

# Ó TEMPO VOLTA PARA TRÁS

Por Carina Correia

Artigo Publicado na Revista Prémio N.º 177, Junho 2007

**Os ponteiros do relógio não vão ceder aos seus desejos de tornar o tempo elástico. É provável que já saiba isto, mas será que está a gerir bem o seu tempo? A PRÉMIO deixa-lhe ideias para que consiga mais produtividade e... “mais tempo”.**

É conhecida a fama da baixa produtividade dos portugueses, mas vamos a números: segunda dados da Comissão Europeia, em Portugal a produtividade por pessoa é bastante abaixo da média europeia e por “bastante” entenda-se que a média da União Europeia (U.E-25) é 100% e Portugal regista apenas 63%. Compare-se este número com os 94% de Espanha, os 103% da Grécia, os 129% da Irlanda ou os 164% do Luxemburgo. É verdade que neste último, haverá muitos portugueses a contribuir para a boa performance do país, o que significa que há condicionantes e contextos a analisar por detrás dos números, mas não vamos por aí.

O que é certo por cá é que poderíamos fazer mais e não estamos a fazer. No entanto – e aqui é que está o contra-

senso -, em Portugal há quem tenha falta de tempo crónica, quem passe horas a fio no escritório, leve trabalho para casa e esteja a desejar como no título de uma canção, que o tempo volte para trás... Ele não volta, já todos sabemos. Então, como parar pelo menos este ciclo de improdutividade?

O que algumas empresas estão a experimentar é promoção de cursos e workshops sobre gestão do tempo para os seus colaboradores. Se, por um lado, assumem que nem todos os colaboradores estarão a fazer o melhor uso das horas de trabalho; por outro, encontram um método efectivo de lutar contra este facto. A PRÉMIO foi conhecer a experiência de duas empresas que tomaram uma atitude contra os efeitos da má gestão do tempo: a TMN e a Cepsa.

## 12 COISAS QUE DEVE SABER PARA SER PRODUTIVO

### 1. Estabeleça os objectivos com clareza.

Estabeleça com clareza aquilo que pretende atingir de mais importante em dois ou três meses ou nas próximas semanas. Anote essas metas com destaque numa folha de papel e deixe-as sempre bem à vista. Isso fará com que não se esqueça das suas metas.

### 2. Faça uma lista diária e priorize as actividades

Discrimine diariamente, numa folha de papel ou numa agenda (pode ser na agenda do Outlook), todas as actividades a serem cumpridas nesse dia e estabeleça prioridades começando sempre pelas mais importantes.

### 3. Delegue

Passa a “bola” aos seus subordinados, começando pelas rotinas e procedimentos operacionais. Depois, se puder, delegue também actividades e trabalhos de maior responsabilidade, desde que a pessoa esteja apta para assumir a tarefa. Caso contrário, treine-a. Ao delegar ficará livre para fazer tarefas de maior importância ou simplesmente para pensar e delinear estratégias.

### 4. Saiba tomar decisões.

Uma decisão errada é, quase sempre, melhor do que não tomar nenhuma decisão. Se estiver em dúvida quanto à melhor decisão, pergunte às pessoas que já enfrentaram o problema como o resolveram. Pode também pedir sugestões aos seus colegas, as não adie os problemas.

### 5. Saiba dizer “não”.

Vale para interrupções, mas também para trabalhos “extra”. Se alguém lhe quiser empurrar uma tarefa que vem comprometer seriamente o prazo e a qualidade do que está a fazer, diga isso claramente e explique que não tem condições de assumir mais um trabalho.

### 6. Seja breve ao telefone.

Ligações telefónicas constantes atrapalham e atrasam o trabalho. Vá directo ao assunto, seja breve e objectivo, sem entretanto perder a simpatia. Imunize-se também contra interrupções telefónicas quando estiver concentrado num trabalho importante ou numa reunião. Peça à secretária – ou a alguém – para tomar nota do número e ligue mais tarde.

### 7. Faça reuniões produtivas.

Reuniões eficazes exigem um coordenador (para disciplinar a discussão e também marcar o tempo),

assuntos previamente agendados do conhecimento de todos, participação e envolvimento dos participantes e, no final, cópia para todos das decisões tomadas na reunião, com os compromissos assumidos por cada um (quem são os responsáveis pelas tarefas ou projectos) e as datas de realização (veja caixa “Reuniões eficazes”).

### 8. Não viva obcecado com o perfeccionismo.

“O bom é inimigo do ótimo”, diz o ditado. A perfeição é desejável, mas raramente necessária. Se estiver excessivamente preocupado com a árvore, não consegue ver a floresta.

### 9. Saiba como usar a sua energia.

Cada um tem o seu próprio “relógio” que regula o fluxo de energia ao longo do dia. Porém, tradicionalmente, a capacidade de raciocínio e criatividade atinge o auge entre oito e onze horas da manhã. Esse ritmo diminui quase pela metade no período da tarde e à noite não chega a 20%. Por isso, pela manhã, sempre que possível, execute actividade que exijam clareza de raciocínio, dedique-se a um projecto importante, faça reuniões produtivas (e rápidas), estabeleça contratos essenciais, etc. À tarde, de preferência, dedique-se mais a rotinas e trabalhos corriqueiros.

### 10. Organize-se.

Os sintomas da desorganização são deixar tarefas inacabadas, fazer várias coisas ao mesmo tempo, incapacidade de concentração, adiamentos constantes, não programar suas actividades, entre outros. Estabeleça prazos e divida o trabalho em etapas.

### 11. Saiba o que fazer com os papéis.

Em vez de coleccionar papéis, opte pelas seguintes alternativas: deitar fora, arquivar ou agir, isto é, executar a tarefa subjacente àquele documento ou delegá-lo a alguém.

### 12. Pratique a relação 80/20.

Descubra quais os 20% do seu trabalho diário (isto é, o que é realmente essencial no seu trabalho) que lhe dão 80% de produtividade. Descubra também quais as rotinas e actividades de menor importância que lhe roubam 80% do seu tempo e que lhe trazem apenas 20% de produtividade. Descarte-as o quanto antes, pois elas estão a fazer cair a sua produtividade, camufladas sob a forma de muito trabalho.

Na Cepsa, em particular, a atenção a este tema não é de agora. Helena Afonso, responsável de formação e desenvolvimento da petrolífera espanhola, garante que as preocupações com a gestão de tempo já são visíveis desde 1997, altura em que realizaram o primeiro curso. “Este tema revelou-se importante para conseguir apoiar os nossos colaboradores a gerir o tempo de trabalho de forma mais eficaz e a planear as suas tarefas e projectos na empresa.”

Desde então, já participaram nestas acções de formação mais de 30 colaboradores da empresa. E o balanço por parte do departamento de recursos humanos também já está feito e é positivo: “Constatamos a utilização mais racional da gestão da agenda, através do Outlook, e o incentivo em partilhar as novas funcionalidades desta ferramenta com outros colaboradores da empresa”. O fluxo de boas práticas tem atingido os vários níveis da companhia e tem levado a que mais chefias queiram que esta formação seja participada pelos seus subordinados. “O objectivo é que todos os elementos das equipas tenham uma linguagem comum”, explica Helena Afonso.

Henrique Filipe, delegado comercial da direcção de rede e marketing de

## **EMPRESAS ATENTAS**

Maria Patriarca confirma o interesse crescente das empresas por este tema. “Nos últimos três anos tem vindo a aumentar a solicitação de cursos deste género.” E por que é que as empresas

combustíveis, foi um dos empregados da Cepsa que participou numa das formações em gestão do tempo. Parece quase um cliché, mas, de facto, para ele há um antes e um depois: “Antes do curso, sentia dificuldades em conciliar as tarefas de escritório com as do exterior. Sentia que não tinha tempo para tudo”. Depois, garante, aprendeu a ser mais organizado com o tempo dispendido nas tarefas diárias e “planear previamente o trabalho a realizar para poupar tempo precioso”.

“Precioso” é uma boa escolha de adjetivo. O tempo de facto tornou-se numa “comodity” valiosa. É que o tempo usado não pode ser recuperado. E isto vale para a vida profissional e para a vida pessoal. Maria Patriarca, managing partner da Plan B/TMI, uma empresa que faz formação em gestão do tempo, fica sempre surpreendida quando as pessoas partem para os cursos com a ideia de “primeiro aprenderem a gerir o tempo e depois a vida”. Definitivamente, não deve ser essa a atitude. “As pessoas esquecem-se que o período que vai das nove da manhã às sete da tarde é também vida, não é só tempo. É preciso aprender a ter qualidade de vida também nesse tempo.”

pedem ajuda? Essencialmente porque “querem que os empregados se consigam focar nas coisas certas e produzir resultados”.

## Qual é o seu problema?

Veja se alguns destes sintomas lhe são familiares e tome nota dos respectivos antídotos:

### PERFECCIONISTA

A vontade de fazer um trabalho sempre excepcionalmente bem-feito leva-o a perder tempo em estudos e preparações e acaba a fazer tudo só na última hora.

**Antídoto:** Estabeleça dois prazos finais e use o espaço de tempo entre um e outro para dar o “tal” acabamento.

### FANTASIOSO

Está sempre a ter ideias ótimas, mas é um fiasco a concretizá-las. Pode ser bem sucedido a trabalhar com alguém mais activo, mas sozinho é um problema.

**Antídoto:** Fale menos sobre as suas ideias aos outros e mais a si mesmo. Antecipe o prazo de finalização, de maneira a usar esse tempo extra para tornar o trabalho ainda mais criativo.

### MEDROSO

Quando tem em mãos uma nova tarefa ou projecto fica com medo de escolher o caminho errado ou de chocar alguém com a sua decisão e isso faz de si uma estátua.

**Antídoto:** Incentive-se a si mesmo diante da primeira e de todas as outras sensações de medo que sentir no trabalho.

### CRIADOR DE CRISES

Só funciona no último minuto e sob pressão, quando o prazo está a terminar. Pode até alcançar alguma genialidade, mesmo a um minuto do fim do tempo. Mas, por essa altura, já a equipa inteira enlouqueceu.

**Antídoto:** Crie um plano pessoal de recompensas extra-trabalho para forçar-se a terminar tudo mais rápido e poder sair a tempo de fazer o que planeou.

### FAZ-TUDO

Diz que “sim” a todas as tarefas e depois, claro, não consegue dar conta de quase nada.

**Antídoto:** Priorize tarefas e aprenda a dizer “não”.

Jorge Carvalheira, técnico de recursos humanos na Cepsa, está no departamento mais apropriado para saber como a produtividade pode ser valorizada e talvez por isso tenha apreciado ainda mais o curso de gestão do tempo que fez. “Para além de ter mais tempo para a vida pessoal, consigo atingir todos os objectivos que me são propostos e ainda delinear novos projectos para além do que me é pedido.”

Daquilo que aprendeu destaca o conceito “planeie o dia de amanhã antes de acabar o trabalho de hoje” e a regra para gerir “tarefas elefante”, que consiste em “partir uma grande tarefa em tarefas mais pequenas, permitindo ver os resultados dia-a-dia”. Segundo afirma, esta habilidade aparentemente simples, mas nem sempre praticada, permite que um projecto difícil não seja adiado e seja construído todos os dias “em alicerces sustentáveis”. Como “bom aluno” faz um resumo e deixa um conselho a quem diz estar “sem tempo”: “Devemos deixar de ser marionetas do tempo e tornarmo-nos maestros do nosso tempo”.

Para isso, segundo Maria Patriarca, uma boa “visão global” dos objectivos de cada um e das respectivas tarefas para a concretização dos objectivos pode ajudar muito. Ela sugere que se definam os objectivos e que se agrupem as tarefas por categorias e as categorias por áreas-chave, de modo a criar uma estrutura facilmente perceptível e memorizável pelo cérebro e que

portanto não deverá exceder as nove áreas-chave. Exemplo? Na sua área-chave colaboradores (caso tenha pessoas sob a sua alçada) poderá incluir as categorias: formação, recrutamento e acompanhamento. Depois deverá identificar as tarefas que cada uma das categorias implica, como por exemplo, uma reunião, uma entrevista ou a definição de acção de formação. É uma espécie de visão em árvore da sua vida, com direito a tronco, galhos e ramos. Mas não precisa de ter a árvore desenhada na sua secretária, pode transformá-la em pastas e sub-pastas no seu Outlook. Deste modo, em cima da sua secretária, idealmente, ficará apenas a papelada indispensável à tarefa que está a desempenhar no momento.

Apanhou a ideia? Para Maria Patriarca é tudo uma questão de atitude e depois, claro, de método. “Muitas vezes, as pessoas põem a culpa da sua falta de tempo nos outros. É preciso começar por uma auto-análise.” Filomena Henriques, gestora de projectos na direcção de engenharia de serviços da TMN, fez esse exercício interior. As dificuldades que sentia eram todas motivadas por terceiros. De um lado, a gestão dos pedidos urgentes “que destruíam qualquer planeamento realizado” e, do outro, as interrupções constantes por telefone ou por e-mail. Como é que resolveu estes problemas? Gasta agora todos os dias um minuto a analisar o dia que passou, de forma a identificar onde “perdeu” tempo, “melhorando assim o planeamento de uma forma continuada”.

## **REUNIÕES EFICAZES**

**É um problema comum dentro das empresas: As reuniões demoram tempo demais e são demasiadas vezes pouco produtivas. Como alterar esta tendência?**

Se está consciente que as suas reuniões são mais longas do que deveriam ser, então deverá rever, em primeiro lugar, a verdadeira necessidade de fazer uma reunião. Será que ela não pode ser substituída por um telefonema ou mesmo por uma conversa menos formal?

Ainda seguindo este raciocínio, deverá questionar-se acerca do número de participantes na reunião. Limitar o número de participantes é sempre um bom princípio, porque assim assegurará que apenas estão presentes as pessoas indispensáveis ao assunto em questão, possibilitando que todas elas intervenham de igual forma e com contributos relevantes.

Antes da reunião, deverá também estabelecer claramente os objectivos: quais os assuntos a abordar e o que deve ser atingido no final do encontro. Aqui deverá também ser realista e não acrescentar mais tópicos do que aqueles que poderá debater no tempo previsto para a reunião.

Quando convocar as pessoas para a reunião, procure enviar-lhes também todas as informações sobre a mesma, desde a ordem de trabalhos, até aquilo que necessita que cada um prepare para levar.

Durante a reunião, deve evitar discussões paralelas aos assuntos mais importantes e procure estabelecer um tempo limite para cada item a tratar. Procure chegar a conclusões claras sobre cada um dos pontos. E, por fim, crie tarefas associadas aos compromissos assumidos na reunião.

## **A HORA DE SAÍDA**

Já há algumas empresas em Portugal, sobretudo algumas multinacionais, que praticam uma clara limitação do horário de trabalho, para que os colaboradores sejam obrigados a cumprir os seus objectivos dentro do período de expediente. Mas quando não há “toque de saída”, nem as luzes se apagam ou os computadores se desligam, muitos ficam a “esticar o tempo”. “Não conseguia cumprir as funções no horário de trabalho proposto e por isso esticava o elástico em termos de horário laboral”, conta Jorge Carvalheira.

Maria Patriarca explica este fenómeno tão comum nas empresas portuguesas: “O critério de saída da empresa é muitas vezes o da exaustão”. E vai mais longe: “Para algumas pessoas sair a horas parece mal. Ainda há aqueles que têm dois pares de casacos: um para vestir à saída e outro para ficar pendurado na cadeira, para o chefe ver. Mas, felizmente, cada vez acontece menos”.

Segundo esta consultora, a atitude tem de ser oposta: “O colaborador deve pensar que vende resultados, não vende tempo. Quanto muito, aluga o seu tempo”.

Por isso, se quer um segredo para combater as saídas tardias, pense na dica desta consultora: “Nunca comece o dia sem definir um deadline. Pode haver dias com diferentes deadlines, mas tem de haver sempre uma planificação prévia”. Ou seja, tudo passa por aprender a cumprir os compromissos que estabelece consigo mesmo. Mas, claro, para isso precisa de “tirar tempo” consigo próprio para pensar no que está bem ou mal na sua gestão.

Jorge Carvalheira explica como percebeu o que fazia de errado: “Não sabia distinguir tarefas urgentes e importantes, não calendarizava tarefas e não antecipava necessidades prévias

para execução dos diferentes projectos”. Aliás, como explica José Lencastre, director da Delta Consultores, que faz formação em gestão de tempo, os diagnósticos são sempre muito parecidos entre os formandos e podem resumir-se a uma “desorganização no espaço e no tempo, má definição e análise da relação entre importância e prioridade de tudo o que cada um tem para fazer e os objectivos mal definidos no médio-longo prazo”. Um retrato com que Filomena Henriques também se identificava e é por isso que agora, depois de uma formação em gestão de tempo, consegue deixar um conselho: “Planeiem sempre as tarefas para o dia

seguinte, deixando uma margem que permita gerir os imprevistos”.

E planear significa também ter menos angústia. Maria Patriarca acredita que o ideal será conseguir ter um controlo global das próximas 48 horas e um controlo em detalhe das próximas 24 horas. Isto é também o que ela chama de “foco no agora”. E sublinha: se as pessoas vivem angustiadas com o passado ou com o futuro não estão a ter qualidade de vida nem qualidade de trabalho. E lembra a frase de Santo Agostinho: “Uma vida boa é uma vida cheia de bons “agoras”.

## **DICAS PARA LIDAR COM O E-MAIL**

### **1. Tenha um e-mail oficial e um e-mail secundário.**

Prefira utilizar o e-mail secundário para assuntos menos importantes.

### **2. Crie horários para “limpar” a sua caixa electrónica.**

Se criar rotinas vai evitar que quer as tarefas quer o “lixo” se acumulem no seu e-mail. Mas também vai evitar estar permanentemente gastar tempo com estas limpezas.

### **3. Ao ler um e-mail tome uma acção imediata.**

Se o e-mail exigir alguma acção que irá necessitar de apenas poucos minutos então faça-a de imediato. Se deixar para depois vai ter que reler o e-mail e tomar a acção que já poderia ter sido feita. Se exigir um maior tempo resposta ou de acção, delegue ou crie uma tarefa para atender a esse e-mail num horário mais apropriado.

### **4. Evite manter a sua caixa de entrada com muitos e-mails.**

Muitos e-mails podem significar muitos assuntos pendentes. Se vai ter de fazer algo referente a um e-mail defina isso na sua agenda e apague-o da sua caixa de entrada.

E-mails acumulados podem ser fontes de esquecimentos, problemas e dificuldades de localizar informações quando precisar. Na caixa de entrada, mantenha apenas os e-mails pendentes ou delegados a outras pessoas.

### **5. Envie e-mails curtos e objectivos.**

Ninguém tem tempo para ler e-mails muito longos e complicados. Se o assunto for muito extenso ou complexo, dê preferência ao telefone. Algumas boas práticas devem também ser observadas: escreva os seus e-mails utilizando uma fonte “neutra” como Arial ou Verdana; evite ultrapassar três parágrafos de texto corrido; sempre que possível utilize tópicos nas suas mensagens; deixe claro o objectivo do e-mail no assunto e as próximas acções a serem tomadas.

### **6. Utilize um software anti-spam.**

É sempre uma boa ferramenta para se livrar do que não interessa.