou por medo de dizer não. Quando me dei conta de que estava me sobrecarregando por causa dessa atitude, comecei a me tornar mais criterioso. Agora costumo dizer: “Desculpe, não posso fazer

isso, não vou poder me dedicar a essa tarefa neste momento." O mais legal dessa atitude é que muitas pessoas, em vez de ficarem me criticando, ficam impressionadas com minha disciplina e até dizem que gostariam de ter a mesma coragem.

O Apêndice A contém algumas técnicas para você dizer não às pessoas, mas aqui vão algumas dicas básicas:

- Em primeiro lugar, lembre-se de que "não" foi a palavra mais ouvida na sua infância, logo ela é familiar.
- Seja sincero. De nada adianta dizer sim e não conseguir fazer a tarefa ou se prejudicar apenas para conseguir a aprovação das pessoas.
- Não aceite chantagens como: "Me ajude, por favor, só desta vez", "Só você pode me ajudar. Não me desaponte".
- Seja simpático, sem agressividade ou mentiras. Seja firme nas suas posições.
- Não tenha medo e nunca volte atrás, pois isso pode dar margens a outras situações similares.

Assuma a responsabilidade

Se quiser aumentar a esfera da importância, diminuir a da urgência e reduzir ou até quase eliminar a das circunstâncias, é preciso que você assuma a responsabilidade por essas decisões. Não existe técnica, metodologia ou procedimento que o leve a atingir esses objetivos se você não se esforçar para isso.

Isso quer dizer que você precisa assumir uma postura mais assertiva e proativa. Proatividade significa que você é o único responsável pela sua vida, que você toma a iniciativa e age para conseguir o que deseja. Assertividade significa que você tem confiança no que faz e expressa isso para o mundo de forma sincera e aberta.

Não espere a ajuda de ninguém. Você é a única pessoa capaz de transformar sua vida, de reduzir suas urgências, de dizer não, de fugir do círculo das circunstâncias.

Pare de culpar seu chefe por não lhe dar um aumento, sua esposa por ser infeliz, sua geladeira por fazê-lo engordar, seu banco por sua conta negativa.

Somos especialistas em achar culpados, mas não temos a capacidade de entender que tudo o que acontece em nossa vida é em função de nossas próprias escolhas e ações. Comece a tomar a iniciativa na sua vida, a controlar seus sentimentos, a ser mais ativo. Fale com mais firmeza, cumprimente as pessoas com vontade, ande com a coluna ereta, seja mais positivo, encare a vida com bom humor, faça da alegria um hábito, pare de culpar os outros por tudo, ajude o próximo, agradeça a Deus.

Esse assunto é tão abrangente que poderia ser tema de outro livro. Mas, como existem milhares de livros sobre isso, não é necessário perder tempo para reinventar a roda, certo? A mensagem que pretendo deixar é: assuma a responsabilidade pela sua vida e comece a transformar a sua tríade na tríade ideal!

CAPÍTULO 4

Afinal de contas, como administrar o tempo?

"A coisa mais divina que há no mundo
é viver cada segundo como nunca mais."

VINICIUS DE MORAES

Você gostaria de gerenciar melhor o seu tempo? De conseguir realizar tudo o que deseja e precisa fazer? De reduzir seu estresse? De fazer mais exercícios, ter mais amigos e mais realizações? Todos gostaríamos! Já se tornou comum no mundo inteiro as pessoas reclamarem da falta de tempo, de estarem sempre estressadas e atrasadas. Por isso o tema da administração do tempo atrai tanta atenção. A parte mais difícil para qualquer metodologia que se proponha a encarar esse problema é transformar a teoria em prática. Ou seja, fazer do tempo um recurso realmente administrável, capaz de proporcionar mais felicidade, saúde, lazer e dinheiro. Será que é possível administrar o tempo?

Existe um exercício excelente para quem tem vontade de administrar o tempo. Vamos experimentar? Olhe para seu relógio. Que horas são? Agora cruze os dedos da mão direita e os dedos do pé esquerdo. Bata três vezes com o pé direito no chão. Olhe novamente para o relógio. Que horas são agora? A hora atual é igual à primeira hora que você viu (incluindo minutos e segundos)? Claro que não! O tempo não para! Não podemos administrar o tempo! O único ser capaz de controlar o tempo, até onde sei, é Deus! Para todos os demais, o tempo não para e anda sempre à razão de 60 segundos por minuto, 60 minutos por hora, 24 horas por dia.

Por isso às vezes estranho o uso do termo administração do tempo. Como ensinar alguém a administrar o que não pode ser alterado? A única coisa possível de se administrar são as ações e os eventos que acontecem ao longo do tempo – reuniões e outras tarefas profissionais, festas, viagens, lazer, paixões, leituras e uma série de outras situações e tarefas. Lembre-se: todos têm a mesma

quantidade de tempo para usar. Ele é igual para mim, para você e para qualquer pessoa no mundo. Por isso prefiro trocar o termo administração do tempo por administração pessoal, porque você pode controlar a si mesmo, certo?

Administração pessoal é algo mais complexo que uma série de dicas, listas de tarefas, agendas, pastas, cadernos e softwares. Não somos uma sociedade de robôs. Vivemos em busca de algo mais: de um sonho, de um objetivo, uma paixão, uma visão, um ideal. Administração pessoal é viver de forma a conseguir realizar esse "algo mais", e para isso precisamos ter tempo.

A administração pessoal que apresento neste livro é um processo de cinco fases que irá requerer a mudança de alguns hábitos pessoais e o uso de novas ferramentas. O objetivo inicial é reduzir seu nível de estresse, tornar você o próprio autor da história da sua vida e ajudar no seu equilíbrio pessoal e profissional. Ao longo do processo você poderá notar que a sua tríade ficará cada vez mais próxima da ideal. Não é um caminho fácil, mas o resultado será muito gratificante. Um processo que ensina, entre outras lições, o valor da hora presente.

"Uma das ilusões da vida é a de que a hora presente não é a mais crítica, a decisiva. Escreva em seu coração que cada dia é o melhor dia do ano."

RALPH W. EMERSON

Administração pessoal não significa controlar cada aspecto de sua vida. Não exige que você se transforme em uma máquina, sem flexibilidade nem autonomia. Significa assumir o compromisso de ser feliz consigo mesmo, de assumir o controle, de viver seus sonhos com base no que você deseja, de fazer a diferença em sua vida.

Conceitos básicos

Antes de apresentar a metodologia de administração pessoal, é importante estar familiarizado com alguns conceitos básicos que serão utilizados de forma implícita ou explícita durante todas as fases. Eles serão muito citados daqui em diante.

Esteja consciente de que esses conceitos básicos serão necessários no método de administração pessoal. Quanto mais eles estiverem presentes no seu jeito de ser e de agir, mais sucesso você terá. Estamos falando acima de tudo de uma mudança comportamental.

Repare que várias vezes no livro eu falo sobre "modelo mental". O que quero dizer com isso é que seu cérebro pode ser treinado para ser mais produtivo, para ter mais tempo e aprender a priorizar. Da mesma forma que uma pessoa treina para andar de bicileta, jogar tênis, correr e por aí vai. É a prática repetida com constância e intensidade que desenvolve a plasticidade cerebral, ou seja, a capacidade que o cérebro tem de aprender e se adaptar a novos aprendizados.

Acompanhamos milhares de pessoas na aplicação do método que você verá a seguir. Sem dúvida, o que faz ele acontecer na prática é: 1 – conhecer o método – dando ao cérebro subsídios para que ele aprenda um novo modelo; 2 – usar ferramentas – para suportar a aplicação do método; e 3 – persistência – é a constância, a repetição, o erro e o acerto que fazem você aprender a ser produtivo.

Desafie-se a praticar tudo o que ler aqui, a começar pelos cinco princípios-chave a seguir que vão ajudá-lo em todo o processo de aplicação daqui para a frente.

1. Descarregar

O primeiro princípio envolve um dos principais problemas que existem na administração do tempo. Infelizmente nossa cabeça não foi feita para armazenar nossas prioridades. Por melhor que seja sua memória, ela pode falhar, e mesmo que não falhe será impossível administrar todas as suas demandas.

O que observo como um dos principais vilões da produtividade pessoal é o terrível hábito que começa no banho com a pergunta: "O que tenho para fazer hoje?" No carro, a caminho do trabalho, tem início uma sequência mental de tudo o que será feito. Ao chegar ao escritório, no meio do corredor alguém grita: "Não se esqueça de fazer o que lhe pedi!" E mais uma tarefa se encaixa na cabeça. No meio do dia essa pessoa está assoberbada de urgências e prioridades que só serão lembradas na hora que alguém gritar ou reclamar que algo não foi feito. São as vozes mentais que ficam na sua cabeça o dia todo!

Além das urgências, a utilização da memória como agenda gera ansiedade.

Quando não estamos tranquilos em relação ao que temos para fazer, tendemos a nos preocupar com o volume de coisas a serem feitas, e isso, a médio prazo, além de prejudicial à produtividade, é nocivo à saúde. Um estudo da Universidade do Sul da Califórnia, divulgado em janeiro de 2008, mostrou que pessoas com altas doses de ansiedade têm entre 31% e 43% mais chances de sofrer um ataque cardíaco.

O princípio de descarregar é poderoso por dois motivos: primeiro, ele permite que você reduza a ansiedade e minimize a tendência de urgências, pois promove a segurança de ter suas demandas armazenadas em um local seguro e permite que os princípios de planejamento e antecipação aconteçam. E segundo, ele é a única forma de começar a criar o modelo mental que vai lhe proporcionar mais tempo, pois permitirá que você estabeleça prioridades, visualize o que tem de ser feito e administre o volume de horas diárias.

O princípio de descarregar consiste em tirar da cabeça qualquer tipo de "coisa a fazer" e colocar em alguma ferramenta de produtividade de sua escolha (agenda, caderno, Neotriad, Outlook, etc.). Vamos experimentar esse princípio neste momento: em primeiro lugar, relaxe (respirando ou pensando em qualquer coisa que faça você diminuir seu ritmo para refletir melhor), pegue uma folha de papel em branco, divida-a ao meio e escreva pessoal e profissional em cada parte respectiva.

Começando pela parte pessoal, pense em todas as tarefas que estão pendentes na sua vida. Faça um passeio por todas as áreas, como casa, família, esporte, saúde, finanças, organização, carro, carreira, etc. Escreva a tarefa a ser feita de forma bem específica, como "Arrumar a porta da cozinha" em vez de "Arrumar a cozinha". Depois preencha as tarefas de sua vida profissional, seja bem detalhista e transfira todas as pendências da cabeça para o papel.

Com sua lista pronta, veja as tarefas que devem ser feitas nos próximos dias e anote-as na agenda, riscando dessa folha. Faça isso até que todas as tarefas pendentes tenham sido eliminadas. Você pode deixar essa folha anexada a sua agenda.

Ao longo da aplicação da metodologia você verá como planejar, agrupar essas atividades em projetos ou metas para facilitar sua execução. Por hora lembre-se de uma importante característica da metodologia da tríade: coloque apenas atividades que devem ser realizadas nas próximas 24 horas. Isso evitará que você

se frustre com uma lista muito extensa e o situará em relação às coisas realmente prioritárias – importantes a serem executadas.

2. Planejar

O segundo princípio é o tão comentado planejamento, que pode ser feito com muito mais facilidade depois que sua mente foi descarregada. Muitas pessoas acham que planejar é chato, desnecessário ou cansativo. Pode até ser mesmo. Mas, feliz ou infelizmente, não existe boa administração sem um bom planejamento. Muito menos administração pessoal. Planejar é a melhor forma de ganhar tempo! E a boa notícia é que não é chato.

A tendência natural é começarmos a fazer as coisas diretamente, sem planejamento, ou seja, iniciar o processo de "fazejamento". Entretanto esse processo pode comprometer o resultado final. Pior, ele pode fazer você perder ainda mais tempo. O planejamento ajuda a dar uma visão daquilo que deve ser feito e de como será feito. Ajuda a reduzir os riscos e prever resultados.

O principal argumento contra o planejamento está no fato de que ele, à primeira vista, limita a liberdade ou simplesmente transforma a vida num processo mecânico. Não é bem assim. O segredo é transformar o planejamento em um processo natural, e você já faz isso desde que nasceu! Você vem equipado de fábrica com o melhor e mais rápido computador que a humanidade já viu: seu cérebro. Ele é responsável por planejar as coisas para você.

Por exemplo, quando vai sair à noite, você pensa no lugar a que pretende ir, na roupa que vai usar, nas pessoas que irão com você, no horário que pretende chegar. Isso é um planejamento natural. Se você foi informado sobre um acidente de trânsito em seu caminho habitual para o trabalho, imediatamente pensa em uma rota alternativa. Quantas outras coisas acontecem dessa forma e você nem percebe que está planejando, priorizando e organizando sua rotina de maneira natural?

Planejar é um hábito saudável e deve ser cultivado. Você irá perceber que quanto mais tempo dedicar ao planejamento, mais ganhará no seu dia a dia. Na pior das hipóteses, ele evita surpresas e prevê urgências – torna, enfim, sua vida menos estressante.

O planejamento estará presente em quase todas as fases do método que vou apresentar, seja na elaboração de um projeto, de uma meta, seja na sua agenda

semanal ou diária. O segredo é transformar o planejamento em algo natural, automático, que faça parte da sua vida sem esforço.

Sei que existem pessoas que odeiam qualquer tipo de planejamento. Pessoas mais criativas, espontâneas e com uma tendência ao lado direito cerebral podem ter mais dificuldades em planejar, ou até se sentirem limitadas ao fazê-lo. Mesmo nesse caso é possível planejar de forma espontânea, que não limite sua criatividade. É preciso descobrir a forma que funciona melhor para você.

3. Antecipar

Uma das formas mais frequentes de entrar no estado de estresse é deixar uma tarefa importante se tornar urgente, assumir compromissos urgentes de qualquer espécie ou adiar tarefas que cedo ou tarde terão de ser executadas.

Imagine que na quinta-feira, às 15 horas, você tenha uma reunião de apresentação de um projeto rotineiro. Como é um projeto trivial, você deixa a preparação da apresentação para quinta-feira de manhã. Você sai de casa para mais um dia normal e de repente, no meio do trânsito, seu carro resolve ter um problema e você tem de chamar um mecânico para consertar.

Quando chega ao escritório já são mais de 10 horas da manhã, e ao ligar o computador você vê, sem acreditar muito, aquela tela azul de erro. O computador está travado. Você liga para o pessoal do suporte e depois de algumas horas de formatação o computador está pronto. Já são 13 horas, faltam apenas duas horas para a sua apresentação e ela ainda não está pronta. Como se sente agora? Preocupado? Nervoso? Irritado? O estresse tomou conta? Agora, preparar sua apresentação tornou-se uma tarefa extremamente urgente. Para conseguir terminá-la você terá de perder o almoço e reduzir alguns pontos relevantes da apresentação.

É claro que há certo exagero na cena que acabei de narrar – mas esse tipo de situação é perfeitamente possível. Esse é o comportamento típico das pessoas que gostam de deixar tudo para a última hora, das pessoas que sempre subvertem o ditado e nunca fazem hoje aquilo que podem deixar para amanhã. Tudo indica que o fim desse dia será desgastante. Aqui entra o conceito da antecipação – que está extremante ligado ao conceito de descarregar e planejar.

Se você sabia que a apresentação estava marcada para a quinta-feira (porque descarregou suas preocupações para a agenda), por que não a preparou na terça

ou quarta-feira? Assim, se tivesse algum problema com seu carro na terça, ainda teria a quarta para concluir e, se na quarta ainda não desse tempo, teria a quinta-feira pela manhã. Ou seja, quando você antecipa a execução de seu trabalho ou possíveis problemas, eles não se tornam problemas. Uma vez antecipados, eles nunca entrarão na esfera da urgência.

Antecipar é um conceito simples e óbvio, mas que muitas vezes é esquecido ou negligenciado. Antecipe tudo o que você acha que possa dar problemas e conte sempre com os imprevistos. Eles podem acontecer. Já ouviu falar na Lei de Murphy? Você tem que adquirir o hábito de antecipar as coisas na sua vida de forma a reduzir suas urgências e aumentar as situações importantes.

4. Priorizar

Existem muitas tarefas e compromissos para serem realizados no dia a dia do trabalhador do conhecimento, mas uma atividade de suma importância é a priorização desses eventos. Priorizar significa ordenar a execução das suas tarefas e compromissos.

Durante o planejamento, você perceberá que o processo de priorização é vital para o seu dia a dia. Quando você faz determinada tarefa e deixa outra de lado, está na verdade priorizando uma coisa em detrimento de outra. O que você fez, naquele momento, era mais importante do que a outra tarefa posta de lado.

Muitas metodologias sugerem que você priorize suas tarefas por dois critérios: ABC e por ordem numérica de execução (ex.: A1, A2, B1, B2, B3, C1).

A priorização ABC para lista de tarefas pede que você agrupe suas atividades por letras: A para tarefas de alta prioridade, que devem ser feitas hoje de qualquer forma ou se transformarão em grandes problemas; B para tarefas que são importantes mas que podem ser feitas hoje ou amanhã sem problemas; e C para tarefas opcionais que podem ser feitas hoje, amanhã ou durante qualquer dia da semana.

O problema da priorização ABC é que ela não é funcional no dia a dia. Posso afirmar isso porque eu mesmo usei esse sistema por anos e acompanhei diversas pessoas que utilizavam esse processo. Acontece que muitas vezes as pessoas chegavam ao fim do dia tendo feito algumas tarefas A, outras B e raramente as tarefas C – por serem opcionais, eram as primeiras a serem deixadas de lado. As sensações de frustração e fracasso eram muito grandes quando, ao fim do dia,

algumas tarefas A ou B não haviam sido concluídas. Do meu ponto de vista, acho que ordenar as tarefas conforme esse critério alfabético de importância é uma grande perda de tempo. Se algo não deve ser feito hoje, então não precisa ser priorizado. É melhor chegar ao fim do dia com uma lista de prioridades concluída do que com uma série de tarefas intocadas ou novamente adiadas.

Na metodologia somos contra a lista de tarefas e propomos a lista de prioridades que são as atividades que devem ser feitas no dia, com predominância de coisas importantes, algumas coisas urgentes e se possível nada circunstancial.

Sou favorável apenas à priorização numérica, por ordem de importância. Em lugar de letras, apenas algarismos. Parece um detalhe mínimo, mas não é. Essa classificação é mais rápida e objetiva. Ou seja, você coloca apenas números para as tarefas, na sequência em que devem ser feitas.

Acima de tudo, saber o que priorizar faz a diferença. Tendemos a priorizar a urgência ou as circunstâncias e a deixar de lado as coisas importantes. Às vezes, as urgências devem ser as primeiras coisas a serem feitas, para serem eliminadas logo, mas não podemos deixar que isso se torne uma rotina. Quando você prioriza o que é importante, está colocando sua vida na estrada certa e deixando sua tríade mais próxima da ideal.

A priorização pode ser feita com base no ambiente ou na situação. O que você tem condições de fazer no local? Acesso a um computador? Acesso a um telefone? A pessoa com a qual você precisa falar está presente? Por exemplo, se você priorizou suas ligações para o fim do dia, mas está esperando seu voo no saguão do aeroporto e com seu celular disponível, que tal adiantar as ligações para aproveitar a situação?

Não adianta ficar preocupado se você não conseguir executar a prioridade em razão do ambiente ou da situação. Apenas priorize outra coisa possível de ser executada no ambiente em que você se encontra.

Priorizar é vital na administração pessoal. Você precisa sempre se perguntar: Estou priorizando as coisas importantes na minha vida? Sua qualidade de vida está diretamente ligada às suas escolhas e prioridades. Na fase de execução vamos discutir mais sobre o esquema de priorização, inclusive com uma pesquisa estatística do que realmente deve ser posto em primeiro plano.

5. Equilibrar

Em uma pesquisa com 350 executivos brasileiros de primeiro escalão, perguntou-se quais eram as suas maiores preocupações.* Na primeira posição, com 34,9% dos votos, estava: equilíbrio de tempo/energia destinado à profissão e à família. O objetivo de administrar o tempo é ter uma vida mais equilibrada.

Equilibrar significa fatiar o tempo para que possamos aproveitar a vida em sua totalidade e não apenas transformá-la em uma situação mecânica, dedicada a uma função específica. Existe uma história clássica sobre isso:

Um profissional recebeu de seu chefe, na sexta-feira às 16 horas, uma tarefa árdua mas importante: revisar todo o planejamento orçamentário para o bimestre seguinte. Tal tarefa era de extrema importância para a reunião de diretoria que seria realizada na segunda-feira. Seu chefe sabia que ele era um profissional extremamente competente e dedicado, e por isso o havia escolhido.

Seu fim de semana estava comprometido para terminar o trabalho. No domingo, seu filho mais novo, que tinha por hábito jogar bola com o pai todos os domingos, ficou desolado, pois já se tornara algo comum perder o futebol por causa do trabalho do pai.

O filho entra no escritório do pai e pergunta: "Pai, vamos jogar bola?" E o pai responde: "Não posso! Preciso terminar este relatório!" O filho volta triste para o quarto, mas alguns minutos depois retorna e insiste: "Pai, vamos jogar bola?" E o pai, já nervoso, retruca: "Filho! Já disse que não posso jogar bola! Por favor, não me atrapalhe mais." E o filho, triste, replica: "Pai, posso lhe fazer só mais uma pergunta? Quanto você ganha por hora no escritório?" O pai, sem saber a razão da pergunta e muito nervoso, responde: "Eu vou lhe dizer, mas depois disso quero que você suma daqui! Eu ganho cem reais por hora. Agora vá e me deixe trabalhar."

O filho volta triste para o quarto e procura em suas mesadas acumuladas a quantia que o pai mencionara. Alguns minutos depois o menino volta ao escritório do pai, que só de vê-lo esbraveja: "Eu já disse pra você não voltar mais aqui!" E o menino lhe diz: "Pai, aqui tem cem reais. Eu gostaria muito de comprar uma hora do seu tempo para você jogar bola comigo." No mesmo minuto, o pai, emocionado e envergonhado, sai de sua mesa de trabalho, pega na mão do filho e vai jogar bola com ele.

Às vezes nos dedicamos demais à profissão ou a qualquer outra coisa e nos esquecemos de nossos relacionamentos, de nossa saúde, de nossa cultura, de Deus. Nos esquecemos, enfim, de reservar alguns momentos para o relaxamento e a reflexão. Quanto tempo faz que você não concede algumas horas a si mesmo?

Eu reforço na metodologia da tríade o conceito de dar sentido ao dia a dia. É muito prazeroso quando terminamos o dia e temos a sensação de que valeu a pena, e isso só acontece quando nossas atividades estão de acordo com nossas metas, com nossa identidade e com as coisas que nos trazem equilíbrio. Isso é viver seu tempo com sabedoria, fazendo valer a pena, e não apenas com a correria a que estamos acostumados.

Como seres completos, possuímos diversas dimensões ou corpos que precisam ser equilibrados em conjunto com seus papéis e objetivos. O estresse surge quando esses corpos estão desequilibrados, quando um está sendo mais trabalhado que o outro.

A busca do equilíbrio é o principal objetivo do processo proposto. Equilibrar seus corpos em função do que importa para você. O objetivo é saber dosar, dar tempo ao trabalho, ao lazer, à família, a tudo o que é importante para você. Quando planejar e priorizar suas tarefas, lembre-se sempre de perguntar se elas estão de acordo com o que equilibra você.

Não se arrependa do passado. Não prometa fazer no futuro. Faça o presente valer a pena. Aliás, presente não tem esse nome à toa, certo?

"A melhor coisa do futuro é que ele chega
à razão de um dia de cada vez."

ABRAHAM LINCOLN

---

* Betânia Tanure de Barros e Fundação Dom Cabral. Publicada na revista *Exame*, maio de 2000 – Edição 713.

PARTE 2

A metodologia

CAPÍTULO 5

A metodologia da tríade

"Não é a técnica que representa o verdadeiro perigo para a civilização, é a inércia das estruturas."

LOUIS ARMAND

"Quando uma obra parece avançada para a sua época, é simplesmente porque sua época está atrasada em relação a ela."

JEAN COCTEAU

Para tornar o processo de administração pessoal aplicável, é necessário desenvolver uma metodologia que guie os profissionais do conhecimento rumo à adoção de métodos e técnicas para melhorar sua produtividade. O método é uma forma estruturada de mudar seu modelo mental.

A palavra "metodologia" pode soar pesada para alguns, como algo complicado, chato ou difícil de ser implantado. Mas, após alguns anos ensinando esse método a milhares de pessoas, posso garantir que é simples, fácil e altamente aplicável. Uso o conceito de "metodologia" apenas para organizar as ideias e criar um fluxo de ações que realmente tragam resultados para sua vida. Como insisto em dizer, a técnica pela técnica se perde se não tivermos algo realmente profundo e impactante. Até mesmo a vida das pessoas funciona graças a um conjunto de "métodos" preestabelecidos: você tem um método para ler, para escovar os dentes, para dirigir, e também já tem um método para administrar seu tempo!

Alguns pontos fundamentais foram levados em consideração para o desenvolvimento desta metodologia e das ferramentas de apoio que integram este trabalho, de forma a atender as necessidades mais visíveis deste início do século XXI e inovar em relação às propostas da tradicional administração do tempo. Esses pontos, conforme discutido no capítulo 2, são os resultados da

pesquisa com trabalhadores do conhecimento: a visão do tempo coletivo e colaborativo; o uso da tecnologia como ferramenta de produtividade e de apoio na implantação da metodologia; o modelo distribuído, com uso da internet como meio de difusão; a administração de informações e do conhecimento gerado; a Tríade do Tempo como forma de indicador de resultados; a visão holística do ser humano; o foco em obtenção de resultados e execução do necessário no dia.

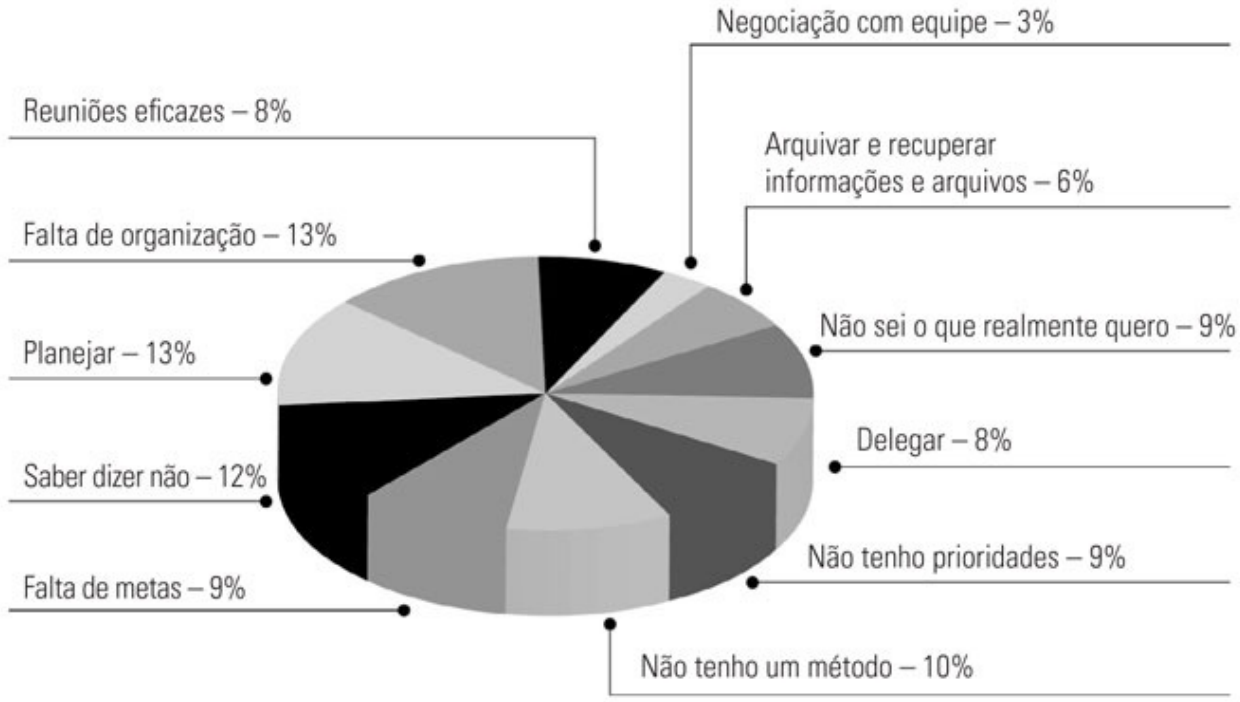
Talvez você já conheça algumas das técnicas apresentadas aqui. O que torna esta metodologia diferente das demais é a abordagem prática, compacta, sistemática e baseada nas premissas já discutidas e em novos dados de pesquisa e estatística. É uma abordagem atualizada para os problemas contemporâneos e tem resultados visíveis logo nas primeiras semanas de utilização.

A metodologia foi desenvolvida com base nos principais problemas e necessidades identificados pela pesquisa. O levantamento foi feito por meio da distribuição de um questionário aos participantes das palestras e seminários sobre administração pessoal ministrados por mim entre o fim de 2002 e o início de 2004. O mesmo questionário esteve disponível na internet de outubro de 2002 a dezembro de 2006. Na primeira edição deste livro (junho de 2004) foram levantados 3.000 questionários até o término da pesquisa. Posteriormente, com a força de divulgação que a metodologia conquistou e a continuação da pesquisa on-line, conseguimos alcançar mais de 42.000 questionários respondidos por pessoas profissionalmente ativas, com idade média de 34 anos. As principais diferenças encontradas nos últimos dois anos da pesquisa foram a crescente adoção da tecnologia como forma de organização, uso de tecnologias móveis e a internet e a intensificação de problemas relacionados a e-mails e reuniões.

O questionário era composto por oito perguntas fechadas, de múltipla escolha, que levavam à hipótese de que os grandes consumidores de tempo são situações corriqueiras no dia a dia de qualquer trabalhador do conhecimento. Falava de interrupções, do excesso de e-mails e de informação, de telefonemas, de reuniões desnecessárias, de falta de foco e de outras situações parecidas. Perguntava, também, sobre as formas de administração do tempo utilizadas pelo público consultado. Indagava ainda sobre os critérios de definição das prioridades e as principais deficiências percebidas em todo esse processo. Outra questão indagava ainda sobre os recursos e sistemas ideais para o controle do

tempo e a administração pessoal.

Uma das perguntas questionava sobre as principais deficiências do modelo de administração do tempo que vinha sendo adotado por essas pessoas. Os resultados, conforme revela o gráfico a seguir, indicam que não existe um problema que se destaque entre os demais. Existe, sim, um grupo de situações distintas que contribuem para acentuar a sensação de falta de tempo – e cada uma delas deve ser combatida com uma atitude específica. Ou seja, a questão não se resolve unicamente com técnicas de controle de agenda nem com qualquer outro processo isolado. Era necessária uma metodologia que respondesse a essas deficiências em toda a sua totalidade.



Os principais aspectos de outras metodologias disponíveis também foram levados em conta. Algumas técnicas e modelos de sucesso comprovado para o desenvolvimento de softwares de qualidade e gestão de projetos, como RUP (Rational Unified Process), MSF (Microsoft Solutions Framework) e PMBOK (Project Management Body of Knowledge), serviram como fontes de inspiração, aproveitando seus conceitos básicos de designar e controlar tarefas para times de desenvolvimento.

O símbolo da estrela

O símbolo que utilizo para representar esta metodologia é a estrela de cinco pontas, um ícone que consegue ser ao mesmo tempo simples e rico em conceitos. A estrela tem significados e representações que sintetizam harmonicamente os resultados perseguidos com a aplicação da metodologia.

A primeira ideia que a estrela de cinco pontas desperta é a de sucesso. Você já reparou que, em diversos eventos, ela significa vitória? Se um time de futebol conquista um campeonato importante, ganha o direito de incluir uma estrela em seu escudo. Os atos de heroísmo ou de mérito são, em muitos países, reconhecidos com condecorações em forma de estrela. Personagens célebres das artes, do cinema e da política são considerados "estrelas" ou "astros". Muitos países colocam estrelas em suas bandeiras como um sinal de orgulho por suas glórias e conquistas. A estrela está relacionada ao resultado positivo da ação, ao sucesso obtido. Aumentar sua produtividade é uma conquista pessoal e individual que merece uma estrela de reconhecimento.

O segundo simbolismo da estrela é o de direção. Os povos mais antigos utilizavam as estrelas como guia e forma de orientação. O símbolo da estrela de Belém guiou os três Reis Magos ao menino Jesus. Os antigos navegadores, antes de suas bússolas e outros equipamentos, utilizavam as estrelas para orientar-se. Conseguimos identificar os pontos cardeais por meio das constelações. A estrela é o guia, que indica o caminho certo a seguir, o lugar aonde você deseja chegar. É uma forma de se orientar e não se perder. Por mais que a vida o leve a sair da rota, sua estrela pessoal o colocará no caminho dos seus maiores objetivos. É obrigação da metodologia ajudar a direcionar seu tempo na direção daquilo que você realmente quer.

Essa estrela tem um terceiro simbolismo: ela representa o homem em sua totalidade. O desenho de um homem com os braços e as pernas abertos ao máximo forma a estrela de cinco pontas. Leonardo da Vinci representa essa ideia em seu famoso desenho, Homem Vitruviano. Por isso diversas organizações e sociedades secretas utilizam-na como o símbolo do homem. Um exemplo é a própria maçonaria ou a antiga União Soviética, que a utilizava para representar a ideia do "humanismo comunista". A estrela representa o homem como um todo, em sua complexidade, mas visto a partir de uma unidade. A administração

pessoal leva em consideração o homem em todos os seus aspectos de vida, e não apenas como profissional, como pai, como filho ou no desempenho de qualquer outro papel individual.



Era uma vez quatro estrelas coloridas, as mais belas e queridas de Deus. Certo dia pediram permissão a Ele para descer à Terra e conhecer mais de perto os homens que se admiravam tanto com seu brilho. Algum tempo depois, três estrelas retornaram, e Deus perguntou por que haviam voltado. Elas disseram que a Terra era um lugar de muita tristeza, miséria, inveja, ódio, falsidade e que elas não queriam mais ficar ali. Deus perguntou onde estava a quarta estrela, e a azul respondeu: "A estrela verde resolveu ficar na Terra para ensinar os homens a terem esperança, a acreditarem que podem brilhar muito mais e fazer a diferença em todo o Universo." Diz a lenda que, nesse dia, Deus multiplicou a estrela verde e a colocou no coração dos homens para que sempre tivessem a esperança com eles.



Acredito que todos nós temos uma estrela pessoal. Uma centelha divina que brilha dentro de cada um e que representa todos os nossos sonhos, o amor, a esperança, os valores, as crenças e a fé. Nossa mais profunda personalidade e percepção de nosso próprio ser. É essa estrela que nos faz querer buscar algo mais para nossa vida e nos orienta.

A técnica de administração pessoal proposta por esta metodologia permite que seu tempo seja administrado da forma mais conveniente para você. Ela é capaz de gerar resultados que tragam mais sucesso e mais felicidade para sua vida. Nunca deixe sua estrela pessoal se apagar. Você tem o direito e o dever de fazê-la brilhar muito e cada vez mais alto.

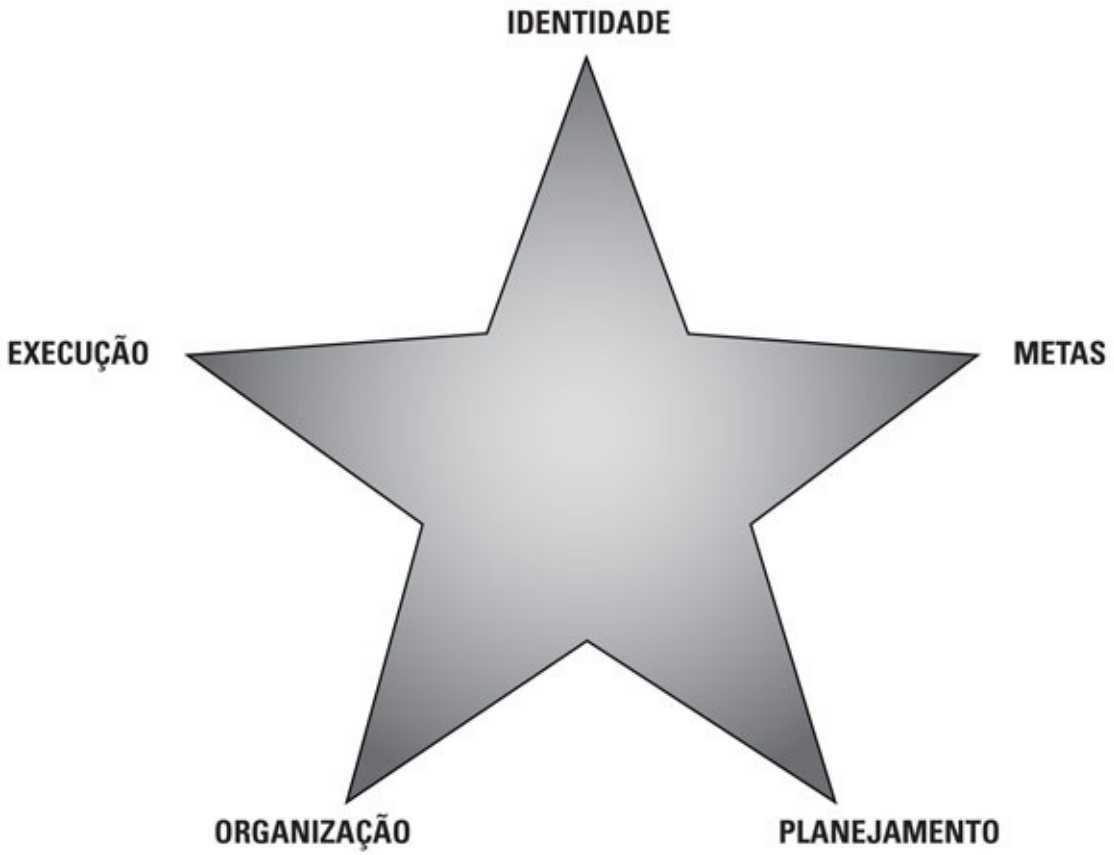
As cinco fases

A metodologia da tríade contém cinco fases distintas, que devem ser postas em prática de forma sequencial e cíclica. Cada uma delas busca atender às principais necessidades dos trabalhadores do conhecimento em matéria de produtividade pessoal e contém uma série de etapas e de técnicas de aplicação

prática.

O processo de administração pessoal será considerado completo depois que todas as fases da metodologia forem cumpridas. Mas esse não é um processo finito. As fases são cíclicas. Isso significa que você estará sempre retornando à fase inicial e passando por todas as demais ao longo da sua aplicação. Essa dinâmica ajuda no processo de revisão de suas prioridades e da necessidade natural de alteração de sua rota toda vez que houver mudança em seus objetivos ou em qualquer outro fator relevante envolvido em suas rotinas.

Isso não significa retrabalho. Aliás, nem mesmo será necessário refazer todas as etapas das fases em cada ciclo. O recomendável é apenas revisar cada uma delas e se certificar de que todas continuam de acordo com as direções de sua estrela pessoal. Esse processo de revisão cíclica ajuda a manter você na direção correta e a sempre aperfeiçoar o caminho traçado para obter os resultados que se propôs a alcançar.



As fases de planejamento, organização e execução podem ser mais aplicadas

no dia a dia, mas isso não significa que as demais serão negligenciadas. Todas devem ser executadas na sequência em que são apresentadas, pois uma fase complementa a anterior e prepara o caminho para a seguinte. De que adianta planejar se você não tem uma meta a ser alcançada? De que adianta uma meta se ela não tem um sentido especial para você? Para que vale a execução se não existe uma direção definida? Veja uma breve descrição de cada fase:

Identidade

A fase inicial é chamada de identidade. É a fase da reflexão, que nos leva a olhar para dentro de nós mesmos e a nos perguntar: Quem sou eu? O que eu quero para minha vida? Qual é o meu verdadeiro propósito? Quais são meus sonhos? Quais são os papéis que desempenho na vida? Como estou vivendo meus relacionamentos? Como pretendo me equilibrar?

Uma das queixas mais frequentes que ouço é a de que as pessoas não sabem o que querem de verdade para suas vidas. Não têm um sentido, um propósito, algo pelo qual realmente desejam lutar, um objetivo que as motive. Vivem apenas por viver. É impressionante a quantidade de pessoas nas mais variadas idades que ainda não sabem o que querem da vida.

O objetivo da fase da identidade é servir como um espelho. Ela contém algumas ferramentas que possibilitam essa autoanálise, mostrando a forma como você deve parar para pensar nas coisas que realmente são importantes em sua vida. A fase da identidade é fundamental em todo o processo. É a visão a longo prazo para as coisas relevantes em sua existência, é a forma de escrever o direcionamento que você quer dar para sua vida.

Já apliquei diversas metodologias e sei que as que pulam uma fase "pessoal" como esta e focam-se estritamente na técnica se perdem ao longo do tempo. Fica difícil manter o hábito, uma nova forma de produtividade, se não tivermos uma identidade muito bem definida que responda aos nossos porquês. Sem falar da sensação de prazer que temos ao concluir essa etapa, olhar no espelho e nos reconhecer como alguém especial.

Metas

Após sua autoanálise, tendo identificado seu propósito de vida, sabendo a melhor forma de se manter equilibrado e se certificando de seus papéis e dos

sonhos que deseja realizar, está na hora de transformar tudo isso em realidade. Quem não tem metas definidas vive os objetivos impostos pelas circunstâncias e por outras pessoas. Ou seja, quem não tem meta não tem rumo nem autonomia.

A pesquisa revelou que 58% (um acréscimo de 7% em relação à pesquisa anterior) das pessoas têm metas profissionais – normalmente ditadas pela empresa onde trabalham. Na mesma direção, 52% (um decréscimo de 7% em relação à pesquisa anterior) afirmaram ter metas pessoais, porém, neste caso, pode haver uma confusão. Provavelmente, muitos consideram metas algo que pode ser definido como um sonho ou como um projeto. O dado mais interessante de todos mostra que 33% dos entrevistados afirmaram que traçar e alcançar objetivos é o item mais importante no processo de administração do tempo.

Metas são fundamentais quando se trata de produtividade pessoal, pois dão sentido ao seu tempo, associando as atividades do dia a dia com a realização dos seus sonhos.

Planejamento

A meta indica o ponto que você pretende alcançar. Os caminhos que o conduzirão até lá são definidos pelo planejamento. Essa etapa da metodologia é uma resposta a outra pergunta: Como vou fazer isso? As pessoas trabalham 8, 12, 14 horas por dia. Mas para quê? Qual é a finalidade de todo esse esforço se não sabemos como chegar ao ponto que desejamos?

De acordo com a pesquisa, uma das deficiências na administração do tempo pessoal (com 13% do total) é a falta de planejamento. E mais: 24% dessas pessoas consideram as técnicas de planejamento as mais importantes nesse processo, perdendo apenas para traçar e alcançar objetivos (essas duas etapas, na verdade, são intimamente relacionadas).

A falta de planejamento está diretamente relacionada com o nível de estresse. Quando não se planeja, a urgência acontece com maior frequência.

Planejar é definir, sempre por escrito, o caminho que será percorrido. É prever os possíveis problemas, identificar os passos intermediários, definir os prazos e os recursos. Planejar é economizar tempo – tanto na realização de suas metas quanto no trabalho diário. Sucesso por obra do acaso é raro.

Organização

A falta de organização, uma deficiência apontada por 38% dos consultados (acréscimo de 25% em relação à última pesquisa, o que comprova a tendência de lidarmos cada vez mais com informações e conhecimentos diversos), uma vez sanada, ajuda a aumentar a produtividade. Simplesmente, é mais fácil executar as ações em um ambiente limpo e arrumado. Somos acostumados a criticar pessoas bagunceiras ou até mesmo a chamar a atenção de nossos filhos para arrumarem seus quartos. Mas sempre nos esquecemos de reparar a nossa própria bagunça. Perdemos muito tempo localizando aquele papel importante que foi perdido, o contrato que deveria estar em alguma pasta, um arquivo de computador, uma revista com uma informação importante. Organizar seu ambiente de trabalho ou doméstico ajuda a ganhar tempo no dia a dia.

Os desafios da organização sempre existiram e o avanço da tecnologia acrescentou novas exigências a esse quadro. Quantos e-mails você recebe por dia? Quantos desses e-mails são realmente importantes para seu trabalho? Quanto tempo você perde por dia com spams? Quantas informações úteis você pesquisa em sites, mas, quando precisa, nunca consegue reencontrar? Como armazenar e reutilizar essa avalanche de informações?

A organização é indispensável para a arrumação de seu ambiente e para a ordenação lógica de seus arquivos. Além disso, essa fase apresenta estratégias para armazenamento e compartilhamento de informações e conhecimento.

Execução

A fase de execução é a convergência de todas as demais. Nela, sua identidade é exposta ao mundo, suas metas começam a ser cumpridas, seu planejamento é colocado em prática e a organização auxilia na produtividade.

É a etapa mais desafiadora de todas. É nela que aparecem os famosos ladrões do tempo como os telefonemas, os e-mails, as reuniões, as tarefas urgentes, etc. Na fase de execução você será levado a priorizar as coisas importantes, utilizar sua organização pessoal, lidar com o inesperado, delegar e monitorar seus resultados.

O dia de hoje é o único dia em que você pode entrar em ação. A única pessoa responsável por fazer a metodologia funcionar é você mesmo e isso só pode ser feito no presente.

Muita atenção nesse momento, pois a maioria das pessoas que não conseguem ter mais produtividade em suas vidas falha nesta fase. A grande chave do sucesso na execução é a sua capacidade de treinar o cérebro a adotar uma nova postura. E isso exige treino e persistência. Não basta acreditar, é preciso aplicar o que você lerá daqui para a frente.

Ferramentas de aplicação da metodologia

O seu maior desafio é fazer com que todo o conteúdo possa ser incorporado com naturalidade à sua rotina. Não é possível, por exemplo, ensinar alguém a jogar futebol com os vídeos dos melhores momentos do Pelé. Quem quer aprender a jogar tem que pegar uma bola e treinar. O máximo que os vídeos conseguiriam seria formar um excelente comentarista esportivo. Nunca um jogador. Da mesma forma, não adianta ler este livro se você não se dispuser a – ou não tiver meios para – colocar em prática o que ele sugere. Por isso, a criação de ferramentas de suporte (o software Neotriad e os formulários para agendas) foi fundamental para apoiar a aplicação da metodologia.

Estamos na era do conhecimento, da tecnologia, da internet. Temos novos desafios e necessidades. O tempo não pode parar para a administração da vida. Temos que utilizar a tecnologia para combater os problemas que ela nos traz. Podemos fazer uma analogia com o conceito da vacina, que é de aplicar no corpo humano uma quantidade reduzida do próprio vírus ou bactéria de forma que o organismo crie anticorpos para se prevenir de possíveis doenças. O software, neste caso, é uma opção de vacina contra a falta de tempo à disposição do trabalhador do conhecimento. Só funciona quando for aplicada.

Lembra das principais críticas feitas, no capítulo 2, aos métodos atuais de administração do tempo? Todos aqueles desafios são mapeados e atendidos facilmente pela metodologia e pelo Neotriad, cuja função envolve:

- Visão coletiva e colaborativa do tempo – O Neotriad permite, além de priorizar e criar suas próprias metas, projetos e planejamentos, compartilhar com outras pessoas todos esses itens. Além disso, auxilia no monitoramento e na execução.
- Modelo distribuído – A internet pode ser utilizada para pesquisar e distribuir

suas informações. Você pode usar o Neotriad para sincronizar os dados do escritório com os dados de casa, ou até acessar suas informações de qualquer lugar, através da internet, do smartphone, tablet ou Microsoft Outlook.

- Administração de informações e do conhecimento – O Neotriad permite armazenar e compartilhar conhecimento, tornando a pesquisa de informações mais rápida e fácil.
- A Tríade do Tempo como forma de indicador de resultados – A sua tríade é gerada durante o planejamento semanal e armazenada. Assim ela se torna um indicador do seu progresso na aplicação da metodologia.

O principal objetivo no desenvolvimento do software foi criar um ambiente (*interface*) simples e de fácil entendimento para qualquer pessoa. O software analisa seu dia a dia e propõe sugestões com base nos resultados que você está obtendo. É importante deixar claro que este livro não é um manual do software. As técnicas discutidas aqui podem funcionar independentemente de qualquer software.

Antes que você pergunte, ou até se ofenda, eu não sou contra o uso do papel. Nada contra as agendas ou planners. No site www.triadps.com/triade há formulários que correspondem às técnicas da metodologia que podem ser baixados, impressos e colocados na sua agenda atual.

Se quiser utilizar papel, use planners, que são um tipo especial de agenda. Existem diversos modelos, como Franklin Planner, DayRunner, TimeDesigner, DayTimmer, FiloFax, RedFax, etc. Os formulários são totalmente adaptáveis a qualquer um dos planners.

Se preferir, também pode adotar um modelo híbrido que é o conjunto do software com o papel, ou até mesmo utilizar um smartphone como apoio. A melhor forma de aplicar a metodologia é escolher o sistema que mais se adapte a você. Escolha aquele que melhor se encaixe ao seu estilo e aplique às fases da metodologia.

O desafio das 5 semanas

De acordo com um estudo realizado a partir da nossa base de usuários do Neotriad, com o objetivo de identificar em que momento, depois de iniciar a

metodologia, a pessoa consegue ter resultados práticos na vida, descobrimos que o período médio encontra-se entre a 5ª e a 7ª semanas. Antes disso as pessoas têm progressos pequenos, mas depois desse período seu nível de planejamento aumenta, a capacidade de concluir o planejamento chega a quase 100%, o volume de urgências cai e o foco em outros papéis além do profissional é ampliado.

Isso mais uma vez comprova a nossa plasticidade cerebral: com o conhecimento do método e a prática constante a pessoa vai aprimorando seu jeito de pensar, de planejar, de priorizar e com isso vai obtendo resultados.

Minha sugestão é que você dê a si mesmo esse prazo, permita-se experimentar de forma consciente, persistente e constante. Não vale ter lacunas nesse período. Assim que começar, reforce diariamente a aplicação do método. Veja o resultado a partir da 5ª semana; sem dúvida vai valer a pena! Não acredite. Experimente. O esforço será recompensado e os resultados serão muito gratificantes.

Aceita o desafio?

CAPÍTULO 6

Identidade: Quem sou eu realmente?

"Como seres humanos, nossa grandeza não está
tanto em sermos capazes de refazer o mundo…
mas em sermos capazes de refazer a nós mesmos."
MAHATMA GANDHI

Como mencionei anteriormente ao tratar do conceito de identidade, este é o momento de nos aprofundarmos na metodologia.

Que imagem vem à sua mente quando você pensa em pessoas como Mahatma Gandhi, Madre Teresa de Calcutá, Nelson Mandela, Abraham Lincoln, Santos Dumont, Walt Disney e Albert Einstein? Que tipo de contribuição eles trouxeram, que tipo de legado deixaram para a humanidade? Esses e outros nomes sempre serão lembrados pelas lições que deixaram para a história. O trabalho que cada um deles empreendeu teve, em tempo e em proporções diferentes, o poder de mudar o mundo. Eles souberam realizar seus sonhos e nos deixaram, além de exemplos, dezenas de frases e cenas inspiradoras. Realizações que traduzem os sentimentos de milhões de pessoas.

Cada um deles teve uma história pessoal e uma identidade única, que será lembrada por gerações. Eles sabiam o que queriam e viveram para realizar isso de acordo com seus propósitos e ideais. Buscaram fazer de sua vida algo importante.

Você também tem uma identidade – e ela é especial! Não importa se você será famoso como essas pessoas. O que importa é a marca que você deixa, no lugar onde vive, nas empresas por onde passa. O que importa é o exemplo que você dá para seus filhos, sua dedicação à família e a capacidade que tem de agir para realizar seus ideais. O filme *Gladiador*, de Ridley Scott, tem uma frase emblemática que resume o conceito de identidade. Antes de uma batalha decisiva, o General Maximus, vivido pelo ator Russell Crowe, disse aos seus guerreiros: "O que fazemos em vida ecoa pela eternidade."

Identidade é a fase inicial da metodologia e, de todas as cinco, a mais importante. Ela é a base que definirá o caminho a ser percorrido nas etapas seguintes. É como definir, por escrito, a direção que a sua estrela pessoal deseja alcançar. É buscar mais clareza e lucidez sobre sua vida. Esses dois ingredientes – lucidez e clareza de visão – nos dão o poder de decidir melhor. Além disso, eles nos ajudam a concentrar a energia necessária para a realização de nossos sonhos.

O objetivo da fase da identidade é definir a posição de cada um perante o mundo e diante de si mesmo. É a fase do autoconhecimento e da reflexão sobre as coisas importantes que compõem a vida. A identidade é a visão do ser humano em sua totalidade, na busca do equilíbrio e da realização pessoal.

Se você não sabe o que deseja, o que e quem é importante na sua vida, se, no fim das contas, não é capaz de dizer exatamente quem é, de que adianta ter meta, planejamento, organização ou capacidade de execução? Fazer as coisas por fazer, de forma mecânica, não traz benefício algum a você. Viver as circunstâncias pode ser muito doloroso. Muita gente só se dá conta disso quando, já com uma idade mais avançada, olha para trás e se pergunta: o que eu fiz da minha vida? Talvez, nessa hora, já não haja mais tempo para construir uma resposta agradável a essa pergunta.

Você tem um DNA que é único em todo o planeta. Ninguém consegue ter um código genético idêntico ao seu. Ele define suas características físicas e sua estrutura biológica. Indica a probabilidade de vir a contrair doenças, os pontos fortes e os fracos de seu organismo. Cada pessoa se torna única pelo uso criativo das informações do seu DNA. A identidade é semelhante na sua definição. Ninguém tem características idênticas às suas. Pode haver características similares, compatíveis, mas nunca idênticas. Você é reconhecido pelo mundo através da manifestação diária da sua identidade. E ela é singular.

"Para ganhar uma guerra é preciso conhecer bem o inimigo.
Para não perder uma guerra é preciso conhecer-se bem."

SUN TZU

"Não recorras ao mundo. Procura em ti.
Somente no interior do homem encontra-se a verdade."

Santo Agostinho

"O humilde conhecimento de si mesmo
é um caminho muito mais seguro para chegar a Deus
do que a mais profunda pesquisa científica."

Thomas Kempis

"Teus atos, quando terminaram, na realidade não finalizaram.
Porque a boa obra é uma semente da vida eterna."

Santo Ambrósio

"Teus ouvidos ouvirão uma palavra atrás de ti: Este é o caminho,
segui-o, quer andeis à direita quer à esquerda."

Isaías 30:21

O processo de descoberta da própria identidade é similar ao estouro da rolha de uma garrafa de champanhe: acontece de dentro para fora. Sempre acontece nesse sentido. Quando ela estoura de fora para dentro é porque a garrafa se quebrou. Ninguém pode interferir nesse processo. Ninguém é capaz de dar uma identidade de presente a quem quer que seja!

Conhecer sua identidade a ponto de defini-la com precisão significa especificar ações para seu equilíbrio pessoal, seus papéis, relacionamentos e sua missão de vida. Ela transforma o processo de administração pessoal na busca do sentido da felicidade e de tudo aquilo que é realmente importante para você. É a verdadeira rota de encontro à sua estrela pessoal.

A maioria de nós já parou para pensar sobre isso pelo menos uma vez na vida. Muitos até têm definidos alguns desses itens e sabem como gostariam de ser e o que gostariam de mudar em suas vidas. Se você já tiver definido todos ou algum desses itens, parabéns! Espero poder ajudá-lo a revisá-los. Se ainda não pensou sobre isso, este é o momento de refletir a respeito do que realmente é a sua vida. Vale a pena dedicar um pouco do seu tempo para descobrir isso.

Seus papéis

"Não ergas um edifício alto sem fortes alicerces;
se o fizeres, viverás com medo."

PROVÉRBIO PERSA

Sua identidade se manifesta no mundo através das diversas funções que você exerce de forma implícita ou explícita. A vida é um grande palco e todos somos atores representando diversos papéis.

O conceito de papéis não está ligado a nenhum autor específico. Quem mais avançou em sua formulação foi Jacob Levy Moreno, pai do psicodrama. Ele desenvolveu diversos estudos e propostas que destacaram a importância dos papéis e da identidade na constituição do indivíduo. O psicodrama se baseia no conceito do teatro com o intuito de promover vivências que possibilitem a manifestação das ideias, dos conflitos sobre um tema, dos dilemas morais, dos impedimentos e das possibilidades de expressão em uma situação específica.

O termo "papel" vem do latim medieval, da palavra *rotulus*, que pode significar tanto "uma folha enrolada contendo um escrito" como também "aquilo que um ator deve recitar numa peça de teatro". Fazendo uma analogia com o teatro, um papel nada mais é do que um conjunto de comportamentos que um ator encena em um determinado cenário. Você é o ator principal da peça chamada Vida!

Papéis são, na minha concepção, formas de agir que o indivíduo assume em momentos específicos, em um determinado ambiente e nos relacionamentos em geral. Você deve conhecer pessoas que, no trabalho, em seu papel profissional, têm uma determinada postura. Mas quando estão com amigos ou em casa são completamente diferentes. Você troca de papéis de acordo com o ambiente ou a situação. Mas isso não tem nada a ver com caráter ou princípios. Isso não significa que em cada papel você tem um caráter diferente de acordo com a situação que enfrenta.

Veja a seguir, como exemplo, uma lista de papéis:

Eu, marido, pai, filho, mãe, irmão, familiar, técnico, avô, estudante, supervisor de vendas, líder, gerente, jogador, psicólogo, amigo, escritor, namorado, empreendedor, inventor, voluntário, padre, conselheiro, cantor, esportista, vendedor, palestrante, programador, maestro, médico, dançarino, motivador, gerador de resultados,

galanteador, gênio, professor, investigador, facilitador, comunicador, presidente, animador, palhaço, etc.

Repare que a lista é bem diversificada. Você pode ter diversos papéis que variam entre profissionais, pessoais ou até alguns criativos. Você pode ter alguns dos papéis exemplificados na lista anterior ou pode ter papéis diferentes. A lista é infinita. Já vi e ouvi papéis dos mais variados.

Não importa o nome do papel e quão diferente ele possa parecer. O que importa é que ele é uma função que você exerce em um determinado momento, pertinente e constante em sua vida, à qual você dedica parte de seu tempo. E se você dedica tempo a esse papel, torna-o extremamente relevante para a sua administração pessoal.

Cada papel tem um limite de atuação, uma definição específica para cada pessoa que o exerce. Os objetivos em torno dele também variam de pessoa para pessoa. O papel de empreendedor, por exemplo, pode levar um determinado indivíduo a abrir novos negócios a partir de ideias inovadoras. Para outro, o mesmo papel pode ter um significado diferente, como, por exemplo, vestir a camisa da empresa em que trabalha e dedicar-se ao máximo a seu emprego e, a partir da capacidade de iniciativa, gerar resultados expressivos para a organização.

Definir com precisão o significado de um determinado papel na sua vida e, mais do que isso, saber com exatidão os resultados que você espera obter com ele é uma forma de chegar ao autoconhecimento. É, também, uma maneira de estabelecer os limites de cada um deles e impedir que eventuais superposições causem a contaminação de papéis.

Essa contaminação acontece quando não trocamos de papéis em cenários que exigem mudança ou quando um papel está invadindo o espaço do outro. Esse risco existe e seus efeitos costumam gerar aborrecimentos. A contaminação de papéis é um grande fator causador de estresse. Isso é nítido, por exemplo, no momento em que continuamos exercendo um determinado papel numa situação em que uma mudança de cenário exige de nós um desempenho diferente. Qual filho, ou esposa, nunca se queixou do pai, ou do marido, que traz problemas do trabalho para casa?

Um participante de um seminário trouxe, certa vez, um exemplo pessoal que

ilustra essa situação de maneira bem clara. Ele era gerente de uma grande loja e disse que, ao chegar em casa, costumava se dirigir a seus filhos e à sua mulher como se fossem seus subordinados. Dava ordens, elevava o tom de voz e exigia que tudo fosse feito no seu ritmo. Era como se continuasse no seu local de trabalho. Com o tempo, reparou que seu estado de espírito só se alterava quando ele se livrava da gravata. Nesse momento, ele se dava conta de que estava em casa e precisava assumir o papel de chefe de família. Quando tomou consciência disso, passou a mudar de atitude em casa. Seu relacionamento com a família e a qualidade do ambiente doméstico, claro, melhoraram muito. Muitas vezes, os indicadores de um papel são extremamente simples. O importante é apenas tomar consciência da necessidade de delimitar o território de cada papel e não permitir que um deles invada o terreno do outro. Nem que para isso sejam necessários gestos simples como o de desatar o nó da gravata antes de entrar em casa.

Papéis podem conter metas específicas a serem alcançadas. Podem ter implicações quanto a aspectos pessoais ou profissionais, critérios de dedicação de tempo, qualidade dos relacionamentos vinculados ao papel em questão e uma série de outras atividades. Quando você estabelece objetivos para seus papéis e começa a trabalhar para alcançá-los, passa a dedicar parte de seu tempo a um aspecto muito importante de sua vida.

Se você desempenha o papel de artista plástico e dispõe de apenas 30 minutos por dia para dedicar à criação de seus quadros, essa meia hora passa a ser extremamente importante na sua rotina. É assim que pequenos detalhes começam a valer a pena e a ter um sentido mais claro em nossas vidas. Isso mostra que administrar a vida é mais importante do que "administrar o tempo", de acordo com o que é importante para você! Esta é uma visão muito mais abrangente e holística sobre o tema.

Os pequenos detalhes tornam-se grandes à luz das prioridades. Você talvez seja, por exemplo, um engenheiro que dedica parte de seu tempo à música. Isto é, tem um papel de músico. Em determinado momento você, que já é um pianista, decide aprender a tocar outro instrumento, o violino, para realizar um sonho de infância. Para concretizar a meta relacionada com esse papel serão necessários diversos passos, como comprar um violino, procurar um bom professor, matricular-se no curso, frequentar as aulas e dedicar parte de seu

tempo, de preferência todos os dias, à prática. Ou seja, a partir dos papéis que desempenha, você pode desenvolver metas. Para serem cumpridas, elas precisarão de tempo e de organização.

Identificar, definir (metas), planejar, organizar e executar. Percebeu como as fases são sequenciais, cíclicas e interligadas?

Papéis desenvolvidos e rudimentares

Você desempenha diversos papéis. Aqui, o importante não é a quantidade de papéis que assume, mas a forma como se dedica a cada um deles. Como diz o slogan: Não basta ser pai, é preciso participar. Da mesma forma, não adianta ser esportista, é preciso se exercitar; não é suficiente ser músico, é preciso ensaiar; não é possível aprender um novo idioma sem estudar constantemente. Um papel pode precisar de maior ou menor dedicação. A medida certa é você quem determina com base na importância desse papel para sua vida.

Existem papéis que são extremamente desenvolvidos. Talvez porque você tenha mais prazer em exercê-los, simplesmente porque eles fazem parte da sua rotina diária, ou talvez porque você seja talhado para eles. Por exemplo: o papel de técnico pode ser muito desenvolvido caso você trabalhe como técnico de manutenção em uma empresa. O papel de amigo pode ser muito desenvolvido se você tem o hábito de telefonar e de se reunir com sua turma com muita frequência.

Alguns de nossos papéis são rudimentares ou pouco desenvolvidos. São aqueles para os quais dedicamos pouco tempo porque não gostamos deles, porque não temos coragem suficiente para abraçá-los como gostaríamos ou, ainda, porque as 24 horas do dia não são suficientes para todos os papéis que exercemos. Às vezes, um papel do qual você não gosta ou que não desempenha com frequência pode ser eliminado. Isso evita uma sobrecarga. Eliminar os excessos é uma forma de ganhar tempo.

O problema está quando o papel rudimentar é um papel importante, que deveria merecer mais sua atenção. Por exemplo: o papel de pai, o de filho, o de marido, o de funcionário, o de amigo, etc. Quando um papel importante como esses passa a ser pouco desenvolvido, você se sente culpado, angustiado, decepcionado… Tem a sensação de que faz muitas coisas, de que tem a agenda

cheia, mas deixa o que é importante de lado. Esse pode ser o ponto de partida para um processo mais grave, como o desenvolvimento do sentimento de culpa e a depressão. É comum, quando isso acontece, você começar a se cobrar e se sentir mal por isso.

Um dos meus papéis mais fortes é o de empreendedor. Desde os 7 anos de idade, ele vem sendo exercitado de forma contínua. Já meu papel de pai é uma aprendizagem constante. Quando eu era criança, não gostava muito de brincar. Com meu filho também não gostava muito. Não gostava, mas sempre fiz questão de brincar com ele. Faço isso por amor e pela necessidade que ele tem de brincar comigo.

A forma que achei de trabalhar esse papel foi, quando estou com ele, fazer brincadeiras de que gostamos, como, por exemplo, andar de skate, brincar de carrinho, jogar tênis ou videogame, coisas legais que fazemos no nosso ritmo. Fica divertido para mim e para ele. É o prazer, não a obrigação, que faz o meu papel de pai ser melhor. Mas isso não impede os comentários dos outros, dizendo que é para eu brincar mais ou fazer isso ou aquilo. Neste caso, eu achei o meu ponto de equilíbrio e estou muito feliz. Os comentários não me afetam mais, pois estou bem comigo mesmo e com meu filho. O que os outros pensam de mim é problema deles, e não meu! Concorda?

Existe ainda um papel fundamental, o seu próprio papel. O papel EU. O núcleo do ser. A sua mais profunda relação com você mesmo. Você também precisa de dedicação! Temos a tendência de cuidar demais das outras pessoas, de nos preocupar com os problemas dos outros e deixar nossos problemas de lado.

Você precisa meditar, relaxar, aprender, amar, dormir, se divertir. Muitas vezes esse é o papel mais negligenciado. É necessário reservar um tempo para você mesmo, para curtir as coisas boas da vida, apreciar e agradecer tudo o que tem.

Quando aprendi esse conceito, comecei a marcar reuniões formais na agenda comigo mesmo. Minha secretária achou muito estranho no começo, mas se acostumou. Essas reuniões eram um tempo dedicado a fazer algo que EU quisesse e gostasse. Podia ser ouvir música, tomar água de coco, passear de carro, andar de skate, jogar tênis, ver um filme, etc. Podia ser qualquer coisa importante para mim naquele momento. Que tal marcar uma reunião com você mesmo na próxima semana, hein?

Se acha neurótico marcar na sua agenda uma reunião com você mesmo, saiba que só fiz isso depois que minhas promessas constantes de tirar alguns minutos durante o dia falharam. O compromisso formal me ajuda a cultivar esse hábito. Se você não precisa disso, ótimo! Tire alguns minutos quando achar necessário!

O americano Spencer Johnson escreveu um verdadeiro tributo ao papel EU em seu livro *Um minuto para mim*. Ele afirma que cuidamos demais dos outros e pouco de nós mesmos, e apresenta a técnica do um minuto para você, que sugere parar algumas vezes durante o dia e fazer algo importante, perguntando a si mesmo: O que posso fazer no próximo minuto para melhorar meu dia? Vale a pena começar a dedicar um minuto para você!

Os relacionamentos importantes da sua vida

Se, por acaso, seu médico falasse que você tem apenas mais 24 horas de vida, o que você faria nessas horas finais? Se você fizesse uma retrospectiva da sua vida, como responderia a estas perguntas:

O que você conseguiu realizar em sua vida e o que nem tentou?

Que sonhos se realizaram e quais foram abandonados?

O que as pessoas importantes da sua vida falariam de você após sua morte?

O que diriam seus pais e filhos nesse momento? Eles se lembrariam das conversas que vocês tiveram, dos passeios, das brincadeiras? Ou apenas se lamentariam de não terem aproveitado mais tempo com você?

O que eles falariam de você para as próximas gerações?

O que ficou, para sempre, no coração de cada pessoa que conviveu com você?

Como você demonstrou sua identidade ao seu mundo?

Que marca você deixou no mundo?

Pense nessas perguntas por alguns minutos.

Não gostou muito das respostas? Não tem problema, você não vai morrer agora, ainda há tempo de melhorar as coisas que precisam ser melhoradas e mudar as que precisam ser mudadas. Viver melhor seus papéis e seus relacionamentos. Está na hora de reescrever a sua história!

Sempre que faço essas perguntas em algum curso ou palestra, as reações são surpreendentes. Tenho diversos feedbacks sobre as coisas que as pessoas ouviram

e não gostaram e querem viver para mudar. De todas as cenas que você viu, ouviu e sentiu na retrospectiva da sua vida, o que foi mais importante para você? As que mostravam as pessoas ou os bens materiais?

Uma vida não seria nada sem as pessoas que fazem parte dela. Muita gente está tão concentrada em ganhar dinheiro e subir na vida profissional que, depois de conquistar tudo o que desejava, olha para seu passado e se arrepende das pessoas que deixou para trás, dos amigos que esqueceu ou perdeu, da família que se desmanchou, do casamento que não deu certo, dos filhos que não se tornaram seus amigos. Essas pessoas ficam sozinhas e descobrem, muito tarde, que a vida não vale a pena pelo tamanho da conta bancária, mas sim pela intensidade e qualidade dos relacionamentos.

Um papel não poderia existir se não fosse pelas pessoas que fazem parte dele. Você não vive isolado, você se relaciona com diversas pessoas em função dos diversos papéis que desempenha. Quando um papel seu interage com o de outra pessoa, é formado um relacionamento.

Em cada papel existem pessoas-chave que compõem esses relacionamentos, que são importantes. É preciso reservar tempo para conviver com elas. São as pessoas que você viu no filme da sua vida que irão falar de você (bem ou mal) no seu enterro. São essas pessoas que vão continuar sua história, perpetuar seu legado.

A administração pessoal não seria coerente se não previsse dedicação a essas pessoas. É preciso ter tempo para viver seus relacionamentos. Você verá que em diversas fases da metodologia os relacionamentos são mencionados, pois eles são parte de sua essência.

Faz parte do processo de definição dos seus papéis identificar as pessoas-chave pertencentes a cada um deles. Deve-se escrever uma lista das pessoas verdadeiramente importantes, às quais você gostaria de dedicar seu tempo.

Depois que as pessoas estiverem definidas, é importante que você escreva uma declaração para cada uma delas. Esse texto irá resumir tudo o que você gostaria de dizer e a forma como pretende viver para esse relacionamento. Deve ser algo esclarecedor, objetivo, agradecido e com um propósito. Pode ser uma declaração de amor, um parágrafo, uma piada, uma frase. Não importa o tamanho, e sim o significado para você e para essa pessoa.

Por exemplo: em meu papel de filho, escrevi a seguinte declaração para minha

mãe: “Mãe, Muito Obrigado! Você me ensinou a ousar, a amar, a ser sensível. Você me deu carinho e atenção além do apoio que sempre tive. Te amo Demais! Pode sempre contar com seu filho e amigo em tudo. Quero ser sempre seu apoio no que precisar.”

Aconselho você a enviar essa declaração por e-mail para essa pessoa. Pode ser alguém com quem você não fala há algum tempo, um amigo próximo, um familiar ou um colega de trabalho. Não importa a pessoa ou a distância. Afinal de contas, a internet acabou com a distância geográfica. O importante é o resultado dessa ação. Se você se sentir confortável com essa dinâmica, experimente! É muito gratificante expor a forma como você quer se dedicar ao relacionamento.

Muitas dessas pessoas podem se surpreender com a maneira como você encara esse relacionamento. Podem mudar, agir diferente, se comprometer, buscar alternativas, apoiá-lo, compartilhar da visão com você, etc. Gandhi usou apenas de palavras para criar um relacionamento com toda uma nação. Palavras podem ser amargas, mas também podem ser doces. É mais importante usar palavras para unir pessoas do que para afastá-las.

Quando enviei essa declaração para minha mãe, ela me escreveu uma linda carta de agradecimento. Ela se sentia culpada e achava que não tinha sido uma boa mãe, mas quando leu minha declaração sentiu-se aliviada e recompensada. Foi apenas um parágrafo, mas fez toda a diferença para ela. Era algo que eu sempre soube, mas nunca havia lhe dito.

Após uma palestra, recebi o feedback de uma senhora que não falava com a filha havia alguns anos, por motivos que desconheço. Ela pensou profundamente sobre seu papel de mãe e a falta que sua filha lhe fazia. Após alguns dias ela enviou um pequeno cartão que dizia simplesmente: “Filha. Desculpe sua mãe pelo que passou. Eu te amo e quero retomar nossa amizade.” Ela contou que a filha ligou no mesmo minuto que leu o cartão, dizendo que também a amava e pedindo desculpas por não ter ligado antes, mas achava que a mãe não queria mais falar com ela. Anos foram recuperados com uma simples frase. Às vezes, uma frase consegue tocar a alma de uma forma que anos silenciosos não conseguiriam fazer.

Esse tipo de definição de pessoas-chave não é restrito ao ambiente familiar ou amoroso. Você pode escrever frases para clientes, parceiros, fornecedores, colegas de trabalho, etc. Defina a forma como você gostaria que fosse esse

relacionamento, transforme-o em palavras e envie-o para essas pessoas importantes.

Que tal escrever algo para uma pessoa importante? Dê uma pausa na leitura, vá ao seu computador ou pegue seu caderno, escolha pelo menos uma pessoa e envie sua declaração de relacionamento para ela.

Lembre-se: a sua vida é a marca pessoal que você deixa em todos os seus relacionamentos, por isso aproveite as pessoas enquanto elas estão com você. Relacionamentos felizes são o reflexo de suas atitudes.

Como identificar papéis e pessoas-chave na prática?

Se você tem dificuldades para identificar e definir seus papéis e relacionamentos, esta seção traz algumas dicas muito úteis que podem auxiliar nesse processo.

O primeiro passo para identificar seus papéis é pensar em todas as funções que você exerce na sua vida pessoal e profissional. Faça uma lista o mais completa possível. Você pode acrescentar funções que ainda não exerce, mas gostaria de exercer. Para facilitar a preparação da lista, você pode pensar em pessoas de seu relacionamento e definir o tipo de função que desempenha com elas.

Com a lista pronta, comece a agrupar suas funções similares. Esses agrupamentos poderão se transformar em papéis. Por exemplo, caso você exerça as funções de neto, primo, cunhado, filho, então pode agrupar todas elas em um papel chamado familiar.

Se uma função é muito específica ou merece atenção especial, então deve ser considerada como um papel individual. Não se preocupe com a quantidade neste momento.

Definidos os papéis, inicie agora um processo de eliminação. Minha recomendação é que você mantenha até oito papéis para desempenhar. Isso não é uma regra, é apenas uma sugestão.

Quanto menos papéis você tiver, mais tempo terá para dedicar-se às pessoas-chave. É a partir de uma análise como esta que você descobre que exerce papéis demais na sua vida e que, talvez, isso esteja tomando tempo em excesso. Talvez

alguns papéis possam ser eliminados para evitar sobrecarga e trazer um pouco mais de equilíbrio entre os outros.

Com seus papéis estabelecidos, a próxima etapa é a definição de cada um deles. Existem algumas perguntas-chave que podem ser feitas para auxiliar nesse processo. (Acrescente o nome do papel – por exemplo, pai, profissional, músico, etc. – nas lacunas):

1. O que significa ser _____ para mim?
2. O que eu faço e até onde vão meus limites como _____?
3. O que é mais importante que eu conclua ou deixe de mensagem ao fim de minha vida como _____?
4. O que eu gostaria de fazer para melhorar minha atuação como _____ _____?

O passo final é definir as pessoas importantes em cada papel e desenvolver uma declaração para elas. Não acrescente pessoas demais. Inclua apenas aquelas a quem você gostaria de dedicar mais tempo.

Algumas perguntas também podem ser feitas para ajudar na definição das pessoas importantes e na declaração para elas:

1. Que pessoas importantes fazem parte do meu papel de _____, às quais eu gostaria de dedicar parte do meu tempo?
2. O que _____ significa para mim?
3. Como eu gostaria de viver para me relacionar melhor com _____?
4. O que eu gostaria de deixar como lembrança para _____ no dia de minha morte?

Com esse processo concluído, sua lista deve conter papéis e pessoas-chave, conforme o exemplo abaixo:

PAPEL:	Voluntário
DESCRIÇÃO:	Ajudar pessoas idosas, transmitindo meus conhecimentos e habilidades em trabalhos manuais para diverti-las.
PESSOAS-CHAVE:	Clair (gerente do asilo); Odete (enfermeira); Grupos de idosos

DECLARAÇÕES:	Clair – Após anos voltamos a nos reencontrar. Gostaria de ajudá-la em sua missão de vida e que trilhássemos juntos um ambiente de fraternidade e ajuda ao próximo. Conte comigo para o que precisar. Odete – Você é uma pessoa especial, seu carinho com os idosos é algo contagiante. Quero aprender muito de sua humildade e doação. Grupo de Idosos – Queridos amigos, podem contar com minha dedicação para ajudá-los no que for necessário. Quero, no tempo em que estivermos juntos, criar um ambiente divertido, de confiança e de muita doação para todos.

Não é tão difícil quanto parece. Essa reflexão é muito interessante, é uma descoberta de coisas que são prazerosas e reforçam nosso desejo de cultivar esses papéis. Por outro lado, se não paramos para pensar, corremos o risco de deixá-las de lado.

Analisando papéis e relacionamentos

Não adianta apenas identificar seus papéis e relacionamentos se você não os transformar em ações na sua vida. A teoria é linda, mas a prática deve ser efetiva. Você deve se planejar para executar constantemente ações em cada um de seus papéis, pois, uma vez identificados, pertencem ao seu foco de importância.

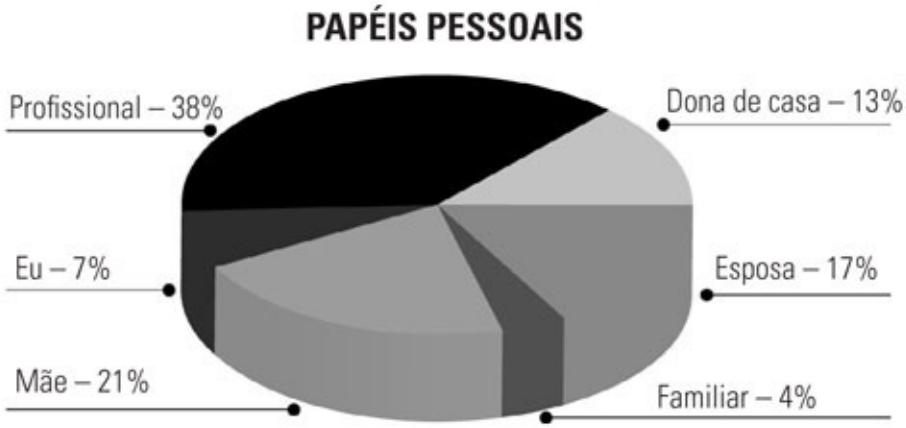
Algumas vezes não temos consciência de como estamos atuando nesses papéis e relacionamentos. Você pode achar que tem se dedicado ao papel de amigo quando na verdade só tem tido olhos para o papel de namorado. Por isso é preciso que você monitore e acompanhe a sua atuação em cada um de seus papéis.

Para facilitar a compreensão e aplicação desse conceito, sugiro o desenvolvimento de um gráfico para papéis pessoais. Assim, você pode analisar a sua dedicação em cada uma dessas áreas e reavaliar o uso de seu tempo conforme a sua vontade consciente, e não circunstancial.

O gráfico de papéis pessoais mostra todos os papéis desempenhados por você e o tempo dedicado a cada um deles. O objetivo não é ser matemático nem analítico, mas consciente. A análise deve ser cuidadosa. Lembre-se sempre de que quantidade não significa necessariamente qualidade!

Esse gráfico reflete o consumo médio de tempo dedicado a cada papel em um determinado período. Com base nas atividades executadas durante a semana, o

Neotriad permite que você classifique suas atividades de acordo com seus papéis e gere automaticamente gráficos como os dos exemplos a seguir. Recebemos muitos comentários positivos sobre essa forma de analisar as áreas deficitárias do nosso tempo, que serve como uma reflexão para melhoria.



Vamos utilizar o exemplo de uma mulher com cinco papéis identificados além do papel EU. Ela dedica a maior parte do seu tempo ao papel profissional, enquanto seu papel mais rudimentar é o familiar.

O uso do gráfico simplesmente mostra como você está gastando seu tempo em cada papel. Já vi pessoas se surpreenderem ao verem seus gráficos. Algumas garantiam que se dedicavam mais a um ou outro papel, ou que gostariam de melhorar um papel específico que consideravam importante. Uma pessoa em um seminário me disse após ver seu gráfico: "Nossa! Esqueci que tenho marido e nem sabia! Vou começar a ser uma esposa melhor antes que ele perceba isso!"

Não existe um equilíbrio perfeito entre papéis. Não há como dedicar tempos iguais a todos eles. Você é quem sabe a forma certa para esse gráfico. Você deve agir para transformar seu gráfico no ideal para você.

Em geral, o papel profissional é sempre o que apresenta maior dedicação de tempo. Dedicamos, em média, 25% das horas totais de nossa semana ao trabalho. É até bom que ele se destaque de forma gritante no gráfico. Em primeiro lugar, porque o trabalho é realmente uma atividade importante. Mas mostra, também, que a vida não é apenas trabalho. Existem outros papéis que também necessitam de seu tempo.

O mais importante é perceber que, em primeiro lugar, não adianta ter muitos papéis, pois não há tempo para exercê-los bem. A segunda coisa é se perguntar se

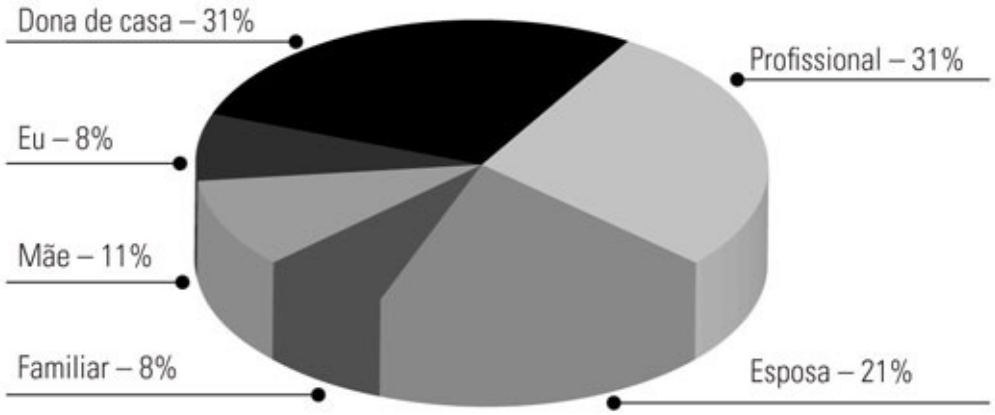
existe algum papel ao qual você gostaria de dedicar mais tempo e, neste caso, agir para mudar esse gráfico.

Uma das formas de aumentar a dedicação a um determinado papel é por meio de seus relacionamentos. Um amigo certa vez me disse: "Se você quiser construir um bom relacionamento com alguém, saia sozinho com essa pessoa." Comprovei isso com meu filho: quando comecei a fazer esporte sozinho com ele, nosso relacionamento melhorou muito. Ficamos muito mais próximos, muito mais amigos.

Os gráficos não devem ser utilizados matematicamente, eles não dizem se está ou não na hora de passear com sua avó, seu amigo, etc. Eles devem ser utilizados como um espelho de reflexão e análise pessoal. Você tem que olhar para o seu gráfico e perguntar: Está bom assim ou preciso melhorar alguma coisa? A única análise certa para esses gráficos será feita por você!

Você pode criar gráficos ideais para você. Ou seja, você pode desenhar o gráfico de como gostaria de atuar em seus papéis e relacionamentos e fazer dele um objetivo a ser alcançado. No exemplo, ela poderia dedicar mais tempo ao marido, à casa e a ela mesma. Logo, sua meta poderia ser ter o gráfico de papéis mais equilibrado, conforme o exemplo a seguir:

GRÁFICO DE PAPÉIS DESEJADO



As atividades exercidas de forma espontânea e divertida com as pessoas de suas relações ajudam sua tríade pessoal a se aproximar da ideal. Você começa a dedicar tempo às coisas importantes e deixa as urgências e circunstâncias em segundo plano – de onde nunca deveriam ter emergido.

Equilíbrio pessoal

"Que os homens não procurem ser considerados grandes por outros homens, mas reconheçam internamente a grandeza de Deus, inerente a todas as manifestações da vida."

SAINT GERMAIN

Pense em quanto há de sabedoria e reflexão nas palavras de Saint Germain. O mundo se transformou no império do marketing de consumo, que transforma um homem em um ser melhor que o outro pelo seu terno, caneta, perfume, carro, etc. A humanidade preocupa-se tanto com comparações fúteis e esquece-se da grandeza que possui dentro de si.

Quantas pessoas você conhece que são extremamente bem-sucedidas na área financeira e padecem para se estabilizar em um relacionamento? Quantos profissionais se matam de trabalhar todos os dias, se alimentam mal, se esquecem de fazer esporte, de ter amigos ou de demonstrar a Deus agradecimento por tudo o que conquistaram?

Estamos fragmentados dentro do nosso próprio "templo". Estamos preocupados demais com as aparências e com a rotina. Existimos, mas deixamos de viver. Não saboreamos o prazer da vida, mas sempre estamos pedindo mais.

Fala-se tanto de equilíbrio e qualidade de vida nos dias de hoje, mas são poucos os felizardos que os têm verdadeiramente. Equilíbrio e qualidade de vida não se compram em uma livraria ou farmácia, eles se encontram dentro de você, em seus diversos corpos.

O homem possui quatro dimensões de sua existência, conforme mencionamos anteriormente: física, mental, emocional e espiritual. Juntas, elas formam a unicidade do seu ser, as bases do seu "templo". Mark e Elizabeth Prophet, em seu livro *Climb The Highest Mountain*, as chamam de quatro corpos materiais e dizem que são os meios para a evolução do homem na Terra.

Mente, coração, espírito e corpo juntos formam você! Você já viu uma Matriochka? São bonecas russas que se encaixam uma dentro da outra com perfeição. Assim são nossos corpos, interligados e conectados.

Eles são interdependentes. Logo, o desequilíbrio de um pode afetar todos os demais. Tudo o que fazemos está relacionado com os nossos quatro corpos e

contribui para o equilíbrio ou desequilíbrio deles.

O conceito dos quatro corpos é algo extremamente rico e complexo. Ele é estudado em diversas áreas da teologia, filosofia e psicologia. A partir dele, podemos fazer duas analogias relevantes.

A primeira é a relação com os quatro elementos da natureza, identificados desde os gregos antigos. Na Grécia antiga, os elementos correspondiam às faculdades do homem: moral ou espiritual (fogo), física (terra), intelectual (ar) e emocional (água). A segunda relação é com as definições das funções da consciência de Carl Jung: sensação (físico); pensamento (mental); sentimento (emocional) e intuição (espiritual).

O equilíbrio é conquistado quando conseguimos administrar essas quatro dimensões. Somos o maestro de uma grande orquestra. Precisamos reger a mente para agir com o coração, que responde ao espírito que age através do corpo.

O corpo físico

"A saúde, como a fortuna, deixa
de favorecer os que abusam dela."

SAINT-ÉVREMOND

"Cuide bem do seu corpo. Afinal, você mora nele."

ABÍLIO DINIZ

O corpo físico está relacionado à terra, o elemento mais seguro e estável, e à função de sensação, a qual percebe o mundo através dos cinco sentidos.

Se você tivesse uma Ferrari, colocaria gasolina adulterada no tanque? Não? Então, por que você come comidas gordurosas que elevam seu colesterol e aumentam suas chances de ter um infarto? A analogia pode ser distante, mas, se pensarmos bem, qual a diferença entre a Ferrari e o seu corpo? Qual tem mais valor? Por que cuidamos melhor de um do que de outro?

Se o seu corpo parar de funcionar, sua vida acaba. Precisamos cuidar bem do nosso corpo, pois ele é o veículo que nos leva aos resultados que desejamos. Por isso, ele precisa de combustível de qualidade!

Nosso cérebro é poderoso. Se ele repara que você não dá descanso para o corpo, ele faz isso por você enviando uma doença. Tenho um amigo que mudou completamente seu ritmo de vida ao colocar um marcapasso aos 21 anos de idade. (Isto mesmo: 21 anos.) Tive um sócio muito querido que, após cinco infartos seguidos, não teve a mesma sorte. A pergunta é: por que precisamos que o corpo chegue perto de parar para mudar?

Devemos encarar nossas doenças como aprendizados e não como problemas. Quando meu pai me disse isso uma vez eu não acreditei, mas descobri que era sério. Nosso corpo físico pode estar nos emitindo uma mensagem. Pode ser um pedido de férias, de mais exercícios, menos álcool, parar com as drogas, respirar melhor, se espreguiçar de manhã, beber mais água, etc. Que mensagem seu corpo está enviando para você?

Eu sempre tive muita dor nas costas e nos ombros. Um dia parei para pensar no que isso podia significar. Eu estava em um período muito sério, tenso e preocupado e por isso achei que a tensão nos meus músculos pudesse ser um reflexo da minha pressão no trabalho.

Comecei a rir mais, a me preocupar menos e procurei me divertir mais no trabalho, marcar mais reuniões comigo mesmo, fazer piadas e até comprei um carimbo do smile. Fiquei mais relaxado comigo mesmo. Resultado: em pouco tempo as dores foram embora! Preste sempre atenção nas mensagens subliminares que as doenças nos transmitem antes que a mensagem enviada seja muito forte e você não consiga mais reescrever sua história.

Todas as atividades que você faz para melhorar sua saúde e seu bem-estar são relacionadas com o corpo físico. O que você pode fazer por si mesmo durante o seu dia a dia para melhorar sua máquina?

O corpo mental

"Embora os mestres e os livros sejam auxiliares necessários,
é do esforço próprio que resultam os mais
complexos e brilhantes resultados."

GARFIELD

O corpo mental está relacionado com o elemento ar, que voa assim como nossos pensamentos. O ar é intocável e invisível como as ideias, é o raciocínio e as atividades intelectuais. Relaciona-se à função de pensamento de Jung, a qual organiza, classifica, analisa e aprende o significado das coisas.

Desenvolvemos nossa mente desde que fomos concebidos. O cérebro é a máquina mais complexa que existe na Terra e ninguém até hoje sabe exatamente como ele funciona. Mas todos sabemos o que ele é capaz de produzir.

O corpo mental está relacionado com nossos pensamentos, as coisas que aprendemos, que ensinamos, que escrevemos. Nossa mente funciona 24 horas por dia. Até em nossos sonhos estamos aprendendo.

Se o corpo é o hardware, a mente é o software. E, como todo software, ela pode ser programada para obter os resultados que gostaríamos. A programação neurolinguística (PNL) e outras ciências têm estudos com esses objetivos.

Existem diversas definições para PNL. Anthony Robbins, em seu livro *Poder sem limites*, define a PNL como a ciência de como dirigir seu cérebro de uma forma favorável para conseguir os resultados que deseja. Richard Bandler, um dos criadores da PNL, a define como uma atitude, uma metodologia, que deixa um rastro de técnicas. Eu gosto de definir a PNL como uma linguagem de programação capaz de desenvolver qualquer tipo de programa instalável no ser humano.

Fazer cursos de PNL foi uma meta pessoal que estabeleci para desenvolver meu corpo mental. Foi excelente também porque conheci um grande profissional, Gilberto Cury, um dos principais e mais competentes instrutores de PNL no mundo. Foi ele quem ajudou a colocar por terra a crença de que uma pessoa da área de ciências exatas não podia ser escritor.

Existem diversas formas de você exercitar seu corpo mental, além do seu trabalho diário. Pode ser através de um bom filme, uma palestra, um curso ou de uma visita à livraria. Você pode escrever uma carta, ensinar algo e fazer uma série de outras atividades. As possibilidades são infinitas.

O corpo emocional

"No amor, nem sempre são as faltas o que mais

nos prejudica, mas sim a maneira como procedemos
depois de as ter cometido."

OVÍDIO

O corpo emocional se relaciona ao elemento água, que traz uma lição importante através dos orientais: eles dizem que a água é "ação pela não ação", pois ela não resiste, não se impõe, evapora e condensa-se, contorna todos os obstáculos e chega sempre aonde tem de chegar. Carl Jung fala da função de sentimento, aquela que julga e valoriza.

O corpo emocional ou social está vinculado à necessidade básica do ser humano de se relacionar com seus semelhantes. Todos os sentimentos e emoções manifestados através de nosso corpo físico são gerados pelo corpo emocional.

Muitas vezes, renunciamos aos nossos próprios sentimentos e acabamos por nos anular, seja numa relação a dois ou em grupo. Por medo da perda, deixamos de ser verdadeiros e acabamos por viver uma aparência, desequilibrando todas as nossas reações.

Hoje, está mais do que comprovado que o coeficiente de inteligência, o velho QI, é superado pela inteligência emocional. Uma pessoa capaz de controlar suas emoções tem muito mais poder pessoal para reagir às adversidades do mundo. O coração é mais sábio que o cérebro. Sempre há loucura no amor, mas sempre há também um pouco de razão na loucura.

Em nossos papéis, através de nossos relacionamentos estamos utilizando o corpo emocional. Quando escrevemos uma carta de amor, quando expomos um sentimento, quando somos amigos, quando namoramos, quando transamos, etc.

As emoções são o reino mais desconhecido e sombrio da natureza humana, o mais instável e subjetivo de todos os corpos. Nossas emoções são quase subliminares e desconhecidas até por nós mesmos.

O corpo espiritual

"E se me perguntarem seu nome o que lhes direi?
Diga que eu sou o que sou. Este é meu nome (Eu Sou)!"

ÊXODO 3:14-15

O corpo espiritual está relacionado com o elemento fogo. Deus apareceu para Moisés através do fogo que não se consumia, revelou seu nome como EU SOU e ordenou-lhe que salvasse seus filhos do Egito (Êxodo 3:4). Sabe, eu estou falando daquela chama do fogo sagrado que brilha quando estamos deprimidos, sem esperanças, no breu da vida, nas trevas. Mostrando o caminho do entusiasmo pela vida e renovando a promessa de Deus aos homens.

A intuição é a função da consciência de Jung relacionada com o corpo espiritual. É pela intuição que nos aproximamos da essência de uma situação, das suas possibilidades, do seu verdadeiro significado. Intuir é um processo criativo e divino de inspiração, uma forma de se conectar ao Ser Superior e de ouvi-lo, transformando as palavras em ideias originais e brilhantes.

Voltaire disse uma frase célebre e muito pertinente: "Se Deus não existisse, seria necessário inventá-lo." É básica e natural a necessidade do ser humano de se relacionar com um Ser Superior.

Deus deu aos homens 24 horas todos os dias, mas poucos são aqueles que dedicam 15 minutos diários para reverenciar e agradecer a Deus. Não é meu papel neste livro explorar aspectos religiosos, mas acredito na importância de amar e agradecer a Deus.

O corpo espiritual é o mais abstrato de todos. Ele não se relaciona apenas com a religião, mas também com você mesmo, com o seu eu interior. Existem muitas coisas que fazem bem ao espírito: pode ser a oração, a meditação, o relaxamento, a reflexão, a inspiração, a celebração da natureza, etc.

O equilíbrio dos quatro corpos

Na infinita complexidade do ser humano não existe uma forma de suprimir nenhum de seus quatro corpos. Não somos máquinas. Todas as metodologias de administração pessoal deveriam buscar esse equilíbrio em nossos papéis e atividades.

Temos de nos dedicar a todos os nossos corpos e não apenas aos mais fáceis ou com atividades mais constantes. Lembre-se de que o equilíbrio desses quatro corpos é fundamental para seu bem-estar pessoal e sua qualidade de vida. O segredo é tornar esse processo natural e em sinergia com todos os seus papéis e atividades. Por exemplo, vamos supor que em seu papel de marido você precise

fazer algo especial com sua esposa.

Um programa com sua esposa pode ser benéfico a todos os corpos. Você pode ir ao cinema assistir a um filme que traga reflexão e novas inspirações, pode entregar-lhe uma rosa e dizer quão importante ela é para você, pode levá-la para jantar e terminar bem a noite. Esse programa simples trabalhou ao mesmo tempo seus quatro corpos e ainda ajudou em seu papel de marido.

Quando eu era criança, meus pais queriam fazer exercício físico e escolheram o tae kwon do. Aproveitando a oportunidade, fizeram a matrícula deles, a minha e a de meu irmão. Quando íamos para as aulas, estávamos todos trabalhando alguns corpos e também nossos papéis familiares. Era muito divertido e engraçado.

A seguir estão alguns exemplos de atividades para "exercitar" seus corpos ao longo da semana:

FÍSICO	MENTAL	EMOCIONAL	ESPIRITUAL
Andar	Ler	Namorar	Orar
Ir à academia	Escrever	Fazer novos amigos	Celebrar a natureza
Dormir	Trabalhar	Ajudar pessoas	Refletir
Se alimentar bem	Assistir a um filme	Deixar alguém feliz	Buscar o autoconhecimento
Fazer dieta	Fazer um curso	Demonstrar emoções	Meditar
Visitar o médico	Ensinar algo	Ser sincero	Relaxar
Fazer exames	Aprender idiomas	Cantar	Viver
Sorrir	Sorrir	Sorrir	Sorrir

Não existe um parâmetro de dedicação a cada corpo. Você é o único capaz de avaliar essa informação. Reflita sobre os aspectos da sua vida e exercite aquele que mais tem sido negligenciado. Utilize as reuniões com você mesmo para priorizar seu equilíbrio quando necessário ou peça ajuda a alguém para criar essa rotina eficaz e equilibrada. Administração pessoal é a busca da qualidade de vida de forma a priorizar as atividades importantes e ter uma vida equilibrada nas quatro dimensões do ser humano.

Missão

Santos, uma linda cidade no litoral de São Paulo, é conhecida no mundo inteiro por abrigar o maior porto do Brasil. Nos últimos anos, entrou na rota de diversos cruzeiros marítimos, o que aumentou o trânsito de turistas pela cidade. Alguns anos atrás, interessei-me pela ideia e procurei um agente de viagens em busca de uma alternativa de férias a bordo de um daqueles transatlânticos. No meio da conversa, fui apresentado a um roteiro de viagem no mínimo engraçado.

A ideia era fazer um passeio de alguns dias sem uma rota específica. As pessoas simplesmente embarcariam no transatlântico e zarpariam. Ficariam dias navegando em círculos, desfrutando do luxo do navio, de seus bares, das discotecas e das opções de lazer. Entravam na viagem sem ter a menor noção de seu destino.

Pelo que é possível observar, muitas pessoas estão entrando no mesmo navio. Embarcam na vida, mas parecem não ter um propósito específico. Se divertem à custa das circunstâncias, mas não sabem o que querem, não têm um destino, uma missão.

Como instrutor do Empretec pude notar que a maior dificuldade dos empresários que participavam do seminário era definir o propósito de suas empresas. Os mais bem-sucedidos eram os que tinham uma definição clara da missão do seu negócio – do motivo pelo qual ele existe e qual é exatamente a função de sua empresa na sociedade.

Segundo Peter Drucker, a pergunta mais importante que qualquer um, em qualquer empresa, deveria ser capaz de responder é: Em que negócio estou?* Essa resposta é a razão da existência da empresa e o motivo pelo qual seus funcionários são remunerados. A empresa que você trabalha tem uma missão?

Uma missão pessoal deve ter o mesmo sentido da missão empresarial. Ou seja, dar uma direção e um objetivo a sua vida. É a sua filosofia de vida, sua declaração de propósito, seu credo pessoal. É ela que guia seus passos e orienta suas decisões. A missão o ajuda a manter-se no caminho da sua estrela pessoal. Jesus tinha uma missão pessoal, ele dizia: “Eu vim para que tenham vida e a tenham com abundância… Minha missão é não condenar, mas dar a vida.” Quantas vezes Jesus foi tentado a corromper sua missão? Mas estava ciente do seu propósito e sempre se ateve a ele.

Sua missão é a convergência de todos os elementos que discutimos na fase de identidade. É a união de seus papéis, de seus corpos, de seus sonhos, crenças e valores. Portanto, não tenha dúvidas: anote-a no papel. Uma declaração de missão descreve o que você é e a forma como você contribui com o mundo. Ela registra, por escrito e da maneira mais abrangente possível, o que as suas ações e intenções representam de fato. É o verdadeiro sentido de sua vida.

Leia atentamente a declaração de missão a seguir:

"Eu sou um homem de paz. Eu acredito na paz.
Mas não na paz a qualquer preço.
Eu não quero a paz que você procura em uma pedra.
Eu não quero a paz que você procura na sepultura.
Eu não quero a paz que você procura embutida na luta humana
Que está exposta para o mundo todo,
Mas que é protegida de todo o dano
Pelo poder de Deus todo-poderoso.
Então deixarei que a primeira ação todas as manhãs seja fazer a seguinte resolução para o dia:
Não temerei ninguém na Terra
Temerei somente a Deus
Não terei maus sentimentos com relação a ninguém
Não me submeterei à injustiça por parte de ninguém
Conquistarei a inverdade com a verdade
E, resistindo à inverdade, suportarei todo o sofrimento."

Essa missão foi extraída de um texto de Gandhi. Se a analisarmos, poderemos dizer que ela resume toda a sua vida, um legado de um dos maiores pacifistas da humanidade. Ele viveu essa missão todos os dias. Ele pregou a paz, mas não qualquer tipo de paz. A paz da não violência. A paz baseada na crença de Deus. A paz que contrariava as inverdades e a injustiça dos colonizadores britânicos na Índia. Um texto que resume uma vida.

Conseguiu entender a profundidade e o poder de uma missão pessoal? Gosto de dizer que missão é um fator de motivação pessoal. Podemos encarar a missão como a pílula da motivação, que tira você do cenário irreal, uma espécie de

“Matrix”, conforme foi mostrado pelo cinema, e o coloca no seu mundo de verdade, em contato com seu mais profundo Eu.

Tenho a minha missão. Carrego-a comigo e a leio com frequência. É algo que me motiva, me realinha com meus propósitos de vida e diz o caminho certo que devo seguir.

Quando defendo a ideia de que uma missão dá noção de “caminho certo” para sua estrela pessoal, estou dizendo a verdade. É uma afirmação subliminar: “É para isso que existo! É isso que sou.” Certa vez, um grupo bancário me fez uma proposta muito interessante. Seria um empreendimento inovador no mercado, com alto potencial de lucratividade. Estudei, fiquei tentado, mas, no fim, não aceitei a proposta. Pelo simples fato de que nesse empreendimento eu não “poderia ajudar pessoas a serem melhores”. Seria bom para meu bolso, mas não para mim. Ajudar pessoas faz parte da minha missão. Aceitar a proposta significaria ir contra a minha missão, ir contra mim mesmo. O que faço hoje da minha vida pessoal e profissional teve suas raízes na descoberta da minha missão, foi muito mais fácil e claro definir minhas ações quando sabia para onde queria ir.

Missões pessoais podem ser sinérgicas. Quando bem conduzidas, elas ajudam a criar missões para grupos ou famílias. Um projeto pode ter uma missão. Um departamento da empresa pode ter uma missão. Caso essas missões não sejam contrárias àquela que você traçou para si mesmo, não há nada de errado em assumi-las como suas. Ou seja, sua missão deve estar “co-missionada” – de acordo com a missão da empresa, da família ou de um grupo ao qual você esteja de alguma forma ligado. Você jamais trabalharia em uma empresa de tabaco caso sua missão pessoal incluísse libertar outras pessoas do vício de fumar.

Devo esclarecer que missão não é sinônimo de objetivo. A missão é um exercício de autoconhecimento, que ajuda a focar, priorizar, direcionar e dar um senso de propósito para o que somos. Um objetivo é algo a ser conquistado, com passos intermediários e datas e responsabilidades definidas.

Um conceito importante é que uma missão pessoal é atemporal. Ela se modifica conforme o seu momento de vida, valores e pessoas com quem convive. A vida muda e você pode mudar sua missão com o passar do tempo também. Como bom canceriano, gosto de guardar minhas missões anteriores e de relembrar os momentos nos quais as escrevi. Estou na versão 3.2 (foram três

missões totalmente novas e cinco revisões da última) da minha missão.

Minha missão pessoal 3.2 é:

"Ajudar outras pessoas a serem mais produtivas em suas vidas. Viver sempre por meus sonhos e meus relacionamentos de forma a deixar minha marca no mundo. Ajudar jovens de idade ou reciclados a descobrirem o sucesso que já têm. Deus é meu guia nesta jornada."

Recolhi alguns exemplos de missões pessoais de alguns sites de palestrantes, de escritores e de alguns participantes de meus seminários. Elas podem ajudar a ilustrar ainda mais o conceito de missão:

"Minha missão é alegrar crianças através de risadas, amor, afeto e das músicas em hospitais públicos e orfanatos."

SANDRA ARRUDA

"Reconhecer, promover e inspirar a excelência divina."

LAURIE BETH JONES

"Ter compaixão e misericórdia pelos moribundos."

MADRE TERESA DE CALCUTÁ

"Amizade – Viver e dar sempre o melhor a meus amigos.
Qualidade – Buscar a qualidade em todas as minhas atividades.
Amor – Distribuir amor a quem dele precisar.
Deus – Ser fiel a suas leis e ensinamentos."

ANDRÉ SILVA

"Amar a todos, como se não houvesse amanhã.
Ser um elo de amor e afeto entre as pessoas a minha volta.
Estimular o perdão e a benevolência."

GABRIEL FERREIRA

"Fazer uma diferença impactante e positiva nos resultados das pessoas e organizações."

RODRIGO CARDOSO

"O propósito da minha vida é servir humildemente a Nosso Senhor, sendo amoroso, alegre, poderoso e um exemplo apaixonado da absoluta alegria que está disponível para nós no momento em que nos regozijamos nas graças de Deus e honestamente amamos e servimos a todas as suas criações."

ANTHONY ROBBINS

"Ser uma pessoa de caráter, amiga e fiel. Ajudar a todos aqueles que precisarem de cuidados médicos ou de orientação em sua saúde. Salvar vidas por meio da medicina, de palavras, de ações. Lutar por um mundo mais saudável, compartilhando meus conhecimentos com aqueles que precisam."

JOCILAINE DE ALMEIDA

A descoberta da missão

Escrever uma missão não é uma tarefa fácil. É um processo poderoso de autodescoberta, resultado de uma profunda reflexão. Existem diversos seminários e cursos que ajudam a descobrir e a desenvolver missões pessoais. Participei de alguns com boas abordagens. Outros apenas enfocam as questões materiais. Gosto da visão holística da missão como propósito de vida, e não como uma simples visão de futuro ou como meta.

Não se pode confundir uma missão com algum objetivo futuro. Esta missão não é a mesma dos agentes secretos. Ela não tem ligação com tempo. Representa uma descrição da sua forma de ser e de seus objetivos superiores.

O objetivo aqui é contribuir para o processo de descoberta da sua missão, caso você ainda não a tenha. Quando desenvolvi meu seminário para jovens, incluí um tópico que tratava da necessidade – ou dos benefícios – de termos todos uma missão. Foi uma experiência gratificante e desafiadora. Trabalhar com executivos e adultos com experiência de vida e um conhecimento maior sobre

seus objetivos é muito mais fácil do que apresentar a jovens o conceito de missão. Os adolescentes ainda não descobriram o mundo e, normalmente, nem sabem direito quem são e o que querem.

Minha abordagem sobre missão mudou muito a partir do resultado desses seminários e da visão dos adolescentes sobre o tema. Ensinaram-me muito. Os resultados foram surpreendentes. Alguns utilizaram suas missões pessoais até para auxiliar na decisão de seu futuro profissional. Algumas das estratégias que vou ensinar para que você descubra sua missão são provenientes desses seminários.

Concordo com Stephen Covey quando ele diz que "não inventamos uma missão, apenas a encontramos". Já temos um sentido dentro de nós, aquele pelo qual a estrela pessoal brilha. Pode não estar totalmente claro para você neste momento, por isso a sua busca é um processo de autodescoberta constante e de insights sucessivos.

Não existe uma missão certa ou errada. Existe, sim, algumas considerações que devem ser levadas em conta para a criação de uma missão pessoal eficaz:

1. Ela deve ser poderosa, inspiradora, envolvente e motivadora.
2. Deve abranger todas as áreas de sua vida, e não apenas a parte profissional ou pessoal.
3. Deve ser realista e desafiadora. Uma missão impossível não irá motivá-lo a lutar por ela.
4. Tem de estar no seu limite de atuação ou controle. Fora desse escopo, poderá transformar-se em uma grande angústia ou infelicidade.
5. Não existe um tamanho mínimo ou máximo para sua missão pessoal.
6. Deve ser escrita no infinitivo. Com verbos e palavras que levem à ação, e não à contemplação.
7. É explicativa por si só e pode ser entendida por outras pessoas.
8. É atemporal. Não se restringe a um período de tempo específico.
9. Você descobre a sua missão, você não assume a missão de outra pessoa. É um processo de dentro para fora.
10. Tem essência e espírito jovem. Pode ser um texto, música, poesia ou declaração. A forma não tem importância.

Iniciar o processo de descoberta de sua missão pessoal exige concentração e muita introspecção de sua parte. É necessário que você dedique um tempo para isso, longe de interrupções e preocupações. Talvez seja necessário se retirar para um local especial, onde você possa ficar sozinho. Quando desenvolvi minha missão pessoal, fui para um hotel-fazenda tranquilo, no qual pude me concentrar por alguns dias nessa jornada interior.

Existem diversas estratégias para iniciar a descoberta da sua missão. Neste livro, proponho um exercício simples de autoconhecimento com algumas questões que farão você pensar sobre os diversos aspectos de sua vida e sobre o propósito de sua existência. A recomendação anterior, de buscar a concentração, é extremamente importante para você se entregar ao exercício e entrar em contato com seu Eu mais profundo.

O fundamental é nunca se esquecer de que a missão deve refletir a essência de sua identidade. Ela precisa, necessariamente, estar em perfeita sintonia com os seus quatro corpos, com seus papéis e relacionamentos. Ela é a convergência de todos os itens da identidade.

Questionário para desenvolvimento de missão pessoal:

Parte A) Temas para reflexão

1. Descreva em poucas palavras quem é você.

2. Quais são suas cinco principais qualidades ou dons?

3. Quais são as cinco coisas que você mais valoriza na sua vida?

4. Liste as cinco qualidades que você mais admira nas pessoas.

5. O que você mais gosta de fazer? Quando se sente completamente feliz e realizado?

6. Se você pudesse fazer qualquer coisa, o que faria por você e pela sua comunidade, grupo ou planeta?

7. Selecione cinco verbos que mais o estimulam ou motivam: abraçar, acender, acreditar, agrupar, amar, ampliar, apreciar, apoiar, afetar, afirmar, aproximar, aprender, avaliar, ajudar, chamar, brincar, buscar, comandar, compreender, comunicar, compartilhar, conectar, confiar, criar, curar, dar, decidir, defender, descobrir, dirigir, educar, elevar, entusiasmar, esperar, extrair, fornecer, facilitar, ganhar, gastar, iluminar, inspirar, induzir, jogar, liderar, libertar, motivar, nutrir, organizar, partilhar, perdoar, planejar, promover, refletir, relaxar, resistir, respeitar, ressoar, reunir, rir, salvar, ser, servir, sonhar, valorizar, viver.

8. Existe alguma frase, pensamento ou ditado que lhe inspire? Qual?

9. Existe alguma música ou filme que tenha marcado sua vida? Que mensagem deixou para você?

10. O que mais emociona você?

11. A que causa, grupo ou princípio você estaria disposto a dedicar sua vida?

12. Imagine que, graças a você, o mundo se transformou em um lugar melhor para todos. Como conseguiu isso?

13. Que agradecimento você gostaria de ouvir de Deus por seus atos?

14. Releia o texto que aborda "os relacionamentos importantes da sua vida" e responda: Como você gostaria de ser lembrado após sua morte?

Parte B) Resumo das respostas

a. Liste suas respostas correspondentes aos números das perguntas, como na tabela a seguir.

RESPOSTAS 2	RESPOSTAS 3	RESPOSTAS 4	RESPOSTAS 5	RESPOSTAS 7	RESPOSTAS 11	RESPOSTAS 12

b. Selecione as palavras ou frases mais importantes das respostas 8, 9, 10, 12, 13, 14 e escreva-as.

c. Resuma em apenas uma frase as respostas das perguntas 1 e 6.

Parte C) Escrevendo sua missão

Releia o resumo das suas respostas (Parte B) e use as palavras-chave para escrever um texto, iniciando com: Meu propósito de vida é…

Esse texto é o resumo de sua essência. Ele pode ser o início ou o fim de sua missão pessoal. Lembre-se de que você está iniciando a versão 1.0 da sua missão, você ainda tem todo o tempo do mundo para refiná-la.

A base para as próximas fases

Espero ter ajudado você a refletir sobre a sua vida e sobre a maneira pela qual

vem se posicionando perante suas diversas partes. Como mencionei anteriormente, a "administração do tempo" deve entender o ser humano de forma completa.

No processo de administração pessoal proposto por esta metodologia, a fase de identidade é fundamental para as fases subsequentes. Todas as áreas importantes de sua vida foram mapeadas e agora serão trabalhadas nas próximas fases. A fase de identidade é, também, a mais abstrata de todas. Nem por isso, no entanto, ela pode ser considerada dispensável. Pelo contrário, é a mais crucial de todo o processo. Se você sabe quem é e tudo aquilo que importa para você, podemos então trilhar os próximos passos, que farão sua estrela pessoal brilhar ainda mais.

Seus papéis e relacionamentos, equilíbrio e missão são conceitos teóricos que serão postos em prática no dia a dia, conforme sugerido pelas técnicas que dão suporte a esta metodologia. Todas essas atividades contribuem para deixar sua tríade pessoal no ponto mais próximo possível da tríade ideal. O passo seguinte é definir uma forma de alcançar os sonhos através da criação e da execução de metas.

---

* DRUCKER, P. F. *Management: Task, Responsibilities, Practices*. Nova York: Harper and Row Publishers, 1974.

CAPÍTULO 7

Metas: Um rumo para sua vida

"Na vida não existem soluções. Existem forças em marcha:
deve-se criá-las e as soluções se seguirão."

SAINT-EXUPÉRY

Um rapaz procurava um rumo para sua vida. Estava indeciso em relação à profissão, tinha dúvidas sobre as escolhas que fizera e não tinha a menor ideia daquilo que gostaria de fazer de verdade. Resolveu, então, procurar o Mestre da Floresta, um sábio que certamente o ajudaria a encontrar aquilo que buscava. Um amigo lhe indicou o caminho, ele armou-se de coragem e viajou até o lugar onde o mestre vivia.

"Mestre", disse. "Estudei na melhor universidade, fiz MBA, sou fluente em dois idiomas. Procuro me aperfeiçoar sempre, mas não sei o que quero da minha vida. Preciso achar meu rumo." O mestre compreendeu a preocupação e a ansiedade do rapaz. No mesmo instante, entrou em sua cabana e, quando voltou, trazia um belo machado. Era feito de metal nobre e estava afiadíssimo. Tinha o cabo talhado na melhor madeira e todo revestido em couro de búfalo. Entregou o machado e disse que o rapaz deveria se embrenhar na floresta – e só voltar quando soubesse a resposta para as dúvidas que o conduziram até ali.

O jovem obedeceu e, ansioso por encontrar a solução de seu problema, desapareceu entre as árvores. Não se passou meia hora e ele reapareceu diante da cabana. Estava revoltado com o mestre. O machado, queixou-se, era inútil. Não o havia ajudado a encontrar seu rumo. Sem perder a calma, o sábio perguntou: "Mas o que você queria mesmo?" E ele, mais indignado ainda, respondeu praticamente aos gritos: "Eu lhe disse o que quero! Quero achar meu rumo."

Paciente, o mestre pediu que o rapaz se acalmasse e chamou um de seus aprendizes. Entregou-lhe o mesmo machado e recomendou que fosse até a floresta e só voltasse depois de encontrar aquilo que queria. Assim aconteceu. O

aprendiz entrou na mata cerrada e, algumas horas depois, retornou com dois pinheiros nas costas. O mestre perguntou ao aprendiz: "O que você queria quando foi à floresta?" E o aprendiz respondeu: "Como o senhor não me disse o que eu deveria fazer, decidi que traria os pinheiros para plantar na entrada da cabana. Então segui na direção dos pinheiros, cortei as mudas mais bonitas e as trouxe."

O rapaz, ainda mais irritado, continuava sem entender o sentido daquela prova. Então, perguntou ao mestre o que uma atividade tão banal quanto decorar a cabana com pinheiros tinha a ver com o problema que o levara até ali. Ele precisava achar seu rumo. O mestre sorriu e respondeu:

"Você tinha nas mãos meu melhor machado. Mas, para alguém que não tem um objetivo, a melhor ferramenta não passa de um enfeite inútil. Meu aprendiz fez diferente. Ele se impôs o objetivo de buscar os dois pinheiros e achou o rumo que o levou até as árvores. Sem um objetivo, meu rapaz, não há rumo a seguir. Sem um objetivo, qualquer caminho fará com que você volte sempre ao ponto de partida sem ter absolutamente nada nas mãos. Ache primeiro seu objetivo. Depois você encontrará o rumo."

"Mesmo se estiver no caminho certo, será atropelado se simplesmente ficar parado sem saber aonde ir."

WILL ROGERS

Estar perdido, com a sensação de andar sempre em círculos, é mais comum do que se imagina. Para muita gente, estar perdido não é a exceção – é a regra. De modo geral, esse sintoma denuncia a falta de metas – de balizas que nos orientem na direção dos nossos sonhos. São elas que definem o caminho a ser percorrido e não permitem que haja desvios nem dúvidas. Sem uma meta, você certamente ficará perdido, sem saber direito o que deseja. Ficará, enfim, muito mais sujeito às circunstâncias. Se, em lugar disso, existe um alvo definido, essa sensação desaparece. Nesse caso, a mente trabalha para encontrar os caminhos. É inútil pretender encontrar um rumo para a vida antes de saber aonde se pretende chegar.

Sonhar é importante, mas insuficiente. É preciso realizar. E as metas são uma forma eficaz de transformar sonhos em realidade. A palavra "meta" é obrigatória

em cursos de administração, de motivação, de autoajuda e assim por diante. Nos últimos tempos, virou moda dizer que é preciso estabelecê-las. O problema é que, em muitos casos, essas metas não passam de sonhos escritos – e, por essa razão, nunca deixarão de ser apenas sonhos.

Uma metáfora para a definição de metas pode ser encontrada no clássico de Lewis Carroll, *Alice no País das Maravilhas*. Em determinado ponto da floresta, completamente perdida, Alice se vê diante de uma série de alternativas de caminhos. De repente, ela vê o Gato Risonho e pergunta em que direção deveria seguir. Ele, então, pergunta aonde ela gostaria de ir. A menina responde que não sabe. Então, o Gato lhe diz: "Se você não sabe aonde quer chegar, qualquer caminho serve!"

As metas fazem parte, há anos, das preocupações dos estudiosos. O psicólogo David McClelland, da Universidade de Harvard, estudou durante anos a forma com que as pessoas se motivam. Ele identificou que pessoas de sucesso têm entre seus traços comportamentais a nítida capacidade de definir suas metas. Eles sempre fazem algo para alcançar seus resultados a partir de um objetivo previamente estabelecido.

Empresas sem metas são organizações condenadas à falência. Pessoas sem metas são pessoas desnorteadas. Vivem ao sabor dos acontecimentos e muitas vezes nem se dão ao trabalho de estabelecer um plano para a própria vida. O americano Napoleon Hill, um dos mais renomados escritores motivacionais do mundo, passou anos estudando o comportamento e a personalidade dos homens mais ricos do mundo. E chegou à conclusão de que eles tinham metas pessoais muito bem definidas. Ter metas é uma forma eficaz de evitar desperdícios, inclusive de energia. Quem tem metas coloca sua criatividade e sua disposição para o trabalho a serviço daquilo que pretende conquistar – e deixa, portanto, de agir na esfera das circunstâncias.

Nesta metodologia, definição de metas é a segunda fase. É preciso determinar seus objetivos – aquelas situações e atividades para as quais pretende dedicar seu tempo. Traçar, enfim, o rumo que sua vida vai tomar. Essas metas devem estar conectadas com seus papéis e relacionamentos. Com seu equilíbrio e sua missão. Com base nas metas definidas nesta etapa, seremos capazes de elaborar, na próxima fase da metodologia, o planejamento que nos permitirá realizá-las sem desculpas de falta de tempo. Lembre-se: se você não sabe o que quer da sua vida,

qualquer coisa serve!

Além disso, a vantagem de ter metas é dar sentido ao seu tempo e não simplesmente administrá-lo. Se a pessoa tem uma razão para ter mais tempo, ela gera muito mais comprometimento em fazer o método funcionar. Ela vê vantagens em uma vida com mais equilíbrio. Começa a achar a segunda-feira um dia legal, pois é o primeiro dia da semana capaz de realizar seus sonhos. Metas mudam o significado da vida e por isso são importantes no método.

Antes de prosseguir, pense em três metas a curto, médio ou longo prazo.

Para a metodologia considero:

Curto prazo – metas até um ano a partir da data atual
Médio prazo – metas até cinco anos a partir da data atual
Longo prazo – metas acima de cinco anos a partir da data atual

A escolha é sua. Escreva suas metas no espaço reservado. Não deixe de fazer este exercício: ele é indispensável para a própria compreensão da metodologia:

Meta 1 – Curto Prazo:

Meta 2 – Médio Prazo:

Meta 3 – Longo Prazo:

"O que quer que a mente do homem possa conceber e acreditar ela pode realizar."

NAPOLEON HILL

Definição de meta

Você ouve falar em metas a todo instante. Uma hora, são as metas inflacionárias do governo. Em outras, as metas de faturamento da empresa para o ano que se inicia. Há metas para emagrecer, metas de venda de produtos, metas de reduzir custos, comprar uma casa, aprender um idioma, parar de fumar… Não é o caso de fazer, aqui, uma distinção entre metas pessoais e metas

profissionais. O conceito básico é o mesmo. Metas são metas. Também vamos assumir, para fins didáticos, que o termo "objetivo" é um sinônimo de meta.

Minha definição de meta é "algum objetivo (ou sonho) definido por escrito, de realização possível, importante e que você realmente queira alcançar". Esta definição contém quatro princípios básicos, que são fundamentais para a compreensão do que realmente caracteriza as metas:

1. São pessoais

Suas metas devem ser traçadas para você mesmo, jamais para outras pessoas. Você não pode mandar na vontade dos outros nem se autonomear tutor do umbigo alheio. Um exemplo clássico é do pai advogado que anuncia aos quatro ventos no dia do nascimento do primeiro filho: "Aqui nasce mais um advogado!" Quem disse que o filho vai querer seguir a mesma profissão do pai? E se ele, ao crescer, resolver ser um assistente social, um médico, um músico? Se uma dessas profissões estiver conectada à missão pessoal que ele estabeleceu para a sua vida, esse filho ficará muito frustrado e se culpará desnecessariamente – ou por não ter obedecido ao pai ou por não ter seguido suas próprias ambições e trilhado seu próprio caminho.

Por mais que sonhe com um neto, você jamais poderá ser avô se essa não for a vontade do seu filho e da sua nora. Você não pode se casar se a outra parte também não quiser. Você pode influenciar, persuadir, convencer, mas nunca fazer de um desejo seu a meta de outra pessoa. Desejos como esses podem até se realizar, mas o poder de ação, nesses casos, não está em suas mãos.

A meta deve ser traçada para indicar um objetivo que esteja ao seu alcance. Se você coloca a responsabilidade pela conclusão da meta nas mãos de outra pessoa, ou se você depende de que alguém mude a própria maneira de ver o mundo para conseguir algo, você está apenas aumentando suas chances de fracasso, de sensação de impotência, de angústia e de preocupação. Você está transferindo a responsabilidade pelo resultado para outra pessoa. O importante é formular metas de modo que você seja capaz de alcançá-las – sem precisar que outras pessoas ajam ou mudem.

Vamos supor que sua meta seja: "Quero que meu projeto pare de ser criticado." Você não pode impedir que as pessoas critiquem seu projeto, mas pode ter uma atitude diferente em relação às críticas. Você poderia reformular

essa meta para colocar dentro do seu limite de ação: "Quero assumir uma nova postura e aprender com as críticas ao meu projeto."

Em um seminário, uma participante me disse que as metas são inúteis, elas simplesmente não funcionavam. Ela disse que tinha uma meta havia dois anos, por escrito, específica, pela qual ansiava muito e que fazia tudo para alcançar, mas que nunca conseguia realizar. A meta era fazer o marido ser mais carinhoso e compreensivo. Por mais que ela se esforçasse, por mais que fizesse por merecer o carinho dele, jamais conseguia alcançá-la. Isso não dependia apenas dela. Aquela situação gerou anos de desilusão e sofrimento por algo fora do seu controle.

Repare que há uma diferença entre a meta ser pessoal e ser realizada por terceiros. Você pode definir uma meta sua e delegar tarefas para terceiros executarem, isso é extremamente viável e com certeza será feito, mas a responsabilidade final e o objetivo são seus, não de outras pessoas.

2. São escritas

Quando eu era criança, gostava de trocar e vender os meus brinquedos. Certa vez, resolvi trocar um brinquedo Playmobil que havia ganhado por um carrinho de que meu irmão não gostava. Para garantir que a troca fosse irreversível, fiz meu irmão de 11 anos assinar um contrato de troca para me assegurar de que no futuro qualquer reclamação com meu pai fosse comprovada. Sem saber direito o que aquilo significava, eu já havia aprendido a importância de um documento escrito e assinado.

Se não for escrito, não há provas, não há contrato, a validade é menor. Se você tem uma meta e não a escreve, nada garante que ela será alcançada. Não só porque está apenas na sua cabeça, mas porque dificilmente você se lembrará dela em todos os detalhes.

Você pode dizer "eu tenho a meta de comprar uma casa" e achar que não precisa escrevê-la porque sabe muito bem que precisa da casa nova. Mesmo assim, o registro é fundamental. Enquanto não é posto no papel, como um compromisso que você assume consigo mesmo, qualquer desejo que você tenha nunca será uma meta – será, no máximo, um sonho.

As metas verdadeiras não são definidas apenas com uma linha da qual você possa facilmente se lembrar. Elas são definidas em detalhes, com um plano

específico para serem alcançadas. E os planos não se guardam na memória.

Existe ainda outra razão para escrever as metas. Trata-se da possibilidade de realização. Tudo na vida tem 50% de chances de dar certo e 50% de dar errado. Quando você escreve uma meta, a percentagem de dar certo comprovadamente sobe. Mesmo que suba apenas 1%. Talvez seja exatamente essa a diferença de que você precisava para ser bem-sucedido.

Além de tudo, o fato de escrever ajuda a tornar mais clara a visão daquilo que você está pensando e o leva a prever eventuais dificuldades ou problemas antes que eles aconteçam. Experimente escrever e ler seus objetivos constantemente. Que tal colá-los no seu guarda-roupa, na porta ou no teto do seu quarto? Pode fazer diferença na sua realização!

Pude experimentar o benefício de uma meta bem descrita e visível para todos em diversas consultorias com empresas. O resultado de uma equipe de trabalho é sempre superior quando a meta está visível, tem indicadores claros e é atualizada constantemente.

3. São possíveis

Há uma linha muito tênue que separa o sonho e a loucura. Existem sonhos que você pode querer realizar um dia, mas que hoje lhe parecem distantes. Eles, porém, são possíveis. Existem outros que simplesmente não são possíveis, ou que estão muito além de qualquer possibilidade de realização. O princípio aqui não é dizer para não sonhar alto. Muito pelo contrário. Sempre achei que, se você pensa pequeno, será pequeno para sempre. Quanto mais alto você sonhar, mais alto poderá chegar.

Henry Ford mudou a história da indústria automobilística mundial com um sonho que parecia impossível. Ele queria desenvolver um motor com oito cilindros agrupados em um único bloco. Muitos engenheiros disseram que seria impossível. Ele disse apenas que fizessem, de qualquer maneira. Após um ano de desenvolvimento, os engenheiros voltaram e novamente disseram que era impossível. Ford disse que queria aquele motor e ia tê-lo de qualquer jeito. Eles continuaram a trabalhar e, graças ao objetivo traçado por Ford, o impossível se tornou realidade. Em 1938 o Ford Mercury chegou ao mercado com o novo motor V-8 e mudou a história do automobilismo para sempre.

Você pode ser pobre e querer se tornar milionário. Isso não é impossível. Não

há nada de errado nisso. Existem muitos exemplos de homens que eram pobres e se tornaram extremamente ricos. Veja, por exemplo, Silvio Santos, um brasileiro que era camelô e conseguiu ser dono de uma das maiores emissoras de TV do Brasil. Ou o comandante Rolim Amaro, que precisou vender seu único bem, uma lambreta, para pagar o curso de pilotagem e tornou-se dono da TAM, uma grande companhia de aviação. O americano Sam Walton, dono da maior rede varejista do mundo, era um comerciante comum quando resolveu criar a WalMart. Henry Ford era um simples homem do campo que conseguiu revolucionar a indústria automobilística. Bill Gates não era nada além de um estudante com um grande sonho quando fundou a Microsoft na garagem de casa. A lista é enorme.

O ser humano deve aprender a identificar o limite do possível. Se você persegue uma meta impossível, pode se tornar cego e teimoso. Pode desperdiçar muito tempo em algo que não o levará a parte alguma. Essa linha tênue entre o possível e o impossível é muito sutil. Ela pode se realizar e virar persistência, ou naufragar e ser vista como uma grande burrice. Observe sempre qual é esse limite.

Imagine um jovem de cabelos crespos e rebeldes que estabeleça para si a meta de ter cabelos lisos, de sentir o movimento de seus cabelos ao vento, de ter uma cabeleira parecida com a do Brad Pitt. Por mais capaz que seja de cultivar pensamentos positivos, por mais tratamento capilar que essa pessoa faça (sem polêmicas, por favor…), essa meta jamais será alcançada. Conheço um caso como esse que acabei de descrever: o meu. Sonhava em ter cabelos lisos. Hoje, acredito apenas que a cosmética em alguns anos desenvolverá um tratamento eficaz que devolverá os fios de cabelo que perdi. O meu limite de impossível foi estabelecido.

Pense sempre se suas metas são possíveis. Não confunda o difícil com o impossível. Uma meta difícil trará ainda mais prazer à sua conquista. Uma meta impossível é apenas perda de tempo – algo que existirá apenas em seus sonhos.

4. São importantes

Se a meta não for importante para você, então, para que perder tempo com ela? O fator de relevância nas metas é fundamental. Do contrário, você perderá a motivação para conquistá-la. Se não for de fato importante, a tendência é

empurrá-la com a barriga. É como aquelas promessas que fazemos no primeiro dia do ano. Você as considera legais e necessárias, começa empolgado. Mas no fundo elas não se mostram tão importantes assim e acabam postas de lado.

Muitas empresas costumam exibir as metas anuais relativas ao ano fiscal para seus departamentos e pessoas. Em geral, essas metas são desenvolvidas no Olimpo (a morada dos deuses-diretores) e atribuídas à área operacional (a morada dos prezados colaboradores). O resultado é reclamação geral: muitas vezes as metas não são atingidas e a parte mais fraca é sempre penalizada.

A meta é importante para a direção da empresa, mas, se as pessoas encarregadas de cumpri-la não tiverem noção de sua própria importância no processo, ela estará fadada ao fracasso. Do ponto de vista empresarial, os líderes de verdade são aqueles que conseguem imprimir importância pessoal às metas de suas companhias – e fazer com que todos os colaboradores se sintam responsáveis por sua realização.

Lembre-se também que metas são pessoais, por isso muitas empresas chamam seus funcionários para participar do desenvolvimento das metas corporativas. Isso ajuda a contextualizar a importância da meta tornando-a pessoal e relevante para cada um dos que participaram do processo de definição. Quando isso não for possível, deve-se tentar atrelar a meta empresarial a alguma pessoal já existente, o que fará com que a relevância seja encontrada mais facilmente.

Meta ou projeto?

Outro aspecto relevante na importância da meta é o grau de desafio que ela contém. Se não existe a menor chance de fracassar, não há objetivos a serem alcançados. Uma meta muito óbvia e de fácil conclusão não traz a menor motivação. Logo, não se trata de uma meta, e sim de um projeto a ser concluído. Uma pessoa, por exemplo, tem a meta de trocar de carro e tem as condições e o dinheiro necessário para comprar um modelo dois anos mais novo. Nesse caso, ela não tem uma meta, e sim um projeto. Afinal de contas, ela já dispõe de todos os recursos necessários para a realização do que pretende.

Projeto, nesse caso, é algo que você precisa fazer ou gostaria de realizar, no qual o desafio é pequeno ou inexistente. Metas são objetivos maiores, desafiadores, importantes. Não são questões rotineiras e estão sempre conectadas à sua identidade.

Se você, por exemplo, desejasse trocar seu carro por um modelo zero quilômetro e não dispusesse do dinheiro necessário, isso poderia significar um desafio pessoal. Nesse caso, a meta existe: agora, você terá de criar as condições para ter seu carro zero e precisará lutar para realizar esse objetivo. É importante, portanto, não se confundir nem se iludir na hora de traçar suas metas. Projeto é uma coisa, meta é outra. Projeto é aquilo que você pode realizar a qualquer momento, com a definição de um plano de trabalho. Metas exigem de você um desafio pessoal e sempre indicam um caminho a percorrer.

Na pesquisa que foi feita em torno deste trabalho, 59% das pessoas disseram ter metas pessoais por escrito. Conversando com algumas delas, descobri que muitas dessas metas não passavam de desejos. Poucos ou nenhum dos quatro princípios básicos de uma meta eram atendidos.

Diante do que foi dito até aqui, peço que você volte algumas páginas e reveja as metas que definiu no exercício proposto no início deste capítulo. Por estarem escritas, elas atendem a pelo menos um dos quatro princípios básicos de que tratamos aqui. E quanto aos outros três? Elas são pessoais? São possíveis? São importantes? Se não atenderem a esses requisitos, não são metas! Você pode ter um desejo ou um projeto. Ainda que tenham atendido a todos os princípios, vamos verificar se elas estão escritas da forma certa na próxima seção.

A forma correta de escrever suas metas

Escrever uma meta é, na verdade, o processo de tornar consciente um determinado sonho ou desejo que acalentamos. Se elas não forem definidas corretamente, só servirão para enfeitar seu quadro de promessas de ano-novo. Existem algumas técnicas recomendadas para se escrever uma meta de forma concreta. O modelo adotado nesta metodologia é o do acróstico SMART (esperto em inglês), desenvolvido por Peter Drucker.

Uma meta deve atender aos quatros princípios básicos apresentados anteriormente e estar escrita na forma SMART, que significa:

e**S**pecífica – O quê?
Mensurável – Quanto?

Alcançável – Como?
Relevante – Por quê?
Temporal – Quando?

"Eu tive seis servos leais que me ensinaram
tudo o que sei. Seus nomes eram: O Quê, Quando,
Onde, Por quê, Quem e Como."

RUDYARD KIPLING

Específica – O que é exatamente a sua meta?

Uma meta deve ser definida de forma muito específica, a tal ponto que qualquer pessoa possa visualizá-la e entender exatamente o que você quer com ela. É como tirar uma fotografia do seu pensamento. Essa parte é a mais criativa do processo de definição de uma meta e é a responsável por delimitar os objetivos.

Vamos imaginar que você tenha a meta de comprar um carro. Mas, que tipo de carro? Por acaso ele é vermelho? Que outras características ele tem, além da cor? Na minha cabeça, ele é azul, zero quilômetro, off-road, tem quatro portas, teto solar, rodas de liga leve e telas de DVD nos bancos traseiros. O carro que você pensou é igual a esse? Não? Claro que não. A descrição acima é a de um carro que eu pensei. Você pensou no seu carro e eu pensei no meu. Eles são diferentes. De qualquer maneira, creio que consegui ser específico a ponto de fazer você visualizar o carro que eu imaginei, não?

Especificar significa detalhar ao máximo o que você deseja com a sua meta. É o poder da visualização em ação e de saber exatamente quando ela estará concluída. As metas devem primeiro acontecer dentro de você, de forma que você as veja, ouça e sinta em detalhes para depois se tornarem realidade física.

Veja este exemplo: "Quero comprar um apartamento com três quartos." Esta meta é muito vaga. Esse apartamento pode ser em São Paulo, em Bagdá ou em Nova York. Quantos metros ele vai ter? Pode ter 50 m^2? Talvez não!

Veja a mesma meta escrita de forma específica:

"Quero comprar um apartamento com três quartos, sendo uma suíte com hidromassagem, 110 m^2 de área útil, sala com dois ambientes, varanda mobiliável, churrasqueira, garagem demarcada para dois carros. Localizado em um prédio com elevador e piscina. Na cidade de São Paulo, nos bairros da Aclimação ou Vila Mariana, distante no máximo cinco quilômetros do metrô."

Agora você sabe exatamente o que significa comprar um apartamento: sabe onde procurá-lo, quanto ele pode custar e até a futura decoração dos ambientes. Se essa especificação ainda não for suficiente, pode avançar ainda mais nos detalhes. Quanto mais especificado, melhor.

Veja este exemplo de desejo: "Falar inglês fluente." O que significa falar inglês fluente? Talvez seja cursar quatro anos de uma escola de idiomas, ou poder conversar com as pessoas na rua e escrever corretamente. Se não for específico, você não saberá se conseguiu ou não concluir a meta. Você poderia substituir esse desejo vago pela seguinte meta: "Conseguir o mínimo de 550 pontos no exame presencial TOEFL. Conseguir assistir a filmes em inglês, sem legendas, com compreensão total." Agora você poderá saber quando essa meta for alcançada, pois ela está claramente especificada.

Se você não especificar, pode se enganar com o resultado. Meu amigo Cláudio era dono de uma cantina italiana. Ele precisava aumentar sua retirada. Após um tempo conversando com ele, perguntei se havia conseguido realizar seu objetivo. Ele disse todo feliz que sim, que todo mês tinha um "salário legal". E eu perguntei qual era sua meta – 2 mil, 4 mil, 10 mil reais? Ele me respondeu: fico com o que sobra no fim do mês, depois de pagar as contas. Ou seja: nem ele tinha noção de sua meta.

Se você não especificar a sua meta, poderá confundir qualquer resultado que alcançar com o seu objetivo. Nesse caso, você apenas transformou um resultado circunstancial na sua meta – e isso é pura ilusão. O trabalho de torná-la específica significa fazer com que ela revele em detalhes aquilo que se pretende alcançar. Isso define limites e evita ilusões.

Mensurável – Qual o tamanho da sua meta?

O que é delimitado pode ser medido, certo? Mensurar uma meta significa determinar seu tamanho, de forma qualitativa ou quantitativa. Quando você a

mensura, na verdade está avaliando quanto ainda precisa andar para chegar ao ponto em que pretende. Essa resposta pode ser dada em valor, em tempo ou em qualquer outra unidade de medida que permita o acompanhamento dos passos dados. No exemplo do apartamento, poderíamos calcular o valor para a sua aquisição em torno de, por exemplo, 550 mil reais (considerando um metro quadrado de 5 mil reais). Este é o custo do seu sonho e o tamanho do seu esforço!

A parte mensurável da meta também pode conter, opcionalmente, indicadores que mostrem a evolução rumo ao objetivo. Afinal, ninguém consegue ter 550 mil reais antes de ter juntado mil, 30 mil, 150 mil e assim por diante. Isso proporciona a resposta para uma pergunta simples: Como posso saber se estou conseguindo realizar minha meta? Esses indicadores podem ser pequenas conquistas, objetos físicos, uma soma em dinheiro, etc. É importante ressaltar que esses indicadores não são tarefas. Eles apenas mostram que algo já foi feito e que isso o deixou mais próximo do resultado final.

No exemplo do apartamento, poderíamos definir que os indicadores seriam:

1. Entrada de 50% do valor do imóvel (275 mil reais)
2. Venda do apartamento atual
3. Aprovação no financiamento do novo imóvel

Os três pontos citados são marcos em sua jornada. Opcionalmente podem ser estabelecidas datas para se chegar a esses marcos.

Veja estes outros exemplos de metas:

Meta – MBA em Harvard

Específica: Concluir um MBA em Business Administration pela Universidade de Harvard, a ser realizado na cidade de Boston em no máximo 24 meses, com dedicação integral.

Mensurável: Serão necessários 70 mil dólares divididos em 24 parcelas de 2.917 dólares. Dedicação de três anos de estudo, para conseguir ser aprovado e estudar integralmente.

Indicadores: Conseguir aprovação no TOEFL; conseguir ser aprovado no GMAT; Conseguir visto para os EUA; ser aprovado na inscrição de Harvard.

Meta – Aumentar faturamento da empresa

Específica: Aumentar em 20% o faturamento bruto da Farmácia, através da incorporação de uma nova linha de produtos naturais da empresa ABC para tratamento de estresse. Obter uma margem de lucro líquido de 10% sobre o faturamento da empresa.

Mensurável: Compra de estoque inicial no valor de 50 mil reais. Com faturamento de 70 mil e lucro líquido de 7 mil.

Indicadores: Venda semanal de 17.500 reais, em média.

Alcançável – Como alcançarei essa meta?

Para que uma meta se concretize é preciso definir os passos necessários para sua realização. Elaborar um plano de ação. O que pode parecer um objetivo enorme e inalcançável deixa de ser assustador depois de dividido em pequenas atividades. Cada uma delas deverá ser executada em períodos de tempo (diário, semanal, mensal, etc.). Sem esse plano, não existe maneira de se realizar uma meta.

A determinação desses passos intermediários é um exercício de planejamento. Eles devem conter a atividade, o responsável por sua realização e a data na qual deve estar concluída. Sugiro, também, a adoção de um critério de prioridades (1, 2, 3, 4…) para essas atividades – de forma a ordenar o que deve ser feito.

Caso as atividades exijam a participação de outras pessoas para a conclusão da meta, ela poderá ser distribuída entre todos os envolvidos, para que haja entendimento do porquê da sua participação, dos objetivos a serem alcançados e para que se obtenha comprometimento. Cuidado para não confundir: a meta continua sendo pessoal, mas uma atividade específica, de curta duração, pode ser delegada a alguém (lembra-se do exemplo do motor V-8 de Ford?). Você não precisa se transformar em super-homem e fazer tudo! Delegar é uma arma importante na sua administração pessoal, conforme veremos mais adiante.

Se você tiver dificuldades para pensar nas atividades necessárias para alcançar uma meta, um bom exercício é imaginar que ela já foi realizada. Depois de visualizar o trabalho concluído, volte passo a passo no tempo e imagine as ações que foram necessárias para realizar cada etapa. Sua mente irá fazer uma

retrospectiva e poderá, assim, gerar algumas ideias que o ajudarão a definir essas atividades.

Vamos ver um exemplo para deixar o conceito "alcançável" mais claro:

Meta – Obter certificação Microsoft

Específica: Obter uma certificação profissional da Microsoft – MCP no produto Windows 2008 Server, com um mínimo de 800 pontos no exame código 70-646 Microsoft Windows 2008 Server Administrator.

Mensurável: 30 dias de estudo e investimento de 1.200 dólares, divididos em seis parcelas.

Indicador: Conseguir passar no exame simulado com pelo menos 900 pontos.

Alcançável (planejamento para realizar a meta)

PRIORIDADE	ATIVIDADE	H	RESP.	DATA INÍCIO
1	Pesquisar custo e um centro de treinamento autorizado Microsoft para fazer o curso 6433A: Planning and Implementing Windows Server 2008 Environment	3	José	01.02.09
2	Matrícula no curso 6433A	1	Maria	02.02.09
3	Realizar o curso 6433A (6h/dia)	40	José	09.02.09
4	Estudar 2h por dia para a prova código 70-646	40	José	15.02.09
5	Fazer exame simulado	2	José	08.03.09
6	Fazer inscrição para prova em centro autorizado	2	Maria	09.03.09
7	Realização da prova	4	José	15.03.09
8	Comemorar o resultado com os amigos!!!!	4	Todos	15.03.09

Para gestão de tempo esse é o ponto mais importante da meta, pois você não faz a meta, você faz esses pequenos passos no dia a dia. O sucesso ou o fracasso da sua meta está diretamente relacionado com a sua capacidade de pensar sobre o plano de ação do seu objetivo.

Relevante – Qual a importância dessa meta?

De todos os itens do SMART, o que classifico como mais importante é a relevância. É a principal pergunta que devemos fazer a nós mesmos antes de começar a trabalhar na meta: Por que isso é importante para mim? Por que eu quero realizá-lo? Por que vou investir tempo nesse objetivo?

A resposta deve estar conectada aos itens da sua identidade, que vimos na primeira fase da metodologia. Fazer algo com um sentido e não apenas fazer por fazer. É muito comum as pessoas definirem suas metas e pararem no meio, pois a motivação acaba. Por isso, o motivo que o faz partir para a ação deve ser forte o suficiente para manter sua meta ao longo do tempo.

O filme *Procurando Nemo*, dos estúdios Disney, é uma boa analogia para relevância. Martim, um peixe-palhaço muito engraçado, tem como meta achar seu filho Nemo, que foi levado por mergulhadores. Ele enfrentou mil dificuldades nessa jornada, mas não desanimou. Achar seu filho era importante em seu papel de pai e também porque ele era o único membro da família que lhe restara. Ele agiu com propósito, por algo que era de fato relevante.

Certa vez, uma participante de um seminário tinha a meta de criar uma clínica holística. Quando lhe perguntei qual era a relevância dessa meta, ela disse várias coisas: "Eu gosto de medicina holística", "Sempre quis ter um negócio próprio". Aparentemente eram motivos relevantes, mas eu ainda achava que não era algo que a motivasse tanto. Então perguntei: "Mas o que isso traz, de verdade, profundamente para você?" Após alguns segundos, seus olhos se encheram de lágrimas e ela respondeu: "Realiza meu papel de mãe!"

Ela disse que sua sobrinha mais nova, que cursava enfermagem, trabalhava com ela. Como não tinha filhos, ela adotara essa menina como sua própria filha. A clínica para ela não era apenas "um negócio próprio", mas uma forma de garantir o futuro da sobrinha e, com isso, atender à necessidade do seu papel de mãe. Era extremamente relevante para ela se colocar em ação!

No primeiro momento, "realizar seu papel de mãe" pode não ter nenhum sentido ou conexão direta com a meta para você ou para mim. Mas para ela fazia toda a diferença! Procure sempre o sentido mais profundo que traz a relevância da sua meta. Essa é a garantia de manter sua motivação constante ao longo da jornada!

A seguir estão alguns exemplos de relevância para metas:

1. Para conseguir aprimorar minha carreira profissional e ser reconhecido pelos meus superiores.
2. Para realizar minha missão de vida.
3. Para ser mais feliz no casamento e no relacionamento com meus filhos.
4. Para restaurar minha imagem pública e meu respeito próprio.
5. Para melhorar meu papel de marido.
6. Para poder ter mais conforto, qualidade de vida e tempo para dedicar à família.
7. Status pessoal.

Temporal – Quando vou realizar a meta?

Uma boa definição para metas é: um sonho com data marcada. Se você não tiver uma data, vai ficar empurrando com a barriga. É preciso ser específico e definir o tempo necessário para a realização de seu sonho.

Você conhece aquelas famosas frases de impacto: "Daqui a um ano eu vou fazer isso", "Em maio eu me caso", etc.? Elas saem da boca para lugar nenhum. Passam-se anos e você não faz nada, porque hoje é daqui a um ano, amanhã será daqui a um ano, daqui a dez anos continuará sendo daqui a um ano.

Se você não especificar um determinado dia, mês e ano, vira promessa de algum dia talvez quem sabe. A data específica dá o tom do seu desafio. Se você errar, não tem problema, é humano e perfeitamente aceitável. Você se desafiou para isso, não deixou a decisão para as circunstâncias. Se precisar, prorrogue o prazo, mas tenha um!

Veja a seguir um exemplo final de meta, baseado em todos os passos do SMART:

Meta – Viagem de férias para a Disney

Específica: Viajar com a família para a Disney, durante 15 dias. Conhecer as cidades de Miami e Orlando. Hospedagem no Hotel XYZ em Miami e ABC em Orlando. Entrada para os parques A, B, C, D, E e F. Com dois dias livres para fazer compras. Viagem pela ABC empresas áreas em classe econômica.

Mensurável: 20 dias de férias e investimento de 10 mil dólares, divididos em seis

parcelas.

Indicadores: Aprovação do visto de toda a família; comprar passagens; conseguir tirar férias.

Alcançável (planejamento para realizar a meta):

PRIORIDADE	ATIVIDADE	H	RESP.	DATA INÍCIO
1	Solicitar férias ao meu chefe	1	Felipe	10.01.12
2	Tirar visto de toda a família para entrada nos EUA	3	Todos	10.01.12
3	Consultar agência de viagens para verificar preços e roteiro	2	Vanessa	15.01.12
4	Jantar-reunião de família para aprovar roteiro	3	Todos	18.01.12
5	Fechar pacote com a agência de turismo	3	Vanessa	26.01.12
6	Preparar lista de presentes	2	Vanessa	14.05.12
7	Churrasco de despedida	3	Todos	21.05.12
8	Fazer checklist da viagem e conferir os últimos detalhes	3	Todos	23.05.12

Relevante: Para realizar meu sonho de infância e dedicar tempo aos papéis de pai e marido. Para passar mais tempo em família. Para comemorar a melhora de saúde da minha esposa.

Temporal: A viagem será realizada no período de 01/06/12 a 15/06/12.

Dicas para tornar suas metas mais eficazes

Além de a meta ser escrita na forma SMART, existem algumas dicas que ajudam a tornar sua redação mais eficaz. Elas podem ajudar na sua concretização:

1. Escreva sua meta de forma positiva: O nosso cérebro pensa primeiro no positivo e depois na negação. Por isso evite usar a palavra “não” em suas metas. É muito melhor escrever de forma positiva e com foco no que você quer e não no que você não quer. Fica mais fácil de o cérebro entender e

visualizar o positivo.

2. Utilize verbos de ação: Sempre utilize verbos que estimulem a ação. Verbos passivos ou contemplativos não são indicados para metas eficazes.
3. Se o objetivo estiver grande, segmente-o ainda mais: Ao definir os passos para alcançar a sua meta, procure estabelecer passos pequenos, que possam ser executados em algumas horas. Quanto menor, mais fácil de realizar e menos cansativa fica a meta.
4. Utilize, sempre que possível, recursos multimídia: adicione fotos, recortes de jornais, folhetos, vídeos para tornar sua meta ainda mais específica e definida. Esse tipo de recurso ajuda a visualizá-la com mais precisão e a colocar a mente mais focada para o resultado.
5. Sigilo pode ajudar: Se você for supersticioso ou desconfiado, siga o velho conselho de não contar nada a ninguém antes que a meta se concretize. Para "evitar olho gordo", diria minha avó. Particularmente, gosto de manter sigilo de minhas metas pessoais até ter algo já definido para contar. Quando falo, busco opiniões para aprimorar meu planejamento, mas apenas com pessoas de extrema confiança. A exceção a essa regra é a necessidade de dividir suas preocupações com alguém de sua confiança, que poderá aumentar a clareza em torno de sua ideia.
6. Revise constantemente sua meta: A metodologia propõe a revisão constante de seus objetivos. Esse processo é importante para realinhar e rever suas metas. Napoleon Hill aconselha as pessoas a lerem suas metas pelo menos duas vezes por dia, uma ao acordar e outra antes de dormir. Quando comecei a fazer isso, tive várias boas ideias em meus sonhos. Foi bem interessante o resultado.
7. Reveja as metas que você escreveu no início deste capítulo. Após conhecer o SMART e algumas dicas, você pode afirmar que tinha metas ou desejos?

Verificação das metas

Às vezes estamos tão obstinados em conseguir realizar um sonho que não paramos para analisar os resultados nem os impactos positivos e negativos que essa conquista pode ter em diversos aspectos de nossa vida. Seus objetivos devem sempre beneficiar você e outras pessoas, e nunca prejudicar.

Você pode querer fazer uma viagem ao redor do mundo para realizar um sonho de infância, mas o tempo que você vai passar fora comprometerá, por exemplo, seu papel de mãe e de esposa. Você realizou o grande sonho da sua vida, mas a que custo?

Às vezes descobrimos, apenas depois de realizá-los, que alguns sonhos podem não ser tão bons quanto pensávamos. Seus sonhos devem ser congruentes com benefícios para toda a sua identidade. Quando a sua meta estiver redigida da forma como descrevi anteriormente, algumas perguntas devem ser feitas de modo a explorar as suas consequências. Faça isso antes que elas aconteçam e seja tarde demais para voltar atrás.

Eis uma lista de cinco perguntas que ajudam a refletir e validar as consequências futuras de suas metas:

1. Você imagina algum problema ou dificuldade que pudesse surgir caso você já tivesse alcançado a sua meta?
2. Existe alguma parte ou papel dentro de você que tenha objeção a essa meta?
3. O que o impediu de ter criado esse objetivo no passado?
4. O que você teria perdido se tivesse feito essa mudança naquele tempo?
5. Ao alcançar esse objetivo, todas as pessoas e situações da sua vida mudarão de forma positiva para você?

Caso algumas dessas respostas tenha incomodado você, não hesite em parar um pouco antes de partir para a ação. Pense e veja se é realmente isso que você quer de verdade. Converse com as pessoas envolvidas, busque mais informações, faça novas perguntas. É melhor rever seus planos antes que eles se concretizem do que se arrepender pelo tempo gasto desnecessariamente lá na frente.

Metas conectadas

O poder que existe em escrever uma meta é algo realmente fantástico. Só as pessoas que o fizeram e conseguiram concretizar o que foi escrito sabem do que estou falando. Se você ainda não fez, convido-o a participar dessa experiência gratificante.

É impossível propor uma metodologia para administração pessoal sem a

definição de metas. O que seria da vida se não estivéssemos todo o tempo em busca de algo mais? Um objetivo, um sonho, um desafio? O ser humano é um eterno inconformado com sua própria situação, e esse sentimento o faz evoluir. Metas dão sentido à vida.

Muitos deixam de escrever suas metas por medo. Estão tão envolvidos pela crença de que podem fracassar, de que vão se decepcionar, de que não vão conseguir, de que vão ficar frustrados, que não conseguem nem tentar. Esse medo é natural. Todos temos nossos medos. Mas a diferença é feita quando você se liberta deles e ousa fazer algo diferente. Precisamos lutar pelo que queremos, assumir a postura de piloto da vida.

Outras pessoas deixam de escrever suas metas pelo desconhecimento de como fazer, pela falta de um processo ou por não saber como priorizá-las. Assumem a posição de passageiro. A metodologia é orientada na busca da execução de metas. Ao longo do processo de planejamento, você verá que as metas serão exaustivamente trabalhadas de forma natural para que se acomodem a suas prioridades diárias. Você utilizará seu tempo com coisas importantes e reduzirá o espaço das circunstâncias e urgências.

Mas as metas não devem ser escritas apenas porque isso é bom. Não sou favorável a que você saia escrevendo uma lista de metas para tudo. Acredito que as metas se tornam poderosas a partir do momento em que estão conectadas a sua identidade, quando existe um propósito maior para elas.

As metas devem ser conectadas a sua missão, a seus papéis, a seus relacionamentos, às quatro dimensões do ser humano. Essas metas abrangem todas as áreas da sua vida: pessoal, profissional, financeira, saúde, lazer, etc. Desenvolver metas a partir de sua identidade torna naturalmente o processo relevante e muito mais empolgante! É a isso que dou o nome de metas conectadas.

"Quem só confia na sorte tem que
se contentar com o resultado dela."

CALVIN COOLIDGE

Metas para toda a vida

Quantas metas conectadas devemos escrever? Esta é uma pergunta impossível de se responder. Cada pessoa sabe o que gostaria de realizar e quantas metas deve ter. Mas existem algumas recomendações com relação aos objetivos para toda a vida.

Você precisa ter uma perspectiva de futuro. Aonde gostaria de chegar e o que terá realizado quando tiver 90 anos? Recomendo que você tenha metas de curto, médio e longo prazos.

As metas de curto e médio prazos formam a base para a realização das metas de longo prazo. É essencial ter pelo menos uma meta em cada um desses períodos.

Quanto menos metas você tiver, mais foco terá para concretizá-las. Uma grande quantidade de metas pode levar à dispersão e dificultar a concretização dos objetivos. Em metas, o menos é mais.

Pode parecer estranho pensar agora naquilo que você pretende ter quando chegar aos 70 anos. Mas, quando você faz isso, o sentido de propósito é tão grande que você começa a agir imediatamente pensando no amanhã que idealizou. Talvez não seja possível ser muito específico em relação às metas mais distantes, mas uma visão de longo prazo é sempre essencial. Ela indica a direção geral de sua vida, o rumo do seu avião.

A visualização é a palavra-chave para você conseguir definir suas metas. Lembre-se que primeiro você as realiza dentro de si mesmo, para depois se tornarem realidade. Imagine, enquanto lê o exemplo a seguir:

Pense em um limão fresco. Imagine como é pegá-lo e sinta-o em sua mão. Pegue uma faca e corte uma fatia e ouça o leve som do suco escorrendo. Cheire o limão, depois leve a fatia até a boca e dê uma mordida. Sinta o gosto ácido da fruta. Adicione sal à outra metade e experimente o suco da fruta com sal.

Se você se imaginou fazendo isso, sua boca está agora salivando. Seu cérebro seguiu suas instruções e pensou, viu, ouviu, sentiu, cheirou e provou o limão. Seu cérebro concebeu o limão imaginário como se ele fosse real e fez você salivar. O poder da imaginação ajuda muito no processo de definir metas de longo prazo.

Albert Einstein tinha uma técnica que chamou de “experimentos pensados” para visualizar possibilidades futuras. Ele não era muito bom para ver o abstrato, por isso sempre imaginava as situações como se elas já tivessem acontecido. Ele

pensava “como seria se…”, e através dessa imaginação ficava muito mais fácil visualizar os passos que teria de dar para chegar ao objetivo final.

Você pode usar a mesma estratégia de Einstein para pensar nas suas metas de longo prazo e definir as de médio e curto prazos. Você pode, por exemplo, imaginar como seria se aos 70 anos você fosse dono de uma pousada em Angra dos Reis. Como seria sua pousada? Como seriam seus hóspedes? Quantos quartos ela teria? Curta as imagens. Quanto mais detalhes, melhor. Se facilitar, adicione cores, movimentos mais rápidos ou mais lentos, vozes e sensações. Fique à vontade para viajar na sua imaginação.

O próximo passo é começar a se perguntar e a imaginar: o que eu teria feito aos 60 anos para ter minha pousada aos 70? Teria comprado um terreno? Iniciado a construção? E aos 40 anos? Teria estabelecido uma meta de poupar mensalmente para comprar o terreno e iniciar a construção?

Se você tiver outras estratégias, fique à vontade para utilizar o que for mais conveniente. O importante é que você tenha metas definidas para curto, médio e longo prazos.

É importante dizer que as metas não são imutáveis. Se daqui a cinco anos você não quiser mais aquela meta, você tem poder de apagá-la. Uma meta não significa uma obrigação de realização. A metodologia revisa constantemente suas metas de forma que adaptações sejam efetuadas ao longo dos anos.

Pare um pouco a leitura do livro e defina pelo menos uma meta em cada período de tempo mencionado. Se quiser, fique à vontade para definir outras. É possível utilizar as tabelas sugeridas anteriormente ou na parte de metas do Neotriad. Ele contém um mecanismo simples para a criação de metas conectadas e ainda possui um sinalizador que verifica se a redação atende aos principais requisitos de uma meta.

No próximo capítulo veremos como inserir essas metas em nosso dia a dia para que possamos executá-las de verdade. Afinal, de nada adianta você saber para onde vai se não tiver um planejamento que o ajude a chegar lá, não é verdade!?

CAPÍTULO 8

Planejamento: Preparando o caminho

"Você tem de refletir sobre as grandes coisas enquanto está fazendo as pequenas coisas, para que todas as pequenas coisas sigam na direção certa."

ALVIN TOFFLER

Você já imaginou construir uma casa sem seguir passo a passo a orientação de uma planta? Já pensou em montar um quebra-cabeça de 5 mil peças sem ter noção da imagem final? Imaginou montar um armário novo sem ter em mãos as instruções que indiquem o lugar certo de cada parafuso? Muitas situações corriqueiras necessitam de imagens claras que indiquem, desde o início da caminhada, aonde queremos chegar. Precisam de um mapa bem elaborado, de um plano de ação detalhado ou de instruções precisas. E na nossa vida, isso também é necessário? Será que nossos dias não seriam mais fáceis se cada um de nós já nascesse com um manual do usuário? Claro que seriam! Mas, de qualquer forma, ninguém vem ao mundo com seu plano de vida pronto e acabado. Assim, cada um é responsável por criar o seu.

As imagens determinam nossas ações. Se você não tiver uma imagem daquilo que pretende fazer, tenderá a ficar imóvel ou andar a esmo. Se a imagem daquilo que precisa ser feito for confusa, nossa tendência é agir com preocupação, incerteza e dispersão. Mas, se essa imagem estiver clara, as chances de uma ação eficaz aumentam consideravelmente. Planejamento é o ato de criar a imagem mais precisa do sonho que se pretende realizar. É nesta fase que a mágica acontece.

Planejar é uma atividade fundamental da esfera da importância. Através do planejamento, conseguimos ganhar tempo e atuar de forma proativa. Sempre que planejamos, estamos reduzindo as urgências e evitando as circunstâncias. Quanto mais planejar, mais tempo você terá.

Mesmo sendo muito importante, o planejamento é uma palavra evitada e até

mesmo odiada por muita gente. A maioria das pessoas detesta planejar. Já ouvi os mais variados motivos para se evitar essa etapa do processo. Os mais comuns falam da falta de tempo e do aspecto maçante que aparentemente a cerca. "Planejar é muito chato", dizem. Muitas pessoas afirmam que o planejamento engessa o processo criativo e compromete a espontaneidade. Outros argumentam que essa é uma forma de se iludir: planejar nada mais é do que dar uma tonalidade cor-de-rosa a uma realidade que sempre se mostra dura e cruel. "No papel é uma maravilha; na prática, um desastre." Outros simplesmente alegam falta de habilidade para essas tarefas: "Não sei planejar, prefiro ir a uma vidente…"

Se você é uma dessas pessoas que não gostam de planejamento, tenho uma boa e uma má notícia. Para começar, a boa: o planejamento na administração pessoal é um processo simples, indolor e com resultados rápidos. A fase de planejamento foi desenvolvida de forma a tornar o processo prazeroso, organizado e eficaz. A má notícia: não existe forma de melhorar a produtividade que exclua o bom planejamento. Por isso, aprenda com a ideia e convença-se de que o processo nada tem de difícil, chato ou engessado. Depois que você aprender, tudo fica transparente e natural.

De acordo com uma pesquisa do Sebrae, uma das principais causas de falência das micro e pequenas empresas no país é justamente a falta de planejamento. Sem um plano de negócios, a empresa anda às cegas no mercado. Ela torna-se incapaz de prever resultados, de realizar metas, de avaliar riscos, de tomar decisões com confiabilidade.

O planejamento é uma das características encontradas nas pessoas bem-sucedidas nos negócios. Os empresários de sucesso têm metas e um plano para alcançá-las. Ter uma meta e desprezar o planejamento seria o mesmo que tentar fazer um bolo especial de nozes sem seguir uma receita. A não ser que você seja um excelente confeiteiro, o resultado final pode ser tudo, menos o bolo de nozes. O mundo está repleto de pessoas de sucesso que sabem planejar.

Admiro muito o jornalista e empresário João Doria Júnior. Em seu programa de TV, Doria já entrevistou mais de mil personalidades do mundo dos negócios e do show business. Ele é um empreendedor de visão e tem entre suas características uma destacada preocupação com a qualidade e um senso de planejamento muito aguçado. A soma dessas qualidades costuma produzir bons

efeitos. Um dos seus empreendimentos é o Market Plaza, um shopping center sazonal que funciona na cidade de Campos do Jordão durante os meses do inverno. O sucesso desse empreendimento se deve à atenção que o projeto recebe diretamente de Doria. Cada detalhe do projeto – até mesmo a incidência de luz sobre a placa de cada loja – é acompanhado de perto. Nada pode sair errado. No ano de 2003, Doria fundou o LIDE, um grupo que reúne alguns dos maiores líderes empresariais do país. A intenção desse grupo é discutir as mudanças necessárias para um país como o Brasil.

Um dos encontros do LIDE se deu em torno de Henrique Meirelles. Dono de um currículo invejável como executivo da área financeira, Meirelles tornou-se presidente do Banco Central do Brasil no governo de Luís Inácio Lula da Silva. Tive a oportunidade de participar de algumas reuniões de planejamento para o evento e fiquei impressionado diante da quantidade de detalhes levados em conta. Aspectos que outros empresários delegariam a subordinados foram acompanhados pelo próprio Doria: da qualidade das toalhas de mesa ao esquema de recepção dos convidados. A lista de planejamento do evento me surpreendeu. Nada foi esquecido, inclusive os possíveis problemas que poderiam acontecer e a melhor maneira de solucioná-los. Esse tipo de procedimento sem dúvida reduz as possibilidades de erro e, claro, aumenta consideravelmente as chances de sucesso. O nome de tudo isso? Planejamento.

Algumas pessoas costumam atribuir o sucesso, sobretudo dos outros, à sorte. Você acha que o Doria tem sorte por promover eventos bem-sucedidos? Fica cômodo responsabilizar a sorte por tudo de bom que acontece com os outros e o azar por tudo de ruim que acontece conosco. É bom esclarecer: o planejamento não garante o sucesso, mas reduz as chances de fracasso. A única certeza nessa história é que, quanto mais você se planejar, mais "sorte" você terá!

A única regra importante no planejamento é a flexibilidade. O cenário pode mudar e, quando isso acontece, o plano deve ser adaptado conforme a nova realidade. Por essa razão, um princípio fundamental a ser observado nessa etapa é: escreva seu plano a lápis. A referência ao lápis, claro, é metafórica. Ela significa apenas que é preciso haver a possibilidade de mudanças. Outro detalhe: jamais culpe o planejamento pelos possíveis fracassos ou acidentes de percurso: eles acontecem espontaneamente, a despeito de qualquer plano. E tenha certeza: quando há um planejamento benfeito e realista, os efeitos dos possíveis

incidentes são identificados com muito mais presteza.

Espero que você tenha se conscientizado da importância de planejar. Mas, se ainda restam dúvidas, proponho que faça um teste. Experimente colocar em prática durante três semanas o modelo explicado nesta fase de planejamento e veja a diferença que ele pode fazer na sua produtividade pessoal.

O plano pode ser feito diretamente no computador. Se preferir usar lápis e papel, você poderá imprimir os formulários sugeridos no site www.triadps.com/triad.

Projetos

Antes de detalharmos o processo de planejamento, precisamos definir com precisão o conceito de projeto. Estamos constantemente envolvidos com projetos e às vezes nem nos damos conta disso. Na definição do PMBOK, um documento do Project Management Institute (PMI), que visa a melhores práticas, padrões e referências para gestão de projetos, um projeto é "um empreendimento temporário com objetivo de criar um produto ou serviço único". Nesta metodologia, a definição adotada é a seguinte: "O projeto é o conjunto de duas ou mais ações e recursos necessários para concluir uma tarefa não rotineira com prazo e escopo definidos." Nosso conceito para projetos será uma ferramenta para conseguir executar melhor suas atividades de longa duração.

É importante não confundir metas com projetos. Metas são sonhos, objetivos de vida relevantes, desafiadores e conectados a sua identidade. Projetos têm menos relevância: o desafio pessoal é menor ou inexistente e as condições para sua realização já existem ou podem ser facilmente alcançadas.

Ou seja, um projeto é composto pela descrição ou pela imagem do produto final, que se materializará como consequência da execução do projeto. Ele deve prever todas as ações necessárias até sua conclusão, indicar os responsáveis por cada um desses passos e definir os prazos para cada etapa. Se, entre essas tarefas, alguma for muito grande ou complexa, talvez seja o caso de elaborar um projeto específico para ela. Isto mesmo: tarefas de grande porte devem ser transformadas em projetos para facilitar sua conclusão.

Conheci muitas pessoas que tinham o hábito de procrastinar suas tarefas. Simplesmente as engavetavam e as deixavam ali dias e dias. Até chegar o

momento em que aquilo que poderia ter sido feito com tempo, com tranquilidade, entrasse na esfera da urgência. Na maioria dos casos, a dimensão da tarefa estava errada.

Vamos tomar como exemplo a tarefa de elaboração de um plano de negócios para a criação de uma empresa. Se você colocar essa tarefa na sua agenda é bem provável que ela não saia do lugar ou demore mais que o previsto para ser concluída. Você pode até perder a vontade de executá-la, pois acha que ela nunca terá fim. Isso acontece porque a elaboração de um plano como esse é um projeto; não apenas uma tarefa. O plano de negócios é um conjunto de pequenas tarefas. Ele inclui a definição de metas e estratégias, a pesquisa sobre os concorrentes, o desenvolvimento de pesquisas de mercado, o detalhamento do produto, as projeções financeiras e daí por diante.

A partir do momento que você prioriza uma tarefa de um projeto, ela tem menor duração e pode ser executada sob seu controle e conforme a sua motivação. Na verdade, você não executa um projeto. O que faz são pequenas ações que conduzem à conclusão daquilo que você buscava. É fundamental que você saiba diferenciar um projeto de uma meta, conforme mencionado anteriormente. Veja os dois casos a seguir. Eles mostram claramente essa diferenciação:

Por exemplo: desenvolver um plano financeiro de investimento é um projeto, pois envolve uma série de tarefas. Você (e, se for o caso, sua equipe) tem conhecimento suficiente para levá-las adiante (admitindo neste caso que você conhece e gosta de finanças). O único desafio, neste caso, é o de definir as tarefas que levarão ao resultado desejado e alocar o tempo necessário para cada uma delas.

Já a atribuição que você acaba de receber, de reduzir em 10% os custos do departamento de marketing de sua empresa, pode ser vista como algo importante e relevante para sua carreira e sua valorização profissional. Ou, então, como uma necessidade premente de sua empresa. Neste caso, ela é uma meta, não um projeto. Existe aí um grande desafio em conseguir essa redução. Ela implica criar condições necessárias para levar a tais resultados.

Pense um pouco nas atividades que você precisa fazer. Quais delas são grandes o suficiente para se tornarem projetos? O exemplo a seguir serve de modelo simplificado para você definir seus projetos:

Projeto:	Desenvolvimento de uma nova logomarca para a empresa				
Descrição específica/ Visão do projeto:	Remodelar o logotipo da empresa com uma nova identidade visual, buscando conceitos modernos e de acordo com os novos princípios e produtos da empresa. Utilizar cores leves, a tipografia deve ser clássica e qualquer adereço gráfico deve ser simples e de fácil memorização, com as iniciais da empresa.				
Data início:	03/05/11	**Data término:** 30/05/11		**Responsável:** Américo	
				Horas totais: 15 horas	
Prioridade	**Atividade**		**Data**	**H**	**Responsável**
1	Aprovar briefing com diretoria		04.05.11	3	Fátima, Américo
2	Contratar agência de propaganda		08.05.11	3	Allan
3	Reunião de aprovação do layout		14.05.11 14:00	2	Todos
4	Criação do book da logomarca		21.05.11	3	Agência
5	Distribuir logomarca para empresa		28.05.11	2	Américo
6	Publicação da nova logomarca no site		28.05.11	2	Felipe

A fase do planejamento: Como, onde e quando planejar?

De acordo com esta metodologia, planejar é simples, prático e óbvio. E é justamente isso que torna esse processo eficaz. Planejar é antecipar soluções. E, como sempre ouvimos dizer, depois de encontradas, todas as respostas parecem óbvias. O principal objetivo do planejamento é conduzir sua tríade ao mais próximo possível da ideal. Uma tríade que se concentre na esfera da importância e da realização de seus sonhos – e, consequentemente, reduza as urgências e elimine as circunstâncias. A tríade servirá como um indicador do seu progresso.

Planejar significa definir um conjunto de ações. Sem elas, o planejamento não faz o menor sentido. Por isso é importante que tudo seja feito na medida certa. Quando se atinge o ponto ótimo de planejamento, qualquer excesso transforma-se em perda de tempo. Você certamente já se deu conta de que o processo de planejamento teve início na fase anterior. No momento em que escrevemos nossas metas de curto, médio e longo prazos, definimos o ponto de partida do

nosso planejamento. Sem metas definidas não há como traçar qualquer caminho, nem é preciso um plano, é só deixar-se levar pelas circunstâncias!

Não precisa se preocupar caso suas metas ou projetos de médio e longo prazos ainda não tenham todos os passos intermediários definidos. Você será convidado a dedicar a essa tarefa importantíssima parte do tempo investido em seu trabalho de planejamento. Para as metas de curto prazo, o importante é revisar cada um dos passos considerados indispensáveis para transformá-las em realidade.

É preciso fazer uma diferenciação entre tarefas e compromissos. Ambos são ações que podem fazer parte de seus passos intermediários, mas têm uma forma diferente de ser planejados. Compromissos são ações com hora determinada para iniciar e acabar. As tarefas não têm a mesma rigidez: elas podem ser feitas ao longo de um dia ou de uma semana. Por exemplo, um almoço com um fornecedor é um compromisso, pois tem um horário predeterminado de início e fim. Já uma pesquisa de preços na internet não prevê horário específico – pode ser feita a qualquer hora do dia. Esse conceito é bem conhecido por usuários de planners, smartphones e de alguns softwares de agenda. Guarde esse conceito, ele é vital para sua produtividade e será extremamente usado daqui para a frente.

Durante o planejamento, definiremos tarefas e compromissos, e isso pode trazer alguns problemas para os usuários das agendas convencionais, de papel. No próximo capítulo, que trata da organização, discutiremos com mais detalhes as questões referentes ao modelo da agenda. Por ora, é preciso apenas ter claro o seguinte: caso opte por utilizar, no seu trabalho de planejamento, uma agenda que não tenha divisão de tarefas e de compromissos diários, simplesmente passe um traço no meio da folha. Reserve o lado esquerdo para compromissos e o direito, para tarefas.

Um conselho para você conseguir incluir o hábito do planejamento em sua rotina: defina um dia da semana, um horário fixo e, se possível, um local para realizá-lo. O único cuidado, nesse caso, é evitar que o horário dedicado ao planejamento seja próximo da hora de dormir. O risco dessa proximidade é você manter na cabeça tudo aquilo que planejou – e isso vir a atrapalhar ou dificultar seu sono.

No momento em que estiver planejando, procure estar totalmente concentrado. Previna as interrupções. Não é necessário despender muito tempo.

De modo geral, o planejamento semanal – que será o mais constante – exigirá pouco mais de dez minutos de tempo investido. Claro que nas primeiras vezes pode ocorrer de você precisar de um pouco mais de tempo, mas logo você verá como dez minutos são suficientes.

O planejamento, na metodologia, é dividido em três períodos de tempo (anual, mensal e semanal). Você deve começar pelo anual para traçar a espinha dorsal do processo, realizar o mensal caso se aplique a você e terminar pelo semanal, que deve ser feito obrigatoriamente. A cada período, o nível de detalhamento é mais específico e subordinado às definições anteriores. É como se fosse um funil: todas as necessidades são colocadas pelo bocal e saem, pela outra ponta, com um foco definido.

Quando, capítulos atrás, apresentei esta metodologia, deixei claro que o processo era sequencial e cíclico. A etapa do planejamento será responsável por comprovar essa afirmação. Em cada período de tempo, voltaremos às fases anteriores e revisaremos as posteriores. Sempre será necessário fazer reavaliações e alterações.

A vida é um ciclo cheio de surpresas, e não um caminho reto que não permita que se volte atrás em decisões ou planos. Se seus sonhos mudarem, mude as metas. Se seus papéis se esgotarem, crie novos papéis. A única coisa constante na vida é a mudança. Portanto, adapte-se a ela!

"É melhor tomar o barco errado, se dar conta disso e corrigir a sua carreira, do que viver acomodado… o triste é quando não há crise alguma e o barco afunda, a empresa fecha em silêncio, sem qualquer reação. Esta é a pior de todas as mortes: a morte sem luta!"

AMYR KLINK

A regra 8 – 4 – 2

Você deve ter reparado que um princípio forte da metodologia é a orientação às metas. Tudo o que faremos diz respeito à busca da sua estrela pessoal e da sua tríade ideal. É um processo direcionado para suas maiores prioridades.

Muitas pessoas acham que, nesse caso, a fartura multiplica as possibilidades

de sucesso; ou seja, quanto mais metas tiver, maiores serão as chances de alguém se dar bem em seus propósitos. Esse pensamento é perigoso. Quanto maior o número de metas, maior a chance de dispersão. A única pessoa onipresente e onipotente que existe no Universo é Deus. Ele, sim, tem o dom de fazer várias coisas ao mesmo tempo! Nós, humanos, temos recursos de tempo limitados e precisamos aproveitar cada segundo.

Listas de metas apenas estimulam a dispersão. Você corre o risco de ficar olhando aquela montanha de sonhos e se ver absolutamente frustrado, sem saber por onde começar a fazer aquilo que se propôs. A tendência, nesse caso, é ficar desmotivado, com a sensação de que seus sonhos são inatingíveis, e acabar concluindo que metas não servem para nada.

Para a boa construção de um planejamento, foco é um ingrediente importante na realização das metas e projetos. É melhor ter uma realização do que passar a vida construindo castelos de areia. Por essa razão, acredito na regra 8-4-2. Ela foi criada para delimitar seu foco de atuação.

A regra diz para você ter no máximo 8 metas para serem realizadas no período de um ano, e destas selecionar 4 para serem trabalhadas ao longo de um mês e 2 para serem executadas durante a semana.

Essa regra deve ser aplicada ao longo de todas as fases do planejamento. Nada impede uma pessoa de ter um número maior de objetivos. O intuito da regra, no entanto, é concentrar seu esforço na realização das suas metas. Se você trabalha com poucos objetivos por vez, tem mais possibilidades de evitar a dispersão e aumentar seu foco de ação. Assim que um objetivo for concluído, você pode colocar outros em seu lugar. Aprenda a concentrar sua atenção. Seu dia tem apenas 24 horas! A velha sabedoria popular diz: de grão em grão a galinha enche o papo.

Planejamento anual

Em poucas metodologias se ouve falar em planejamento anual. Geralmente fala-se apenas em planejamento semanal e diário. Mas a visão dos 12 meses é que dará sentido e direção aos planejamentos de menor abrangência e às tarefas de curto prazo. Quando falo em planejamento anual, não estou sugerindo que você espere pelo próximo dia 1º de janeiro para iniciar o seu. Não importa o mês em

que você esteja. O importante é fazer uma projeção dos 12 seguintes. Isso pode ser feito a qualquer momento. Os rituais de passagem de ano, isso é natural, motivam as pessoas a fazerem promessas, pactos ou coisas assim. Nessas horas, todos param para pensar naquilo que querem mudar, no que pretendem fazer. Que tal aproveitar essa motivação para transformar esses desejos em realidade? Faça seu ritual de passagem acontecer no dia do seu planejamento anual, não importa se for em 2 de janeiro, 26 de junho, 15 de setembro ou agora!

O planejamento anual serve como um ponto de reflexão de definições do que você espera do ano que se inicia. É o planejamento que necessita de maior tempo, em média uma ou duas horas, para ser feito. Mas é o mais estratégico de todos. Eu, particularmente, reservo dois períodos de tempo ao longo do ano para fazer meu planejamento anual (junho e dezembro). Se você está fazendo o que sugiro neste livro, ao término da leitura seu planejamento anual estará praticamente concluído, pois ele faz você executar fase a fase o método.

Os passos do planejamento anual são:

Passo 1 – Revisar identidade

Na fase da identidade falamos da importância de se escrever e revisar constantemente seus papéis, seus relacionamentos, suas quatro dimensões e sua missão de vida. Como não definimos uma data para essa revisão sistemática, pode ser que você a esqueça. Por isso, pelo menos uma vez por ano, é conveniente fazer a revisão. Ela engloba uma nova e profunda reflexão sobre todos os conceitos da identidade: permite reavaliar se seus papéis continuam os mesmos, se novos surgiram ou se antigos perderam a importância. Leva a redefinir seu equilíbrio para este ano e, quem sabe, gerar uma nova versão da sua missão.

Além da revisão, este é o momento de definir as ações que envolvem sua identidade. Se você acha que, ao longo dos 12 meses seguintes, precisa melhorar seu papel de professor, por exemplo, então defina metas ou projetos concretos com essa função: um curso de especialização, uma nova pesquisa, a presença em congressos e uma série de outras ações. Se quiser melhorar sua saúde física, você pode definir que vai se matricular em alguma academia, fazer uma dieta ou agendar visitas ao médico.

Durante este passo, escreva seus papéis, equilíbrio e missão e matenha-os em

sua agenda, software ou em um quadro durante todo o ano. Estes três elementos serão utilizados constantemente em todas as outras etapas.

Passo 2 – Definir metas conectadas

O que você gostaria de realizar este ano? Quais objetivos serão focados neste momento? Que novas metas devem ser escritas? Esta é a oportunidade de transformar as promessas de ano-novo em objetivos concretos. Se a revisão da identidade revelou a existência de novas metas, aproveite para escrevê-las (neste momento você pode repassar as técnicas da fase de metas).

Este também é o momento de aplicar a regra 8-4-2. Selecione 8 metas que você deseja trabalhar ao longo deste ano, assim você irá se concentrar e não ficará perdido em uma infinidade de sonhos que parecem nunca ter fim.

Lembre-se de que a meta não precisa ser concluída necessariamente no espaço de um ano. É possível que algumas delas levem mais do que isso para serem finalizadas, mas alguns passos poderão ser priorizados durante o ano. Caso queira ou considere necessário, você pode substituir uma meta por outra – ou adicionar uma nova ao planejamento, à medida que uma das oito tenha sido concluída.

Se você estiver utilizando uma agenda, imprima os objetivos deste ano e os anexe nela ou em algum lugar onde possa lê-los com facilidade. Eles serão revisados constantemente ao longo do período.

Passo 3 – Criação de janelas temporais

Ao longo do ano existem períodos em que você estará dedicado a uma atividade importante, nos quais não poderão ser programadas atividades concorrentes. Esses períodos são chamados de janelas temporais. Essas janelas podem ser utilizadas para reservar espaços de tempo, preenchidos com períodos criativos, para os cursos que se propôs fazer ao longo do ano, para as férias, para o treinamento de algum esporte, para dias de reflexão ou planejamento, sessões de terapia, etc. Essas janelas, claro, devem ser respeitadas no momento de fazer o planejamento dos períodos de menor abrangência (é por desrespeitá-las que muitas pessoas acabam ficando sem férias, negligenciando os tratamentos de saúde, descumprindo os compromissos que assumiram com os filhos). Quando planejamos essas janelas com antecedência, enquanto nossa agenda está vazia, o

nosso comprometimento para cumpri-las é ampliado.

As janelas podem servir, também, para reservar dias especiais no ano, como por exemplo reuniões mensais de planejamento com a equipe, reuniões com você mesmo, aniversário dos filhos, aniversários de casamento (isso, claro, na hipótese de você ser esquecido, assim como eu, e desejar evitar problemas urgentes) e outros.

No meu planejamento anual, reservo duas grandes janelas que chamo de semanas de importância. São semanas dedicadas ao planejamento, à revisão de identidade, ao desenvolvimento de metas, às atividades com pessoas de meu relacionamento e ao equilíbrio dos meus quatro corpos. São semanas proveitosas em que as urgências e as circunstâncias são mantidas do lado de fora.

A ideia não é lotar a agenda com janelas temporais, mas fazer uma previsão na sua agenda de dedicação a eventos especiais, de grande importância. Caso você utilize um software, fica fácil reservar esses momentos. Com um ou dois comandos, você distribui todas as janelas e datas especiais que queira reservar ao longo do ano. Se preferir agendas em papel, esse processo pode ser um pouco mais demorado. Por essa razão, sugiro que faça isso com a ajuda de um formulário de planejamento anual. Faça a previsão de suas janelas nesse formulário e, depois, transfira-as para a agenda.

PLANEJAMENTO ANUAL

Janelas Temporais

2012

JANEIRO	**FEVEREIRO**
01–15 – Férias Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação	Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação
MARÇO	**ABRIL**
Ter/Qui – 20:00 – 22:00 – Inglês Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação	Ter/Qui – 20:00 – 22:00 – Inglês Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação
MAIO	**JUNHO**
16–22 – Semana importância Ter/Qui – 20:00 – 22:00 – Inglês Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação	Ter/Qui – 20:00 – 22:00 – Inglês Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação
JULHO	**AGOSTO**
01–15 – Férias / Viagem Disney Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação	01–15 – Fechamento Ano Fiscal Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação
SETEMBRO	**OUTUBRO**

19–25 – Semana importância Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação	18–22 – Curso Excel Avançado Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação
NOVEMBRO	**DEZEMBRO**
Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação	Seg/Sex – 6:30 – 7:30 – Natação

Passo 4 – Reorganização pessoal

No próximo capítulo vamos explorar o processo de organização pessoal. Ele abrangerá desde as gavetas da sua mesa até as informações armazenadas em seu computador. É bom ficar atento a elas. A desorganização e o excesso de informações são dois dos maiores ladrões de tempo do século XXI.

Sua organização pessoal é composta por três níveis organizacionais (o físico, o digital e o do conhecimento). Durante sua revisão anual, todos esses três níveis devem ser reavaliados. Não com o requinte de detalhes exigido da primeira vez, mas devem ser sempre analisados, até mesmo para que possam ser melhorados.

Um ponto fundamental na reorganização é a revisão da sua taxonomia pessoal (por hora, basta saber que a taxonomia é uma forma de categorizar suas informações) e da organização física e digital. Novos papéis em nossas metas ou projetos podem alterar toda essa estrutura – e gerar a necessidade de uma nova reestruturação para continuar a ajudar você a ganhar tempo na localização de informação.

Planejamento mensal

O planejamento mensal é, obviamente, a divisão do plano anual em 12 parcelas, fixas e sem juros. É a forma de monitorar e acompanhar o cumprimento do plano anual, a ponte fundamental que conecta a visão anual com a visão semanal de ação. Da mesma forma que o planejamento anual, não precisa haver uma data especial para realizá-lo. Ele pode ser feito em conjunto com o planejamento semanal da primeira semana do mês. São apenas dois passos, simples e objetivos, que não levam mais do que 10 minutos para serem concluídos.

Os passos do planejamento mensal são:

Passo 1 – Revisão do mês anterior

A tríade é o indicador de como estamos nos saindo na administração pessoal.

O foco deve estar sempre na esfera da importância – e o planejamento é o responsável por manter o índice sempre equalizado. Faça uma análise da tríade do mês anterior e veja o que pode ser melhorado. Observe a causa daquelas urgências com as quais teve de lidar e verifique quais delas poderiam ter sido evitadas com a ajuda do planejamento. Que ações da sua identidade podem ser revistas ou exercidas?

Se estiver utilizando o software ou fazendo manualmente os gráficos de papéis e relacionamentos, como comentei no capítulo 6, você pode fazer uma avaliação também utilizando esses indicadores e planejar ações de realinhamento para o próximo mês. Você pode descobrir, por exemplo, que não tem dedicado tempo suficiente a suas amizades, e assim agendar uma happy hour para contar as novidades! O poder da decisão fica nas suas mãos, tornando muito mais claro o que pode ser aprimorado em sua vida.

A revisão do mês anterior também deve verificar o que ficou pendente ou inacabado e precisa ser previsto no mês que se inicia. Nesse momento, é importante revisar suas metas, projetos, tarefas e compromissos. Não custa insistir no óbvio: não deixe assuntos mal resolvidos, por menores que sejam. Eles podem se transformar em problemas enormes se não forem tomadas as devidas providências.

Passo 2 – Revisão das metas conectadas

Como a metodologia é sempre orientada para a conclusão das suas metas, precisamos reforçar esse ponto durante a fase de planejamento. No planejamento anual, você basicamente identificou suas metas e aplicou a regra 8-4-2 para limitar seu foco de ação.

Agora, no planejamento mensal, deve selecionar quatro dessas metas para serem realizadas durante o mês que se inicia. Nesse ponto do planejamento, além de selecioná-las, é importante revisá-las com mais profundidade. É o momento de refiná-las e de calibrar seu foco.

Reveja os passos intermediários e verifique se há algo que precisa ser modificado. Defina bem esses próximos passos. Releia a definição SMART e certifique-se de que a meta continua coerente com os quatro princípios básicos (pessoal, importante, possível e escrita). Principalmente, observe se o aspecto "Relevante" da meta continua motivador para você. Não tenha medo de

descartar uma meta que tenha perdido a relevância! Se isso acontecer, simplesmente apague-a da sua lista e coloque outra no lugar. Afinal, a meta é sua.

Esse nível de planejamento é opcional, você não precisa fazê-lo todos os meses. Recomendo que o faça em meses de grande volume de atividades e demandas, pois isso o ajudará a ter uma visão mais abrangente do todo.

Planejamento semanal

A semana é o menor período de abrangência das três etapas do planejamento – mas, sem dúvida, é o mais importante. Até porque, de nada adianta ter um belo plano anual ou mensal sem que as ações sejam postas em prática no presente. O planejamento semanal é uma forma de economizar horas do seu dia a dia. É uma das ferramentas mais poderosas na administração pessoal – e pode fazer toda a diferença. As pessoas, em geral, costumam pensar apenas no planejamento diário. Começam o dia preparando uma lista de coisas a fazer e saem correndo atrás do prejuízo. Esse modelo é extremamente reativo e propício ao aparecimento de urgências e circunstâncias ao longo do dia. Além disso, é bem provável que poucos compromissos ou tarefas realmente importantes tenham sido incluídos nessa lista.

Quando você planeja uma semana inteira com base em suas perspectivas mensais e anuais, está trabalhando de forma proativa. Passa a priorizar as tarefas importantes e a prevenir as urgências. É um processo simples, com o qual a qualidade de seu aproveitamento de tempo terá melhoras significativas.

O momento ideal para fazer seu planejamento é um dia antes do início da semana. O domingo, de modo geral, é a opção mais recomendada. É um processo que leva de 20 a 30 minutos, não mais do que isso, e que deixará os dias subsequentes mais próximos do seu controle. Alguns dizem que não gostariam de pensar em trabalho no domingo, mas planejar a semana é dar prioridade a todos os aspectos da sua vida e não apenas aos profissionais. Se não conseguir fazer no domingo, use o sábado, mas nunca deixe para segunda-feira, pois aí já será tarde demais.

Como fazer o planejamento semanal

Esse planejamento deve ser feito com um calendário que possa mostrar todos os dias da semana e os eventos já agendados (reuniões da semana, compromissos provavelmente gerados no seu planejamento anual e mensal, etc.). Esse modelo de calendário facilita a visualização e, por conseguinte, o planejamento. Depois de concluído o planejamento semanal das tarefas e dos compromissos, a base está pronta para o processo de priorização diária que veremos na fase de execução.

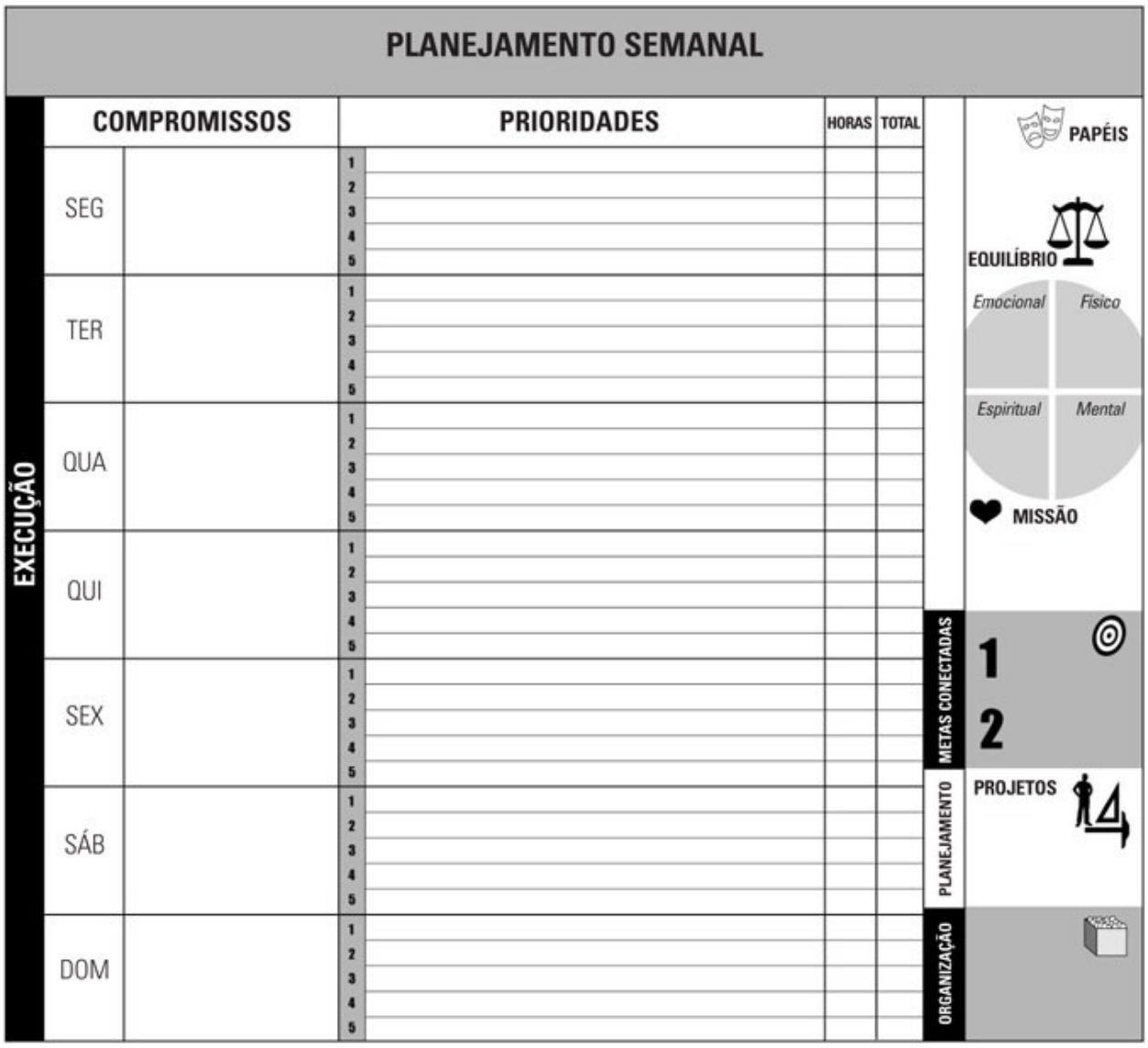
Esse processo fica bastante facilitado para quem preferir utilizar o Neotriad. Além de conter todos os passos dos planejamentos anteriores, esse planejamento permite que você traga para sua semana ações da sua identidade, de seus relacionamentos, de suas metas e de seus projetos. Todos esses compromissos e tarefas são ligados a indicadores que permitem visualizar graficamente a composição percentual de sua tríade. A aplicação do planejamento semanal gera ganhos mínimos de 40 minutos diários na sua vida.

As tarefas e compromissos devem ser colocados na sua programação semanal de acordo com o tipo de evento (informações mínimas recomendadas que podem ser utilizadas em agendas convencionais):

a) Compromissos: devem conter um nome que facilite sua identificação, a duração prevista e as pessoas envolvidas.

b) Tarefas: devem conter o espaço para priorização (1, 2, 3…), o nome da tarefa, a duração em horas e a legenda da tríade (I = importante, U = urgente, C = circunstancial).

Veja no exemplo abaixo como ficaria esse planejamento em uma agenda convencional (para facilitar o entendimento, estamos representando graficamente apenas os dias úteis da semana):



Com essas informações, como foi dito, fica mais fácil fazer o acompanhamento e o monitoramento das atividades. E, além disso, evita a sobrecarga. Um erro comum no planejamento semanal é alocar muitas atividades para um único dia e deixar outros relativamente tranquilos. Isso é causa de frustração e estresse. O somatório da duração das tarefas e compromissos permite fazer uma análise consciente da programação semanal e uma distribuição mais racional das tarefas pelos dias da semana.

A pergunta é: quantas horas você quer trabalhar por dia? Se a resposta for oito horas, então planeje no máximo seis horas! As duas horas não planejadas são reservadas para as tarefas que passarem da duração prevista, para urgências e para circunstâncias. A regra básica é: planeje no máximo 70% do seu dia (no

começo experimente 50% do seu tempo)! O restante fica por conta do imprevisto ou da criatividade. Nas próximas páginas, daremos um exemplo disso.

Os passos para o planejamento semanal são:

Passo 1 – Ações ligadas à identidade

Lembra, nos conceitos básicos que apresentei, o princípio de "descarregar" suas preocupações para aliviar sua ansiedade? É no planejamento semanal que esse "descarrego" será feito. O primeiro passo para isso é a revisão de sua identidade e a definição de ações específicas para seus papéis, relacionamentos, equilíbrio e missão de vida. Para iniciar seu "descarrego", você deve se perguntar: O que posso fazer esta semana pela minha identidade? Que atividades precisam ser feitas para estes papéis? O que posso fazer para melhorar o equilíbrio dos meus quatro corpos?

Os gráficos de papéis e relacionamentos são excelentes indicadores dos pontos que merecerão mais atenção de sua parte ao longo da semana. Defina ações específicas para melhorar seus relacionamentos, para atender às necessidades de seus papéis, para melhorar seu equilíbrio ou para viver sua missão.

Você pode, por exemplo, planejar para um determinado dia da semana uma visita a uma amiga, agendar uma caminhada num parque, se alimentar com comidas leves e alocar tempo para seu papel de voluntário numa creche. Essas ações são relacionadas à sua identidade e mantêm você conectado àquilo que é realmente importante em sua vida!

Não é necessário criar atividades para todos os papéis. Seja realista, selecione aquilo que vai caber no dia e que precisa ser feito. Não coloque nada opcional, concentre-se somente no que deve ser executado naquele dia. É vital que você pense na duração (em horas ou minutos) da atividade que anotar no dia, pois este somatório fará com que suas prioridades sejam realistas e caibam no seu tempo. Vale ressaltar que atividades "extras" relacionadas com seu papel EU, como por exemplo ginástica, almoço, etc., não precisam ser contabilizadas. Concentre-se nas atividades do dia que, se bem executadas no prazo, farão sobrar tempo para as coisas importantes.

Passo 2 – Ações ligadas às metas conectadas

O planejamento semanal é a hora de colocar suas metas em ação. Os pequenos passos executados durante os dias da semana são os responsáveis pela realização das metas. Aqui você pode aplicar a regra 8-4-2, selecionando 2 metas das 4 metas previstas para o mês. É nessas duas que você concentrará seu foco ao longo da semana.

Neste passo, é feita a seleção de atividades relacionadas com as metas que deverão ser postas em prática ao longo da semana. Selecione aquelas que possam ser feitas e distribua-as durante os dias. Não tenha a ansiedade de concluir a meta a qualquer custo nem de agendar mais atividades do que a semana comporta. Seja realista. Faça o que for possível dentro dos seus limites – o importante é não deixar fora de sua agenda as atividades relacionadas com suas metas.

Quando realizamos nossas metas conectadas, estamos colocando os elementos mais importantes em primeiro lugar na nossa semana. Estamos atuando de forma proativa e em busca de nossos maiores objetivos.

Passo 3 – Projetos & antecipação

Depois que as ações relacionadas com a identidade e com as metas estiverem planejadas e devidamente anotadas na agenda, é o momento de definir as tarefas e os compromissos rotineiros a serem cumpridos. Neste passo é feita a revisão dos seus projetos para agendar tarefas e compromissos que deverão ser executados na semana.

A grande diferença do processo de planejamento semanal está no fato de você haver previsto, em primeiro lugar, as atividades da esfera da importância. Dessa forma você reduziu as possibilidades de as urgências e as circunstâncias tomarem conta da sua semana.

Conforme mencionado nos cinco conceitos básicos da administração pessoal, antecipar eventos é uma forma inteligente de reduzir o estresse. Na hora de fazer seu planejamento semanal, pense de forma a prever possíveis problemas ou urgências que possam acontecer em alguma atividade importante. Planeje ações ou antecipe atividades para que esse risco seja reduzido.

Por exemplo, se você tem uma apresentação para fazer na quinta-feira, revise todos os pontos na terça. Reserve tempo na quarta-feira para fazer um ensaio da apresentação particular e, na quinta, planeje chegar com antecedência ao local do evento. Essa é uma forma eficiente de controlar ou reduzir seu estresse diário.

Passo 4 – Organização pessoal

Começar uma semana já organizada ajuda a manter sua produtividade pessoal. Durante o planejamento semanal você deve priorizar uma tarefa, a fim de organizar seus papéis, limpar sua caixa de entrada, passar as informações para o seu sistema de arquivo (sua base de conhecimento), organizar seu fluxo de caixa, limpar seus e-mails, etc. Prefira a quinta e a sexta-feira para executar essas atividades.

Veja algumas dicas que podem ajudar a melhorar ainda mais o planejamento da sua semana (alguns dados são resultado de recentes pesquisas em nossa base de dados):

- No começo, planeje apenas quatro horas diárias, depois vá aumentando essa quantidade à medida que for pegando a prática.
- Preocupe-se com as segundas-feiras. Em geral as segundas concentram o maior volume de tarefas, por isso sempre que possível evite agendar reuniões ou atividades que possam extrapolar muito a sua duração. Se não tiver jeito, planeje menos horas.
- Crie atividades com duração reduzida (no máximo quatro horas); se a tarefa estiver grande demais, divida-a em atividades menores.
- Quando uma atividade depender de outra pessoa, crie uma atividade de follow-up para você com dois ou três dias de antecedência. Você não pode cobrar à pessoa na hora em que o prazo terminou, pois é muito arriscado, principalmente se ela não for planejada, por isso se antecipe ao possível atraso.
- Analise as reuniões da semana, veja se o objetivo da reunião está claro e funcional. Caso não esteja, envie um e-mail para levantar o propósito da reunião e esteja preparado.
- Se algo acontecer e seu planejamento do dia furar, não se desespere. É melhor um planejamento que não deu certo do que um que nunca foi feito. É preciso ter flexibilidade para refazer seus planos.
- Anote na agenda tudo o que aparecer durante os dias da semana. Se você deixou espaço no seu dia, não haverá problemas e isso o ajudará a manter o controle.

O valor de uma ameixa seca bem planejada

Espero que você tenha se convencido da importância de se planejar. À primeira vista, pode parecer algo mecânico ou complicado demais. Com o tempo, à medida que o hábito for incorporado ao dia a dia, ele se torna algo transparente, natural e extremamente necessário. Assim que você descobre as vantagens e os benefícios de um planejamento e experimenta a sensação de ter uma vida organizada, é quase impossível deixar de fazê-lo.

O navegador Amyr Klink, que realizou a façanha de atravessar o oceano Atlântico (da África para o Brasil) em um pequeno barco a remo, publicou em seu livro *Gestão de sonhos – Riscos e oportunidades* uma história muito pertinente sobre a importância do planejamento. Amyr conta que é atendido por uma nutricionista chamada Takako, responsável por todo o planejamento da alimentação que o provê em suas aventuras. Na preparação de uma viagem, ele abriu um pacotinho de ameixas secas e reparou que havia apenas três. Ele reclamou e pediu a ela que colocasse um punhado de ameixas em cada saquinho. Takako respondeu perguntando se, por acaso, ele sabia que cada ameixa seca pesava em média 10 gramas, e que eram 98 mil saquinhos de ameixa para as 169 semanas de viagem. Ele ficou espantado com tamanha precisão de detalhes; mas, se ela colocasse uma ameixa a mais em cada saquinho, o peso extra certamente afundaria o barco!

Tem muita gente cujo barco está afundando de tanto estresse e precisa ficar em cima dele. Que tal parar um pouco e se planejar? Há várias maneiras de dar uma pausa na correria. A ioga ensina a importância de se respirar na posição correta. Essa combinação entre a respiração e a postura contribui para que se mantenha a concentração e o equilíbrio do corpo. O planejamento é a sua respiração. Quanto mais coisas você tiver para fazer, mais você precisa parar, respirar e planejar! Não deixe seu barco afundar por causa de uma simples ameixa!

CAPÍTULO 9

Organização: Vamos arrumar a bagunça?

"Não se agonie. Organize-se."
FLORYNCE KENNEDY

Um dos grandes inimigos da produtividade pessoal é a desorganização. Quantas vezes nos vemos procurando papéis em que anotamos algo importante e que acabamos deixando em um lugar qualquer? Quantas vezes não conseguimos encontrar um documento do qual estamos precisando? Você sempre se lembra do nome do arquivo que precisa localizar no computador? Claro que não. Olhe para sua mesa e seja sincero: às vezes você não tem a impressão de que um furacão passou por ali – ou que uma dessas empresas que recolhem entulhos resolveu despejar ali o conteúdo de suas caçambas? Se você nunca se viu no meio de um caos como esse, parabéns. Você é uma exceção. Caso tenha encontrado algo familiar nesses exemplos, talvez seja conveniente prestar um pouco mais de atenção a este capítulo.

Certa vez, fui visitar o diretor de tecnologia de uma companhia que se mostrara um cliente potencial para um dos produtos de nossa empresa. A sala dele era uma balbúrdia e parecia uma cordilheira de papéis e revistas. Quando nos sentamos para iniciar a reunião, a primeira providência que ele tomou foi trazer uma cadeira extra para a mesa. Perguntei se esperava por mais alguém. Ele respondeu que não. A cadeira receberia a pilha de papéis que, se fosse mantida sobre a mesa, atrapalharia nossa visão.

Depois desse pequeno ajuste estético ele me perguntou se teria outro cartão de visita. Não sabia onde havia guardado o que eu lhe entregara no último encontro. Naquelas condições, seria difícil ele achar seu próprio cartão, que dirá o meu. Após alguns minutos perguntei sobre a proposta que havia enviado. Ele disse que tinha algumas dúvidas e que a localizaria nos seus e-mails. Na mesma hora me ofereceu café e água. Exatamente dez minutos depois, ele conseguiu

localizar a proposta e iniciamos a conversa.

Dito desta maneira, este pequeno relato parece uma comédia de costumes moderna. Mas é um mal que afeta muitos executivos. A desorganização pessoal, esteja visível sobre a mesa, trancada a chaves numa gaveta ou nos arquivos de seu computador, rouba uma boa parte de seu tempo e desloca sua energia das atividades fundamentais para coisas sem importância. Visitando alguns clientes, pude constatar que a simples reorganização do seu ambiente de trabalho, do seu fluxo de informações e da gestão do seu conhecimento poderia representar ganhos enormes de tempo e de dinheiro. Um detalhe tão óbvio como esse sempre passa despercebido aos olhos de muitas pessoas.

A era do conhecimento trouxe benefícios inquestionáveis para a humanidade. Mas também acrescentou à nossa rotina problemas que precisam ser levados em conta. Caso não consigamos encontrar uma solução para eles, estaremos vivendo a era do caos em poucas décadas. Para algumas pessoas, essa era já começou! Será que isso é um exagero? Acho que não.

Um dos principais males da era do conhecimento é, acredite se quiser, o e-mail. Apesar de ser uma ferramenta fantástica, capaz de agilizar e de reduzir o custo das comunicações, o e-mail representa um dos maiores problemas dos administradores de rede em todo o mundo (inclua neste caso todos os problemas de segurança e de vírus que estão diretamente ligados a esta questão).

Os spams representam um prejuízo de milhões de dólares para a indústria e, de acordo com pesquisas recentes, chegam a representar 90% de todos os e-mails enviados no mundo. Esses prejuízos causados pelo uso indevido das redes de comunicação são financeiros e podem ser medidos. Além deles, temos os prejuízos causados pelas horas de trabalho dedicadas à leitura de propagandas, de frases, de histórias, de piadas e de todas aquelas mensagens que circulam pela rede. Em uma pesquisa que realizamos em 2006 com a revista É*poca*, comprovamos que o brasileiro gasta em média algo em torno de três horas diárias para ler, responder e organizar suas mensagens! É muito tempo que se não for bem utilizado pode estragar completamente o seu dia.

A facilidade criada pela internet para a circulação de conteúdo acabou nos colocando diante de outro grande vilão: o excesso de informações. Um estudo realizado em 2001 pelos pesquisadores da Universidade de Berkeley estimava que o volume de informações trocadas anualmente exigia, já naquela época, 1,5

bilhão de gigabytes de espaço para armazená-lo. O mesmo estudo sugere que este número corresponde a um volume de 250 megabytes (equivalente à metade da capacidade de um CD-ROM) para cada homem, mulher e criança no planeta – mesmo para aqueles que não fazem uso do computador.

Uma pesquisa realizada pelo Delphi Group, especializado em informações sobre a rede, feita em 2002 com executivos e gerentes de 450 companhias de grande porte, revelou alguns dados surpreendentes sobre o excesso de informações:

- Mais de 60% desses profissionais concordam que a busca de uma informação é um processo difícil e que, na maioria das vezes, não é possível localizar os dados de que necessitam para realizar seus trabalhos;
- 51% dos entrevistados afirmaram que passam mais de duas horas por dia em busca de informações;
- Os trabalhadores do conhecimento gastam de 20% a 30% do seu tempo à procura de informações relacionadas com seus negócios, em sua grande maioria documentos eletrônicos que deveriam ser facilmente identificados.

O que isso quer dizer é o seguinte: é muita informação para pouco tempo! É provável que você se identifique com esse retrato dramático. Quanto tempo você gasta localizando informações? Faça uma autoanálise. É provável que você gaste, em média, 30 minutos diários localizando informações ou papéis em seus armários, pastas, agendas, computadores, arquivo de e-mail, na própria internet ou em muitos outros lugares.

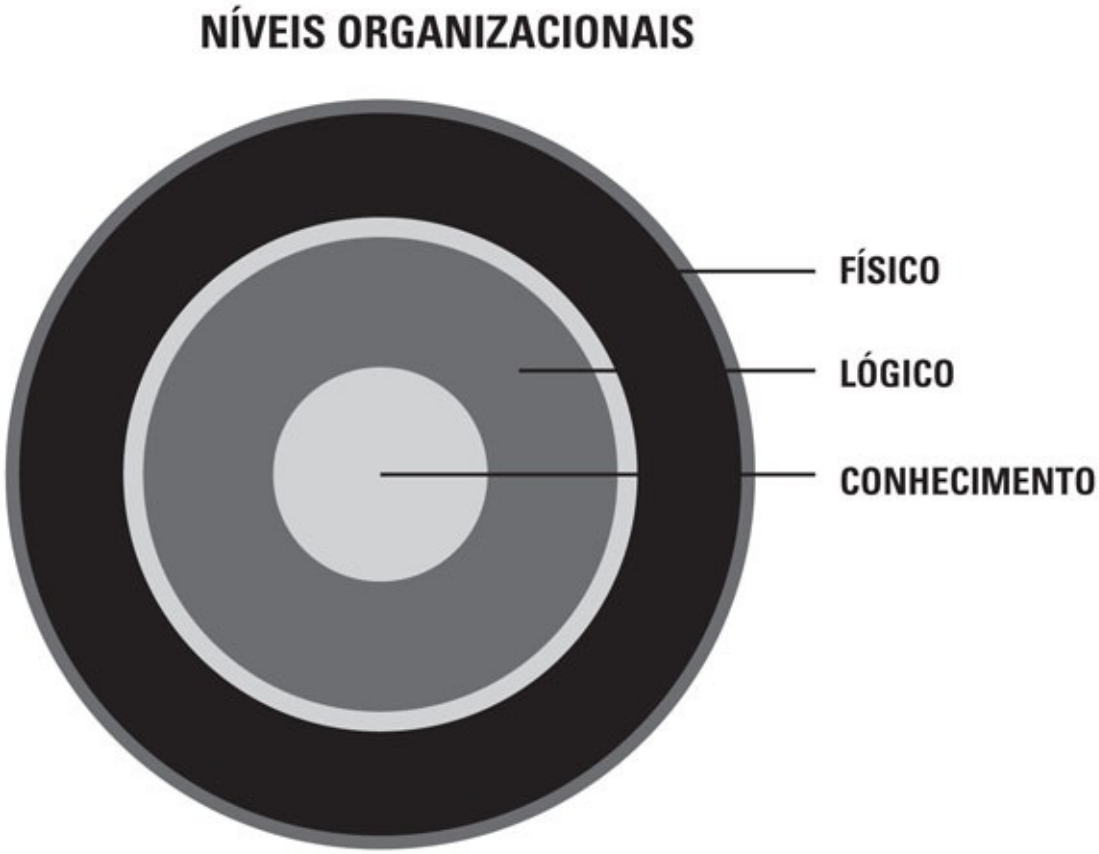
Os meios de comunicação cresceram e se multiplicaram e, além disso, tornaram-se mais acessíveis e baratos. Assim, você provavelmente assina jornais que não lê ou revistas das quais mal vê a capa. Recebe boletins que lotam a caixa postal de seu computador, assina serviços de mensagens em celular que nem sabe utilizar. O volume de informação disponível é tão grande que se tornou simplesmente impossível ter tempo para absorver tudo o que chega até você. É preciso, portanto, saber definir a utilidade, a necessidade da informação e a forma de aproveitá-la no futuro. Ultimamente tenho recomendado que as pessoas façam uma dieta de informação, que eliminem tudo o que for dispensável e permaneçam apenas com o que é realmente vital (você irá reparar

que não fará falta).

A abordagem da fase de organização trata de formas de armazenar, gerenciar e localizar informações em diversas mídias e ambientes. O principal objetivo é facilitar e proporcionar mais rapidez e eficiência ao processo de recuperação daquela informação da qual você necessita. Com isso, você terá mais facilidade de colocar em prática tudo o que foi definido nas etapas anteriores e, com certeza, terá mais tempo para fazer o que realmente importa.

Os níveis de organização

Organizar não significa apenas colocar as gavetas em ordem, nem livrar-se das pilhas de papel sobre a mesa e passar a trabalhar num ambiente limpo e tranquilo. É algo muito mais abrangente. Esta metodologia trabalha com três níveis de organização. Eles são interdependentes e englobam os principais problemas organizacionais dos trabalhadores do conhecimento. Os níveis serão apresentados numa ordem lógica. Começa pelo mais externo e sensitivo, que é o físico, passa pelo nível lógico e segue até o mais interno e abstrato de todos, que é o nível do conhecimento.



O nível físico compreende toda a bagunça que você pode ver e tocar. Isso engloba sua agenda, seu caderno de notas, seus papéis, os documentos comerciais e pessoais, as gavetas, as anotações, os livros, as revistas, as cartas, os CDs, as pastas e tudo o mais. É o nível mais externo e aparente de todos. Ele é visível a olho nu. Qualquer esforço que fazemos no sentido de eliminar a desorganização no nível físico tem uma repercussão positiva e imediata sobre a produtividade.

O nível digital ou lógico, por sua vez, compreende a utilização eficaz da computação no nosso dia a dia. Nas últimas décadas, muitas informações físicas foram transformadas em lógicas com a evolução e popularização da informática. Apesar do avanço tecnológico, muitas pessoas ainda se perdem com sua utilização. E assim acabam transformando aquilo que veio para ajudar num fator que compromete a produtividade.

O terceiro nível é novo para as metodologias de administração de tempo. Mas, na era do conhecimento, ele é extremamente pertinente e necessário. Esse nível tratará de formas para gerenciar o excesso de informações a que estamos

submetidos – incluindo-se aí o conhecimento que você mesmo gera e precisa reaproveitar sempre.

Taxonomia pessoal: A hora de colocar ordem na bagunça

O principal problema que descobri na organização pessoal dos três níveis é que as pessoas utilizam "mapas" diferentes para cada ambiente que precisam pôr em ordem. Suas gavetas têm uma forma de organização, seu computador tem outra e por aí vai. Quando você precisa achar alguma coisa, primeiro tem que "lembrar o mapa" daquele local e então procurar sua informação. Para evitar esses problemas, proponho um mapa unificado, o que chamo de taxonomia pessoal.

Taxonomia é um ramo da biologia que se ocupa da classificação natural dos seres vivos – animais e vegetais. Quando aplicado à ciência da computação, o mesmo conceito destina-se às técnicas de classificação, categorização, agrupamento e hierarquização das informações.

No contexto de buscar informações, é importante saber que existe uma enorme diferença entre o "browse" (ato de folhear) e a pesquisa de informações. Vamos imaginar que uma determinada pessoa deseje obter na internet mais informações sobre memórias de computador. Ela entra em um site de busca e digita a palavra "memória" e o resultado serão milhões de sites com referências ao tema. Essa lista pode conter cursos para melhorar a memória, biografias de grandes escritores, jogos da memória, dados sobre a memória dos elefantes e, quem sabe, até mesmo algo sobre memórias de computador. A vantagem desse resultado mais abrangente é que, algumas vezes, ele pode nos levar a estabelecer conexões entre aquilo que buscamos e alguma outra possibilidade que não nos tenha ocorrido. Afinal, a máquina ainda é incapaz de estabelecer os tipos mais sofisticados de conexão. Mas, de modo geral, o excesso nem sempre traz benefícios.

Uma forma mais fácil é fazer um "browse" na informação que desejamos. Ainda no exemplo relacionado à palavra memória, a pesquisa seria simplificada caso os resultados viessem agrupados por categorias: literatura; jogos; animais; história; saúde; informática; entrevistas e assim por diante. Nesse caso, você poderia facilmente selecionar o item informática e restringir sua pesquisa a

assuntos relacionados diretamente com essa área específica. Assim, as informações desejadas poderiam ser localizadas com mais facilidade caso estivessem agrupadas em categorias, conforme uma determinada hierarquia. Esse conceito aplicado à organização pessoal pode ser seu salva-vidas na localização de informações.

Esse agrupamento hierarquizado será utilizado em todos os níveis da metodologia para organizar qualquer tipo de informação, em qualquer ambiente. O objetivo é tornar essa procura simples em qualquer área. A próxima vez que precisar de uma proposta que escreveu a um cliente, você poderá procurá-la dentro do seu agrupamento (ou taxonomia pessoal) – de uma forma muito mais rápida e eficaz do que ocorreria caso tivesse que localizá-la no meio de todos os seus arquivos.

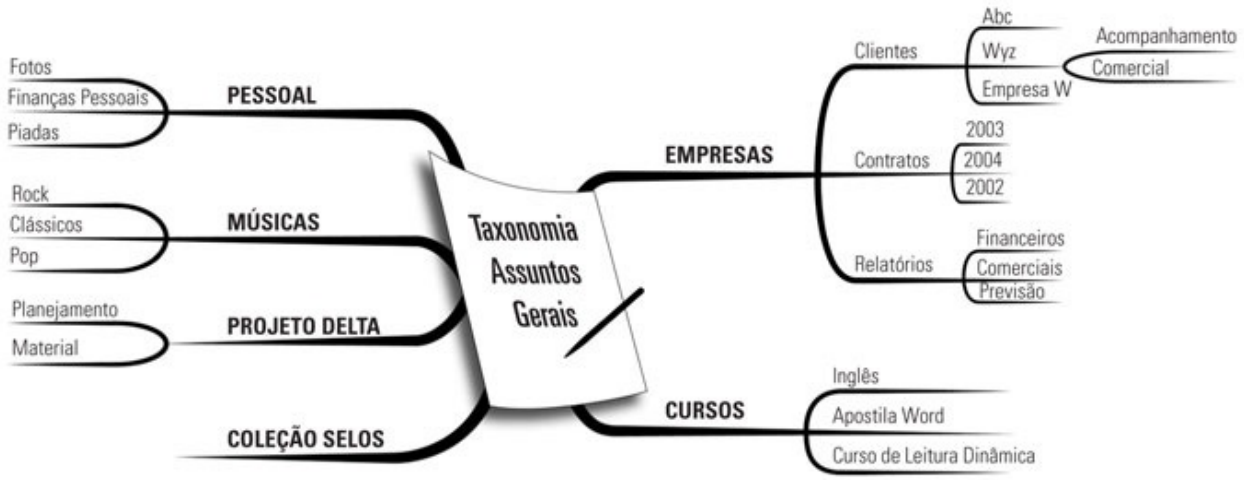
O primeiro passo na fase de organização é fazer sua taxonomia pessoal. Ou seja, definir as áreas de informação de seu interesse da maneira mais abrangente e hierárquica possível. Você deve, inclusive, como sugerido na fase de planejamento, sempre revisar essa hierarquia para chegar a uma estrutura que se adapte plenamente às suas necessidades.

Existem duas formas simples de compor essa taxonomia. A primeira é a hierarquização dos temas a partir da definição dos seus papéis. A outra é uma abordagem por assuntos gerais, levando-se em conta sua simpatia ou interesse por cada um deles.

No caso da taxonomia por papéis, você cria as áreas principais com o nome de seus papéis e, a partir deles, agrupa os diversos "ramos" com seus respectivos subtemas.

No caso da taxonomia por assuntos gerais, você cria os "ramos" principais, com os macroassuntos de sua atenção, e a partir dele agrupa os subitens. Não caia no erro de criar muitos ramos principais, o ideal é ficar com menos de 10 e com poucos sub-ramos.

A figura a seguir ilustra a taxonomia geral:



Evite criar ramos principais ambíguos, pois eles podem confundi-lo na hora de localizar as informações. Cada um deles deve ter uma característica marcante, um apelo psicológico diferente dos demais e sua própria finalidade. O segredo é manter sempre uma estrutura simples e de fácil memorização.

Deixe sua taxonomia impressa de forma que possa visualizá-la na organização de seus ambientes nos primeiros meses. A tendência é que ela seja memorizada com o passar do tempo e você acelere a sua localização de informações.

Organização física

Todos dizem que o grande culpado da desorganização pessoal é o papel. Se não fosse por ele, teríamos mais florestas e menos entulho! A questão é que, em meados dos anos 1990, todos os futurólogos diziam que, na virada do milênio, o computador acabaria com as informações impressas – tudo se transformaria em arquivo eletrônico. O que houve com a fantástica onda de redução de papéis na empresa? E com os sistemas de workflow que substituíram a papelada?

Para a maioria das pessoas, tudo isso não passou de promessa. O mundo moderno é o reino das torres de papel, mas ele não é o culpado pela desordem. Os verdadeiros culpados somos nós – que não sabemos o que fazer com tanta papelada (na maioria das vezes, a verdade é que não queremos fazer nada com ela).

Quando você se propuser a passar pela fase de organização, inicialmente terá que dedicar a ela algumas horas. Isso dependerá do volume de papelada que você

coleciona. A vantagem é que, no fim, a sensação de ver a mesa limpa é tão gratificante que faz o esforço ter valido a pena!

O ideal é reservar um dia na sua agenda para esse esforço inicial de organização. Você pode chamar esse compromisso de o "Dia do Resgate" e agendá-lo para a época do seu planejamento anual. Se preferir, divida essa tarefa em partes, uma semana por área da sua bagunça (armários, salas, gavetas, etc.).

A boa notícia é que, depois dessa etapa inicial, basta monitorar a pilha de papéis para nunca mais voltar para o poço. Isso será feito constantemente e deverá até mesmo ser previsto no seu planejamento semanal.

As ferramentas de resgate

Antes de iniciarmos o trabalho, é preciso ter algumas ferramentas que vão nos ajudar a organizar nosso ambiente físico. Aqui, vale o conceito da flexibilidade e criatividade. Recomendarei aquelas que, conforme a minha própria experiência, são mais comuns e acessíveis – artigos que se compram na papelaria da esquina e que, de uma forma ou de outra, já fazem parte do dia a dia da maioria das pessoas. A melhor organização é aquela que pareça feita sob medida para você – que tenha a sua cara e seja fácil de ser implementada.

A primeira ferramenta de trabalho é a sua taxonomia pessoal. Se ainda não a fez, escreva num papel as suas categorias principais e secundárias, desenhando-as em um modelo hierárquico para facilitar a visualização. Ela é o ponto de partida para a organização do ambiente.

A segunda ferramenta, da maior importância, é um grande saco de lixo, de preferência preto – para que você nunca mais veja o que atirou lá dentro. Muito daquilo que acumulamos é apenas lixo. Não adianta ficar apegado à papelada. Aquilo que for útil de verdade merece ser guardado. O que for inútil deve ser posto fora imediatamente (porque se você ficar olhando muito, pode dar vontade de guardar).

A terceira ferramenta são pastas para arquivar a papelada. Se preferir, pode utilizar também sacos plásticos reforçados ou qualquer outra novidade de papelaria. As pastas podem ser coloridas, suspensas ou de qualquer tipo que lhe agrade, o importante é que sigam sua taxonomia. Por exemplo, para a área pessoal use pastas da cor azul. Para a área profissional, pastas pretas. Para sua

atividade de lazer, vermelhas e assim por diante. Nesse caso, existem apenas duas recomendações: as pastas devem ser transparentes para facilitar a visualização e devem ter tamanho suficiente para armazenar os documentos atuais e os futuros. Uma boa sugestão é utilizar armários para pastas suspensas.

A quarta ferramenta necessária são as etiquetas autoadesivas, de boa qualidade para que não venham a se desprender com o tempo. Essas etiquetas serão utilizadas para rotular suas pastas e, se for o caso, as gavetas e os armários de acordo com as categorias. Se preferir, utilize uma etiquetadora automática, que dá uma aparência profissional e durável a sua organização.

Tenha à mão, também, acessórios diversos como clipes, elásticos, canetas esferográficas e grampeador. Canetas para slides de retroprojetor também são muito bem-vindas. Elas permitem escrever diretamente sobre superfícies lisas, como CDs e material plástico.

Para completar, duas bandejas para papel. Elas serão ferramentas de organização no seu dia a dia. Uma será utilizada para a papelada que chegou e você ainda não agiu sobre ela, chame-a de bandeja de ações. A outra será para itens em espera ou delegados, chame-a de bandeja de pendências.

Aplicando a taxonomia pessoal no nível físico

A taxonomia envolverá a criação de áreas específicas para cada item da sua hierarquia. Você deve adaptá-la a seus espaços físicos, ambientes e necessidade. Você pode, por exemplo, ter a parte pessoal da sua taxonomia em casa e os ramos dedicados à profissão no escritório. A divisão não importa, o fundamental é saber exatamente onde estão cada parte de sua taxonomia pessoal e seguir sempre a hierarquia que você planejou.

O primeiro passo é definir as áreas onde ficarão seus papéis ou assuntos principais. Essas áreas de "ramos principais" devem ser bem planejadas. A recomendação óbvia é a seguinte: mantenha o mais próximo possível aqueles que você utilizar com mais frequência.

Para os sub-ramos poderão ser criadas, e devidamente etiquetadas, pastas específicas. Dentro dessas pastas você pode ter sacos plásticos dividindo os assuntos em um terceiro nível. Como sugestão, poderia ser utilizada a ordenação por datas nas revistas e por ordem alfabética nas demais pastas.

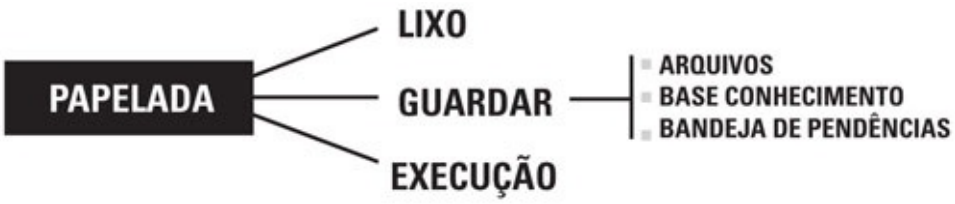
Se por acaso tiver metas ou projetos que exijam grande quantidade de papéis e necessidade de arquivamento, você pode criar pastas específicas para eles e colocá-las como um subnível de alguma categoria. É comum que, ao longo do processo, novas categorias apareçam e outras desapareçam. O importante é manter atualizada a sua taxonomia pessoal.

Deixe todo o ambiente físico – armários, gavetas, pastas e plásticos – preparado para o próximo passo da organização. Esse processo é extremamente flexível e dinâmico. Por isso, não gosto de recomendar uma ou outra forma. O fundamental é utilizar o bom senso, a personalidade e muita criatividade.

Hora de começar a organizar: Operação Resgate em ação!

Agora que já temos o ambiente preparado, organizado, e estamos de posse das ferramentas básicas, é hora de iniciar a sua subida.

Existem apenas três caminhos válidos para fazer alguma coisa com a papelada:



1 – Lixo, o melhor caminho para o desnecessário

O primeiro deles é o lixo, um destino memorável para aquele papel inútil que ocupava espaço sobre a mesa. Não adianta guardar coisas inúteis ou desnecessárias. Sei que às vezes é difícil: sou canceriano e tenho uma tendência irresistível de guardar coisas capazes de despertar minhas lembranças. Na maioria dos casos, elas só servem para aumentar a pilha de papel.

Se estiver em dúvida se deve jogar alguma coisa fora, faça estas perguntas: Se precisar desta informação, tenho como obtê-la de outra maneira? Esta informação está ultrapassada? Posso viver tranquilamente sem este papel? Se você respondeu "sim" a alguma dessas três perguntas, então não hesite: embole a folha de papel e despache-a imediatamente para o lixo! Se por acaso essa informação puder conter algo relacionado com informações importantes, senhas, estratégias ou qualquer tipo de segredo, então picote e distribua em diversas lixeiras. Pode

parecer neurose, mas há gatunos especializados em remexer o lixo empresarial em busca de segredos estratégicos.

2 – Guardar papéis conforme sua taxonomia pessoal

A segunda alternativa é guardar o item para recuperá-lo quando necessário. Um item pode ser guardado em três locais diferentes: nos seus arquivos (pastas, armários e gavetas), na base de conhecimento ou na bandeja de pendências. Para guardar o item em seus arquivos, selecione na sua taxonomia em que categoria ele se encaixa. Arquive-o pela ordem mais conveniente (alfabética, prazo de validade, subcategorias e daí por diante).

No caso de informações/conhecimento que precisarão ser recuperados, a melhor forma é armazenar o item na sua base de conhecimento – da qual falaremos no próximo nível, digitalizando ou não essa informação, conforme a sua necessidade.

A terceira opção é deixar o item na sua bandeja de pendências, onde deve ser colocado qualquer item que esteja dependendo da ação de terceiros. Atenção, eu disse terceiros! Você não é um terceiro de si mesmo. Logo, essa bandeja não é lugar para algo adiado. É apenas um local que você irá rever constantemente para não se esquecer daquele item que delegou.

3 – Execução: uma ação efetiva com a papelada

A última alternativa para a papelada é agir sobre ela. Ou seja, definir uma tarefa, um compromisso, delegar a alguém, associá-la a uma atividade de um projeto ou meta, etc. Se um item precisar de algum tipo de ação (compromisso, tarefa, delegação, projetos, etc.), coloque-o na bandeja de ações para que algo seja feito.

Escolhendo uma das três alternativas durante o resgate, todos os seus itens terão um destino e não ficarão mais em pilhas ou em lugares desorganizados. Não deixe nada para trás ou para depois. Faça agora! Por muito tempo, essa papelada ficou esperando um destino. É comprovado que a produtividade aumenta em lugares organizados.

Organizando a sua agenda de papel

Algumas pessoas, inconformadas em terem apenas a agenda, ainda transportam: um caderno de anotações, smartphone, folhas soltas de papel. E quando precisam localizar uma informação? Está na agenda? No caderno? Em algum papelzinho? No smartphone?

O maior objetivo para tornar esses acessórios produtivos deve ser a centralização. Ou seja, a informação deve estar em um único lugar – e não entre diversas agendas (a não ser que sejam facilmente sincronizáveis, como por exemplo o Microsoft Outlook e um smartphone), caderno e tablet. Se você utilizar uma agenda convencional, faça dela sua única fonte de compromissos e tarefas. Nesse caso, anotações devem ser feitas única e exclusivamente em um caderno, devidamente datado. Ele deve ser único! Esqueça os papeizinhos soltos. Eles são ótimos para se perder tempo. Tudo aquilo que for anotação deve estar no caderno. Por isso, mantenha seu caderno sempre com você.

Se desejar, existe a opção de planejadores (agendas tipo planner), que já trazem espaço para tarefas, compromissos, anotações financeiras, contatos, calendários mensais e anuais de planejamento. A principal vantagem é que eles permitem adicionar folhas, pois possuem uma estrutura de garras móveis. Isso permite que você imprima suas metas, a lista dos papéis, seu planejamento e os mantenha sempre à mão para consultar quando houver necessidade.

Se você for adepto de tecnologia, pode optar pela utilização de um tablet ou um smartphone, de forma que o mantenha sincronizado com sua opção de software como o MS Outlook, Lotus Notes ou Neotriad. Mas para anotações essa opção pode não ser prática (a não ser que tenha um excelente recurso de gravação de voz) e a única saída é seu caderno de anotações. Neste caso, você pode criar o hábito de transferir anotações importantes para seu software, para que possam ser localizadas com facilidade. Existem softwares, como o Evernote e o OneNote, que servem como um caderno digital e podem ser uma solução para quem gosta de tecnologia.

Mesa de trabalho

Um local que precisa ser bem organizado é sua mesa de trabalho. Ela é o ambiente de execução e, para exercer bem sua finalidade, precisa estar em ordem. Deve conter apenas os elementos necessários para a atividade em execução

naquele exato momento, nada de transformá-la em arquivo ou em suporte para sua pilha de papéis. Uma mesa organizada deve conter, em primeiro lugar, o material de escritório: canetas, lápis, grampeador e sua agenda ou caderno. Também devem estar ali a bandeja de pendências e a bandeja de ações, além dos documentos relativos ao trabalho que estiver sendo feito. Mais do que isso pode virar bagunça. Evite deixar ao seu alcance papeizinhos em branco para eventuais anotações, pois pode dar vontade de utilizá-los e, conforme você viu, isso pode fazer você perder tempo.

A bandeja de ações é reservada para a papelada que ainda não passou pelo processo de organização. A partir do momento que você tocar em um dos itens ali armazenados, uma das três alternativas anteriormente mencionadas deve ser posta em prática imediatamente. A bandeja de pendências deve ser utilizada para armazenar documentos que esperam pela ação de terceiros para ter o mesmo destino. Não caia na tentação de deixar assuntos não executados nessa bandeja.

Organização digital (lógica)

Além de toda a papelada com a qual temos que lidar diariamente, a evolução tecnológica ainda trouxe uma série de novos desafios e problemas aos trabalhadores do conhecimento. A evolução da informática, todos sabem e sentem, tem sido surpreendente. Se utilizada de forma correta, pode ser a maneira mais eficaz de aumentar sua produtividade.

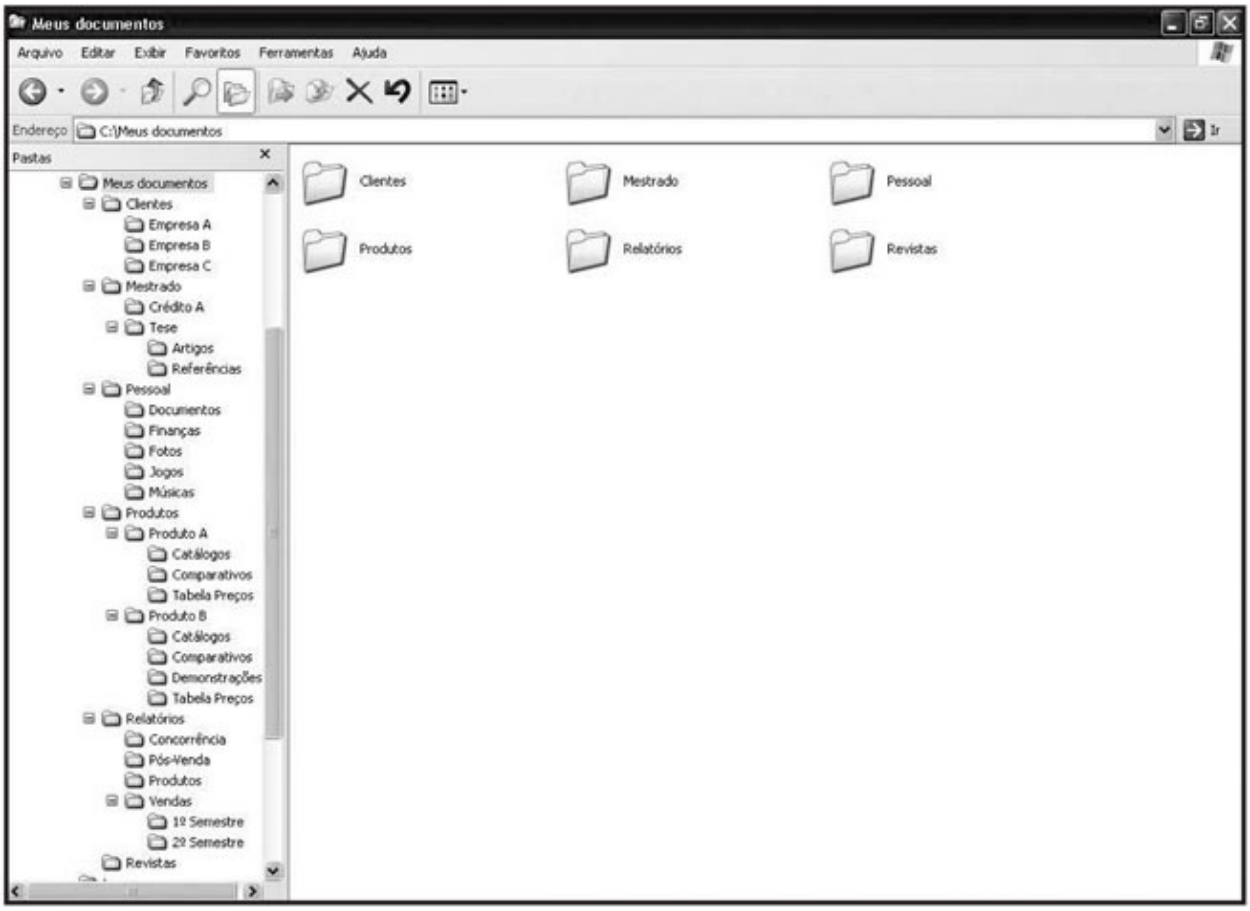
Diante dessa selva de bits e bytes ficamos muitas vezes perdidos e desorientados – é como se tivéssemos uma Ferrari na mão e, por falta de habilitação, não pudéssemos dirigi-la. Perdemos muito tempo utilizando os programas de forma errada e acabamos nos tornando mais improdutivos do que éramos no tempo da velha máquina de escrever.

O objetivo deste livro não é dar dicas sobre programas específicos. A recomendação, neste caso, é incluir em seu planejamento para os próximos meses um treinamento que possa ajudá-lo a dominar essas ferramentas. Conheço muitas pessoas, muitas mesmo, que ainda gastam horas fazendo alguma operação que pode ser realizada com meia dúzia de “cliques”.

1 – Aplique a taxonomia pessoal no computador

A aplicação da taxonomia pessoal no computador é fundamental para sua organização digital. Além disso, ela é congruente com sua localização física. A grande bagunça do computador começa pelo excesso de pastas que os usuários têm. Quando precisam de um arquivo, nunca conseguem localizá-lo e perdem um tempão usando os recursos de busca do seu sistema operacional. Por mais ágil que seja, esse processo sempre será mais lento do que ir direto ao documento. É muito mais fácil pensar: "A proposta comercial para cliente x? Ah! É claro que está na pasta Empresa, Cliente X!"

A forma mais correta de organizar seus arquivos pessoais é centralizá-los em um único ponto. Escolha uma pasta, que pode ser inclusive a pasta Meus Documentos, que já vem por padrão, e aplique a estrutra da sua taxonomia pessoal abaixo dela. É muito diferente ver poucas pastas principais do que uma infinidade de pastas como a maioria das pessoas faz.



2 – Utilize os sistemas de busca do seu sistema

A estratégia da taxonomia nas suas pastas, agregada a softwares de indexação

como o Google Desktop, Copernicus, Windows Search, tornam sua localização quase que instantânea e ainda com o recurso de pesquisa dentro do conteúdo de seus arquivos.

O Windows a partir da versão XP possui um excelente sistema de pesquisa, que procura em segundos o que você precisa, não apenas pelo nome do arquivo, mas pelo conteúdo do arquivo, e-mail, planilha, etc. Nas versões mais recentes do Windows, ao clicar no botão Iniciar, basta começar a digitar o que você precisa e acionar a tecla enter para que a pesquisa seja feita. O mesmo conceito se aplica aos sistemas da Apple e Android.

3 – Organize os favoritos do seu navegador

A sua lista de sites favoritos no internet Explorer, Firefox, Chrome, etc. também pode ser organizada dessa forma. Aplique a sua taxonomia pessoal nas suas pastas de sites favoritos e reorganize seus links.

Sempre que adicionar um site como favorito, coloque-o na categoria correta. Isso vai reforçar cada vez mais a taxonomia e torná-la ainda mais funcional no seu dia a dia.

4 – Ambiente de trabalho organizado

O ambiente de trabalho do seu computador é uma área que pode fazê-lo ganhar ou perder tempo também. A dica é ter apenas os ícones que você utiliza com mais frequência. Quanto menos, melhor. Caso precise deixar arquivos soltos, deixe apenas aqueles em que está trabalhando e não crie um novo espaço de armazenamento.

Caso você acesse frequentemente uma pasta dentro de Meus Documentos, sugiro que coloque nessa área um atalho que conduza diretamente a ela. Outra dica de produtividade é adicionar os ícones dos programas que você mais utiliza na barra de tarefas (taskbar), caso a versão do seu sistema operacional permita. Dessa forma, mesmo que você esteja com um programa aberto, poderá acionar outro rapidamente – sem a necessidade de localizá-lo no menu de programas.

5 – Utilize nomes óbvios para seus arquivos

A evolução dos sistemas de arquivo ou, mais provavelmente, as reclamações de muitos usuários levou os atuais sistemas operacionais a permitir a criação de

nomes mais longos para suas pastas e arquivos. Assim, é possível escrever nomes que informem com precisão o conteúdo dos arquivos, pois muita gente ainda cria arquivos como relatx1.doc e relatxpto2.doc e precisa abrir arquivo por arquivo para saber o que há dentro de cada um.

Crie um padrão de nomeação para seus arquivos que inclua o tipo do arquivo (proposta, planilha, apresentação, etc.), uma breve descrição do seu conteúdo, data e versão (caso desenvolva vários arquivos para o mesmo conteúdo sem apagar o anterior).

Por exemplo, vamos supor que você desenvolva diversas propostas comerciais para seus clientes que vivem negociando preço. Dentro da pasta de seu cliente você pode criar arquivos com nomes completos: Proposta_Comercial_071106v1.doc; Proposta_Comercial_091106v2.doc; Proposta_Técnica_Equipamentos_Outubro08v1.doc.

Não precisa economizar espaço para o nome do seu arquivo. O importante é tornar o nome óbvio a ponto de não suscitar dúvidas sobre seu conteúdo.

6 – Backup: Só lembramos dele quando já é tarde demais

O backup é um personagem engraçado na era da informática. Todo mundo diz que ele é chato, e sempre nos esquecemos dele. Mas sempre acabamos chorando por sua ausência. Não vou ficar aqui ensinando o padre a rezar missa, mas fazer backup é importante. Mais do que isso, é vital. Assim como as pessoas – ou até por causa delas –, os computadores estão sujeitos a falhas.

Com suas pastas organizadas fica muito mais fácil, pois você só tem que selecionar uma pasta para fazer o backup, a Meus Documentos. A primeira vez que fizer seu backup, copie tudo o que estiver guardado na pasta. Nas vezes seguintes, apenas acrescente aquilo que for novo ou que tenha sofrido alterações.

Existem dezenas de ferramentas no mercado que podem ajudar nessa tarefa. O Windows e o Linux já trazem ferramentas simples para backup. Agende uma tarefa no seu planejamento mensal para um backup periódico e atualize o backup completo pelo menos uma vez por ano.

Se utilizar o Windows, uma ferramenta gratuita da Microsoft que utilizo é o SyncToy, que sincroniza os arquivos do meu computador para um drive externo. Dessa forma, caso perca meu notebook, posso ter os dados acessados rapidamente, sem precisar instalar ou restaurar arquivos. Existem também

diversos sites na internet, como o Dropbox, Carbonite, etc., que permitem fazer backup dos seus dados para a nuvem (internet) e acessá-los de qualquer lugar. É uma opção que deve ser realmente considerada, pois é muito segura, prática e barata.

O caos do e-mail

Em agosto de 2005, realizamos uma pesquisa com a revista É*poca* sobre a produtividade na era da internet e descobrimos que 30% dos pesquisados passam de uma a duas horas lendo e enviando e-mails, e 26% afirmam que gastam de uma a duas horas navegando na internet. Se cruzarmos os dados dos usuários que responderam a ambas as questões nesse percentual, temos que aproximadamente 20% das pessoas entrevistadas gastam de duas a quatro horas por dia lendo e-mails e navegando na internet. Dos entrevistados, 22% afirmam que gastam mais de três horas por dia apenas navegando na internet. Isso pode indicar um dado alarmante: pelo menos 50% do tempo do seu colaborador pode estar sendo totalmente dedicado à internet!

O mundo se acostumou a comunicar-se na velocidade do e-mail – mas o resultado dessa agilidade foi mais um problema em nossa vida. Para piorar, ainda existem os spams, que só fazem você perder tempo, e as correntes que algumas pessoas insistem em enviar. É bem provável que pelo menos 50% de tudo o que você receba por dia seja spams ou e-mails sem importância. A tendência é esse número aumentar. Toda a indústria de software busca uma solução para esse problema, mas ainda não foi desenvolvida uma ferramenta cem por cento eficaz. A solução, portanto, é aprender a conviver com ele. Vou dar algumas dicas para você lidar com seus e-mails de forma produtiva e organizada:

1. Desligue o aviso de chegada de e-mail

Para lidar com o problema do e-mail, a primeira providência é desligar aqueles sinais sonoros ou visuais que informam quando um e-mail acaba de chegar. Nosso cérebro é facilmente distraído com qualquer novidade. Se a cada nova mensagem um aviso ou ícone aparecer na tela, dificilmente resistiremos à tentação de ler a mensagem. Isso pode atrapalhar nossa concentração na tarefa que estamos executando.

2. Aplique taxonomia pessoal nas pastas de mensagem

A segunda providência é criar pastas para organizar as mensagens que precisam ser arquivadas de acordo com sua taxonomia pessoal. Atenção: essas pastas de mensagem serão utilizadas para efeito de arquivamento e não de recebimento. É um hábito comum criar regras que movam mensagens recebidas para pastas específicas. Só aconselho a criação dessas regras em casos muito específicos, como por exemplo uma newsletter, uma outra conta de e-mail, assuntos específicos, piadas, etc.

3. A pasta "Importantes"

De todos os e-mails que você recebe, posso garantir, poucos são realmente importantes ou urgentes. A grande maioria são e-mails que não precisam de leitura ou não exigem ação imediata, e podem ser vistos em horários alternativos sem tirar o foco de sua atenção.

Quanto mais objetivo e focado em itens importantes você for em seu trabalho, mais produtivo você será. E o e-mail, claro, não pode ser um obstáculo a esse objetivo. Em 90% dos casos, e-mails importantes são de pessoas importantes, que você conhece. E se, em vez de ficar recebendo todos os e-mails sem distinção, você recebesse apenas e-mails importantes? A ideia é simples mas pode economizar muitos minutos do seu dia.

Para aplicar essa dica, você precisará criar uma pasta chamada "Importantes" e criar uma regra para mover para lá todos os e-mails de contatos importantes. Durante o dia você ficará atento apenas a ela. A caixa de entrada que contém todos os demais e-mails, aqueles que não têm esse filtro, poderá ser consultada poucas vezes ao dia – no início da manhã e no retorno do almoço, por exemplo. Essa verificação é necessária. Ela serve para checar os outros e-mails e para garantir que não foi esquecido algum e-mail importante que deveria ser filtrado.

Cuidado com a definição da sua lista de pessoas "importantes". Se você lotá-la com todos os seus contatos, essa dica não funcionará de forma eficaz. Selecione apenas pessoas importantes de fato, as quais devem ter seus e-mails respondidos o mais breve possível. Se seu programa permitir, você pode adicionar domínios além dos e-mails de seus contatos. Por exemplo, você pode definir como importante todos os e-mails vindos de um cliente que tenha o domínio @ qualquercoisa.com.br.

4. Tenha outro e-mail

É ideal que você tenha mais de um endereço eletrônico: um oficial e outro para ser divulgado publicamente (cuidado com esse uso!!!). Quando precisar se registrar em sites duvidosos ou em malas diretas, utilize sempre seu e-mail opcional. Isso evitará que seu e-mail principal fique cheio de bobagens. Existem diversas opções de e-mails gratuitos que podem ser utilizados com essa finalidade. Esse e-mail deve ser checado eventualmente e não como parte de sua rotina diária.

5. Limpe sua caixa de entrada

As suas pastas de recebimento de e-mails (caixa de entrada e importantes) devem ser correspondentes lógicos, unificados neste caso, para sua bandeja de ações e a de pendências. Essas pastas devem conservar apenas e-mails que estejam na dependência de terceiros ou em execução por você.

Um e-mail recebido deve ter um destino, conforme sua papelada, que pode ser: lixo, arquivo ou execução. Na próxima fase, trabalharemos com ações relacionadas a seus e-mails. Uma pessoa que lida bem com seus e-mails não termina seu dia com mais de 25 mensagens na caixa de entrada, pois ela entende que cada e-mail ali presente tem uma relação direta com uma "atividade a ser feita", logo essa atividade precisa estar mapeada como uma tarefa ou compromisso, senão será esquecida.

6. Crie códigos para avisos de mensagens importantes

Apesar de não recomendar que você deixe ligado o aviso de recebimento de novas mensagens, existem ocasiões em que uma mensagem, ao ser recebida, deve ser lida imediatamente. Imagine que você assinou um serviço de monitoramento do seu portfólio de ações. Nesse caso, um desses e-mails poderia multiplicar ou sumir com seu capital investido. Com certeza, você gostaria de lê-lo imediatamente.

Mantendo o aviso desligado, você pode criar regras com a mesma função, mas apenas para e-mails com assunto específico ou de uma pessoa muito importante. Quando adoto essa prática em empresas, sugiro a criação de protocolos de comunicação para serem utilizados em situações específicas.

7. Tenha horários para seus e-mails

Se você não precisar, desista da ideia de ficar lendo seus e-mails de minuto em minuto. Determine horários para isso. Você pode por exemplo checar sua pasta "Importantes" a cada duas horas e a caixa de entrada na hora do almoço e antes de ir embora. A escolha é sua. Nesse momento, cuide de seus e-mails. Concentre-se em respondê-los, apagá-los ou transformá-los em atividades. Não deixe para depois e-mails que devem e podem ser resolvidos agora, pois eles apenas se acumulam e geram retrabalho de leitura.

8. Aja imediatamente

Se o e-mail exigir alguma ação que deve durar até três minutos, então faça logo. Se você deixar para depois, terá que reler o e-mail e fazer algo que já poderia ter sido feito. Isso é retrabalho – e, portanto, perda de tempo. Três minutos não é um número escolhido ao acaso. Além de representar a tríade, é um tempo adequado para se agir instantaneamente. Pense: 10 e-mails como esse já representarão meia hora de trabalho; 20, uma hora inteira.

9. Nunca responda spams

Os hackers utilizam programas para gerar endereços de e-mails. Eles se apossam de um domínio existente na internet e tentam enviar e-mails para nomes aleatórios, na esperança de que sejam endereços válidos. Outra forma muito utilizada é buscar por endereços em sites de empregos, relacionamentos, blogs, etc. Uma das formas mais eficazes de continuar a receber spams é respondê-los. Isso apenas confirma à pessoa que enviou que o seu e-mail é válido e está sendo lido. Nunca responda a um e-mail e também não peça para ser retirado da lista (a única exceção são e-mails de empresas sérias e conhecidas).

10. Utilize um antivírus/anti-spam

Além de todas as dicas mencionadas, é importante que você utilize softwares de anti-spam e antivírus para ficar um pouco mais protegido. Esses softwares são constantemente atualizados e mantêm seu ambiente protegido de novidades inventadas pelos hackers.

Para mais informações sobre uso eficaz do e-mail, acesse www.triadps.com/emala.

Organização do conhecimento

O conhecimento é hoje um dos maiores diferenciais competitivos das empresas do século XXI. Seu valor é inestimável por diversos aspectos. Você sabia, por exemplo, que um notebook é protegido por alguma coisa entre 500 e 5.000 patentes? Que a IBM fatura aproximadamente 2 bilhões de dólares por ano com as patentes que desenvolveu? É o caso de se perguntar quanto vale o seu conhecimento para sua empresa.

Em empresas de alta tecnologia, os profissionais são altamente valorizados em função de seu conhecimento. Além de pagar bons salários, diversas companhias ainda oferecem ações da própria empresa aos funcionários. É uma forma de reter os mais talentosos. Quando a Microsoft foi desenvolver uma nova linguagem de programação, contratou uma equipe inteira de engenheiros e programadores da concorrente Borland. Imagine qual não foi, para a Borland, o prejuízo intelectual, produtivo, financeiro e de tempo?

Na era do profissional do conhecimento, o seu valor não está apenas em seu currículo. Está principalmente em suas competências e conhecimentos. Esse perfil profissional acaba por se tornar um problema para as empresas. Elas precisam compartilhar e perpetuar esse conhecimento para aumentar lucros e reduzir prejuízos em eventuais saídas. Surge então a necessidade de gerenciar conhecimento na empresa.

A definição do professor Tadeu Cruz, especialista em gestão do conhecimento, resume bem esse conceito: "Gerência do conhecimento, ou Knowledge Management (KM), é um conjunto formado por metodologias e tecnologias que têm por finalidade criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar conhecimento existente em qualquer tipo de organização."

Imagine todo o conhecimento que morreu com gênios como Albert Einstein, Thomas Edison, Benjamin Franklin, Henry Ford, Aristóteles, entre outros. Como seria uma sociedade que pudesse absorver esse conhecimento, aperfeiçoá-lo e perpetuá-lo através de gerações? Seria possível? Essas são algumas das questões que a área de gerenciamento de conhecimento procura responder.

Você sabe tudo o que já pesquisou? Quanto tempo você poderia poupar se aproveitasse o conhecimento que já gerou e ficou perdido? Quantas vezes, no

desenvolvimento de um trabalho, você lembra que já leu algo similar ao que precisa, mas não consegue lembrar onde? Quantas decisões poderiam ser mais facilmente tomadas com base em informações já validadas por você?

Se aplicarmos os conceitos da gestão do conhecimento e do conteúdo em nível pessoal, podemos nos tornar muito mais eficazes. Podemos parar de reinventar a roda e passar a acessar mais rápido as informações que precisamos. Podemos capturar e distribuir conhecimento para nossos colaboradores e assim por diante. A produtividade pessoal está relacionada à gestão eficaz do seu conhecimento pessoal.

Gestão do conhecimento pessoal

De acordo com pesquisas de mercado, a maioria das empresas de médio e grande portes está adotando soluções para gestão do conhecimento. Algumas dessas soluções passam pelo desenvolvimento de portais corporativos e de práticas gerenciais que favorecem o ambiente da gestão do conhecimento.

E a gestão das informações e do conhecimento pessoal, fora dos sistemas da sua empresa? No mundo corporativo, essas práticas estão se consolidando como excelentes ferramentas de produtividade, de redução de custo e de colaboração. No universo pessoal, as mesmas práticas podem ser adotadas e produzir ótimos resultados.

Existem diversas situações em que esse conceito pode ser aplicado. Uma situação comum é a seguinte: imagine-se desenvolvendo algum trabalho para o qual, em algum momento, torna-se importante alguma informação que lemos em uma revista, em um jornal ou em um livro. Se essa informação não tiver sido capturada e classificada, como poderá ser recuperada? Você pode perder algumas horas folheando sua coleção de revistas até encontrar a reportagem que precisa. Mas seria muito mais fácil digitar uma palavra-chave ou uma frase e localizá-la imediatamente, não seria?

E as ideias geniais que temos em diversas circunstâncias e que poderiam, no futuro, ser aproveitadas? E o e-mail com informações sobre um curso importante, que poderia ser feito no momento oportuno, mas que foi perdido em sua caixa de mensagens? E as ideias que foram discutidas na reunião do projeto e, depois, anotadas numa folha de papel? Onde será que elas foram parar?

Gerenciar conhecimento é uma tarefa séria e depende, fundamentalmente, de organização.

Se você trabalha ou conhece alguma pessoa da área comercial, poderá ver uma aplicação bem prática da gestão do conhecimento pessoal. O dia a dia da equipe de vendas é principalmente a geração de propostas para clientes. Se uma pessoa da equipe desenvolve propostas para produtos ou projetos similares àquelas que você precisa desenvolver, quanto tempo seria economizado se a proposta fosse simplesmente reaproveitada em vez de ser criada do zero?

Se elas estiveram devidamente catalogadas, classificadas e resumidas, qualquer pessoa poderia procurar pela informação em uma base de conhecimento. Caso exista ali uma proposta com as características que ela precisa, essa pessoa terá apenas de adaptá-la à sua necessidade específica.

Quantas reportagens sobre um cliente em potencial foram publicadas na imprensa e que poderiam muito bem ser aproveitadas para compor a proposta e mostrar conhecimento sobre os negócios dele? São esses pequenos detalhes que, no fim das contas, podem fazer a diferença na aprovação de uma proposta. Preço deixou há muito tempo de ser o fator mais decisivo. O conhecimento sobre as atividades do cliente e a sua precisão em demonstrar que pode contribuir para melhorá-las é muito mais importante.

Gerenciamento do conhecimento pessoal é uma forma moderna e inteligente de trabalhar e de economizar tempo. Geramos conhecimento em todos os lugares e em todos os momentos, o que independe da empresa em que você estiver, por isso ele é pessoal! Não existe uma ordem natural para o gerenciamento do conhecimento pessoal. Ele não é um processo sequencial nem mecânico. É, sim, uma série de tarefas vivas, que ocorrem espontaneamente e nas mais variadas circunstâncias. O gerenciamento do conhecimento pode conter as seguintes atividades:

Criar – O conhecimento pode ser criado a partir de uma ideia abstrata, de uma inspiração, um insight, um sonho, um conceito, uma inovação, uma informação e daí por diante. As opções são as mais variadas possíveis. Criamos conhecimento a cada minuto de nossa vida. Cada nova experiência que vivenciamos nos remete imediatamente a um novo conhecimento que absorvemos.

Capturar – uma informação ou uma ideia importante deve ser capturada de forma a ser colocada no papel ou no computador. Você pode transformar um e-mail em uma informação importante, digitalizar uma reportagem e fazer sobre ela suas próprias considerações. Pode coletar dados relacionados a ela e fazer uma análise, etc. Capturar é transformar o conhecimento em algo que possa ser pesquisado e reutilizado futuramente. Este é o processo mais desafiador e, também, o mais importante. Se o conhecimento não for capturado, ele não poderá ser reaproveitado e poderá se perder. A captura também pode ser feita mediante o armazenamento do documento em uma determinada pasta física ou lógica, de acordo com sua taxonomia.

Taxonomizar – Após a captura do conhecimento, ele precisa ser classificado, categorizado e hierarquizado. Ou seja, precisa passar pelo processo de taxonomia pessoal. Quanto mais elementos e palavras-chave, mais alternativas existirão para uma futura pesquisa.

Compartilhar – Quem detém o conhecimento detém o poder. O seu conhecimento pode ser distribuído para outras pessoas, que poderão perfeitamente reutilizá-lo. Por outro lado, você pode aproveitar o conhecimento compartilhado de outra pessoa para aumentar o seu.

Pesquisar – Quando precisar, o conhecimento precisa ser facilmente recuperado. Essa pesquisa pode ser feita por palavras-chave, pelo conteúdo do texto, pela taxonomia, período, autor, etc. Quanto mais regras de pesquisa, mais refinada ou abrangente ela será.

Reutilizar – A reutilização do conhecimento pode ajudá-lo a economizar tempo e agilizar processos. Em alguns casos, ele pode ser refinado e novamente capturado, categorizado e compartilhado, fazendo acréscimos a sua base de conhecimento.

Não importa a sequência em que ocorra a gestão do seu conhecimento. O importante é ter ferramentas com as quais ele possa ser corretamente gerenciado. Das cinco fases apresentadas, aquela que exige mais esforço é a da captura do conhecimento. A implementação desse nível de organização é a criação de uma

base de conhecimento. Ela será o repositório de todo o conhecimento criado. Ela deve ser um ponto único e centralizado, pois quanto mais disperso, mais tempo será necessário para localizá-lo.

Se você preferir utilizar meios em papel para essa finalidade, essa base pode ser uma pasta, subdividida conforme as principais categorias de sua taxonomia pessoal. Dentro de cada categoria, você deve acrescentar o seu conteúdo – que pode ser o resultado de uma ideia, de um e-mail, um texto de jornal, uma piada, um comentário, etc. Como sugestão, você pode adotar o formulário a seguir para anexar ou compor a informação:

FORMULÁRIO DE INFORMAÇÃO			
Título:	Os heróis do planejamento estratégico		
Data:	Setembro / 2003	**Tipo:**	Revista
Fonte:	HSM Management	**Validade:**	Indeterminada
Detalhes:	Número: 40 Ano: 7 Volume: 5 Autores: Sarah Kaplan e Eric D. Beinhocker		
Localização:	Minha Sala Fichário HSM		

Já vi algumas pessoas recortarem ou imprimirem informações importantes e utilizarem esse formulário como forma de categorização para acelerar as pesquisas. Fique à vontade para customizá-lo da melhor forma possível. Além disso, é importante criar um índice que possa ajudar na localização de eventuais informações. A cada nova informação capturada, esse índice deve ser atualizado. Quando você procurar alguma informação, o ponto inicial é o seu índice. Ele pode ser mantido pelo formulário exemplificado a seguir:

TÍTULO	DATA	MÍDIA	CATEGORIA	RESUMO	PALAVRAS-CHAVE	LOCALIZAÇÃO
Mercado de PCs 2010-IDC	10.01.03	Revista *Information Week* – p.12	Softwares	Mostra o crescimento dos computadores pessoais no mercado	Pesquisa, indicadores, mercado	Sala de reuniões, Armário cinza, Segunda estante
Como liderar pessoas	22.02.04	PDF	Pessoal	10 dicas para liderar pessoas de forma eficaz	Liderança controle, proatividade, colaboração	C:\Meus Documentos\ Pessoal
Seminário Empreendedorismo	10.02.04	Folheto impresso	Pessoal	Curso que preciso fazer sobre empresas	Plano de negócios, dinheiro, empresa	Gaveta Pessoal; Pasta Cursos

Apesar de ser possível a gestão do conhecimento com ferramentas de papel, minha recomendação enfática é que você utilize a tecnologia para esta finalidade. É muito mais simples, prático e rápido, principalmente no momento da pesquisa que é o objetivo principal. No papel ela pode ser prejudicada por questões de praticidade e tempo.

Na prática, a gestão do conhecimento é a principal chave da minha produtividade diária, ajudando muito na criação de conteúdo, no desenvolvimento de cursos, palestras e consultoria, uma vez que preciso ter informações úteis sempre à disposição. Criei o hábito de capturar qualquer informação obtida que esteja relacionada com o meu mercado de trabalho. Veja as principais estratégias que uso para gerenciar meu conhecimento:

1. Dieta de informação – Leio o que me interessa e não o conteúdo todo da revista, jornal, site, etc. Isso poupa tempo e faz com que eu me concentre no que de fato é importante, deixando de lado as coisas circunstanciais.
2. Recorte a informação – Se a informação for digital, eu simplesmente a copio para minha base; se for uma reportagem, eu a recorto da revista e guardo em uma pasta sanfonada que apelidei de KBASE (base de conhecimento) e dividi

por assuntos conforme minha taxonomia (produtividade, tecnologia, empreendedorismo, estresse, etc). A revista que não me interessa vai para o lixo.

3. Capture o conhecimento – Quando insiro algo na KBASE, vou ao Neotriad, crio uma nova informação e coloco o resumo daquele conhecimento e as palavras-chave. Quando preciso achar alguma coisa, pesquiso primeiro nessa base.

Esses três passos resumem a forma prática da organização do conhecimento e podem ser aplicados a qualquer contexto. Prefiro o uso da tecnologia por razões genéticas, mas você pode fazer sua KBASE em um caderno utilizando o formulário de exemplo mostrado anteriormente.

CAPÍTULO 10

Execução: Agora é a hora de agir

"É melhor correr o risco de perder tudo do que viver na penumbra da mediocridade, com os que nunca arriscam nada."

BENJAMIN FRANKLIN

Agora que você definiu as coisas importantes da sua vida, escreveu objetivos claros e relevantes, iniciou seu processo de planejamento e organizou seu ambiente, é hora de colocar tudo isso em prática nas suas ações diárias. Sem uma boa execução; de nada adiantarão seus planos e objetivos, mas sem as fases anteriores a execução se perde na montanha de urgências e circunstâncias.

Conheço muitas pessoas que têm sonhos fantásticos: grandes empreendimentos na cabeça, ideias luminosas no papel, viagens planejadas e tudo o mais. O problema é que elas jamais tiveram coragem de executar aquilo que imaginaram. Por isso, vivem acrescentando novos projetos aos planos antigos, dificuldades e estratégias. E, como jamais realizam o que imaginam, tornam-se pessoas amarguradas e frustradas.

A ação é o ingrediente principal do sonho a ser realizado, da ideia a ser concretizada. A execução nada mais é do que uma série de ações encadeadas, sempre voltadas para o mesmo objetivo. Ou seja, o processo nunca se realiza com um único ato: ele exige envolvimento. Portanto, o primeiro passo no caminho dos seus sonhos é a ação. A caminhada até a sua realização é a execução.

A execução é a convergência de todas as fases da metodologia. E, de todas elas, é a única em que existe a possibilidade da realização. Sua identidade aparece nas ações diárias, os planos para alcançar metas são executados no dia de hoje. Sempre. A bagunça era passado ou será futuro, pois a organização é feita no presente. O único tempo capaz de mudar a vida de qualquer pessoa, inclusive a sua, é o presente. E o único instrumento para se fazer isso é a ação concreta. Você pode ficar desapontado se fracassar em algum momento, em alguma situação. Mas está condenado a culpar-se eternamente por jamais haver tentado dar o

passo.

Esta, portanto, é a etapa mais prática de toda a metodologia. É nela que todas as interrupções vão acontecer, que os e-mails chegarão, que seu chefe o colocará diante de novas urgências. É nela que os imprevistos se manifestam. É aqui que será travada aquela luta diária que, no fim das contas, resulta no aumento de sua produtividade pessoal e no ganho de tempo.

Mais do que simplesmente executar de maneira frenética, é preciso dar sentido ao seu tempo diário, para que ele reflita uma vida baseada na esfera da importância. Cada ação deve ser tratada de forma que se acomode a seus objetivos e àquilo que foi planejado. Esse é o propósito desta fase: ajudar você a tomar decisões certas para as diversas ações que o dia lhe proporciona.

A primeira ação do dia: priorização diária

Um hábito essencial para aumentar sua produtividade e que completa tudo o que falamos previamente é a priorização diária. Ela é tão importante quanto escovar os dentes todas as manhãs. Ela garante que o dia será eficiente – e não uma perda de tempo da qual você se arrependerá na hora de ir para cama.

A priorização diária é de fato eficaz quando executada em conjunto com o planejamento semanal, que "descarregou" para os dias da semana seus afazeres e prioridades de metas e projetos e que agora serão realizados. Quando você não sabe exatamente o que vai fazer no seu dia, sem dúvida perderá tempo atendendo às urgências e circunstâncias.

Eu sempre digo que você não planeja para saber o que vai fazer, isso é muito pouco. Você planeja para ter certeza de estar preparado para as coisas que não imagina que possam acontecer. Isso lhe dá flexibilidade, espontaneidade e até a opção de adiar uma ou outra tarefa.

Sou absolutamente contra as listas de tarefas diárias, com anotações do tipo: *fazer isso, fazer aquilo, fazer aquilo outro*. A principal utilidade dessas anotações é trazer muita frustração e pouco resultado. O melhor, na minha opinião, é dar prioridade mensurada (em horas) àquilo que é realmente importante – algo que tenha relevância de acordo com os seus critérios e que não se restrinja a um conjunto de tarefas. É aqui que acontece tudo o que falei nas fases anteriores: primeiro você aprendeu a definir seus papéis, seu equilíbrio e sua missão. Depois

descobriu como estabelecer metas, fazer projetos. Aprendeu a parar no domingo (ou sexta, ou sábado) para planejar a semana, e isso gerou tarefas e reuniões com base na sua identidade, metas, projetos, organização. Agora é o momento de o seu dia de trabalho acontecer e tornar tudo isso realidade através do conceito de priorização!

Esse processo é simples e não toma mais que cinco minutos do seu dia. Ele deve ser sua primeira atividade. Dedique-se a ele assim que chegar ao escritório. Ou, se preferir, dedique os últimos minutos do seu expediente para estabelecer as prioridades para o dia seguinte com base em tudo o que foi planejado previamente na semana.

Para entender a priorização diária é necessário que você entenda o conceito do "meu dia" de trabalho, que na verdade é uma tríade também.

Eu já comentei sobre isso nos princípios básicos, mas aqui vale reforçar e explorar esse conceito. Seu dia de trabalho, sua execução, é composta de três elementos:

1. Tarefas – atividades que devem ser feitas no dia mas não têm hora certa para começar nem para terminar. Tarefas precisam ter duração, ou seja, a previsão de quanto tempo elas demoram para ser feitas.
2. Compromissos (reuniões) – atividades que têm hora certa para começar e para terminar, como por exemplo uma reunião com a equipe, visita a um médico, etc.
3. Conhecimento – é toda a informação, é um produto que você gera a partir de uma tarefa ou de uma reunião (suas anotações, seus e-mails, seus relatórios, etc).

Então, se você não está em uma reunião nem está fazendo uma tarefa, você está enrolando no seu dia de trabalho. Por isso não temos tempo: porque enrolamos com coisas que nem percebemos! Então precisamos fazer hora extra, cancelar entregas, o estresse aumenta e por aí vai.

Numa pesquisa que fiz no início de 2011 com a revista *Você S/A*, sobre o uso do tempo no Brasil, com mais de 3 mil entrevistados, 80% deles disseram que desperdiçam de 30 minutos a três horas por dia sem fazer nada de efetivo!

Os motivos pelos quais as pessoas perdem tempo são os mais diversos, mas os

campeões são: redes sociais, comunicadores (Messenger, Skype, etc.), conversas de corredor, pornografia na internet, piadas & vídeos e enrolação proposital. Será que não temos tempo mesmo?

Um dos motivos que fazem as pessoas perderem tanto tempo e não conseguirem ser produtivas é que o seu dia de trabalho está desfocado, sem prioridades, perdido. Aí qualquer urgência, qualquer e-mail, qualquer conversinha mais interessante rouba nossa atenção.

O único indicador viável para saber se seu dia vai comportar todas as suas atividades é o cálculo da duração das horas de cada uma delas. O seu dia útil precisa ter um indicador em horas do total de trabalho que será realizado. Essa é a única forma de conseguir realmente ter um controle maior sobre as coisas planejadas e os imprevistos. Se você não calcula a duração de uma tarefa, a tendência é ocupar com outras atividades todo o tempo disponível para realizá-la. Lembra do TCC da faculdade? As pessoas têm tempo de sobra para fazer, mas só fazem mesmo no último semestre ou trimestre. Isso acontece porque antes o TCC não tinha limite de tempo, mas na última hora ele passa a ter. É vital no método Triad mensurar a duração das atividades.

A priorização diária é composta de três passos simples e rápidos. É fundamental que você utilize a ferramenta que escolheu para planejar a semana. Se for, por exemplo, a agenda de papel, e hoje for o primeiro dia da semana, terá uma lista das tarefas previamente planejadas. Agora é o momento de dar ordem de execução para o seu dia. É terminantemente proibido ter essas tarefas na cabeça! Como diz Peter Drucker, é impossível gerenciar aquilo que você não consegue medir ou visualizar!

Vamos aos três passos para priorizar o seu dia de trabalho:

1. Revisar pendências

O primeiro passo do trabalho de priorização diária é considerar as eventuais pendências que precisam ser resolvidas. Isso inclui tanto as tarefas previstas para o dia anterior e que não foram concluídas por uma razão qualquer, quanto as tarefas delegadas a terceiros. Inclui também analisar e-mails na sua Caixa de Entrada e transformar seu conteúdo em tarefas ou reuniões (lembre-se sempre de que você não trabalha por e-mail, e sim por tarefa).

Revise também as suas vozes internas, veja se não esqueceu de anotar algo.

Aquela atividade que foi negligenciada ou esquecida torna-se inevitavelmente uma pendência. Daí, ela pode vir a se tornar a urgência da próxima hora, o grito do dia seguinte ou a demissão do próximo mês.

O maior cuidado deve ser o de não transformar a revisão de pendências na sua própria execução. Nesse momento, as pendências devem ser apenas listadas e incluídas na relação de prioridades. Cuidado, principalmente na hora de checar os e-mails. O desejo de agir imediatamente sobre eles é muito comum – quase uma tentação. O objetivo é esvaziar a caixa de entrada, tentar ver o branco por trás dos seus e-mails. E isso é simples se você entender que existem apenas quatro alternativas para um e-mail:

1. Responder – se for algo rápido, responda e delete o e-mail (a resposta mais atual está na pasta Itens Enviados);
2. Armazenar – se for apenas uma informação, mova o e-mail para a pasta apropriada;
3. Trabalhar – se o e-mail requer alguma ação que exige tempo para ser executada, ela deve ser transformada em uma tarefa ou em uma reunião e o e-mail devidamente apagado ou movido para outra Caixa. Lembre-se: você não trabalha por e-mail;
4. Apagar – se for um spam, se for inútil, apague logo.

Se tudo der certo, você tem agora uma lista de tarefas da semana que foram planejadas, as pendências que surgiram ou foram esquecidas e e-mails que foram transformados em atividades (tarefas ou reunião). O próximo passo é ver se tudo isso cabe no dia através da mensuração do tempo.

2. Calcular a duração

Agora que todas as tarefas do dia estão definidas, é o momento de estimar o tempo de duração de cada uma delas. A pergunta mais importante para fazer seu tempo render não é que atividades fazer no dia de hoje, e sim quanto tempo essas atividades irão durar. No começo pode ser difícil estimar a duração exata das atividades, mas com o passar das semanas a estimativa ficará muito mais precisa.

A dica no começo é sempre acrescentar uns 20 minutos para tarefas mais chatas ou complexas. Feito isso, o próximo passo é somar todas as suas atividades

(reuniões + tarefas) e então ver quanto tempo você tem de trabalho para o dia de hoje.

Nesse momento exclua atividades pessoais que serão feitas fora do horário do expediente, como ginástica, aula de inglês, supermercado, etc. O objetivo é fazer o seu dia de trabalho caber dentro do limite, para você sair no horário, com energia e com a sensação de que o dia rendeu.

Vamos supor que você trabalhe uma média de 10 horas diárias e que a soma de todas as suas reuniões e tarefas tenha dado um total de 5 horas. Este seria o caso perfeito! No começo eu recomendo planejar no máximo 50% do seu tempo, pois nas primeiras semanas você vai errar a estimativa, vai esquecer de atividades, etc. Vá aumentando aos poucos esse percentual até chegar ao máximo que você conseguir entre coisas planejadas e imprevistos. Eu, por exemplo, limitei meu dia de trabalho a 10 horas e consigo planejar no máximo sete horas. Se colocar mais tempo no planejamento, tenho certeza de que vai furar ou vou ter de fazer hora extra.

E se seu dia tiver mais de cinco horas planejadas? Neste caso, o recomendado é distribuir essas horas adicionais em outros dias, delegar ou pedir prorrogação de prazo para chegar a esse limite. Se não tiver jeito, prepare-se para um dia de trabalho mais longo!

Uma lista compacta e realista é melhor do que uma muito extensa mas inexequível. Seu objetivo é concluir todas as atividades programadas do seu dia e não ficar adiando tarefas.

A sensação de uma lista priorizada totalmente cumprida é muito gratificante. Aquele sinal com que ticamos uma tarefa concluída é bem prazeroso, não acha? Uma lista cheia de tarefas que não foram ticadas no fim do dia é algo frustrante e decepcionante. Se você conseguir aprimorar sua capacidade de mensurar o seu dia, com certeza se tornará uma pessoa muito mais feliz e produtiva.

3. Priorizar

Agora que você já tem todas as tarefas que devem ser feitas nesse dia com a duração estimada, é o momento de "priorizar as prioridades". O conceito é simples: ordenar as prioridades de forma que sejam executadas na ordem definida, uma de cada vez.

A priorização deve ser feita por ordem numérica, teoricamente do mais

prioritário para o menos prioritário. Não sou favorável à priorização por categorias de importância, no modelo ABC que alguns métodos ainda insistem em utilizar (o modelo ABC sugere a classificação das atividades em alta importância, normais e opcionais). A razão é simples: se algo é opcional, como sugere o ABC, então não precisa ser feito já, pode muito bem ser transferido para outro dia. Então, por que motivo aquilo deveria ocupar lugar em sua lista de prioridades? Se está na lista é porque é importante e, portanto, precisa ser feito hoje! Lembre-se: o conceito é o "meu dia" de trabalho realista, mensurável e concluído!

A história a seguir é muito utilizada para ilustrar o processo de priorização:

Charles M. Schwab, presidente da Bethlehem Steel, pediu a Ivy Lee que lhe ensinasse uma maneira melhor de utilizar seu tempo. Ela pegou um papel e disse: "Escreva as coisas mais importantes que você tem de fazer amanhã e numere-as de acordo com sua importância. Comece com a primeira tarefa até que ela seja concluída, então passe para a tarefa seguinte e depois de terminá-la inicie a terceira tarefa e assim por diante. No fim do dia você terá concluído as tarefas de maior importância antes que aquelas de menor importância ocupem seu tempo. O segredo está em fazer isso diariamente… Experimente-o pelo tempo que quiser e depois envie um cheque com o valor que atribuir ao conselho."

*Duas semanas depois, Schwab enviou um cheque de 25 mil dólares. Mais tarde ele disse que aquela havia sido a lição mais lucrativa que já aprendera em sua carreira gerencial"**

Existem várias formas de priorizar seu dia de trabalho. A seguir estão dois modelos bem pragmáticos e funcionais desenvolvidos por mim e fundamentados em nossa base estatística:

a. Priorização com base no resultado

Essa priorização segue o princípio de focar seu dia em atender ao que quer como resultado. Vamos supor que você seja um vendedor e hoje seja segunda-feira, um dia que você acha muito bom para fazer pedidos no sistema e realizar follow-up com as equipes internas. Você deveria então ordenar suas tarefas de forma a alcançar primeiro esses dois resultados.

Se na quarta-feira, por exemplo, é o seu dia de fazer follow-up com clientes para fechar propostas, priorize essas atividades e assim por diante.

Por exemplo, costumo utilizar esse modelo de priorização na sexta-feira, pois é um dia que reservo para evitar reuniões externas, então faço dele meu dia de planejamento, no qual repasso o plano estratégico da empresa, reviso indicadores, concentro-me no desenvolvimento de novos produtos, etc. O resultado são ações de planejamento para o futuro da empresa. Esses serão os primeiros itens da lista e todo o restante virá depois.

b. Priorização com base em estatística de alta performance

Um estudo que realizamos com a base do Neotriad, envolvendo 1.929 pessoas de 14 países, consideradas profissionais com alto nível de performance por um período mínimo de três meses, mostrou um padrão na forma de priorizar suas atividades. É um modelo totalmente contrário a tudo o que disseram sobre produtividade até o momento, mas é extremamente performático. Quando comecei a adotar esse modelo, acredito que tenha ganhado pelo menos uns 30 minutos por dia apenas alterando a ordem do que faço primeiro e faço depois.

Segue a ordem de prioridades que deve dar a sua lista de tarefas:

1 – Priorize atividades mais rápidas (até 10 minutos) e mais fáceis

2 – Resolva qualquer urgência o mais brevemente possível para se concentrar nas coisas importantes

3 – Execute atividades difíceis ou complexas no seu período de maior produtividade no dia (em geral, o brasileiro fica mais disposto de manhã).

4 – Delegue atividades no período matinal

5 – Agrupe atividades semelhantes para serem executadas em um período de tempo (como, por exemplo, ligações, e-mails, etc.)

Experimente esse modelo durante algumas semanas e veja o resultado. Se seguir direitinho essa ordem, você não vai acreditar como sua performance diária vai aumentar. É impressionante, mas contra fatos não há argumentos. Funciona.

Existem outras formas de priorizar que você pode pôr em prática; o importante é escolher aquela que melhor se adapta a você em cada momento. Uma estratégia muito utilizada, desenvolvida pelo instrutor de produtividade David Allen, é a priorização com base em contextos, ou seja, de acordo com o ambiente ou com os recursos de que você dispõe. Não adianta priorizar ligações

se você não estiver próximo a um telefone para executar essas tarefas e assim por diante. Essa estratégia funciona bem para algumas pessoas.

Não importa o modelo que aplicar, mas é fundamental seguir à risca a ordem que você estabeleceu. Não fique alternando entre as tarefas mais fáceis, mais interessantes ou que levam menos tempo, siga a sua ordem! Se algo novo aparecer, utilize o bom senso e a flexibilidade para se adaptar. Depois de concluída, você terá na sua agenda ou software uma imagem semelhante a esta:

COMPROMISSOS				
HORÁRIO	**REUNIÃO**	**P***	**TAREFA**	**H**
		1	Ligar para agendar médico	0:10
		2	E-mail João cobrando relatório	0:15
14h–16h	Reunião com gerentes sobre o 2º trimestre	3	Agendar reunião diretoria	0:15
		4	Imprimir relatório de vendas no sistema de vendas	0:30
		5	Planilha complexa de budget	2:00
		6	Preparar material reunião cliente	1:00
			Total Dia (reuniões + tarefas)	6:10

* Prioridade

Você é multitarefa ou monotarefa?

Existe uma crença no mundo de que algumas pessoas conseguem fazer várias coisas ao mesmo tempo. A geração Y se diz "portadora" do gene da multitarefa, as mulheres dizem que, diferentemente dos homens, fazem várias coisas ao mesmo tempo (talvez isto seja realmente possível, afinal elas conseguem estar grávidas e vivas ao mesmo tempo…) e por aí vai.

Você pode não acreditar, mas a verdade é que ainda não existe um ser humano capaz de fazer várias tarefas simultaneamente com extrema qualidade e sem perda de tempo. E não sou apenas eu quem está dizendo, esse assunto chama a atenção de pesquisadores em todo o mundo. Mais de 14 institutos de pesquisa (incluindo Harvard, MIT, Stanford, etc.) já provaram de formas diferentes que quem tenta "multitarefar" perde até 30% a mais de tempo!

Uma pesquisa de 2009, realizada pela Universidade de Stanford, na qual os pesquisadores estavam procurando descobrir o segredo da multitarefa perfeita, acabou chegando à conclusão, depois de muitos testes e estudos, de que existe uma total incompetência na execução simultânea de múltiplas tarefas, ou seja, "multitarefar" não funciona! O estudo, que foi publicado na Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos, conclui que "multitarefeiros" têm dificuldades em focar e não são capazes de ignorar informações irrelevantes, ou seja, perdem tempo!

Em um estudo que desenvolvi na Triad, com 2.100 participantes desde 2009, as pessoas que eram incumbidas de realizar um exercício em atuação multitarefa tiveram um aumento médio de tempo ao realizar atividades simultâneas de 35%, podendo chegar a casos extremos de até 78% quando comparados com o tempo gasto para executar o mesmo exercício em atuação monotarefa. Apenas 2% das pessoas pesquisadas tiveram perdas irrelevantes de performance.

Se você priorizou, siga a ordem; se surgir algo novo, escreva e reordene conforme o nível de importância ou a urgência da atividade. O que não pode é ficar pulando entre tarefas, e-mail, etc., ou seu dia vai todo por água abaixo! Por isso é fundamental aprender a lidar com essas atividades inesperadas e não sair "multitarefando"!

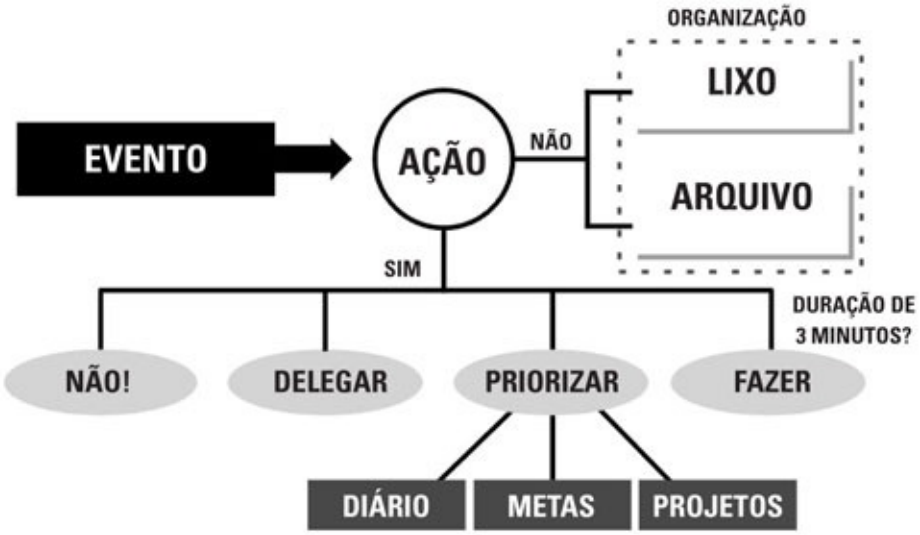
Lidando com o inesperado: Fluxograma de ação

Se você vive em um templo budista, de preferência no alto de uma montanha gelada do Tibete, e passa o dia em meditação, provavelmente nunca terá que lidar com eventuais interrupções ou situações inesperadas. Mas se vive no mesmo planeta que eu, talvez você seja um ímã para acontecimentos inesperados, urgências, imprevistos, circunstâncias, informações e tudo o mais. Essa atração fatal para o inesperado é cada vez mais constante em um mundo que corre na velocidade do pensamento. Saber lidar com esses eventos-surpresa é uma questão de sobrevivência.

Se você planejou bem a semana e priorizou corretamente suas tarefas e atividades, deve ter separado algumas horas para as situações inesperadas; e mesmo que algo saia fora do previsto, deve ser realocado ao longo da semana.

O problema é quando não sabemos o que fazer. Esse evento entra no meio

dos outros, paramos o que está sendo feito e acabamos caindo nas terríveis estatísticas da perda de tempo de multitarefa. Para ajudar nesse desafio, desenhei o seguinte fluxograma para tomada de decisões sobre esses eventos, com base nos princípios desta metodologia e sempre com a monotarefa em mente:



Assim que um evento inesperado se manifestar, a primeira providência a ser tomada é avaliar se ele exige alguma ação. Se não requer ação, trata-se de uma informação que deve ser mandada para um espaço a ser organizado conforme vimos na fase de organização.

Se for uma ação, você tem quatro alternativas:

1. DIZER NÃO – Você não precisa nem deve aceitar tudo o que chega para você fazer. Saber dizer não é uma atitude sábia, e não grosseira. Se você não tem condições de fazer determinada tarefa e se pode tomar essa atitude sem que ela lhe traga prejuízos, então não hesite: diga não!
2. DELEGAR – Nem tudo o que deve ser feito precisa ser feito por você. Se o evento pode ser delegado a outra pessoa, faça isso. Não assuma mais obrigações do que você pode – e saiba procurar ajuda quando precisar.
3. FAZER – Se o evento terá uma duração de até três minutos para ser executado, então faça logo. Ficar adiando pequenos eventos só acumula mais pendências. Se for algo urgente, então não há alternativas. Demorado ou não, ele deve ser feito para que você possa se concentrar nas coisas importantes assim que terminar. Para não acumular tarefas, escreva essa atividade que

surgiu na lista de prioridades, coloque o mesmo número da tarefa que estava realizando e faça primeiro essa inesperada. Ao terminar, não pule para uma outra atividade, nem e-mail nem nada, retorne à atividade que deixou inconclusa e termine. Isso não é fazer várias coisas simultaneamente, é dar uma sequência e fazer uma coisa por vez. A diferença é sutil, mas muito importante!

4. PRIORIZAR – Se o evento exigirá mais tempo e você precisa fazê-lo de qualquer jeito, torna-se necessário definir uma data para sua execução. Essa data pode ou não ser o dia de hoje. Escreva o dia que deve ser feita, coloque a duração prevista e continue o que estava fazendo.

Em qualquer uma das possíveis decisões acima, o evento não é negligenciado e uma ação é definida para ele. Isso evita futuros aborrecimentos. Utilize o fluxograma de ação como uma ferramenta de trabalho diário que o ajude a tomar decisões quando coisas não planejadas acontecerem.

E-mails vinculados a ações

Sabe qual é a maior qualidade do e-mail? Ele é a ferramenta mais rápida de comunicação nos dias atuais. E o maior defeito? É a maneira mais rápida para se esquecer as coisas! Quando você responde a um e-mail, geralmente existe algum tipo de ação da sua parte, ou do destinatário, agregada a essa resposta.

O problema é que respondemos a muitos e-mails durante o dia, mas na maioria das vezes nos esquecemos de incluir na nossa agenda, sob a forma de tarefas ou de compromissos, as responsabilidades que assumimos nessa hora. Às vezes é uma promessa feita a outra pessoa e que foi esquecida assim que enviou a mensagem. Pode ser algo que você cobrou do destinatário e, depois, nada mais fez para acompanhar o andamento das providências que ele deveria tomar. Alguma informação que você pediu, algo que gostaria de checar… a lista é interminável.

O software de e-mail ideal deveria ter a opção "Responder com Ação" em vez de apenas "Responder". Dessa forma, após o e-mail ser composto, uma tarefa ou compromisso poderia ser automaticamente criada. Isso evitaria o esquecimento e os aborrecimentos desse tipo. Caso você esteja seguindo a orientação na

organização lógica de manter apenas seus e-mails delegados ou que estão em espera de algo na sua caixa de entrada ou caixa de importantes, você pode usar isso com um efeito similar às ações que sugiro, pois ficando ali eles serão revisados durante a priorização diária e as pendências não serão esquecidas.

Se você optar por usar o Neotriad Outlook (www.neotriad.com/outlook), ele integra essa função no Microsoft Outlook. Ao enviar um e-mail, basta clicar no botão tarefa ou compromisso e, assim que ele enviar a mensagem, criará uma tarefa ou reunião com todo o texto e assunto do e-mail.

Caso não use esse programa, você ainda pode fazer isso no Lotus Notes ou Microsoft Outlook. Ao enviar a mensagem, vá à pasta de itens enviados e mova esse e-mail para a pasta de tarefas ou compromissos; ambos os softwares abrem a tela de tarefa ou reunião com todos os dados do e-mail. Simples assim: clique e arraste o e-mail! Experimente e veja se funciona.

Delegue tudo o que puder!

Saber delegar é de grande utilidade durante a fase de execução. Fazer isso corretamente é uma verdadeira arte – que alguns privilegiados dominam e, assim, conseguem mais tempo para dedicar àquelas atividades importantes, que só podem ser executadas por eles mesmos.

O inverso também é absolutamente verdadeiro. A delegação pode ser um dos maiores ladrões de tempo. O chefe delega uma tarefa ao subordinado. Ele recebe as instruções, acha que entendeu tudo e corre para executá-la. Quando a tarefa está concluída, o chefe descobre que estava tudo errado. A solução agora é ele mesmo refazer todo o trabalho ou tentar delegar novamente.

Delegar significa transferir para outra pessoa uma tarefa a ser cumprida. A responsabilidade final, de liderança sobre a tarefa, nunca pode ser transferida. Ela será sempre de quem está delegando. Se não fosse assim, seria apenas "largar" a tarefa – e é justamente aí que acontecem os problemas de delegação. O sucesso ou o fracasso pela realização da tarefa será sempre da pessoa que a delegou.

Ao contrário do que muita gente pensa, a delegação não acontece apenas na relação entre chefe e subordinado. Ela pode se dar em diversos níveis: entre o mesmo nível hierárquico, entre amigos, entre marido e mulher, etc. Qualquer atividade da sua lista de prioridades cujo encargo da execução seja atribuído a

outra pessoa é um processo de delegação. Mesmo assim, a tarefa ainda é sua e precisa ser monitorada.

A centralização ofusca o crescimento das pessoas e das organizações. Conheci muitos empreendedores que reclamavam do ritmo lento de crescimento, ou mesmo da estagnação de suas empresas. Eles acreditavam que eram os únicos capazes de realizar bem o trabalho, que mais ninguém no mundo poderia fazer o que faziam com a mesma qualidade, atenção ou precisão. Como uma empresa pode crescer se apenas uma pessoa faz tudo? Se essa pessoa tirar férias, a empresa fecha. Se ficar doente, é prejuízo.

Alguns "chefes" demonstram uma resistência enorme com relação à delegação. Por isso, acham que a centralização é a chave para a solução de todos os problemas – dos mais corriqueiros aos mais complexos. Já ouvi as mais variadas desculpas para não delegar tarefas. Veja se alguma delas se aplica a você:

1. A pessoa é tão ocupada que não lhe sobra tempo nem mesmo para delegar.
2. Ninguém dentro da equipe conseguirá entender essa tarefa.
3. Aquela pessoa não conhece todos os detalhes e desdobramentos possíveis da tarefa. Portanto, não sabe exatamente o que deve ser delegado.
4. Como a pessoa conhece bem o que deve ser feito, entende que será mais rápido fazer do que delegar.
5. Se ela começar a delegar tudo, outros poderão tomar o seu lugar ou descobrir sua inutilidade (esta é a pior de todas, não?).
6. Ele não quer correr riscos com a tarefa.
7. Ele não tem paciência de ensinar outra pessoa.
8. Ele teme a reação de seu subordinado quando a tarefa lhe for delegada.
9. O perfeccionismo excessivo impede a delegação.
10. Fazer aquilo é muito divertido. Assim…

Não importa a desculpa utilizada. Quando não incumbe outra pessoa de uma tarefa que poderia muito bem ser delegada, você está consumindo tempo desnecessário. Além disso, está abdicando do papel de líder e, o que é pior, impedindo que seus subordinados cresçam e consigam resolver os problemas por si próprios.

Compartilho da opinião de alguns líderes que veem na delegação a maior

oportunidade de crescimento e de aprendizado da equipe. Conheci equipes com ótima produtividade que, de modo geral, tinham um líder com perfil descentralizador. Mais do que isso, ele incentivava o comprometimento e a confiança do seu time compartilhando a responsabilidade pelas tarefas. Quanto mais você delegar, mais tempo terá para inovar, aproveitar oportunidades e criar novos serviços e produtos. Quanto mais pessoas capazes de fazer o que você faz você tiver na equipe, mais chances terá de subir e ocupar novas posições. Se você é a única pessoa capaz de exercer determinada atividade, dificilmente vai conseguir se mover na pirâmide executiva, e com certeza outros vão passar você quando surgir a oportunidade!

Existe também o outro lado da moeda: pessoas que utilizam a delegação para comprometer o subordinado. Passam adiante tarefas que não poderiam ser delegadas ou deixam de dar os subsídios necessários para execução de uma determinada tarefa. Esse tipo de delegação obscura é prejudicial ao subordinado e ao próprio superior.

Da mesma forma que alguns gerentes, os subordinados também têm seus medos em relação às tarefas delegadas. Às vezes, não fazem as perguntas adequadas para concluir o entendimento. Não admitem seu desconhecimento diante do superior, têm medo de falhar e acabam devolvendo a responsabilidade de decisão para o chefe. O resultado disso, claro, nunca é bom.

Como delegar de forma eficaz

A delegação de qualquer atividade exige comunicação adequada, esclarecimento de dúvidas, apoio e liderança em todo o processo. Saber o que deve ser delegado é fundamental. Existem tarefas que, por questão de complexidade, confidencialidade, esfera de competência ou algumas outras razões, simplesmente não podem ser transferidas. Logo, o primeiro passo para delegar corretamente é reconhecer o que deve e o que não deve ser delegado.

Você pode e deve delegar: trabalhos rotineiros, atividades relacionadas com o tema de conhecimento específico de outras pessoas, detalhes, preparativos, atividades específicas de projeto ou metas. Você não pode delegar: o desenvolvimento de metas, tarefas relacionadas com a sua identidade, tarefas de alto risco, situações de exercício de liderança ou a responsabilidade sobre a

motivação da equipe.

Após identificar o que pode e o que não pode ser delegado, é importante saber a forma correta de delegar. A seguir, estão alguns passos para uma delegação eficaz:

- Delegação é sempre 1:1

Um fator indiscutível na delegação é a individualidade. Uma tarefa deve ser delegada apenas a uma pessoa e nunca de forma coletiva. Se você não definir quem será o responsável pela execução, poderá ter problemas. Sempre que delegar alguma coisa, dê nome aos bois! Delegação é sempre individual e não coletiva.

- Escolha a pessoa certa

Esteja seguro, ao delegar, de que aquela é a pessoa certa para dar conta da tarefa. Na hora de tomar essa decisão, você pode levar em conta alguns fatores como conhecimento técnico, disponibilidade de tempo, agilidade, afinidade pessoal, etc. Eu, particularmente, gosto de delegar a pessoas que precisam ser treinadas ou que desejam crescer aquelas tarefas para as quais disponho de um espaço maior de tempo e com as quais é possível correr alguns riscos sem que isso comprometa o resultado final. Para tarefas com prazo curto, prefiro as pessoas mais ágeis e com conhecimento testado.

Qualquer que seja o critério de sua escolha, é importante dar espaço para todas as pessoas da equipe. Se você delegar tarefas sempre às mesmas pessoas, isso pode ter dois efeitos nocivos: a sobrecarga daqueles profissionais e a desmotivação dos demais. Aproveite essas oportunidades para dar espaço para que todos evoluam e libertem cada vez mais você para tarefas importantes.

- Defina as expectativas de autoridade

No momento de delegar algo, é vital deixar claro o nível de autoridade que a pessoa terá sobre a tarefa. Isso ajuda a evitar problemas e mal-entendidos. Especifique o grau de iniciativa para essa tarefa. Se desejar, utilize os níveis de referência a seguir:

0 – Autoridade máxima – Tome todas as decisões.

1 – Prossiga, mantendo-me informado de cada passo.
2 – Comunique o que pretende fazer. Não faça sem minha aprovação.
3 – Autoridade mínima – Estude as alternativas, os prós e os contras. Eu escolho a melhor alternativa.

- Explique claramente o que deve ser feito

Quanto mais próxima do modelo SMART for a comunicação da tarefa, mais chances de sucesso ela terá. Lembre-se de que pessoas não podem ver pensamentos. Assim, sua obrigação passa a ser transformar esses pensamentos em algo visível para a outra pessoa.

Se preferir utilizar alguns dos itens do SMART, como (S) específico, (A) alcançável e (T) temporal, será ainda mais fácil fazer essa visualização. Se tiver um exemplo pronto ou puder produzi-lo em pouco tempo, melhor ainda. Sempre pergunte se a pessoa entendeu o que você explicou, peça a ela que diga como entendeu; isso ajuda a deixar ainda mais clara a tarefa.

- Estimule o feedback

Deixe a pessoa à vontade para perguntar sobre a tarefa. É melhor que ela pergunte do que faça errado e tenha que começar tudo outra vez. Esteja aberto também a ouvir opiniões que possam melhorar a tarefa ou até modificá-la completamente. Às vezes, estamos tão envolvidos no processo que não conseguimos perceber alternativas facilmente notadas por quem está de fora. Vale a pena mandar e-mails não de cobrança, mas algo como "Sabe aquela tarefa que lhe enviei? Tem alguma dúvida com a qual eu possa ajudá-lo?". É uma forma de se abrir para feedbacks da equipe!

- Monitore a execução

Monitorar não significa pegar a pessoa pela mão e muito menos perguntar de minuto em minuto pelo andamento do trabalho. Mas, se a tarefa for longa, você deve ser informado do seu andamento. O prazo será cumprido? A pessoa está fazendo tudo corretamente?

Ao delegar, determine dias ou horários para receber o status da tarefa ou preestabeleça as datas das reuniões de avaliação. Você pode inclusive determinar o modo como esse relato deve ser feito. Muitas vezes uma simples troca de e-mail

basta para monitorar a execução.

- Elogie os resultados

Lembre-se de que apenas a tarefa, e não a responsabilidade sobre ela, foi delegada. Logo, o sucesso ou o fracasso da tarefa cairá sobre quem a delegou. Aproveite os sucessos para motivar a pessoa. Agradeça, parabenize, elogie. Esse *empowerment* aumentará a confiabilidade e o respeito entre vocês.

Se a tarefa, por alguma razão, fracassou, identifique os erros e ações capazes de impedir que eles se repitam no futuro. É sempre mais fácil empurrar o problema do que assumir nossos próprios erros. Não puna a pessoa, pois a responsabilidade era sua também. Aproveite para transformar esse fracasso em um momento de aprendizado.

Para tornar sua delegação ainda mais eficaz, existem alguns procedimentos que devem ser evitados a qualquer custo. Veja a lista de alguns cuidados que precisam ser tomados:

1. Não caia na tentação de delegar a mesma tarefa a várias pessoas, para com isso garantir sua execução. Isso só causa competição e desconfiança na equipe.
2. Evite detalhar excessivamente o "como fazer" da tarefa. Isso inibe a criatividade e impede que o subordinado tenha livre escolha quanto ao melhor caminho a seguir.
3. Não esquarteje a tarefa. Evite passá-la a alguém por partes. Delegue-a por inteiro.
4. Fuja da informalidade. Comunicar a tarefa no corredor, sem definir prazo ou dar uma visão geral do resultado esperado, é um erro que pode comprometer o resultado.
5. Prepare seu subordinado para realizar a tarefa que ele não sabe e não delegue tarefas a pessoas incapacitadas.
6. Evite ficar sem tempo para responder às dúvidas ou para monitorar os resultados.
7. Fuja do excesso de perfeccionismo.
8. Nem tente abandonar a tarefa no meio do processo. Isso desmotiva a pessoa.
9. Deixe claro o grau de iniciativa e as expectativas.

Controlando tarefas delegadas – princípios de colaboração

O dia a dia exige a realização de diversas tarefas, além daquelas que foram delegadas. Muitas vezes, estamos tão envolvidos com as tarefas pessoais que corremos o risco de nos esquecer daquelas que foram delegadas. Uma das piores situações em que um subordinado pode se ver é apresentar uma tarefa que ele concluiu e receber, de volta, um olhar de surpresa, como se aquele assunto fosse uma grande novidade para o superior. Parece que algo totalmente sem importância foi realizado por ele. Isso é extremamente frustrante.

Controlar as tarefas que foram delegadas é vital para evitar problemas. Esse controle é parte da esfera da importância e tem o grande poder de impedir a manifestação de urgências em função de tarefas esquecidas.

Na fase de organização, sugeri que você mantenha uma bandeja de ações e uma bandeja de pendências e utilize suas pastas de entrada de e-mail (caixa de entrada ou importantes) para manter e-mails de tarefas que estejam delegadas, de forma a ficar fácil a lembrança e cobrança. Se preferir utilizar sua agenda, você pode adicionar essa tarefa com um símbolo especial e com o nome do responsável entre parênteses. Esses procedimentos ajudam você a ficar informado sobre as tarefas delegadas.

No segundo capítulo, apontei que uma das principais falhas das metodologias existentes era a de restringir o controle do tempo a algo individual. Isso não combina com os dias atuais, nos quais nos vemos trabalhando em grupos, delegando tarefas, compromissos, projetos e metas. A melhor forma de lidar com esse processo colaborativo é através do uso de softwares.

Tanto o Neotriad quanto o Microsoft Outlook permitem delegar e acompanhar tarefas. Você pode, por exemplo, enviar instantaneamente uma tarefa para outro usuário, e toda vez que ela for atualizada você será notificado. Caso o usuário não utilize nenhum software, existe a possibilidade de enviá-la por e-mail. Todas as tarefas delegadas ficam em uma área reservada, em destaque, no sistema.

A eficácia do processo colaborativo em uma equipe é visível em curto espaço de tempo. Temos um cliente, uma editora de revistas, que nos procurou para tentar reduzir o volume de urgências e aumentar a produtividade da equipe a fim de produzir mais uma publicação mensal. O processo teve início com a definição

de uma meta comum para toda a equipe e com isso criamos um processo de planejamento em grupo.

Cada revista mensal se transformou em um projeto com aproximadamente 400 tarefas, que foram adicionadas em uma equipe no Neotriad. O gestor da equipe podia delegar as tarefas via internet, acompanhar a execução e monitorar eventuais problemas. Cada projeto concluído refletia na meta estipulada. O resultado foi que, após quatro meses do início do processo, o grupo conseguiu com a mesma equipe triplicar a execução, passando de duas publicações mensais para seis!

Muitas vezes trabalhamos muito e temos pouco resultado porque não utilizamos bem o nosso tempo, não delegamos, não definimos objetivos claros e não temos métricas de controle. Saber colaborar e distribuir atividades pode ajudar você a produzir mais com menos esforço.

Foco: O maior segredo da produtividade pessoal

Ao fim de uma partida válida pelo torneio Aberto da França, em Roland Garros, em que ganhou por 3 sets a 2, depois de estar perdendo por 2 a 0, o tenista americano Andre Agassi disse: "O maior trabalho que tive durante a partida foi me tirar da minha própria distração. Os dois primeiros sets eu perdi para mim, para a minha insegurança. Quando voltei a me concentrar no jogo, as coisas deram certo." Nessa frase, Agassi identificou o maior inimigo da produtividade pessoal.

Nosso dia é um paraíso para as distrações. Vivemos cercados por objetos bonitinhos, agradáveis ou barulhentos. Vivemos cercados por pessoas, por bips e celulares. Nosso cérebro está atento a tudo isso. Se estamos diante de uma atividade não muito agradável, qualquer risada, qualquer barulho é suficiente para desviar nossa atenção. Qualquer barulho de sirene é motivo para ir à janela. Qualquer novo e-mail que chega atiça nossa curiosidade. A todo momento, para não fugir do exemplo de Agassi, estamos escapando do "jogo" e entrando na distração.

Manter o foco naquilo que deve ser feito já virou utopia para alguns profissionais. Muitos consideram isso simplesmente impossível. Até mesmo durante a leitura deste livro você com certeza já pensou no jantar, nos afazeres do

dia seguinte, no programa de televisão. Qualquer motivo parece forte o suficiente para desviar sua atenção.

Manter o foco nas atividades do dia é o mais clássico segredo da produtividade pessoal. Se uma pessoa conseguir ficar centrada naquilo que estiver fazendo durante 100% do tempo, dificilmente chegará ao fim do dia com uma tarefa não concluída. E mais: dificilmente terá um projeto não realizado, uma meta não alcançada. Mas, infelizmente, esse desejo é impossível. Não conheço ninguém – e é provável que nem exista – que fique 100% do tempo dessa forma. Quantas vezes você começou uma atividade importante e se propôs manter-se atento a ela até sua conclusão? E o que aconteceu? No meio do caminho apareceu uma pessoa para conversar e uma vontade enorme de tomar café se manifestou. Chegou uma piada no e-mail e você aproveitou para navegar pela internet, ou bateu aquela saudade irresistível de falar com a sogra… Infelizmente, é natural do ser humano esse tipo de desatenção.

Se manter o foco é a solução para o aumento da produtividade e se, do mesmo modo, é impossível manter-se nesse estado durante todo o tempo, a pergunta óbvia é: existe um caminho intermediário para essa questão? Assim como disse Agassi, o segredo está em eliminar ou minimizar suas distrações.

Imagine que você é um jogador de futebol e está no meio da partida final do Campeonato Brasileiro, no estádio do Maracanã. O jogo está nos minutos finais e a torcida está gritando. Quando você não ouvir mais a torcida e começar a ouvir apenas o barulho da sua respiração, as batidas do seu coração e seus próprios passos, quando conseguir isso, você estará bem próximo do gol da vitória. O seu foco estará na bola, no jogo, no gol, e não nas distrações.

A operação shutdown

Quando preciso me focar em uma determinada atividade, inicio um ritual que chamo de operação *shutdown* (desligar, em inglês). Esse ritual me faz lembrar da cena célebre em que Neo, o personagem vivido pelo ator Keanu Reeves no filme *Matrix*, de 1999, consegue se desviar da bala disparada pelo agente Smith. Neo estava tão concentrado e atento àquilo que fazia que conseguiu evitar o tiro com um movimento de corpo. Para fazer isso, ele tinha de obter um grau máximo de concentração em si próprio. Coisa de cinema, mas o

processo de concentração deve ser parecido. O princípio do *shutdown* é se desconectar para conectar!

O primeiro desafio é a conscientização de que preciso terminar e para isso é necessário me desligar do mundo exterior. Tenho que assumir esse estado de concentração internamente primeiro para exteriorizá-lo depois. Eu costumo pôr para tocar uma música toda vez que inicio esse processo (no meu caso, a música ajuda a me concentrar e evitar as distrações). Assim, toda vez que a escuto, já estou preparado para a concentração. A música surge como uma "âncora" poderosa e deixa meu cérebro predisposto a esse estado de concentração. Claro que isso não é uma regra nem estou recomendando que você faça o mesmo, cada um deve desenvolver o seu próprio ritual de *shutdown*.

A operação *shutdown* consiste em impedir qualquer tipo de distração que possa acontecer até a conclusão da tarefa. Isso inclui: desligar o telefone de modo que não toque nem vibre, avisar às pessoas que ficará indisponível por algumas horas, desligar o e-mail, desligar programas como Messenger, trancar a porta, desligar o celular, fechar programas desnecessários. Ou seja: significa a imersão na tarefa.

Longe das distrações, nos tornamos capazes de nos concentrar apenas naquilo que deve ser feito. Nesse ambiente, o cérebro não encontra desculpas para interromper o trabalho. Repare que o foco é na tarefa, e não no dia inteiro. Se você tiver que levar duas horas para fazer um relatório, o *shutdown* deve ter essa mesma duração. Depois é necessário ir beber um café, andar ou qualquer outra coisa que queira fazer (até ver suas redes sociais). Por isso a tarefa deve ser curta e durar, no máximo, três horas, pois ninguém consegue ficar sentado por muito tempo.

Desenvolva sua própria operação *shutdown*, com seu próprio ritual. Algumas pessoas gostam de adicionar incensos, música new age, café, etc. Adapte o que achar necessário. Mas utilize rotineiramente essa ferramenta toda vez que precisar se focar em uma determinada atividade. E não se esqueça de limitar seu tempo de foco, que pode ser uma, duas ou até três horas!

Como lidar com interrupções

As interrupções se manifestam na forma de telefonemas, e-mails, ruídos

produzidos pelos colegas de trabalho e tudo o mais. Existem muitas pessoas que se espantam ao constatar que praticamente metade do seu dia é perdida com interrupções desnecessárias. Este assunto é bem extenso e varia conforme o tipo de interrupção. Para facilitar, resumi alguns dos principais "ladrões do tempo" e algumas alternativas que você pode adotar:

1. Escritórios Abertos

- Crie uma política no escritório que inclua um horário de foco total, em que fica proibido qualquer tipo de interrupção.
- Evite deixar objetos, revistas ou coisas interessantes à mostra na sua mesa de trabalho. Isso distrai a atenção das pessoas e facilita que elas interrompam você.
- Quando for interrompido, pergunte se é realmente necessário. Se for, pense na possibilidade de agendar um horário para resolver o problema. Se aceitar a interrupção, diga logo quanto tempo tem disponível.

2. Telefonemas

- Se tiver tempo disponível, responda imediatamente. É mais fácil, barato e rápido do que acessar a caixa postal, anotar o número, retornar, etc.
- Se possível, reserve um horário na agenda para retornar todos os telefonemas de uma vez.
- Mantenha sempre o foco quando estiver ao telefone; é muito fácil prolongar a conversa e não perceber o tempo passar.
- Quando estiver em viagem de trabalho, combine um horário com o pessoal do escritório para fazer uma conferência e resolver todos os problemas de uma vez.
- Em reuniões, sempre mantenha o telefone no silencioso e deixe a secretária eletrônica atender.
- Quando deixar recado, repita o telefone de retorno (isso evita que a outra pessoa tenha de repetir o recado para anotar).
- Se você não costuma verificar sua caixa postal, uma alternativa é deixar uma mensagem pedindo às pessoas que mandem um e-mail para você em vez de deixar recado (particularmente uso essa opção).

3. Cafezinho, conversas de corredor, pessoas

- O bom senso é a chave. A sua hora é valiosa, para você e para a empresa. Se parar 10 minutos por dia para beber seis cafezinhos, está jogando uma hora por dia no lixo. Esses momentos são importantes se forem bem utilizados; por isso seja criterioso, focado e imponha um limite de tempo.
- Evite aceitar qualquer tipo de tarefa no corredor ou durante o cafezinho. Peça sempre a formalização por e-mail.
- Se a conversa no cafezinho se prolongar, seja objetivo e corte rapidamente.
- Procure agrupar seus horários de cafezinho em momentos de retorno de reuniões ou próximo ao retorno do almoço, pois são momentos que você já está em deslocamento.

4. Internet e Messenger (ou similares)

- Estabeleça uma política de acesso à internet na empresa. Sites fúteis e desnecessários devem ser proibidos ou liberados apenas em horários de break.
- Tenha sempre em mente o que deseja procurar na internet. Com um objetivo em mente, fica mais difícil se perder no mundo virtual.
- Evite acessar seu e-mail particular. Além da possibilidade de estar sendo monitorado, ele pode atrapalhar sua rotina. Reserve horários após o expediente ou durante o almoço para essa função.
- O Messenger pode ser uma ferramenta muito útil, mas para isso tenha um endereço pessoal e outro profissional. Durante o expediente utilize apenas o Messenger corporativo.
- O Messenger pode ser utilizado para conversas rápidas, decisões ou informações simples. Às vezes ele pode ser mais produtivo do que um e-mail.
- Deixe seu Messenger sempre no invisível quando estiver fazendo alguma tarefa. Quando estiver mais tranquilo, deixe no ocupado. Quando estiver livre, deixe no ausente. Isso ajuda a controlar as interrupções.
- O ideal é utilizar as soluções de Messenger corporativas que evitam o acesso ao mundo externo e restringem de forma segura e monitorada apenas o ambiente profissional.

5. Reuniões (desnecessárias ou necessárias)

- Defina o objetivo a ser alcançado com a reunião e os tópicos com duração do que deve ser discutido.
- Defina um horário de início e término e seja rigoroso nesse planejamento.
- Convoque apenas pessoas que realmente agreguem valor à reunião e peça que se preparem adequadamente.
- Distribua a pauta da reunião com antecedência.
- Eleja um líder da reunião, que deve ser responsável pelo cumprimento de horários, pelo foco nos tópicos planejados e pela distribuição da ata e de tarefas após a reunião.
- Não deixe a reunião ultrapassar duas horas sem intervalos.
- Ao terminar a reunião, distribua a ata dos itens discutidos aos participantes.
- Deixe claro quais tarefas cada pessoa deve fazer após a reunião, com data, responsável e descrição do que deve ser feito.

6. E-mails

- Defina horários para ler seu e-mail ou mude o intervalo de recebimento de mensagens – isso aumentará muito seu foco em outras atividades.
- Desligue os avisos de recebimento de novas mensagens.
- Se o assunto é complexo ou delicado, use o telefone ou fale pessoalmente. Falar é muito mais rápido que escrever e e-mails ainda não transmitem emoções.
- Utilize para o que é importante e não precisa ser resolvido imediatamente. Não é possível garantir que a outra pessoa esteja na frente do computador ou que não haverá falhas técnicas ou demoras na transmissão.
- E-mails devem ser curtos, objetivos e ir direto ao ponto. Sua redação deve ser clara.
- Utilize a CC apenas quando for necessário informar alguma coisa já previamente resolvida.
- Crie protocolos de comunicação por e-mail na empresa; a conscientização desses processos deve atingir a todos.
- Se você costuma responder a mesma coisa diversas vezes para pessoas diferentes, crie um e-mail bem informativo e guarde-o em uma pasta chamada (PF – Perguntas Frequentes). Da próxima vez que alguém fizer a mesma

pergunta, verifique se já não existe uma resposta "pré-formatada".

De forma geral, se você tem um volume muito grande de interrupções, pode ser por causa da centralização excessiva de informações. Vale a pena refletir sobre como tem distribuído suas informações e procurar melhorar nesse quesito.

Evite a procrastinação

Outro grande inimigo da execução, além da distração, é a procrastinação ou adiamento das tarefas. Popularmente conhecida como "empurrar com a barriga", "deixar para depois" ou, simplesmente, "enrolar", a procrastinação é um mal que atinge todo mundo em diversos momentos da vida. Geralmente, procrastinamos atividades que são difíceis, que não sabemos fazer, que são desagradáveis, chatas, muito longas, etc. Algumas pessoas procrastinam metas, sonhos e tarefas importantes. Seja por medo, insegurança ou qualquer outro motivo, esse tipo de ação é autodestrutiva e acaba adiando o seu sucesso e o brilho da sua estrela pessoal.

Como você se sente quando olha para sua agenda e repara que a mesma tarefa foi anotada mais de três vezes e, mesmo assim, ainda não foi feita? A sensação não pode ser das melhores. Mas existem algumas formas que podem ajudar você a evitar a procrastinação:

1. Se for grande, divida

Uma das principais desculpas para a procrastinação é o fato de a tarefa parecer grande demais para ser concluída. Não tenha dúvidas: divida-a. Ela pode ser recortada em pequenos pedaços, conforme detalhamos na fase do planejamento. Talvez até transformada em um projeto. E mais: evite programar a execução de todas as subtarefas resultantes da divisão da tarefa principal para um único dia. Psicologicamente, o problema ainda existe. E, em vez de procrastinar uma tarefa, agora serão várias. Distribua sempre que possível essas tarefas ao longo do planejamento semanal.

2. Utilize a operação shutdown

Tente utilizar a operação *shutdown* quando iniciar a execução da tarefa.

Muitas vezes, o que provoca o adiamento da tarefa é o fato de ela ser chata. Nesse caso, qualquer distração é mais interessante que ela. O melhor a fazer é encarar o desafio logo de uma vez, em lugar de adiá-lo sempre.

3. Delegue ou cancele

Se for possível delegar a tarefa, não hesite! Se ela foi adiada por dias, será que ainda é necessária? Se não for, risque-a da sua agenda e não se culpe por isso.

4. Transforme a tarefa em um compromisso

Estipular um horário de início e término pode estimular seu comprometimento com a tarefa. Agende um compromisso formal com você para realizar essa tarefa.

5. Utilize recompensas

Apesar de não gostar muito dessa alternativa, ela funciona muito bem com algumas pessoas. Sabe aquele doce que você adora e não come há um tempo? Então, compre um e o entregue, sob custódia, a outra pessoa. Ela só devolverá seu doce quando você realizar sua tarefa. Você pode também utilizar recompensas alternativas como a compra de um novo CD, uma cervejinha, uma "escapada" com sua mulher (ou com seu marido) e diversas outras prendas. O importante é ser honesto e se dar o presente apenas quando o merecer.

6. Imagine o objetivo que existe por trás daquela tarefa

Se você pensar que existe um objetivo maior para a realização da atividade, isso pode ser de grande ajuda. Por exemplo: você precisa fazer esse relatório para ganhar seu salário no fim do mês, para sustentar e dar conforto a sua família. Ou seja, você não está fazendo um simples relatório, você está garantindo o sustento da casa!

7. Assuma o papel de político

Se nenhuma das alternativas anteriores funcionar, esta é tiro e queda. Junte seus amigos do escritório e diga: "Se eu não concluir essa tarefa (especifique-a) até o dia X, eu vou pagar a happy hour de sexta-feira pra todo mundo!" Agora é bem provável que você não adie mais sua tarefa. Mas cuidado para seus amigos

não se transformarem em distrações e, assim, garantirem o próprio chope.

Esse assunto é muito interessante e profundo. Neste momento estou desenvolvendo uma pesquisa sobre o perfil de procrastinação das pessoas, os principais motivos e o que pode ser feito para reduzir esse modelo. Provavelmente, quando você estiver lendo este livro, esse assunto já deve ter se transformado em um novo livro. Consulte meu site www.christianbarbosa.com.br para mais informações. Eu garanto que um dos maiores causadores de desperdício de vida no mundo é a procrastinação, e estou dedicado ao tema para ajudar as pessoas a terem mais tempo para realizarem seus sonhos e viverem com equilíbrio. Mas isso é para o próximo livro.

Coloque sentido na execução diária

"Um homem vê as coisas como ele é.
Seus poderes têm o mesmo alcance de seus olhos."
WILLIAM BLAKE

Um conceito vital e final para a execução é que você precisa aceitar que o tempo no universo do trabalho é infinito. Se você procurar trabalho, sempre vai encontrar. Mas o seu tempo é finito, ele acaba e rápido! Por isso é preciso aprender a limitar seu tempo de trabalho, pois afinal de contas a vida acontece lá fora! Procure limitar seu tempo diário de execução e oriente-se para esse planejamento. Claro que vão acontecer imprevistos e dias complicados, mas eles precisam estar na categoria de exceções e não de padrões na sua vida!

Com isso concluímos a fase final da metodologia, a qual faz todo o processo acontecer. A maior parte do sucesso está contida nessa fase. Por meio de ações você pode realizar seus sonhos e fazer sua estrela pessoal brilhar. Mas não ações quaisquer. Devemos colocar sempre significado em tudo o que fazemos. Quando há sentido para as pequenas ações, o tempo corre devagar e aproveitamos mais! Amar ou odiar a segunda-feira é totalmente relativo ao que está sendo executado ao longo dos dias. Quando você coloca sentido nessas tarefas, o dia passa a ser um passo na direção dos seus maiores sonhos, o importante se torna predominante e você começa a perceber que o tempo está passando mais

devagar.

No próximo capítulo vamos resumir tudo o que você viu até agora no formato de um plano de ação, para ajudar você a estruturar a aplicação da metodologia tríade na sua vida. Boa jornada!

---

* R. A. Mackenzie. *The Time Trap*, Nova York: McGraw Hill, 1975, pp. 38-39.

CAPÍTULO 11

Implantando a administração pessoal

"O aspecto mais triste da vida de hoje é que a ciência ganha em conhecimento mais rapidamente que a sociedade em sabedoria."

ISAAC ASIMOV

"Por sabedoria entendo a arte de tornar a vida o mais agradável e feliz possível."

ARTHUR SCHOPENHAUER

"A verdadeira sabedoria consiste em saber como aumentar o bem-estar do mundo."

BENJAMIN FRANKLIN

Após a publicação da primeira edição deste livro, com a rápida divulgação dos conceitos da tríade pelo Brasil e pelo mundo, tive a oportunidade de me dedicar profundamente a ajudar pessoas e empresas a conquistarem mais tempo, maior produtividade e a executarem suas estratégias. Aprendi muito nesse processo, pude repensar muitos aspectos da metodologia e também criar novas soluções.

Atualmente eu conto com uma rede de consultores e instrutores certificados na aplicação da metodologia, em diversas partes do mundo, com especializações e formações das mais diversas, os quais nos ajudaram muito a trazer novos insights e formas de aplicação nos mais diversos nichos de mercado.

O Neotriad se tornou uma das maiores bases estatísticas do mundo sobre planejamento pessoal e produtividade de equipes, o que nos permitiu, com o apoio de ferramentas de mineração de dados, descobrir estratégias de performance superiores. A área de consultoria da Triad PS teve tantos casos de sucesso que nos ajudou a criar novos padrões para implantação de produtividade

coletiva com os principais ladrões de tempo corporativos.

Meu objetivo neste capítulo é apresentar algumas maneiras de facilitar a implantação da metodologia da tríade na sua vida e também em seu ambiente de trabalho, além de dar dicas práticas para alguns conceitos que já foram explicados.

O processo de implantação da metodologia na sua vida

Nos capítulos anteriores detalhei cada fase da metodologia da tríade mostrando suas bases teóricas e suas ferramentas de aplicação prática. Nos últimos anos, milhares de pessoas e empresas utilizaram essa metodologia para ganhar produtividade e performance na execução de suas atividades. Acompanhei pessoalmente a implantação em diversas organizações, treinei executivos de grandes companhias do mundo na adoção da metodologia e pude colecionar muitos casos de sucesso.

Nessa jornada aprendi técnicas que funcionam mais ou menos na adoção dessa metodologia na vida das pessoas e empresas. Talvez você esteja justamente se perguntando como fazer para aplicar tudo o que leu até agora e por onde começar. Claro que não existe uma única forma, mas defendo que a melhor é aquela que mais corresponde ao seu jeito de ser.

Nesta seção vou detalhar um programa de implantação de três semanas que utilizo com executivos, empreendedores e equipes para tornar a adoção da metodologia gradativa e facilitada. Minha sugestão é que, se você adotá-la, não pule etapas, faça de acordo com o cronograma sugerido. Você vai precisar anotar as atividades para serem feitas em uma ferramenta de sua preferência (agenda, caderno, Outlook, Neotriad, etc.) ou o processo não terá o efeito desejado. O ideal é comprar um pequeno caderno exclusivo para essa atividade.

Um princípio fundamental no processo é que você experimente, de fato, as atividades propostas. Eu sempre digo que administração pessoal acontece de duas formas: pelo amor ou pela dor. A opção do amor é a escolha de mudar antes que o estresse tome conta da sua vida. A opção pela dor é quando os problemas de saúde, estresse e falta de tempo chegaram a um nível em que ela é sua única alternativa. Tome a sua decisão e mantenha-se firme no propósito.

Escolha um período da sua vida em que você consiga reservar pelo menos

duas horas por semana, nas próximas três semanas, para as atividades propostas (uma semana tem 168 horas, então separar duas horas é bem razoável, não acha?). Quando começar, vá até o fim, visto que as atividades são curtas e poderão ser executadas ao longo da semana sem problemas, por mais urgentes que elas sejam. Se por acaso precisar parar, recomece tudo, revisando as atividades já executadas. Não faça tudo de uma única vez, faça ao longo dos dias, conforme o tempo sugerido.

1ª SEMANA: DESCOBRINDO O IMPORTANTE NA SUA VIDA

1. Descubra o que você gosta de fazer

Tempo: cinco minutos diários, duração de segunda a domingo.
Material: caderno de anotações, e-mail (que você enviará diariamente para o seu e-mail com este assunto e guardará em uma pasta Tríade) ou Neotriad (informação).

Anote durante uma semana em um caderno ou envie um e-mail a si mesmo com tudo aquilo que gostou muito de fazer (pessoal e profissionalmente), que trouxe equilíbrio, satisfação, resultados. Quando executa essa atividade, você se sente eficaz, estimulado, focado. Quando essa atividade acaba, você se sente satisfeito, autêntico e contente.

Anote também as atividades que lhe trazem a sensação oposta, aquelas coisas que você odeia fazer, que não trazem resultados para sua vida, que são chatas, que você tenta evitar a qualquer custo. Quando você executa essas atividades, percebe que seu tempo foi desperdiçado, pois não houve motivação, então se sente entediado e com seus talentos desperdiçados.

Seja o mais específico e detalhado possível. Você pode anotar as atividades no momento em que elas acontecerem, pois isso trará à tona os sentimentos mais reais. Quanto maior o volume de atividades, melhor. Como sugestão, você pode dividir seu e-mail ou caderno em duas colunas, sendo uma para as atividades que gosta de fazer e a outra para as que não gosta. Você vai reparar que essas atividades terão muito a ver com seus talentos naturais, com seus pontos fracos e com sua tríade pessoal. Mas por enquanto atenha-se a apenas essa atividade.

Você não imagina o impacto que ela terá ao longo das semanas.

2. Faça seu Gráfico de Papéis

Tempo: 20 minutos, apenas uma vez em um domingo ou sábado. Material: formulário de papéis, planilha Excel ou Neotriad (identidade).

Conforme detalhado no capítulo sobre identidade, faça a sua lista de papéis que pretende desempenhar este ano, mas não se esqueça de incluir nela o papel EU. Enumere apenas aqueles aos quais deseja se dedicar para o próximo ano e lembre-se de que os papéis são temporais, eles podem ir e vir conforme as suas escolhas (e não conforme as circunstâncias).

Com esses papéis definidos, faça a distribuição gráfica de como gostaria de utilizar seu tempo baseado nesses papéis, criando seu gráfico de papéis desejado. Obviamente que, para quem trabalha, o papel com maior dedicação percentual será o profissional, isso é normal. Distribua o restante do tempo entre os outros papéis. Volto a reforçar que esse gráfico é um feeling e não um indicador matemático exato, mas se desejar você pode utilizar o Excel para ajudar a distribuir seu tempo.

Esse gráfico será uma ferramenta importante para balizar nosso planejamento da semana, será um auxílio inclusive para sua sessão de descarrego.

3. O que traz prazer e dá sentido ao seu tempo?

Tempo: 35 minutos, apenas uma vez no dia mais tranquilo de sua semana. Material: exercício da missão pessoal, folha de papel sulfite, caderno de anotações ou Neotriad (missão).

Releia a parte sobre equilíbrio e missão pessoal do capítulo de identidade e defina um tempo sem interrupções, em um local sossegado, para pensar sobre atividades de equilíbrio pessoal e para escrever sua missão.

Em primeiro lugar, pegue uma folha de papel sulfite e dobre-a ao meio, depois dobre-a novamente de forma que fiquem quatro espaços definidos. Abra

a folha e escreva em cada parte uma das quatro partes (físico, espiritual, mental e emocional). Feito isso, em cada espaço faça um *brainstorming* de que atividades você gosta de fazer nessas áreas.

Assim que a lista estiver pronta, selecione uma atividade de cada área e circule-a, dê preferência às atividades de que você gosta e que possam ser realizadas com seus relacionamentos mais importantes. Guarde essa folha.

Na parte de missão do livro, tire uma cópia (caso não deseje escrever no próprio livro) e faça o exercício de missão pessoal. Quando sua missão estiver escrita, mesmo que seja um primeiro rascunho, reescreva-a no seu caderno de anotações e também em uma folha do tamanho de um cartão de visita e guarde-a na carteira.

4. O que você quer para os próximos 24 meses da sua vida?

Tempo: 35 minutos, de preferência em um dia que esteja bem feliz. Material: caderno de anotações, formulário de metas ou Neotriad (metas).

Pegue seu caderno de anotações e reveja as atividades que você anotou e que gosta de fazer, que dão prazer ou resultado a você, e leia uma a uma. Reveja também seu gráfico de papéis desejado, observe os papéis que precisam de mais dedicação na sua vida.

Releia a sua missão pessoal e conecte-se com as partes importantes do seu equilíbrio. Após reler as coisas importantes que foram definidas por você, faça um pequeno exercício de visualização, perguntando-se:

O QUE EU GOSTARIA DE REALIZAR NA MINHA VIDA NOS PRÓXIMOS 24 MESES?

Imagine-se no futuro e escreva numa folha de papel as respostas para essa pergunta. Se você visualizou com vontade, terá uma quantidade significativa de respostas. Agora é o momento de focar. Releia a resposta para a pergunta e veja quais são as três metas que terão maior impacto na sua vida pessoal e profissional, que realmente farão você se sentir mais realizado. Não deixe sua lista ultrapassar três objetivos nesse momento em que você está criando suas metas, pois quanto menos, melhor, e se for apenas um melhor ainda.

Com esses objetivos escolhidos, transforme-os em metas SMART, preenchendo o formulário de metas sugerido no livro, e se possível inclua imagens que façam você se lembrar dela o tempo todo. Por exemplo, se quiser um carro, recorte a foto do carro desejado e cole na parte específica da meta. Dê bastante atenção também à parte alcançável da meta, defina atividades bem específicas e com duração não superior a três horas (com o Neotriad, descobrimos que atividades com mais de três horas de duração tendem a ser canceladas, procrastinadas ou adiadas).

2ª SEMANA: FAZENDO SEU PLANEJAMENTO

1. Resolva suas urgências e pendências

Tempo: 15 minutos no sábado ou domingo (antes de a semana começar). Material: caderno de anotações, sua agenda ou Neotriad (tarefas/planejamento semanal).

Uma das dificuldades que pude observar no início da aplicação da metodologia é que quando as pessoas resolvem colocá-la em prática, em geral já se encontram no turbilhão das urgências. Quando isso acontece, as urgências dificultam qualquer esforço de planejamento.

A primeira providência é listar todas as atividades pendentes. Verifique suas reuniões, seus e-mails, suas tarefas inacabadas, entre outras, e coloque tudo em uma grande lista. Ao lado de cada atividade coloque a duração prevista (em minutos ou horas) e a que esfera da tríade essa atividade corresponde.

Como tudo está pendente mesmo, boa parte dessas atividades não são verdadeiras urgências. Uma parte delas pode aguardar para ser resolvida, algumas podem até ser canceladas ou delegadas e outras realmente têm uma urgência significativa. Você pode usar a classificação da tríade para esta finalidade.

Com as atividades identificadas e classificadas, o próximo passo é priorizar as urgências. Estabeleça uma ordem numérica e sequencial das urgências que devem ser resolvidas primeiro (uma dica é priorizar as coisas com menor duração, que são mais rápidas e fáceis de serem resolvidas).

Agora anote na sua agenda diária quando essas urgências serão realizadas, seguindo a ordem de priorização que você definiu. Converse com sua equipe ou com seu chefe e mostre seu plano de ação para resolver as pendências. Peça colaboração para evitar ser interrompido, ajuda para as novas atividades e bom senso no uso de e-mails. Seu foco é eliminar ao longo dessa semana as suas principais pendências, nem que nesse período seja necessário fazer um pouco de hora extra.

É mais racional você se dedicar nessa fase a resolver pendências do que empurrá-las com a barriga ao longo de meses e nunca conseguir tempo para as coisas realmente importantes.

2. Planeje sua próxima semana

Tempo: 20 minutos no sábado ou domingo (no fim dessa semana). Material: caderno de anotações, sua agenda ou Neotriad (tarefas/planejamento semanal).

Esta tarefa só terá efeito se as tarefas anteriores da primeira semana e a tarefa de eliminação das urgências forem executadas. Caso ainda não as tenha feito, retorne e execute as atividades anteriores. Caso tenham sobrado poucas urgências da tarefa anterior, de forma que não ocupem mais quase todo o seu tempo, será possível iniciar esta tarefa sem problemas.

Como já detalhei na fase de planejamento, a revisão semanal é uma forma concreta e eficaz de redução das urgências e foco nas coisas realmente importantes da vida. Quando você transforma essa técnica em um hábito semanal, executado sempre, sem exceções, você realmente consegue ter mais controle sobre as suas atividades.

No primeiro planejamento semanal, concentre-se em aprender o processo de descarregar suas atividades e exercitar a mensuração do tempo necessário para cada uma delas, pois esses são pontos-chave para que o processo funcione.

Conforme ensinado no capítulo de planejamento, com sua agenda, Neotriad ou com o formulário de planejamento semanal, siga os passos para planejar sua semana:

1. Olhe para o seu gráfico de papéis desejado e faça o "descarrego" das atividades de que se lembre que devem ser executadas em cada dia da próxima semana (inclua obrigatoriamente algo para seu papel EU). Deixe sua mente completamente livre, sem preocupações. Veja também a lista de coisas que gosta de fazer (que são atividades importantes para sua vida) e verifique se existe algo que possa ser feito durante a semana. Em cada atividade calcule o tempo de duração.
2. Olhe para as suas metas escritas e veja que atividades poderão ser executadas nessa semana.
3. Na primeira semana, coloque na quinta ou sexta uma tarefa para limpar seus e-mails (aproximadamente duas horas), organizar seu ambiente de trabalho (20 minutos) e fazer sua taxonomia (30 minutos, de preferência em um sábado).

A melhor estratégia nas primeiras três semanas é não ultrapassar três ou quatro horas de atividades planejadas (não é necessário computar horas destinadas ao lazer durante o horário de trabalho, ou a ações para seu papel EU após o expediente – sendo mais produtivo no trabalho, você conseguirá mais tempo para fazer as coisas importantes de sua vida). Comece aos poucos e vá aumentando a quantidade de horas planejadas até que esse processo esteja funcionando bem para você, de forma que possa planejar até 50-70% das suas horas diárias (lembre-se da dica de planejamento inicial de 50%).

Outra dica importante é ter muito cuidado com as segundas-feiras, pois estatisticamente são dias com maior volume de atividades que, se não forem executadas, estragam todo o planejamento da semana. Nas segundas, planeje menos atividades, evite reuniões e concentre-se em fazer com que esse dia seja bem resolvido.

3ª SEMANA: EXECUTANDO UMA VIDA MAIS ORGANIZADA

1. Priorize seus dias

Tempo: 3 minutos diariamente.
Material: sua agenda ou Neotriad (tarefas/planejamento semanal).

Agora que sua semana está planejada, ao iniciar seu dia de trabalho você terá uma série de atividades previamente estabelecidas que estão na esfera da importância da sua vida. Revise seu dia seguindo as diretrizes explicadas no processo de priorização diária. Quando souber tudo o que deve ser feito, priorize as tarefas seguindo a estratégia comentada no capítulo de priorização (1º Rápido e fácil; 2º Urgente; 3º Tarefas de maior complexidade no seu pico de produtividade; 4º Delegar de manhã).

Siga essa prioridade ao longo do dia. Se algo novo surgir, tente dizer não (ou delegar); caso não seja possível, coloque na sua lista, calcule a duração e refaça a sequência do dia.

2. Faça sua taxonomia

Tempo: 30 minutos no dia planejado na semana anterior. Material: caderno de anotações ou folha de papel sulfite.

No dia planejado na semana anterior para escrita da sua taxonomia pessoal (o qual recomendo que seja feito em casa), pegue uma folha de papel sulfite e siga os passos para a execução da taxonomia. Essa ferramenta será essencial para a organização de todos os seus ambientes e, por consequência, para você ganhar mais tempo diário.

Com a taxonomia executada, se necessário, prepare uma lista de material para organizar seus ambientes (como pastas, sacos plásticos, etiquetas, etc.), veja um dia da semana em que estiver mais tranquilo e anote a tarefa de aplicar a taxonomia. Comece aos poucos, como, por exemplo, uma gaveta ou pasta específica, e faça isso até seus principais ambientes estarem completamente ordenados. Evite agendar a organização de vários ambientes no mesmo dia, espalhe essas tarefas ao longo das semanas, de preferência às quintas ou sextas (que são dias mais tranquilos).

3. Organize seus e-mails

Tempo: duas horas da primeira vez, 40 minutos nas vezes subsequentes.

Material: taxonomia pessoal, Microsoft Outlook/Notes/etc.

O principal objetivo dessa atividade é organizar seus e-mails de forma que, ao terminar, sua caixa de entrada permaneça apenas com e-mails que estão sendo executados por você (pendentes) e com itens delegados (terceiros), o que não deve ultrapassar as 25 mensagens (um número máximo para quem tem seus e-mails sob controle).

O período ideal para essa atividade é durante o almoço ou fora do expediente, no qual o volume de entrada de mensagens é reduzido e evita que você se desespere com a entrada de novos itens (ou então coloque seu sistema no modo off-line).

O primeiro passo antes de lidar com suas mensagens é organizar suas pastas de acordo com a taxonomia criada. Muitas pessoas me perguntam se armazenar itens por ano é a melhor opção (particularmente, minha opção é usar apenas a categoria e não subdividir por anos), e a recomendação neste caso é primeiro ter o nível do assunto principal e depois, se necessário, quebrar por ano, e não ao contrário. Por exemplo, o ideal seria: Marketing-> Fornecedores->2006 em vez de Marketing->2006->Fornecedores.

Com as pastas organizadas, vamos passar a processar sua caixa de entrada, obviamente da primeira vez, e dependendo do número de e-mails isso poderá levar um tempo, mas é necessário que seja feito. Cada e-mail tem uma relação direta com algo a ser feito, logo você tem quatro alternativas para cada e-mail: armazenar, responder, transformar em ação ou apagar.

Comece primeiro deletando tudo o que for spam ou e-mail desnecessário, depois, de cima para baixo, comece a ver e-mail por e-mail (regra fundamental: não vá para o e-mail seguinte antes de executar uma das quatro ações mencionadas anteriormente). O objetivo é deixar sua caixa de entrada vazia. Ao responder ou transformar em ação, delete o e-mail da caixa de entrada (o conteúdo do e-mail apagado estará ou nos itens enviados, no caso de uma resposta, ou no corpo da ação – tarefa ou compromisso).

Se a sua situação está crítica, ou seja, com mais de duas mil mensagens (você não imagina como isso é comum), uma sugestão é abrir falência do e-mail, ou seja, apagar tudo do mês anterior para trás e mandar um e-mail (com cópia oculta) do tipo: “Tive de excluir meus e-mails. Caso tenham me enviado algo

importante nos últimos meses, que mereça minha atenção, peço a gentileza de me reenviar." O bom nesse tipo de abordagem é que raramente coisas importantes ou urgentes ficaram de fato pendentes e poucas mensagens serão reenviadas.

A Lei de Pareto pode salvar sua vida!

Vilfredo Pareto foi um economista italiano do século XIX que, em 1897, após um estudo sobre distribuição de renda, constatou que grande concentração da riqueza (80%) estava nas mãos de uma pequena parcela da população (20%). Essa constatação deu origem à Lei de Pareto (também conhecida como princípio 80-20), que afirma que, para muitos fenômenos, 80% das consequências advêm de 20% das causas.

Na prática podemos sugerir que 80% do resultado que você obtém durante a semana vem de 20% do tempo que gastou nesse período. Em uma empresa, podemos observar que, em muitos casos, 80% da nossa receita está relacionada com um grupo de 20% de clientes. Para quem faz dieta, 80% dos quilos extras que você ganhou são resultado de 20% da sua alimentação (em geral os brigadeiros, sorvetes e coisas desse tipo que você acha pequenas), 80% dos seus gastos são compostos por 20% das principais contas do seu mês e por aí vai. Obviamente que a relação não precisa ser exatamente nessa proporção, mas no mínimo 80/20. Algumas pesquisas estimam que apenas 11% de todo o tráfego de e-mails na internet sejam realmente verdadeiros, o restante são spams.

Quando comecei a estudar administração do tempo, aprendi – em um curso realizado em 1998 – sobre a Lei de Pareto aplicada à produtividade. Achei a teoria interessante, mas irrelevante na prática, tanto que não abordei a questão na primeira edição deste livro.

No fim de 2006 fui contratado para auxiliar a área da presidência de uma multinacional a ser mais produtiva e a conseguir fazer sua equipe executar as estratégias estipuladas. Quando comecei a acompanhar o dia a dia de dois principais executivos, descobri que a maioria do tempo deles era gasta com coisas totalmente inúteis, circunstanciais ou falsas urgências. O que fizemos foi começar a nos concentrar nas coisas realmente importantes do dia e simplesmente negar as circunstanciais, analisando as reais urgências. Um deles

constatou que de uma lista com 10 coisas a serem feitas no dia, apenas duas ou três atividades tinham relação direta com as principais metas e resultados da companhia. Tivemos outros casos similares que ilustraram esse resultado, principalmente em equipes, mas é difícil as pessoas visualizarem isso em sua rotina como eles fizeram.

Nesse momento a Lei de Pareto me pareceu importante novamente, e em meados de 2007 resolvi analisar os dados que tínhamos acumulado por meio de testes da Tríade do Tempo com mais de 18 mil pessoas no Brasil. O resultado reafirmou o princípio de Pareto: exatamente 30% do tempo do brasileiro é gasto com coisas realmente importantes, os outros 70% são distribuídos entre coisas urgentes e circunstanciais. Foi após essa constatação e a da diferença entre homens e mulheres que nasceu o livro *Você, dona do seu tempo*, Editora Gente. Ele aborda a administração do tempo pela óptica feminina (mas se mostrou muito útil para os homens também).

Com essas constatações, está mais do que provado que boa parte do seu tempo e da sua energia diária é desperdiçada com atividades que não geram resultado algum! Como seria sua vida se você conseguisse transformar 80% do seu tempo em muito mais resultado do que tem hoje?

Na verdade, muito se falou sobre a Lei de Pareto, mas na prática nada foi feito para ajudar você a aplicá-la. Após vários testes com equipes e profissionais, resumimos três perguntas-chave para ajudá-lo nessa aplicação. A Lei de Pareto deve ser aplicada durante seu planejamento semanal e ao longo da execução diária. Após descarregar e planejar suas atividades, olhe para cada dia isoladamente e pense nas atividades das quais não tem muita certeza da importância. Para isso aplique uma nota de 0 a 10 (0 – não há resultados; 10 – resultado altamente importante) para cada atividade, utilizando as perguntas a seguir:

- Essa atividade terá algum impacto sobre os resultados para a minha vida e/ou empresa?
- Essa atividade é realmente indelegável, sigilosa e ninguém mais poderá executá-la?
- Se essa atividade fosse única no meu dia, eu estaria feliz? É algo que gosto de fazer e que ativa meus talentos?

Some as notas para as atividades e, conforme a média do resultado, veja a ação apropriada:

0 – 5 – Essa atividade deve com toda a certeza ser cancelada, adiada, delegada ou negociada com seus superiores, pois o resultado dela será nulo para seu dia. Caso seja uma atividade solicitada por seu superior, converse com ele e veja se não existe outra forma de atingir o resultado esperado ou tente descobrir a importância dela.

5 – 7 – Essa atividade deveria ser revista, delegada a alguém ou ter uma prioridade inferior no seu dia. Seu resultado não é tão impactante para ter sua atenção total.

8 – 10 – Essa atividade deve realmente ser executada por você, pois trará benefícios e impacto para as coisas mais importantes. Evite delegá-la e tenha atenção total no momento em que for executá-la.

Posso garantir por experiência e estatística que 1/3 das atividades do seu dia tem nota inferior a 5, outro 1/3 faz parte da segunda escala e apenas o restante tem um impacto realmente importante no seu dia. Você não precisa estar tão lotado assim de coisas para serem feitas, boa parte delas são completamente desnecessárias. Concentre sua atenção e energia no que de fato merece seus cuidados e pare de se encher de prioridades de terceiros ou sem sentido! Trabalhe menos, mas com muito mais sabedoria!

Conscientize sua equipe

Uma das coisas que aprendi na aplicação de produtividade em empresas é que o coletivo sempre dá mais resultado que o individual. Quanto mais pessoas na sua equipe compreenderem a metodologia e os princípios de produtividade, melhores, mais visíveis e mais rápidos serão os resultados.

Se você faz parte de uma equipe operacional, é sua responsabilidade tentar levar esses princípios aos demais membros e a seus superiores, para que se conscientizem que grupos produtivos são uma realidade mais constante que indivíduos altamente eficazes!

Se você é um líder, mais do que sua responsabilidade, é seu dever fazer com que toda a equipe conheça os princípios para se tornar mais produtiva, utilizar melhor o tempo e conseguir viver de acordo com as coisas importantes.

Mais do que um discurso politicamente correto de que boas práticas de qualidade de vida dão resultado, é perceptível que um grupo que consegue equilibrar vida pessoal e profissional tem melhores resultados, menor *turnover* e maior foco nas suas atividades diárias.

Se você é um colaborador, converse com seu superior sobre essa necessidade de conscientização; se você é o líder do time, priorize na sua agenda um tempo para esse processo.

Para começar, acesse o site www.triadps.com/triade e baixe o e-book gratuito sobre o conceito da tríade do tempo e a introdução à metodologia, distribua esse e-book por e-mail, introduzindo a problemática da falta de tempo no grupo e esclarecendo que o e-book permitirá uma visão geral sobre como administrar melhor seu tempo. Essa estratégia permitirá alinhar o conhecimento da equipe e iniciar a discussão sobre o assunto.

Com a equipe sensibilizada para a questão da qualidade de vida e equilíbrio pessoal, é o momento de trabalhar três pilares-chave para melhores resultados em grupo: reuniões eficazes, uso consciente do e-mail e redução de urgências.

Você poderá criar um comitê para discutir esses assuntos de forma a introduzir boas práticas e protocolos que permitam que esses problemas sejam minimizados. Estabeleça uma reunião quinzenal sobre o assunto para estudar boas práticas e implementá-las ao longo dos dias. Utilize este livro como apoio nesse processo.

Caso precise de mais orientação, acesse o site www.triadps.com e consulte como nossa equipe poderá ajudá-lo nesse processo.

Adicione equipe sem aumentar seu custo

Tenho recomendado cada vez mais a contratação de secretárias, assistentes ou até mesmo estagiários para equipes de trabalho. Todo mundo reclama que tem coisas demais para serem feitas, que o volume de trabalho é imenso, mas boa parte desse trabalho são tarefas rotineiras, simples, sem grande relevância e que poderiam ser executadas por um assistente.

Imagine que você precise fazer um relatório sobre investimento de mídia na internet para seu chefe. Este trabalho exigirá uma série de pesquisas, ligações e troca de e-mails com os portais. É boa parte trabalho braçal e algum trabalho intelectual. Se você tem um assistente na equipe que possa executar o trabalho braçal, economizará tempo e dinheiro para focar em coisas mais importantes. A conta é muito simples: se você tem um custo de 30 reais por hora, e supondo que gastará 10 horas para fazer essa tarefa, um assistente pode sair por menos da metade do custo hora e liberar 10 horas para você de tempo e dinheiro!

Esse tipo de recurso pode ser compartilhado entre áreas, ou até ter uma cota de horas para cada membro da equipe. Se sua equipe utilizar um sistema on-line como o Neotriad, fica ainda mais fácil analisar as demandas e controlar o que está sendo delegado.

Há também a alternativa de utilizar empresas de "secretárias virtuais", que permitem alocar recursos por um preço supercompetitivo. Existem algumas no mercado e vale a pena dar uma olhada no site www.prestus.com.br – a primeira do país.

Experimente, não acredite!

Finalizo este capítulo reforçando o conceito de experimentar e não apenas teorizar o que escrevi aqui. Temos muitos casos e depoimentos que confirmam os resultados, mas é preciso aplicar o que você aprendeu.

Obviamente algumas pessoas terão um pouco mais de dificuldade na implantação desse sistema, talvez por serem de um estilo que classifico como espontâneo. Neste caso a pessoa não consegue utilizar agendas ou anotar prioridades e concentra-se apenas no que deve ser feito no momento presente. Mesmo assim, é possível adotar as técnicas propostas, ainda que se faça uma customização que as adéque ao seu estilo de vida (para outras referências sobre administração de tempo, consulte o livro *Você, dona do seu tempo*).

No capítulo final faremos o nosso último compromisso, o qual pode ajudar você a entender a relevância de fazer o que foi ensinado até aqui!

CAPÍTULO 12

Aplicando a metodologia para equipes

"Eu sou parte de uma equipe. Então, quando venço, não sou eu apenas quem vence. De certa forma, termino o trabalho de um grupo enorme de pessoas."

AYRTON SENNA

"Reunir-se é um começo, permanecer juntos é um progresso, e trabalhar juntos é sucesso."

HENRY FORD

Até agora, falei sobre a metodologia da tríade para aplicação na sua vida pessoal e profissional, mas, como ressaltei no capítulo 2, o tempo atualmente não é mais apenas individual, e sim colaborativo. Nossas atividades diárias dependem em boa parte da conclusão de atividades de outras pessoas. Trabalhamos em equipes para gerar resultados, mas a realidade é que esses resultados são obtidos com grandes esforços de tempo, gerando cansaço e estresse.

Na Triad PS, tivemos a oportunidade de acompanhar, on-line e presencialmente, muitas equipes de trabalho, de monitorar seus indicadores, atividades e pesquisar suas melhores práticas para alcançarem os resultados esperados. O assunto é extenso e interessante, e tivemos muitas descobertas nesse campo nos últimos anos. Vou resumir neste capítulo as principais práticas e princípios da metodologia aplicada a grupos de trabalho.

Se você não for o líder de uma equipe, converse com os demais membros e com sua liderança para tentar implementar algumas das práticas de alta performance que iremos discutir. Como sugestão, empreste o livro para seu líder e agende uma reunião para discussão da implementação das sugestões. Se você for o líder, faça uma revisão do seu processo de trabalho e veja como implementar uma estratégia para melhorar a performance da equipe e fazê-la se

concentrar no que é importante.

Os desafios da colaboração

Existem diversas definições para o sentido da palavra colaboração. Na minha visão, colaboração é o conjunto de esforços, recursos e pessoas que desenvolvem juntas uma série de atividades com o objetivo de alcançar um resultado.

Essa definição está no centro de tudo o que comentei anteriormente sobre administração pessoal e produtividade: a relação com o alcance de resultados, a internet como centro de distribuição de informações, a necessidade de alinhar prioridades e de gerenciar o conhecimento do grupo. A colaboração exige ainda mais esforços de produtividade do que tínhamos antes. Um exemplo é a ampliação do *home office*, o qual é uma boa alternativa para o equilíbrio de vida pessoal e profissional, mas em alguns casos se torna um problema para a empresa e também para a vida familiar do profissional.

Infelizmente, apesar de ser um pilar fundamental e cada vez mais essencial em estratégias corporativas, poucas empresas possuem uma área responsável por colaboração ou uma estratégia que permita à equipe alcançar alta performance. De fato, poucas empresas entendem realmente o sentido de colaboração de resultados.

Um dos mais óbvios e costumeiros problemas de colaboração no ambiente de trabalho são as reuniões. Semanalmente, gasta-se muitas horas em reuniões com pouco ou nenhum resultado prático. Em uma pesquisa recente, feita em parceria com a revista *Você S/A*, abrangendo mais de 1.500 executivos, perguntamos sobre a quantidade de reuniões eficazes que eram realizadas, e os entrevistados responderam que apenas 1/3 dos encontros eram realmente produtivos! Você pode até fazer parte dessa estatística e concordar que o recurso mais primário da colaboração pode estar sendo extremamente mal utilizado, prejudicando o foco no que é importante e os resultados.

Outro grande problema de colaboração é a tecnologia. É cada vez mais presente o uso de ferramentas de trabalho como o Microsoft Outlook e Lotus Notes, que são poderosas ferramentas de e-mail e colaboração. O problema é que poucas pessoas sabem utilizar os recursos dessas ferramentas para, por exemplo, gerenciar atividades da equipe, registrar atas de reunião, centralizar informações,

etc. Outras tecnologias, como comunicadores instantâneos, ferramentas de voip e videoconferência, também estão presentes, mas, sem uma metodologia que suporte sua utilização, acabam sendo subutilizadas.

Em nossa área de consultoria, temos um levantamento que mapeia problemas de produtividade e colaboração, e um dos indicadores que sempre chamam atenção graças ao seu baixo número é a relação das atividades diárias com a meta corporativa. Se a meta não estiver realmente clara, os membros da equipe sofrerão de um excesso de prioridades, de uma falta de medidores de seu progresso na direção de resultados. Não basta ter metas, é preciso vincular as ações diárias a esses objetivos e aí, sim, criar um senso e uma direção comuns.

Poderíamos citar muitos outros fatores que levam a falhas de colaboração no ambiente de trabalho, como mobilidade, necessidade de padrões, centralização do conhecimento, estratégias de comunicação, etc., mas os itens que discutimos anteriormente são os mais comuns e visíveis que podemos encontrar no ambiente corporativo. Faz parte do desafio do líder analisar seus gaps de colaboração que levam, consequentemente, a índices inferiores de produtividade.

Estratégias para atingir a colaboração produtiva

A colaboração também é uma tríade de fatores que, juntos, conduzem à produtividade da equipe: metodologia, pessoas e tecnologia. Vamos analisar algumas estratégias que vinculam esses três fatores na colaboração produtiva:

O papel do líder na colaboração

Líderes são fundamentais no processo de colaboração, pois são um fator de sinergia, definição e alinhamento com todos os membros da equipe. Um líder focado na esfera da urgência levará a equipe a uma mobilização constante para apagar incêndios, enquanto um líder com tempo terá uma equipe voltada para coisas importantes.

O processo colaborativo precisa ser *top-down*, pois individualmente é raro o membro ter autonomia para implementar as mudanças que a equipe necessita. Se você é líder, precisa ser o exemplo, aprender a administrar sua própria vida e prioridades e, a partir da sua mudança, refletir isso para a equipe. Inclua em sua agenda reuniões para implementação do processo de colaboração e para discutir

o andamento do processo – uma reunião semanal de acompanhamento é mais do que suficiente.

Você deve distribuir as tarefas do processo de colaboração entre os membros da equipe para que se sintam parte da mudança. É essencial também que todos entendam o que é produtividade pessoal e apliquem no seu dia a dia. Você pode emprestar o livro ou acessar nosso site www.triadps.com e baixar nossos e-books gratuitos.

Aplique a metodologia para a equipe

O primeiro fator é a necessidade de a colaboração ter como suporte uma metodologia, uma forma de como trabalhar em grupo de maneira eficaz, e não apenas empírica.

Quando conceituei a metodologia da tríade, fiz uma relação com o simbolismo da estrela. Se ampliarmos esse simbolismo para a equipe, cada membro constitui uma única estrela que, em harmonia e em colaboração com outras estrelas, forma uma constelação que é sua equipe.

Todas as fases da metodologia devem ser aplicadas à equipe de forma similar ao que foi feito individualmente:

- Identidade – mapear claramente as responsabilidades, os limites e as formas de comunicação entre os papéis da equipe. Defina o que se pode ganhar em termos de equilíbrio quando alcançarem o resultado (como dias de folga, prêmios, bônus, tickets para cinemas ou teatros, etc.) e defina, caso ainda não exista, uma missão que envolva todo o grupo.
- Metas – o grupo precisa ter metas definidas de forma SMART e, além disso, sugiro a criação de indicadores visuais (*cockpits*) que permitam ao grupo medir o andamento de seus resultados.
- Planejamento – as diversas ferramentas apresentadas na fase de planejamento são eficazes no âmbito de equipes, mas vale ressaltar o planejamento semanal em equipe. Recomendo que essa prática seja feita toda sexta-feira, durante aproximadamente 30 minutos, e que sejam planejadas as principais atividades da próxima semana, atividades que dependem de terceiros e estratégias de prevenção de urgências.
- Organização – desenvolva uma taxonomia comum para o grupo e peça

suporte ao seu departamento de TI para definir regras de armazenamento. É necessário que o grupo compartilhe pastas comuns e nomes de arquivos padronizados.

- Execução – utilize uma ferramenta que monitore suas metas e que permita ao grupo priorizar seu dia, planejar suas atividades, analisar tarefas urgentes e circunstanciais. Além disso, esteja aberto para ajudar sua equipe a identificar as verdadeiras prioridades e entender que o não faz parte da colaboração.

Uma dica: agende uma reunião para discutir os itens abordados anteriormente, ouça as sugestões da equipe e crie um plano de ação para implantar o plano de colaboração. Faça com que todos se sintam parte do processo e que vejam os benefícios que ele trará na qualidade de vida e no trabalho diário de cada um.

Tenha suporte de tecnologia

A colaboração se torna mais eficiente com o uso de uma tecnologia de suporte que promova a integração do grupo em um ponto centralizado. O objetivo disso é que todos consigam visualizar o que deve ser feito, as reuniões, as informações que precisam, os indicadores das metas e projetos, os arquivos de trabalho, etc.

A tecnologia acaba com a geografia, pois hoje você pode ter grupos de trabalho distribuídos em vários locais com o mesmo resultado de grupos que trabalham na mesma sala. Obviamente, a internet é o meio de integração entre os membros da equipe, e as ferramentas que podem ajudar são as mais diversas, como:

- VPNs – redes privadas que permitem que uma pessoa conectada através da internet possa acessar de forma segura a rede da empresa.
- Instant Messaging – apesar de ser uma ferramenta contraditória, o MSN (e outros similares) é de grande utilidade para feedbacks rápidos, perguntas simples, etc. Recomendo a utilização dos sistemas corporativos, que não têm conexão com a internet, pois isso evita a perda de foco que essas ferramentas trazem.
- Neotriad – é uma ferramenta on-line focada em colaboração de equipes com base na metodologia da tríade. Você pode criar um site para sua equipe,

customizar o layout, criar projetos, metas e compartilhar arquivos, informações, agenda, tarefas e visualizar os indicadores de progresso da equipe.

- Videoconferência – o custo das soluções de videoconferência atualmente compensa o custo de deslocamento com viagens e perda de tempo em reuniões desnecessárias. Existem inclusive soluções gratuitas, como LiveMeeting, Skype, etc. Vale a pena incentivar o uso dessa tecnologia para reuniões rápidas ou em locais remotos.
- Smartphones – é vantajoso investir em smartphones para a equipe se sua solução de colaboração for compatível com celulares e se seu sistema de e-mails permitir download por celulares. Mas siga as recomendações dos capítulos anteriores para evitar que a facilidade se transforme em um vício e consequentemente em um ladrão do seu tempo.

Atenção aos indicadores

Não basta apenas a definição de metas. Eu insisto: sua equipe precisa visualizar o progresso na direção desses objetivos. Recomendo como parte vital de sua estratégia de colaboração o desenvolvimento de indicadores visuais, como os *cockpits*, que permitem que a equipe visualize que seus esforços diários fazem diferença nos indicadores.

Na reunião de planejamento semanal, discuta e atualize esses indicadores, faça com que a equipe comente as dificuldades e as facilidades que levam à direção definida. Não são necessários muitos indicadores, mas torne-os relativos e realmente capazes de medir os progressos dos esforços.

Senso de importância x senso de urgência

Muitos consultores divulgaram a questão de que as empresas precisam ter o senso de urgência no dia a dia, mas eu sou totalmente contrário a esse senso de urgência e defendo o senso de importância, que significa ter uma equipe que não fica correndo atrás das urgências, mas possui uma consciência focada em fazer com que o urgente não aconteça.

Senso de importância é discutir as tarefas delegadas que dependem de membros da equipe e acertar as datas de entrega; é criar ações de prevenção para que uma urgência, depois de resolvida, não volte a acontecer; é pensar de forma

proativa, gerando soluções para focar a equipe na esfera da importância.

Como líder, a importância deve ser valorizada. Não se deve fazer isso apenas quando um grande problema é resolvido. Não faça de sua equipe um time de corrida, e sim um time que sabe prevenir urgências, que gasta seu tempo com coisas realmente importantes e que sabe planejar para alcançar seus resultados pessoais e profissionais com mais frequência.

A colaboração já provou que dá resultados. Um exemplo é a própria Wikipedia, uma das maiores enciclopédias mundiais da internet, que foi criada pela colaboração de milhares de pessoas. Os maiores sistemas operacionais mundiais, como o Windows e o Linux, são fruto de uma colaboração constante. Se estamos vivendo a era do conhecimento, a próxima evolução será na direção da era da colaboração. Não deixe sua equipe parada no tempo e com resultados aquém do que podem ser alcançados. Comece o mais breve possível a pensar em uma estratégia de colaboração.

CAPÍTULO 13

Conclusão: A quarta trindade

"O óbvio é aquilo que nunca é visto até
que alguém o exprima de maneira simples."
KAHLIL GIBRAN

Chegamos ao fim do livro. Tenho certeza de que, durante a leitura, você aprendeu mais com você mesmo (e com suas reflexões a respeito de sua própria vida) do que com as minhas explicações. Por essa razão, o que aconteceu aqui foi um intercâmbio de experiências, não um conjunto de lições. Espero que você tenha aproveitado e que as horas que passamos juntos tenham sido momentos de troca, de mudança e de inspiração. Se consegui levar você a refletir sobre sua vida, se você pôde enxergar novas soluções para velhos problemas, se acreditou que é possível transformar sonhos em realidade, isso já me deixa muito satisfeito.

Acredito que, com a ajuda deste livro, você tenha reafirmado muitas práticas que já utilizava e multiplicado o valor de conhecimentos já obtidos. Meu esforço foi no sentido de sistematizar esses processos e torná-los mais claros. De mostrar que a simplicidade pode ser a chave da solução de muitos problemas. E de ajudá-lo a refletir sobre aquilo que realmente é fundamental. Espero que, daqui por diante, quando alguém perguntar como vai a vida, você tenha motivos fortes o bastante para substituir as tradicionais queixas contra a correria e a falta de tempo por frases mais otimistas, que revelem um novo estado de espírito baseado na harmonia e na tranquilidade que nos permitem dar conta de uma tarefa de cada vez e fazer cada coisa no seu devido tempo.

Sugiro que você volte ao capítulo 3, refaça a composição da sua tríade e confira se surgiram melhoras após aplicar os conceitos propostos. Utilize esse gráfico como um indicador constante da melhoria da sua produtividade, para tornar sua tríade cada vez mais próxima da ideal, levando ainda mais brilho a sua estrela pessoal.

Volto a afirmar: fórmulas mágicas não existem. Muito menos milagres nessa

área. Em outras palavras, a existência da metodologia da tríade por si só não conduz a lugar nenhum. Os resultados que ela é capaz de produzir serão nulos se os procedimentos sugeridos não forem incorporados e não passarem a fazer parte de seu dia a dia. Muitos desses procedimentos, como foi demonstrado, implicam a assimilação de novos hábitos – e isso, todos sabemos, nem sempre se dá de uma hora para outra. Mas, com certeza, existem maneiras de encurtar o caminho.

Em diversos momentos deste livro, falei sobre "trindades". Algumas dessas referências podem ter passado despercebidas. Vamos, então, fazer uma retrospectiva das três principais: a primeira delas foi mostrada no primeiro capítulo, quando foram mencionados os três passos necessários para a mudança – o sonho, a escolha e a ação. A segunda foi apresentada em detalhes na própria conceituação da Tríade do Tempo. A terceira apareceu no momento em que tratávamos da simbologia da estrela, utilizada para representar a metodologia. Essa última trindade falava do sucesso, da direção e do homem em sua totalidade.

Para fugir um pouco à regra (afinal de contas, toda regra tem sua exceção!), quero trazer a quarta e última trindade deste livro, a do comprometimento. Como já disse, a única maneira de esta metodologia apresentar resultados é sendo posta em prática. Não existe outra forma. E, agora que você já sabe disso, preciso do seu comprometimento com você mesmo!

A trindade do comprometimento é composta por:

1. Praticar – De nada adianta apenas ter lido este livro. Se você não se dispuser a praticar o que foi proposto, as horas investidas nesta leitura não resultarão na melhoria da sua produtividade. A única forma de desenvolver um hábito em torno do que foi mostrado é praticar constantemente a metodologia, em todas as suas fases. É preciso vontade e disciplina, mas os resultados valerão a pena.

O empresário Abílio Diniz é um homem de sucesso reconhecido. Dono da maior organização de varejo do país, ele atribui todas as vitórias que teve – e não foram poucas – em primeiro lugar a Deus. Em segundo lugar, ele as atribui à sua vontade e disciplina:

"Disciplina é algo que, no início, você se impõe. À medida que você descobre a importância de ser disciplinado, passa a cultivar esse hábito e a treiná-lo todos os dias. É

assim mesmo que deve ser feito. Não há outro caminho. Eu, pelo menos, não conheço. […] Existe uma versão de que há uma grande alegria na indisciplina e uma tristeza, uma chatice enorme, na disciplina. […] É preciso, em primeiro lugar, perceber que, com disciplina, conseguimos fazer o que realmente é importante para nós, sem nos deixar vagar livremente, incorrendo em inúmeras horas perdidas, em desejos que não se realizam."

Lembre-se de que é essencial ter persistência para mudar seu modelo mental. Você treinou durante décadas para não ter tempo, não será da noite para o dia que se tornará mais produtivo. Permita-se de cinco a sete semanas para começar a ver os resultados. Pratique de forma consistente e contínua, essa é a única forma de treinar seu cérebro a adotar um novo padrão de performance.

2. Adaptar – Quanto mais adaptada a você – ou, para usar o neologismo da moda, quando mais customizada – for a metodologia, mais concretos serão seus resultados. Na descrição de cada fase, você foi informado sobre técnicas e procedimentos que podem muito bem ser implementados da forma como foram sugeridos. Mas, por outro lado, eles podem também ser adaptados e modificados por você, de acordo com sua conveniência e com o seu conforto. O importante é colocá-los em prática e não se desviar do objetivo proposto.

A vantagem das técnicas sugeridas no livro é que elas já foram testadas por milhares de pessoas e funcionam. Mas, com certeza, podem existir outros caminhos. Não custa experimentá-los. Do mesmo modo, isso pode acontecer com sua agenda, com o software e com as ferramentas sugeridas nos capítulos anteriores. Não se acanhe em adaptá-los ao seu jeito de ser, à sua forma de agir.

3. Compartilhar – Uma vez me perguntaram o que eu achava do sucesso. Respondi que o sucesso individual, pessoal e intransferível merece outro nome: egoísmo. Sucesso de verdade precisa ser compartilhado, ser coletivo. Quanto mais pessoas se beneficiarem dele, melhor. Acredito fielmente que, para ter sucesso, devemos ajudar outras pessoas a serem bem-sucedidas. É o pensamento coletivo, de crescer e de ajudar os outros a também subirem alto. Quanto mais você compartilhar o que aprendeu aqui, mais estará absorvendo, renovando seu conhecimento e ajudando os outros a seguirem adiante. Você pode acessar meu blog (blog.maistempo.com.br) e compartilhar suas experiências, dificuldades e suas dicas com outros leitores e também aproveitar para tirar dúvidas sobre a

metodologia.

"Sabedoria é ter consciência de qual a próxima coisa a fazer.
Capacidade é saber como fazê-la.
Virtude é fazê-la."

DAVID STARR JORDAN

Para esses três compromissos não ficarem apenas na teoria, proponho a você que inclua em sua agenda três atividades, com datas especificadas, a partir do dia de hoje: 1) iniciar a utilização da metodologia da tríade – e praticá-la durante as cinco semanas seguintes; 2) aplicar a metodologia, através do software ou dos formulários, e adaptá-la naquilo que se fizer necessário para aumentar o seu conforto; 3) emprestar este livro a alguma pessoa que tenha um papel importante na sua vida. Sugiro que, assim que o livro voltar às suas mãos, você o releia. É uma maneira de relembrar alguns conceitos e de experimentar novas alternativas.

Peço que você não prossiga a leitura sem anotar esses três compromissos na sua agenda. Lembre-se de que não é para satisfazer o autor que você está fazendo isso. É, sim, um compromisso com você mesmo e uma forma de extrair os melhores resultados de tudo o que leu.

Acima de tudo, nunca se esqueça das pessoas importantes de sua vida. Não há dinheiro no mundo que pague o valor que elas possuem. É preciso dedicar tempo para viver seus relacionamentos de forma intensa e prazerosa. Pode ser a diferença entre uma vida fracassada e uma bem-sucedida.

Outra consideração que eu gostaria de fazer é extremamente importante: este é um trabalho vivo. A intenção é submetê-lo a revisões constantes, atualizá-lo com regularidade e introduzir inovações sempre que elas se fizerem necessárias. O mundo evolui e a ideia é fazer com que esta metodologia evolua com ele. O próprio software que dá suporte a ela impõe esse desafio.

Por esse motivo, recomendo que você acesse constantemente os sites www.triadps.com e www.christianbarbosa.com.br. Cadastre-se e se informe sobre artigos, palestras, cursos, novidades e próximos lançamentos. Não deixe de ler o Apêndice C para conhecer as instruções para acessar o software e para fazer download dos formulários – que poderão ser impressos e afixados à sua agenda.

Para encerrar, desejo a você um grande sucesso e uma vida livre da correria e dos atropelos. Fico à sua total disposição para receber comentários e contatos. O e-mail destinado a esta finalidade é: contato@christianbarbosa.com.br. Agora que você conhece o método, espero que realmente possa desfrutar de uma vida mais rica em qualidade de tempo, para viver plenamente seus relacionamentos com as pessoas que lhe são caras e ter uma vida repleta de sonhos realizados. Afinal, é isso que realmente faz sentido em nossas vidas.

Além disso, deixo um antigo ditado irlandês que nos ajuda a refletir sobre tudo o que dissemos aqui:

Tire Tempo

Tire tempo para pensar.

É a fonte do poder.

Tire tempo para brincar.

É o segredo da perpétua juventude.

Tire tempo para ler.

É a fonte da sabedoria.

Tire tempo para rezar.

É o maior poder sobre a Terra.

Tire tempo para amar e ser amado.

É um privilégio concedido por Deus.

Tire tempo para ser amistoso.

É o caminho para a felicidade.

Tire tempo para rir.

É a música da alma.

Tire tempo para dar.

É que o dia é curto demais, para ser egoísta.

Tire tempo para trabalhar.

É o preço do sucesso.

Tire tempo para fazer caridade.

É a chave para o céu.

APÊNDICE A

Livre-se das circunstâncias: Aprenda a dizer NÃO!

Você já se deu conta de quantos "sim" você diz quando sua vontade de fato é dizer "não"? Quando isso acontece, acabamos experimentando uma profunda sensação de desgosto, raiva e frustração. Mesmo assim, é difícil aprender: esse tipo de situação é tão comum que acaba se tornando um grande ladrão de tempo na nossa vida. E, pior do que isso, nos mantém reféns da esfera das circunstâncias.

As razões para dizer "sim" na hora errada são as mais variadas possíveis. Sentimos uma espécie de necessidade de ser sempre solícitos e agradáveis. Fazemos nossa parte para manter nossas amizades. Temos medo de decepcionar as pessoas. Outro motivo muito comum é o medo de assumir o controle da situação: quando respondemos "sim" às demandas alheias, nos calamos diante de nossas próprias decisões. Não importa os motivos. Cada um tem os seus – mas quando respondemos de forma positiva a algo cuja resposta deveria ser negativa, estamos terceirizando nossa administração pessoal. E isso é grave.

Sabe aquela sensação de alívio que aparece sempre que resolvemos um assunto problemático? Ela é a mesma que desfrutamos quando aprendemos a dizer "não" no momento certo! Essas três letras têm um poder incrível. São capazes de afastar as circunstâncias de nossas vidas e de trazer o controle para nossas mãos.

No início de 2004, eu passei por um grande dilema em minha vida profissional. Meu amigo e professor coordenador do curso de Ciências da Computação da minha faculdade, Tenório, me ligou com um convite. "Tenho uma pergunta para você, mas a única resposta possível é sim!" Na mesma hora, me veio uma sensação de culpa. Talvez meu amigo precisasse de algo que não estava a meu alcance. Ele continuou: "Estamos precisando de um professor para assumir três cadeiras, nos cursos de Ciências da Computação, de Engenharia e de

Sistemas da Informação. Você tem a experiência profissional e o perfil de que preciso para o cargo!"

O convite soou como música para mim. Uma de minhas metas de longo prazo sempre foi ser professor universitário. Sempre tive prazer em dar aulas e esse ponto foi incluído muito cedo em meu planejamento pessoal. O convite chegou alguns anos antes do prazo que eu havia estipulado para realizá-la e, ao ouvi-lo, quase pulei da cadeira. Sem pensar muito, disse: "Claro! Sim!" Mal sabia que meus problemas estavam apenas começando.

No dia seguinte fui à faculdade ver a grade de aulas e a ementa das matérias. Pela programação, eu teria de dedicar quatro dias semanais a essa atividade. Além disso, mesmo tendo um bom conhecimento das disciplinas, eu teria de preparar as aulas. E apenas duas semanas me separavam do início do período letivo.

De acordo com o meu planejamento anual, minhas metas e projetos para aquele ano, seria impossível assumir o compromisso a menos que eu comprometesse algumas prioridades. Decidi que não aceitaria o convite. Peguei o telefone para ligar para o Tenório. No mesmo instante, o telefone tocou, era ele. Empolgado, meu amigo foi logo informando: "O diretor do curso e a reitora da universidade já aceitaram sua indicação e irão antecipar sua colação de grau para isso…" Pronto! Gaguejei, enrolei, disse que teria de pensar melhor, mas não consegui dizer a palavra mágica "não". A partir desse dia, meu sono acabou! Fiquei preocupado, com medo de recusar o convite e perder a oportunidade. Ao mesmo tempo, estava me condenando pela possibilidade de cancelar algumas metas importantes que havia planejado.

No dia seguinte, procurei na internet se existia algum material público que eu pudesse utilizar e a bibliografia recomendada para as disciplinas. Preocupado, voltei à faculdade para consultar a biblioteca e checar a literatura recomendada. Descobri que, por se tratar de uma matéria incluída há pouco tempo na grade, não havia títulos disponíveis na biblioteca. Visitei algumas livrarias e também não obtive sucesso.

A sensação de mal-estar apenas crescia. Eu me sentia cada vez mais tenso e preocupado com a situação. O problema maior não eram as aulas em si, mas a dedicação de tempo. Aquilo comprometeria vários de meus projetos pessoais. Eu sempre fui muito disciplinado na questão de dizer "não". Nunca tive muitos

problemas com isso. Mas dessa vez estava caindo na terrível armadilha da qual tanto me precavia. Instantaneamente, alguns sintomas físicos surgiram. A insônia começou. Vieram as dores lombares e a dor de garganta. Nessa hora, pensei: "Não posso ir contra as coisas mais importantes da minha vida, mesmo sendo uma meta. Por pior que possa ser para nossa amizade, preciso dizer não!"

No dia da minha antecipação de colação, conversei com o Tenório e disse que não poderia assumir as aulas. Expliquei os motivos com sinceridade. Agradeci a oportunidade e pedi desculpas por qualquer inconveniente. Foram apenas três dias entre o "sim" e o "não". De forma quase inacreditável, as dores passaram. Tive uma grande sensação de alívio e fiquei feliz por ter permanecido na esfera da importância, e não das circunstâncias! Ainda não desisti da ideia. Em uma oportunidade futura, com o devido planejamento e tempo, com certeza irei aceitar esse desafio.

Saber dizer não com maestria é uma arte dominada por poucos. É um desafio que só será legítimo se for praticado com muito amor, sinceridade e honestidade. Dita de forma agressiva, a palavra "não" pode causar problemas que poderão acompanhá-lo pela vida inteira. Dita da forma certa, tem efeitos positivos impressionantes. A primeira – e principal – regra a seguir é: nunca diga "sim" para quem quer que seja se, por dentro, você quer mesmo é dizer "não". Você certamente conhece algumas formas de dizer não. Vou tentar acrescentar mais algumas à sua lista:

1. Nunca se acanhe em dizer não. Você não precisa ser bonzinho para os outros nem se mostrar sempre disponível. Na verdade, todo mundo tem problemas em dizer não. A capacidade de dizer essa palavra costuma ser vista com admiração inclusive pela pessoa que a ouve. Ela, na verdade, gostaria de ter a mesma disciplina.

2. Essa eu aprendi na experiência que contei anteriormente. Não adie: vá direto ao ponto. Pode doer, mas é melhor. Atrasar a comunicação do não quando a decisão já está tomada apenas prolonga o sofrimento. Um não bem dito logo no início do processo pode poupar muitos aborrecimentos (e dores!).

3. Evite inventar desculpas ou dizer mentiras na hora de dizer não. Se tiver uma justificativa fundamentada em fatos, você deve utilizá-la, com certeza. Mas

lembre-se de que você não deve aos outros explicações nem precisa se desculpar por suas escolhas. Você está no comando! Dê uma resposta amigável, com um sorriso. E evite entrar em um debate ou discussão sobre as razões de sua decisão.

4. Use o corpo para dizer não. Quando a pessoa estiver fazendo aquele convite que você não pretende aceitar, comece a torcer o nariz, contorcer a boca e franzir a testa de forma discreta antes que ela termine de falar. Esses movimentos já dão a entender para o seu interlocutor que você não está de acordo com a proposta. Isso tornará o "não" uma palavra natural e até mesmo esperada.

5. Faça um acordo mental com você. A partir do momento que você decidiu que não quer algo, prometa a si mesmo que manterá essa posição. Essa pequena atitude reafirma em seu íntimo a importância da sua resposta e evita os conflitos internos.

6. E se o não tiver de ser dito ao seu superior? A melhor forma, nesse caso, é mostrar a ele sua lista de prioridades profissionais e deixar que ele resolva o que é mais importante. Se o que ele estiver propondo for algo pessoal (um convite para uma festa, para uma happy hour ou, em casos mais extremos, até mesmo uma insinuação ou uma cantada), você terá de avaliar a situação. E dizer seu "não" da forma mais direta possível.

Algumas frases educadas, calmas e práticas podem ajudá-lo a dizer "não"de forma mais fácil e prática:

- Não, obrigado!
- Desculpe, mas eu não estou fazendo mais nenhum projeto voluntário (ou de caridade, importante, gratuito, etc.) neste momento da minha vida.
- Estou dedicando meus fins de semana ao relacionamento com a família.
- Não me sinto preparado para esse projeto neste momento.
- Desculpe, mas tenho outras prioridades neste momento.
- Esse tipo de atividade foge ao foco de atuação que planejei.
- Posso mostrar a você como fazer em vez de assumir isto neste momento.

- Eu tenho tantos compromissos neste momento que não posso me comprometer com mais nada.
- Neste momento, não poderei ajudá-lo.
- Obrigado, esse é o tipo de coisa que eu adoraria fazer se tivesse mais tempo livre.

Não existem regras para se dizer "não". Já li alguns livros interessantes sobre o assunto. Eles ajudam a complementar a disciplina de administração pessoal. Este apêndice traz apenas alguns *highlights*, pois o assunto é bem extenso. O que precisa ficar claro é que o ponto de partida para dizer "não" é responder com sinceridade primeiro para você mesmo: quero realmente dizer "não"? Essa atividade vai me trazer algum benefício? Tenho tempo disponível para isso, sem comprometer meus planos? Está relacionado com a minha missão ou minha identidade? Caso alguma dessas respostas seja não, então não hesite em dizer "não" ou estará indo contra seus próprios princípios! A melhor forma de dizer "não" para os outros é dizer sempre "sim" para você mesmo.

APÊNDICE B

Reuniões eficazes

Se existe uma coisa que tira a paciência de qualquer um é aquele tipo de reunião em que você entra sem saber por quê, participa sem entender o que se passa e deixa a sala sem ter ideia da importância de tudo aquilo. Para piorar, algumas reuniões ainda consomem tanto tempo que costumam atravessar o dia inteiro. Quando se dá conta, o tempo passou e você nem mesmo começou a lidar com suas prioridades. Se isso nunca aconteceu com você, parabéns e cuidado! Parabéns porque você é uma raridade. Cuidado porque você é um ser humano em extinção. As reuniões ineficientes assolam cada vez mais os escritórios de todo o mundo.

Em uma pesquisa que realizei com a revista *Você S/A* durante o ano de 2007, envolvendo mais de 2.000 profissionais, quando perguntamos sobre a eficiência das reuniões corporativas, 65% das pessoas disseram que suas reuniões eram mal conduzidas e apenas 7% afirmaram que suas reuniões eram totalmente produtivas. Não são dados alarmantes? Quantas horas semanais desperdiçamos com reuniões que não levam a nada? Se você pudesse cortar metade de suas reuniões, provavelmente conseguiria aquele tempo que está faltando no seu dia, não é verdade?

Conheci empresas que viviam na síndrome da reunião. Quem estivesse com a agenda desbloqueada em determinado horário corria o risco de ser convocado para um desses encontros. Os diretores e gerentes passavam tanto tempo reunidos que restava pouco tempo para implementar as ações necessárias. Pode parecer exagero, mas não é. Certa vez, fui contratado para implementar procedimentos em uma empresa que se perdia em reuniões improdutivas, exatamente como no exemplo acima. Nesse caso em particular, solicitei que me informassem o valor médio da hora dos participantes dessas reuniões. Fizemos um cálculo simples do valor/hora da reunião. Os números chegaram a assustar. Nas convocações de reuniões, passamos a informar quanto custaria, em horas,

aquele encontro e começamos a cobrar mais objetividade. O procedimento reduziu em muito as reuniões e alertou para o desperdício de tempo dentro da empresa. Esse cenário pode parecer isolado – mas eu, você e todo mundo temos visto em diversas organizações o crescimento desse tipo de problema.

Conduzir uma reunião eficaz é um desafio que não pode ser individual. Deve refletir uma visão coletiva e ser adotado por todos os participantes ou até mesmo ser estendidos para toda a empresa. Uma pessoa pode ter a iniciativa de ser mais produtiva na reunião, mas esse procedimento precisa ser compartilhado para que a cultura corporativa se torne eficaz. Veja alguns procedimentos que considero necessários para a produção de reuniões eficazes:

1. Convoque as pessoas certas e tenha horários definidos para o início e o término dos trabalhos

Quanto mais pessoas forem convocadas, mais tempo a reunião pode levar e menos produtiva tenderá a ser. A não ser que seja necessário reunir uma grande equipe em torno da mesa, evite lotar a sala: quanto menor o número de pessoas presentes, melhor será o resultado. Não adianta apenas convocar participantes. Escolha os nomes certos, com conhecimentos e atribuições capazes de colaborar para a discussão. Outro detalhe: os horários de início e de término dos trabalhos, uma vez definidos, devem ser cumpridos à risca. Uma boa dica é marcar o encontro para um horário próximo do almoço ou do fim do expediente. Isso evita que a reunião se prolongue, pois as pessoas ficam mais objetivas para cumprir os horários de seu interesse.

2. Estabeleça e divulgue os objetivos da reunião

Reunião sem objetivo é perda de tempo. Na hora da convocação, o objetivo da reunião deve estar claro. Todos os participantes devem saber exatamente para que servirá aquele encontro e o que será discutido. A pauta deverá ser, de preferência, distribuída aos participantes antes da reunião, para que possam opinar e se preparar.

3. Defina os próximos passos

O mais importante da reunião é definir quais serão os próximos passos – que ações efetivas se esperam a partir das decisões tomadas ali. Se não há próximos

passos, a reunião não serviu para nada. Definir as etapas seguintes do trabalho significa determinar o que deve ser feito, quando será feito e quem cuidará daquela tarefa. É a hora de criar um projeto ou estabelecer compromissos e tarefas. Recomendo que todos esses passos e decisões sejam enviados por e-mail aos participantes para que não restem dúvidas sobre as decisões tomadas.

Existem pessoas que aproveitam as reuniões para colocar as "fofocas" em dia, contar piadas, desviar o assunto. Nada contra um "quebra gelo" inicial. Mas dou preferência a reuniões objetivas. Tente ganhar tempo nos detalhes. Uma reunião com mais de duas horas de duração pode ser extremamente perigosa e não trazer resultados efetivos. Um recurso que tem ajudado as empresas a reduzirem as reuniões é a tecnologia. Em assuntos simples, um fórum na intranet da empresa pode ser suficiente para chegar a conclusões. As salas de bate-papo ou videoconferência também podem ser utilizadas com a função de evitar deslocamentos desnecessários.

Se você identifica problemas nas reuniões da sua empresa, que tal tomar a iniciativa de implementar um procedimento de reuniões eficazes? Na próxima reunião que for participar, envie um e-mail aos participantes, expondo esse novo modelo de preparação da reunião, explique as vantagens, ganhe o comprometimento dos participantes e veja os resultados.

Para mais informações sobre como conduzir reuniões melhores, consulte meu livro *Estou em reunião* ou o site www.estouemreuniao.com.br.

APÊNDICE C

Neotriad

O passo inicial da metodologia proposta neste livro foi dado com a observação da forma pela qual a maioria das pessoas ainda se relaciona com a tecnologia. Noto que muita gente, inclusive muitos profissionais do conhecimento, ainda demonstra certa dificuldade na hora de utilizar as ferramentas que poderiam ajudar a planejar suas atividades. Muitos dispositivos foram lançados com a promessa de eliminar a sensação de falta de tempo e permitir que as atividades sejam feitas de forma mais produtiva e menos estressante. Por essa razão, a teoria apresentada neste livro foi desenvolvida em sintonia com o Neotriad, um sistema on-line que aplica todos os conceitos ensinados aqui. Todos os leitores terão acesso gratuito ao produto por 90 dias. Para isso, basta acessar www.neotriad.com e seguir as instruções para o cadastramento.

O Neotriad reúne todas as funções de planejamento e de monitoramento apresentadas nas páginas anteriores. É uma agenda de tarefas e compromissos – mas também é muito mais do que isso. Ele possibilita que você classifique seus compromissos e tarefas conforme os critérios de importante, urgente e circunstancial. Além disso, ainda gera gráficos que permitem avaliar a qualquer momento a composição da sua tríade pessoal.

É importante ressaltar que o software será constantemente revisado e atualizado. Por essa razão, é fundamental que todos os usuários encaminhem sugestões. Isso fará com que ele se torne cada vez mais funcional e agilizará a localização de eventuais bugs. Os erros, claro, não devem acontecer e talvez não aconteçam. Mas Murphy está sempre à solta. Assim, não custa estar pronto caso eles ocorram.

As características básicas do software apresentadas a seguir dizem respeito à versão 2.0. Elas seguem da forma mais fiel possível as ideias apresentadas ao longo dos capítulos deste livro. As principais facilidades oferecidas pelo Neotriad são:

Identidade:

- Criação de papéis e associação de relacionamentos
- Missão pessoal com histórico de versões anteriores (versionamento)
- Permite enviar por e-mail a descrição de sua missão e a de seus relacionamentos para as pessoas-chave
- Atividades para equilíbrio
- Geração de gráficos de papéis e relacionamentos

Metas:

- Criação de metas conectadas
- Permite a redação da meta de acordo com o modelo SMART
- Possui uma tabela para inserção de atividades, projetos, metas e informações relacionadas com as metas
- Possui um validador que analisa se a redação da meta está completa

Planejamento:

- Criação de projetos com atividades relacionadas
- Planejamento semanal
- Telas de apoio para planejamento anual e mensal
- Definição das metas pela regra 8-4-2
- Geração de gráficos semanais da sua tríade de acordo com as tarefas e compromissos planejados

Organização:

- Criação da sua taxonomia pessoal (através de categorias)
- Ligação de itens como tarefas, compromissos, contatos, projetos e metas de forma a facilitar a pesquisa e o relacionamento dos itens
- Criação de uma base de conhecimento através da inserção de informações com pesquisa e distribuição
- Permite monitorar sua pasta Meus Documentos e catalogar na base de conhecimento novos arquivos criados

Execução:

- Priorização diária das atividades
- Fluxograma de ação que pode ser ativado para direcionar um novo evento
- Encaminhamento de e-mails para a bandeja de ações e pasta “Importantes”
- Permite delegar tarefas e compromissos e monitorar sua execução

A grande vantagem, nesse caso, é a possibilidade de sincronização com o Microsoft Outlook e outros softwares de nossa autoria dos dados existentes em cada uma das bases. Dessa forma, você pode ter acesso a todos os seus dados através do próprio Neotriad, do Outlook ou mesmo do telefone celular.

Como todo fruto da tecnologia, este se pautará pela constante necessidade de atualização e pela permanente possibilidade de evolução. Por ser uma proposta nova, que envolve a incorporação de novos hábitos, algumas pessoas poderão sentir a necessidade de apoio para o aproveitamento total da metodologia. Embora o software, assim como a própria metodologia, seja autoexplicável, ele pode ser mais bem aproveitado com a ajuda do programa de treinamento que dará suporte à tríade. Para informações mais detalhadas sobre os cursos, consulte www.triadps.com.

Bibliografia

ALLAN, Dave, KINGDON, Matt, MURRIN, Kris, e RUDKIN, Daz. *E se… você começasse a agir.* São Paulo: Best Seller, 2002.

BANDLER, Richard. *Usando sua mente: As coisas que você não sabe que não sabe: Programação neurolinguística.* São Paulo: Summus, 1987.

_____, e GRINDER, John. *Resignificando: Programação neurolinguística e a transformação do signicado.* São Paulo: Summus, 1986.

BETHEL, Sheila Murray. *Qualidades que fazem de você um líder.* São Paulo: Makron Books, 1995.

BRADBURY, Andrew. *PNL para o sucesso nos negócios.* São Paulo: Clio Editora, 1997, 3ª ed.

CAIRO, Jim. *Motivação e definição de metas: Como definir e alcançar metas e inspirar outros.* São Paulo: Amadio, 2002.

CARDOSO, Rodrigo. *A resposta do sucesso está em suas mãos.* São Paulo: Madras, s.d.

CARNEGIE, Dale. *Como evitar preocupações e começar a viver.* São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2002, 36ª ed.

CHEVALIER, Jean, e GHEERBRANT, Alain. *Dicionário de símbolos: Mitos, sonhos, costumes, gestos, formas, figuras, cores, números.* Rio de Janeiro: José Olympio, 1992, 6ª ed.

CLEGG, Brian. *Administração do tempo: Método prático: reorganize a sua vida e o seu local de trabalho já.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CORDES, Liane. *O lago da reflexão.* São Paulo: Best Seller, 1986.

COVEY, Stephen R. *First Things First.* Rio de Janeiro: Campus, 1995, 5ª ed.

_____. *Os 7 hábitos das famílias altamente eficazes.* São Paulo: Best Seller, 1999, 2ª ed.

_____. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.* São Paulo: Best Seller, 2000, 2ª ed. rev. e ampl.

_____. *Vivendo os sete hábitos: Histórias de coragem e inspiração.* São Paulo: Best Seller, 2000.

_____., MERRIL, A. Roger, e JONES, Dewitt. *The Nature of Leadership.* Salt Lake City: Franklin Covey, 1998.

DEARLOVE, Des. *Negócios ao estilo de Bill Gates.* Campinas: United Press, 2000.

DEEP, Sam, e SUSSMAN, Lyle. *Sim, você consegue! Ideias inspiradoras para a vida profissional e pessoal.* Rio de Janeiro: Campus,1998.

DORNELAS, José Carlos A. *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUDLEY, Geoffrey A. *Como aprender mais: O potencial da sua memória é muito mais extraordinário do que o do mais moderno computador.* São Paulo: Cultrix, 1995, 10ª ed.

EXLEY, Helen. *Negócios: As melhores reflexões.* Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

FONSECA FILHO, José S. *Psicodrama da loucura.* São Paulo: Ágora, 1980, 4ª ed.

GATES, Bill. *A empresa na velocidade do pensamento: Com um sistema nervoso digital.* São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

_____. *A estrada do futuro.* São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HAY, Louise L. *Meditações para a saúde do corpo e da mente.* Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

HILL, Napoleon. *Grow Rich! With Peace of Mind.* Nova York: Fawcett Columbine, 1995.

_____. *Pense e enriqueça.* Rio de Janeiro: Record, 2002, 6ª ed.

JENSON, Ron. *A arte de viver e ter sucesso: Os dez princípios organizadores universais para se ter uma vida melhor.* Rio de Janeiro: Record, 1997.

JIM, Cairo. *Motivação e definição de metas: Como definir e alcançar metas e inspirar outros.* São Paulo: Amadio, 2002.

JOHNSON, Spencer. *Quem mexeu no meu queijo?* Rio de Janeiro: Record, 2001, 28ª ed.

_____. *Um minuto para mim.* Rio de Janeiro: Record, 2003, 23ª ed.

JOINER, Brian L. *As metas gerenciais: Gerência de quarta geração.* São Paulo: Makron Books, 1995.

JONES, Laurie Beth. *Jesus CEO: Com Jesus no coração da empresa. Usando a sabedoria milenar para uma liderança criativa.* Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

_____. *O caminho: Criando sua missão para o trabalho e para a vida.* Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

JUNG, Carl G. *Tipos psicológicos.* Petrópolis: Vozes, 1987.

KATZENBACH, Jon R., e SMITH, Douglas K. *Equipes de alta performance, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KLINK, Amyr. *Mar sem fim.* São Paulo: Companhia das Letras, 2000, 2ª ed.

KROEHNERT, Gary. *Domando o tempo: Como devorar um elefante?* São Paulo: Manole, 2001.

LOPES, Isabel. *Chaves para seu progresso espiritual: Carma, reencarnação e o caminho espiritual: Como contatar os anjos, os arcanjos e os senhores dos sete raios: Como consumir/limpar o carma negativo pelo uso da chama violeta.* São Paulo: Summit University Press, 1999. (Notas compiladas dos ensinamentos de Elizabeth Clare Prophet.)

LOWNDES, Leil. *Falando como vencedor.* Rio de Janeiro: Record, 2001, 2ª ed.

MARCUM, Dave, SMITH, Steve, e KHALSA, Mahan. *Business Think: Rules for Getting It Right: Now, and no Matter What!* Nova York: Wiley, 2002.

MATTIUZZI, Alexandre Augusto. *Mitologia ao alcance de todos: Os deuses da Grécia e Roma antigas.* São Paulo: Nova Alexandria, 2000.

MAXWELL, John C. *A jornada do sucesso: Prepare-se para alcançar os seus sonhos.* São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

MCDERMOTT, Ian, e SHIRCORE, Ian. *Administre seu tempo, administre sua vida.* Rio de Janeiro: Record, 2002.

MEYER, Michael. *O complexo de Alexandre: Os sonhos e visões que motivam os grandes homens de negócios.* Rio de Janeiro: Record, 1992.

MOINE, Donald J., e JOHN, H. H. *Modernas técnicas de persuasão: A vantagem oculta.* São Paulo: Summus,1988.

MOLDEN, David. *Neurolinguística nos negócios: Técnicas de PNL para desenvolver suas habilidades gerenciais.* Rio de Janeiro: Campus, 1999, 2ª ed.

MUSASHI, Miyamoto. *Um livro de cinco anéis: O guia clássico de estratégia japonesa para as artes marciais e os negócios.* Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1984.

_____. *O Tempo: A idade, o presente, o passado, o futuro.* Rio de Janeiro: Record, 1988.

O'CONNOR, Joseph. *Manual de programação neurolinguística: PNL: Um guia prático para alcançar os resultados que você quer.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PADDISON, Sara. *The Hidden Power of the Heart: Achienving Balance and Fulfillment in a Stressful World.* Califórnia: Planetary Publications, 1997.

PROPHET, Elizabeth Clare. *Alquimia do coração: Aumentando a capacidade de amar e ser amado.* Rio de Janeiro: Nova Era, 2003.

_____. *Espiritualidade em prática: Como enriquecer a vida diária com mais paixão, criatividade e equilíbrio.* Rio de Janeiro: Nova Era, 2003.

RAMOS, Cosete. *O despertar do gênio: Aprendendo com o cérebro inteiro.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ROBBINS, Anthony. *Passos de gigante: Pequenas mudanças que fazem uma grande diferença: 365 lições diárias de autodomínio.* Rio de Janeiro: Record, 1995, 2ª ed.

ROBBINS, Anthony. *Poder sem limites.* São Paulo: Best Seller, 2002, 48ª ed.

ROMÃO, César. *Sonhando e realizando.* São Paulo: Mandarim, 2001, 2ª ed.

SALIM, César S., HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa Cecília, e RAMAL, Silvina Ana. *Construindo planos de negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.* Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SCHULTZ, Howard. *Dedique-se de coração: Como a Starbucks se tornou uma grande empresa de xícara em xícara.* São Paulo: Negócio, 1999.

SCHWARTZ, David J. *A mágica de pensar grande.* Rio de Janeiro: Record, 1994, 13ª ed.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico.* 21ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SHINYASHIKI, Roberto. *O poder da solução.* São Paulo: Editora Gente, 2003.

_____. *O sucesso é ser feliz.* São Paulo: Editora Gente, 1997, 2ª ed.

SMITH, Hyrum W. *O que mais importa.* São Paulo: Best Seller, 2002, 2ª ed.

SNEAD, G. Lynne, e WYCOFF, Joyce. *To Do Doing Done!: A Creative Approach to Managing Projects and Effectively Finishing What Matters Most.* Nova York: Fireside, 1997.

TSÉ, Lao. *Tao Te Ching: O livro que revela Deus.* São Paulo: Martin Claret, 2003.

VIEIRA, Marconi F. *Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação.* Rio

de Janeiro: Campus, 2003.
WAGONER, Kathy. *A arte do sucesso: 380 pensamentos para inspirar e motivar*. São Paulo: Publifolha, 2002.

Agradecimentos

Seria impossível concluir este livro sem agradecer às pessoas importantes e especiais que me apoiaram e me ajudaram a realizar este trabalho. Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a todos os que participaram de meus seminários, palestras e cursos. O carinho que tenho recebido através de seus feedbacks tem sido fantástico – e um grande motivador para continuar sempre em frente na realização de minha missão de vida. Agradeço àqueles que responderam à pesquisa e me permitiram chegar às conclusões que deram base a este trabalho.

Agradeço a todas as pessoas que acreditaram em meu crescimento pessoal e profissional e contribuíram para ele. Essa lista de nomes seria tão grande que não caberia aqui.

Aos meus ex-sócios, aos amigos Marcos e Roberto Santini, Sérgio Teixeira, Luis Tenório, Gustavo Cerbasi, Anderson Cavalcante, Rodrigo Cardoso, Maxwell Rodrigues, Alvaro Pacheco, Humberto Matsuda e Eduardo Grytz. Ao meu amigo Gilberto Cury, que me motivou, mesmo sem saber, a escrever este livro e a iniciar um novo projeto. Ao meu amigo e revisor Ricardo Galuppo, um verdadeiro mago das palavras, pela paciência, pela delicadeza e pelas aulas que tive ao seu lado.

Aos amigos da Triad PS, que compartilham comigo a missão de dar às pessoas mais tempo e mais foco no importante, por meio de nossos cursos, softwares, consultoria e sites.

E, finalmente, não poderia deixar de agradecer à minha esposa, Andressa, que pacientemente revisa todos os meus textos e faz nossos sonhos acontecerem. Aos meus filhos, Gabriel e Miguel, e ao meu irmão, que é literalmente um guerreiro da vida e das palavras. A Fátima, Rosa e meu avô José, que estavam sempre por perto para ajudar em tudo o que precisei. Aos meus pais, Américo e Glaucely, que tanto me apoiaram em todas as fases da minha vida e que continuam acreditando em meus sonhos. E a Deus e todas as suas legiões, que me inspiraram e permitiram que tudo isso se tornasse realidade.

CONHEÇA OUTROS TÍTULOS DA EDITORA SEXTANTE



Pais inteligentes enriquecem seus filhos

Gustavo Cerbasi

Você já imaginou como sua vida seria melhor se tivesse aprendido a lidar com dinheiro e começado uma poupança aos 18 anos? Como não dá para voltar no tempo, você pode orientar seus filhos para que eles não repitam os erros que você cometeu.

Muitos pais passam anos economizando para ajudar o filho a comprar seu primeiro carro, acreditando que, começando a vida com menos dificuldades, ele terá mais chances de ser bem-sucedido.

No entanto, o mais importante é ensinar os jovens a cuidar de seus próprios recursos, a administrá-los de forma responsável e a usá-los para garantir um futuro próspero.

Neste livro, o consultor Gustavo Cerbasi apresenta os seis princípios fundamentais da educação financeira:

Valorizar: Mostre ao seu filho que trabalhar muito nem sempre significa ganhar mais e que aquilo que sua família esbanja às vezes é tudo o que outras

pessoas têm.

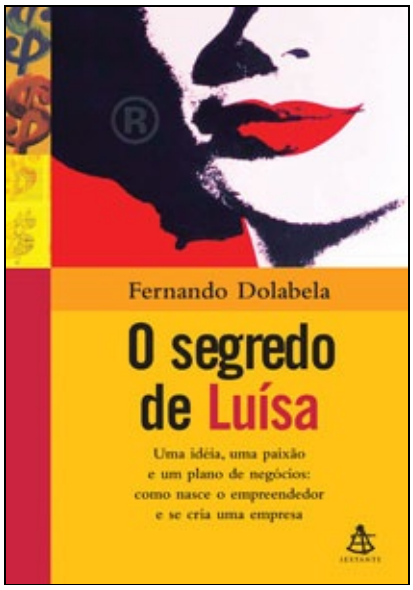
Celebrar: Pais que presenteiam os filhos a toda hora formam crianças que não sabem dar valor às coisas.

Orçar: Seu limite é o que você tem. Oriente seu filho sobre como controlar a mesada e explique que o cartão de crédito não é uma "fábrica de dinheiro".

Investir: Quem não tem dinheiro para comprar uma casa aluga de quem acumulou para comprar duas. Ensine às crianças que os juros recompensam os poupadores.

Negociar: Adote uma postura mais séria quando fizer uma compra e faça com que seus filhos entendam que pechinchar é um ótimo hábito.

Equilibrar: Uma vida financeiramente saudável inclui a capacidade de poupar e também de consumir. Seu desafio é ensinar sua família a fazer isso com equilíbrio.



O segredo de Luísa

Fernando Dolabela

Usando como fio condutor a trajetória de Luísa, uma jovem mineira entusiasmada com a ideia de abrir uma empresa para vender a deliciosa goiabada que sua tia produz, Fernando Dolabela ensina passo a passo tudo o que é preciso saber para ir do sonho ao mercado.

Com uma estrutura completamente inovadora, o livro oferece a alternativa de se concentrar na história ou se aprofundar nas informações específicas sobre marketing, plano de negócios, finanças, administração e organização empresarial.

Esses ensinamentos são apresentados à medida que a história evolui, acompanhando o ritmo em que Luísa vai aprendendo. Assim, é possível descobrir aos poucos as etapas necessárias à criação de uma empresa, desde sua idealização até a garantia de sua sobrevivência.

Além de apresentar um estudo completo da empresa de Luísa – que serve de modelo para qualquer empreendimento –, o livro inclui testes para ajudar o leitor a conhecer seu perfil e descobrir o potencial de seu futuro negócio.

Dessa forma interativa e dinâmica, Dolabela mostra como cada um pode

desenvolver seus próprios talentos para obter sucesso como empresário – mesmo que, como Luísa, não tenha nenhuma prática comercial nem recursos para investir –, contanto que possua uma enorme vontade de realizar seus sonhos.



Os segredos da mente milionária

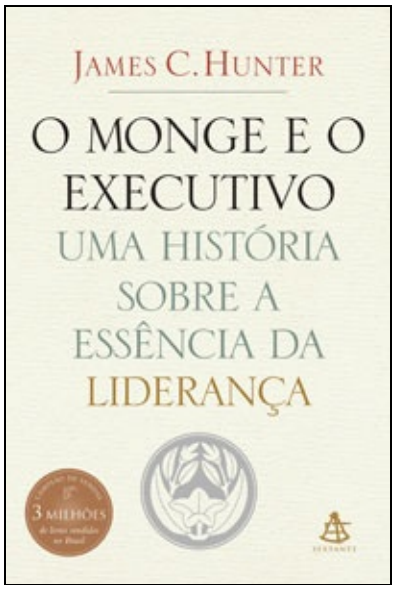
T. Harv Eker

Quem nunca se perguntou por que algumas pessoas precisam suar a camisa para ganhar dinheiro, enquanto alguns felizardos parecem enriquecer facilmente? Segundo T. Harv Eker, isso não ocorre por causa de diferenças de educação, de inteligência, de talento, de oportunidades, de métodos de trabalho, de contatos, de sorte, muito menos como resultado da escolha de empregos, negócios ou investimentos.

A resposta, segundo o autor, está no modelo pessoal de dinheiro que todos nós trazemos gravado no subconsciente. Para ele, mesmo quando uma pessoa domina a área em que atua profissionalmente, se o seu modelo de dinheiro não estiver programado para um alto nível de sucesso, ela jamais enriquecerá – e, se isso acontecer, é possível que logo perca tudo o que conquistou.

Nesse livro, Eker apresenta os princípios da mente milionária, mostrando que podemos nos recondicionar, em termos de pensamentos e ações, para atingir o sucesso de um modo tão natural quanto as pessoas ricas. Combinando o saber adquirido na prática com uma linguagem bem-humorada, ele nos orienta a

identificar as crenças prejudiciais e a transformá-las para que tenhamos mais chances de ser bem-sucedidos, conservar o dinheiro, fazê-lo crescer continuamente e melhorar os nossos relacionamentos.



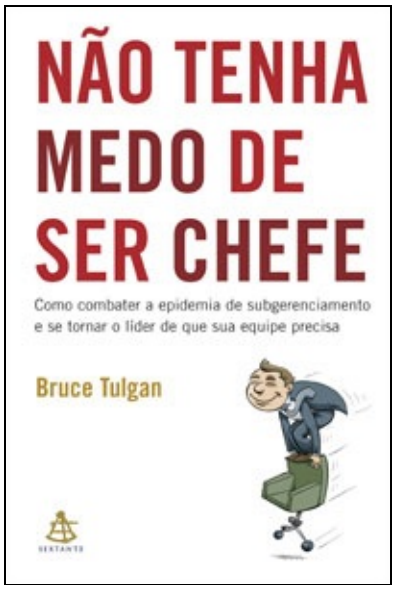
O monge e o executivo

James C. Hunter

O monge e o executivo conta a história de John Daily, um homem de negócios bem-sucedido que percebe, de repente, que está fracassando como chefe, marido e pai. Numa tentativa desesperada de retomar o controle da situação, ele decide participar de um retiro sobre liderança num mosteiro beneditino, comandado pelo frade Leonard Hoffman, um influente empresário americano que abandonou tudo em busca de um novo sentido para a sua vida.

O monge defende que a base da liderança não é o poder e sim a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício. E diz ainda que respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas são virtudes indispensáveis a um grande líder. Ou seja, para liderar é preciso estar disposto a servir.

Através da história desses personagens fascinantes, James C. Hunter apresenta conceitos fundamentais para melhorar nossa capacidade de liderança e o convívio com os outros, ajudando assim a nos tornarmos pessoas melhores e abrindo caminho para o sucesso duradouro.



Não tenha medo de ser chefe

Bruce Tulgan

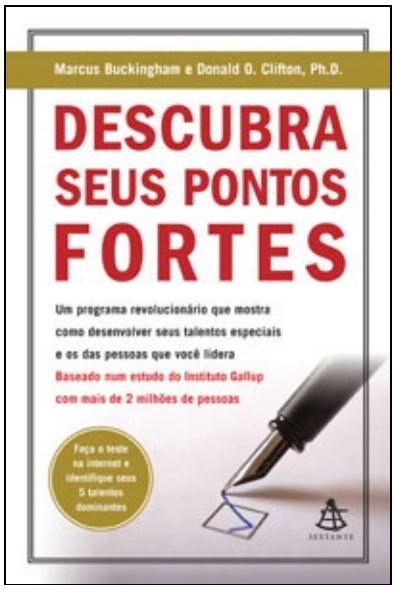
Você se senta à sua mesa, fecha a porta e tenta fazer aquilo que considera "o seu trabalho", mas, volta e meia, precisa parar tudo para apagar incêndios. Nunca há tempo para acompanhar de perto o que cada membro da equipe está fazendo. Tanto seus funcionários mais brilhantes quanto os menos competentes estão insatisfeitos e cobram instruções e reconhecimento. Seu superior não o ensinou a gerenciar e, quando você pede a ele que determinada pessoa seja premiada por seu ótimo desempenho, ele lhe nega recursos.

Como ser o gerente que você quer ser e que seus funcionários gostariam que fosse? Para isso você precisa ser um líder comprometido com seu trabalho, que arregaça as mangas, monitora seu pessoal, avalia o desempenho, premia os êxitos e pune os fracassos.

Em *Não tenha medo de ser chefe* Bruce Tulgan apresenta uma abordagem engajada que desenvolve a confiança e a coragem para assumir o comando. Ele ensina você a se preparar para os desafios de uma administração focada e ativa descrevendo os problemas que poderá enfrentar e explicando o que fazer para

conseguir resultados mais eficientes e se manter no rumo certo.

Reconheça sua própria autoridade, assuma o controle e torne-se um gerente forte. Você deve isso ao seu empregador, aos seus funcionários e a si mesmo.



Descubra seus pontos fortes

Marcus Buckingham e Donald O. Clifton

Baseado em pesquisas feitas pela Gallup com mais de 2 milhões de pessoas, *Descubra seus pontos fortes* muda nossa maneira de pensar sobre o aprimoramento de nosso desempenho profissional.

Marcus Buckingham e Donald O. Clifton descobriram que a maioria das empresas dá pouca ou nenhuma atenção aos pontos fortes de seus funcionários. Preferem investir tempo e dinheiro na tarefa ingrata de corrigir suas fraquezas, achando que desse modo as pessoas atingirão a excelência.

Por outro lado, a pesquisa revelou que os profissionais bem-sucedidos compartilham um segredo simples, mas poderoso: usam suas energias para aprimorar aquilo que fazem melhor, deixando seus pontos fracos em segundo plano. E, assim, tornam-se cada vez mais competentes, produtivos e felizes.

Para ajudar você a descobrir quais são e como aprimorar seus talentos e os de seus colaboradores, esse livro traz um programa completo em torno do teste Descubra a Fonte de seus Pontos Fortes, que você também poderá fazer pela internet para descobrir seus cinco talentos dominantes.

Investindo 25 anos e muitos milhões de dólares, a Gallup preparou esse teste com o objetivo de classificar o potencial humano em 34 áreas de atuação e produzir resultados mensuráveis que vão fazer você se conhecer melhor e desenvolver suas habilidades.

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

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 OS PRÓXIMOS LANÇAMENTOS

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br,
curta a página facebook.com/esextante
e siga @sextante no Twitter.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos e poderá participar
de promoções e sorteios.

Se quiser receber informações por e-mail,
basta cadastrar-se diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@esextante.com.br

 www.sextante.com.br
 facebook.com/esextante
 twitter: @sextante

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

Créditos
Prefácio
Introdução
Parte 1 – Um upgrade na gestão do tempo!
- CAPÍTULO 1: O poder da escolha. Mudar e ter sucesso depende apenas de você
- CAPÍTULO 2: Está na hora de modernizar a administração do tempo!
- CAPÍTULO 3: A Tríade do Tempo
- CAPÍTULO 4: Afinal de contas, como administrar o tempo?

Parte 2 – A metodologia
- CAPÍTULO 5: A metodologia da tríade
- CAPÍTULO 6: Identidade: Quem sou eu realmente?
- CAPÍTULO 7: Metas: Um rumo para sua vida
- CAPÍTULO 8: Planejamento: Preparando o caminho
- CAPÍTULO 9: Organização: Vamos arrumar a bagunça?
- CAPÍTULO 10: Execução: Agora é a hora de agir
- CAPÍTULO 11: Implantando a administração pessoal
- CAPÍTULO 12: Aplicando a metodologia para equipes
- CAPÍTULO 13: Conclusão: A quarta trindade

APÊNDICE A – Livre-se das circunstâncias: Aprenda a dizer NÃO!
APÊNDICE B – Reuniões eficazes
APÊNDICE C – Neotriad
Bibliografia
Agradecimentos
Conheça outros títulos da Editora Sextante
Conheça os clássicos da Editora Sextante
Informações sobre os próximos lançamentos