

# Christian Barbosa

Autor de *A Tríade do Tempo*



## **ESTRATÉGIAS PRÁTICAS** PARA GANHAR **MAIS TEMPO**



SEXTANTE



# DADOS DE COPYRIGHT

---

## **SOBRE A OBRA PRESENTE:**

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 repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

---

## **SOBRE A EQUIPE LE LIVROS:**

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público 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.love](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste [LINK](#).

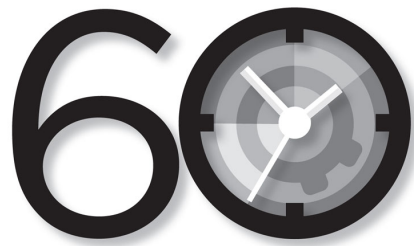
---

**"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."**

---

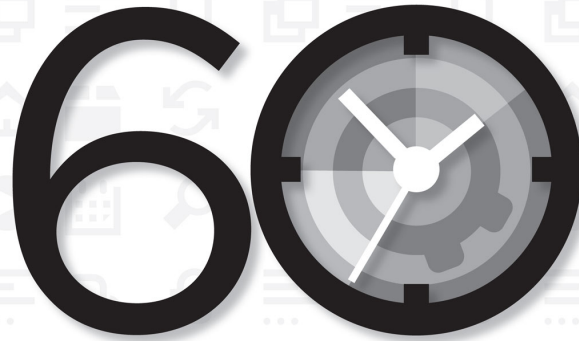




**ESTRATÉGIAS PRÁTICAS**  
PARA GANHAR **MAIS TEMPO**

Christian Barbosa

Autor de *A Tríade do Tempo*



**ESTRATÉGIAS PRÁTICAS**  
PARA GANHAR **MAIS TEMPO**



SEXTANTE

Copyright © 2013 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.

consultoria editorial: Anderson Cavalcante  
preparo de originais: Hermínia Totti  
revisão: Fernanda Lizardo e Juliana Souza  
diagramação: Marcia Raed  
capa: Rodrigo Rodrigues  
produção digital: SBNigri Artes e Textos Ltda.

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

---

B195s Barbosa, Christian  
60 estratégias práticas para ganhar mais tempo [recurso eletrônico] / Christian Barbosa;  
Rio de Janeiro: Sextante, 2013.  
recurso digital.

Formato: ePub  
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions  
Modo de acesso: World Wide Web  
ISBN 978-85-7542-989-1 (recurso eletrônico)

1. Tempo - Administração. 2. Planejamento. 3. Sucesso. 4. Produtividade. 5. Livros  
eletrônicos. I. Título. II. Título: Sessenta estratégias práticas para ganhar mais tempo.

13-  
04646

CDD: 650.1  
CDU: 65.011.4

---

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

## Como usar este livro?

Meu objetivo ao escrever este livro foi criar um “manual prático” de como ser mais produtivo em diversas áreas. Várias dicas aqui apresentadas surgiram a partir do questionamento frequente dos leitores sobre como desenvolver estratégias de produtividade a fim de ganhar mais tempo e mais qualidade de vida.

Como sou estudioso do tema produtividade e gestão do tempo, todo o meu trabalho é calcado em pesquisas e tem aplicação realmente prática. Assim, em vez de um simples livro de “dicas”, preferi desenvolver estratégias mais amplas, que englobam uma série de itens e que podem ser aplicadas em sua totalidade ou em partes.

Você não precisa ler todas elas de maneira linear; pode simplesmente escolher o assunto que mais lhe interessa ou mesmo uma estratégia específica. É importante que para cada estratégia se crie um plano de ação que englobe pelo menos duas atividades que serão implementadas na sua vida nos sete dias seguintes à leitura. Inclua-as na sua agenda ou no seu software de produtividade, para que possa executá-las de fato. Não intelectualize, não acredite apenas – experimente de forma persistente.

No site [www.christianbarbosa.com.br/60estrategias](http://www.christianbarbosa.com.br/60estrategias) você encontrará algumas estratégias que não foram incluídas neste livro e que estarão disponíveis para download em formato PDF ou em vídeo.

Caso deseje usar o Neotriad como sistema de produtividade para você ou para sua equipe, acesse [www.neotriad.com](http://www.neotriad.com) e utilize o cupom

“SEXTANTEMT” a fim de testá-lo durante 60 dias, gratuitamente, e ver os resultados.

Espero que este livro o ajude a implementar uma vida com mais equilíbrio, produtividade e resultados. Essa é minha missão e agradeço a você por fazer parte deste trabalho.

Viva seu tempo com sabedoria.

*Christian Barbosa*  
[www.christianbarbosa.com.br](http://www.christianbarbosa.com.br)



PARTE 1

# Administração do Tempo

## **5 estratégias para você adotar um método de produtividade em sua vida**

A palavra método vem do grego – *méthodos*, de *metá* e *hodós*, que significa, literalmente, caminho para chegar a um fim. Para que alguma coisa seja feita é preciso um roteiro, uma estrutura lógica, uma forma de se concluir a atividade.

Na escola você aprendeu diversos métodos; na sua vida você tem uma maneira própria de escovar os dentes, fazer a cama, dirigir seu carro, conhecer pessoas, trabalhar, etc. Você pode até não ter consciência disso, mas sempre utiliza um método para fazer as coisas.

Quando seu método não é eficaz, o resultado é trabalho dobrado, perda ou falta de tempo, cansaço, estresse e por aí vai. Se você não tem tempo para nada, se vive em situação de urgência ou se está sempre atrasado, a culpa é do método que está sendo empregado em sua rotina. Gestão do tempo não é mágica, é uma ciência que estuda um meio sistemático de melhorar sua performance.

O grande mito por trás da administração do tempo supõe que quando começamos a aplicar um método ficamos engessados, extremamente programados, escravos da agenda e com uma postura mais agressiva por dizer “não” aos outros muitas vezes, mas isso é apenas um mito. A

administração do tempo a que me refiro é aquela que traz flexibilidade à rotina, sentido ao tempo e espontaneidade para lidar com um mundo em constante mudança.

Ao longo destas páginas você terá contato com diversos conceitos do método Tríade de produtividade pessoal, do qual extraí algumas técnicas fundamentais que veremos mais adiante. Porém, caso queira se aprofundar na metodologia, sugiro a leitura do livro *A Tríade do Tempo*.

O fundamental é que você se conscientize de que a administração do tempo não acontece por um processo de crença, fé ou magia, mas por experimentação, aplicação e customização. Este livro lhe oferece pílulas de conteúdo extremamente práticas para ajudá-lo a adotar o método Tríade na sua vida. Os resultados começarão a aparecer na quarta ou na quinta semana de aplicação.

Se você já se conscientizou de que um método é fundamental para administrar melhor o seu tempo, então já deu o primeiro passo para uma vida com mais coisas importantes e menos urgências. Mas e agora? Como adotá-lo no dia a dia?

Existem cinco estratégias que funcionam para qualquer método que se pretenda adotar na vida, seja na prática de esportes ou no estudo, mas vou ajustar as etapas de acordo com nosso foco em administração do tempo:

1. **Visualize o resultado.** Tudo na vida precisa ter sentido, ter algo realmente importante por trás para que funcione. Como primeiro passo para a adoção do método, pense em alguma coisa que você gostaria de fazer se tivesse mais tempo: pode ser um curso, um esporte, mais lazer com os filhos, etc. É importante que seja algo que você queira começar em breve, no prazo de três a seis meses, e que deseje muito, ou não funcionará. Pegue uma imagem ou foto que represente esse objetivo e a coloque como papel de parede do seu computador ou ponha na sua carteira, no seu criado-mudo, na sua agenda ou em qualquer outro lugar de destaque. Ela servirá como um reforço visual para pôr o método em prática. Sempre que algo tirar você do

caminho, volte a olhar para essa imagem. Não acredite apenas, experimente o resultado.

**2. Estude.** As coisas não acontecem da noite para o dia. Na escola, nunca o ensinaram a administrar seu tempo e, em função disso, você acabou criando um jeito próprio, empírico, de agir que precisa ser alterado. O primeiro passo é escolher o método que irá adotar e estudá-lo profundamente. Leia, visite o site, faça cursos, assista a palestras, releia, etc. Se você optar pelo método Triade, existe uma vasta literatura disponível, além dos sites relacionados no final deste livro que trazem uma série de e-books, artigos, testes, planilhas e softwares gratuitos. Leia, tire dúvidas e aplique na sua rotina diária o que tiver aprendido. Crie um plano de estudos como se fosse a preparação para uma prova de escola. Leia-o um pouco todo dia e reserve os fins de semana para fazer algum exercício ou prática que o método propuser.

**3. Ferramenta.** Método e ferramenta são quase irmãos siameses. Se algum dia você escolheu a corrida como prática esportiva, provavelmente foi a uma loja e comprou um calçado apropriado. Assim, se quiser aproveitar melhor o seu tempo, você vai precisar de uma ferramenta para organizar suas prioridades e se planejar. Nada pode ficar apenas na cabeça; tudo deve ser anotado. Mas onde? No lugar que você achar mais conveniente: na agenda, no caderno, no Microsoft Outlook, no Lotus Notes, no site [www.neotriad.com](http://www.neotriad.com), no Remember The Milk, no smartphone, no tablet ou em qualquer outro que você escolher. Uma dica: vale a pena investir na ferramenta, ou seja, se você escolher um caderno, não use o velho, compre um novo! O mesmo raciocínio deve ser seguido caso opte por uma agenda, um planner ou até por um celular.

**4. Aplique.** Agora que você já sabe por que quer aplicar o método, já definiu uma metodologia para seguir e adotou uma ferramenta, é o momento de aplicar isso no seu cotidiano. Portanto sugiro que siga o que o método

indicar e não invente moda no início. Se achar mais cômodo, crie uma lista com os passos que precisam ser dados, anote-os na agenda conforme a prioridade (evite juntar muitas atividades no mesmo dia) e execute-os. Faça o método acontecer no dia a dia. Os resultados demoram algumas semanas para aparecer, é preciso persistir.

**5. Compartilhe.** A melhor forma de fixar qualquer tipo de método em sua vida é ensinar a outras pessoas aquilo que você aprendeu. Assim que descobrir alguma coisa interessante, que tenha feito diferença no seu dia, transmita-a a um colega de trabalho ou a um familiar. Quanto mais você ensinar, mais irá aprender e reforçar o conceito para si próprio.

Experimente aplicar esses conceitos nas estratégias que virão a seguir e com certeza você terá resultados mais rápidos e duradouros. É claro que as dicas não servem apenas para administrar melhor o tempo; você pode aplicá-las em um novo método para gerenciar suas finanças, para aprender ou aprimorar o inglês, etc.

## **Classifique seu tempo: você precisa ter uma dor para usar um remédio**

Eu jogo tênis, ou ao menos tento jogar. É o que gosto de fazer quando dedico tempo a mim mesmo, quando preciso clarear as ideias ou quando quero apenas curtir uma atividade física. Um belo dia, praticando com um amigo, o Alain Venturini, torci o tornozelo. Na hora não percebi, mas depois era como se eu tivesse um ovo na parte machucada; isso sem contar a dor, tão insuportável que pensei ter quebrado alguma coisa.

No hospital, o médico disse que eu tinha sofrido uma entorse de grau II, ou seja, uma lesão dos ligamentos. O tratamento seria bem complicado, com imobilização, gelo, pomada para aliviar a dor, elevação da perna e anti-inflamatório. Ele garantiu que, se eu fizesse tudo direitinho, em três ou quatro semanas poderia retornar às quadras.

Na primeira semana, a dor era persistente e, por conseguinte, eu sempre me lembrava de seguir à risca as prescrições médicas. Na segunda, a dor passou; eu não sentia mais nada e já conseguia andar. Resultado: simplesmente me esqueci de continuar o tratamento. Com isso demorei o dobro do tempo previsto para voltar a jogar.

Esse episódio me fez ver que sem a dor não buscamos tratamento, e nos comportamos da mesma forma com relação à administração do tempo.

Apesar de termos a sensação de que falta tempo, se a dor não se manifestar com frequência, ela acaba passando despercebida, sem tratamento, sem correção.

E como escancarar a dor a ponto de querer um tratamento? A melhor forma de fazer isso é classificando seu tempo! Isso funciona por vários motivos. Primeiro porque essa providência lhe permite estabelecer um critério de avaliação; e sempre que vemos progresso em algo, fica mais fácil manter o ritmo. Segundo porque lhe dá um indicador claro e específico de como têm sido seus dias. Quando você começa a perceber que mais da metade da sua semana é ocupada com coisas inúteis, por exemplo, isso começa a doer, e bastante! Terceiro porque classificar se torna uma forma de melhorar o uso do seu tempo, e quanto mais clareza você tiver sobre isso, mais certeza terá do que fazer e do que não fazer. E, finalmente, porque um estudo da Triad Productivity Solutions sobre a persistência para adotar um modelo de produtividade mostrou que a desistência foi 72% menor no grupo de teste (que classificou as atividades) em comparação com o grupo de controle (que não classificou).

A forma mais prática de fazer essa classificação é utilizando o conceito da Tríade do Tempo. O número três é extremamente associado ao tempo, que muitas vezes é diferenciado em trindades. Nós temos três períodos temporais (passado, presente e futuro; manhã, tarde e noite), em um banco de dados o número três é utilizado para cálculos de datas e horas, entre outras diversas relações físicas, geométricas e astrológicas.

Na Tríade classifica-se como importante algo que tem um período estipulado para ser feito, ou seja, que vai trazer resultados para você a curto, médio ou longo prazo. São atividades que estão conectadas à sua missão de vida, aos seus papéis, e que sempre resultam em benefícios em todos os aspectos. Por exemplo, se ir à academia lhe traz benefícios e é algo que lhe dá prazer, é porque isso é importante para você.

Urgentes são todas as atividades cujo prazo terminou ou está por terminar e que devem ser feitas imediatamente. Em geral elas geram estresse ou

pressão. Se você deixou aquele relatório chato para depois e hoje seu chefe descobriu que precisa disso para ontem, você tem uma urgência.

Circunstanciais são aquelas atividades que desperdiçam seu tempo, que você faz meio a contragosto ou cedendo à pressão de outras pessoas. Um exemplo é quando você é convidado para uma festa à qual não tem a menor intenção de ir, mas acaba indo por pressão social.

A principal diferença da Tríade para outros conceitos é que a esfera da Urgência não se mistura com a da Importância. Não existe nada importante e urgente a um só tempo. Isso é um grande engano. Pense desta forma: precisar levar o carro à oficina por causa de um barulhinho é algo importante. Se esse ruído aumentou e está impedindo o carro de andar, ir ao mecânico se tornou algo extremamente urgente. Separando as esferas, fica muito mais claro identificar como você gasta seu tempo.

Você pode acessar o site [www.triadps.com](http://www.triadps.com) para realizar o teste da Tríade do Tempo e ver o gráfico de como utiliza seu tempo. Ele vai servir como um indicador inicial e, com a classificação de suas atividades, você poderá melhorar seu aproveitamento. O foco deve ser manter a esfera da Importância maior que as outras, reduzindo bastante a da Urgência e quase zerando as atividades circunstanciais.

Para classificar é muito simples: tudo o que você fizer, sem exceção, deve ser registrado (isso será útil no planejamento, como veremos adiante). Quando anotar, coloque a letra I, U ou C do lado da tarefa, de acordo com sua classificação. Se usar o Microsoft Outlook ou o Lotus Notes, poderá criar uma categoria para cada esfera e aplicar aos seus itens. Se usar o Neotriad, basta selecionar a Tríade correspondente.

Experimente classificar todas as suas atividades a partir de agora. Faça isso constantemente por, pelo menos, cinco semanas e comprove os resultados. A dor existe, mas com o remédio certo o tratamento terá muito mais eficácia!



## **Como escolher uma ferramenta de produtividade para a sua vida**

Nas dicas anteriores sugeri a você que registrasse suas atividades e classificasse-as segundo o método da Tríade. Para fazer isso é necessário escolher uma ferramenta, que pode ser desde um simples caderno até um software específico para tal finalidade. O problema é que, com tantas opções existentes no mercado, fica difícil saber qual é a melhor, e, infelizmente, uma escolha errada pode lhe custar muito tempo.

Antes de decidir é preciso entender o que uma ferramenta de produtividade deve conter. No dia a dia utilizamos nosso tempo com três tipos de atividades: tarefas, compromissos e conhecimento (mais uma trindade do tempo). Tudo o que você faz durante o dia – desde enviar um e-mail e dar um telefonema até lavar a louça – é considerado uma tarefa. Os compromissos são ações particulares suas: eles têm hora marcada e tempo de duração, como uma reunião com clientes ou uma consulta ao médico. Já conhecimento é qualquer gênero de informação que você gera ou extrai por meio de ações como ler uma revista, ouvir uma estação de rádio, enviar um e-mail, receber um fax, etc.

A única maneira de fazer o seu tempo render é organizar essas três atividades, de forma a se concentrar no importante, reduzir o urgente e

minimizar o circunstancial. Isso só pode ser feito se você utilizar uma ferramenta de planejamento que seja adequada às suas características pessoais e aplicá-la à metodologia. Do contrário, as urgências aparecerão a todo momento e você estará imerso no caos.

Muita gente confia essa atribuição à memória, e é aí que reside o xis da questão. É impossível armazenar tudo na mente, a não ser que você tenha uma memória prodigiosa.

O pior é que, quando fazemos isso, acabamos tendo diversos pensamentos no momento em que executamos uma tarefa. Isso nos leva a querer fazer várias coisas ao mesmo tempo, sem, de fato, conseguir fazer quase nada e apenas gastando tempo à toa.

Além disso, quando não tem uma ferramenta de planejamento você acaba se tornando um prisioneiro da memória e fatalmente irá se esquecer de coisas importantes, ou lembrar de compromissos e afazeres apenas em cima da hora.

Você não correrá esse risco se tiver tudo registrado em uma ferramenta adequada. Mas ela não deve ser a mesma para todos. Tente encontrar aquela que tenha mais funcionalidade no seu cotidiano. É comum ouvir pessoas se queixarem de que já experimentaram usar agenda, software, planner ou smartphone e depois desistiram em função da falta de praticidade ou da ineficiência da ferramenta. Caso isso tenha ocorrido com você, é provável que tenha caído em algum dos erros comuns que já pude observar na escolha da ferramenta de planejamento:

- Ela não era adequada ao seu estilo.
- Você não dedicou tempo suficiente para aprender a utilizar os recursos disponíveis e, com isso, não entendeu seu funcionamento.
- Ela não centralizava todas as suas atividades, fazendo você recorrer a outras ferramentas.
- Era complexa demais e não combinava com seu estilo pessoal.
- Não combinava com seu visual. Você, por exemplo, já comprou um planner grande que parecia uma bíblia e ficou com vergonha de usá-

lo.

- Não era portátil, o que o impedia de levá-la a qualquer lugar.
- Não permitia a sincronização com todos os seus dispositivos ou seu software.

O primeiro passo na escolha da sua ferramenta de planejamento é conhecer o seu estilo. Assim, você poderá encontrar o meio que mais combine com sua personalidade e que o faça sentir-se à vontade. É como vestir uma roupa. Você precisa sentir-se confortável nela. Eu costumo dividir as pessoas em três tipos de estilo para definir sua ferramenta ideal. São eles:

## **Estilo sensorial**

Pessoas de estilo sensorial são aquelas que precisam de contato físico com as coisas do dia a dia. Para elas, compromissos devem ser anotados em um papel, em uma agenda. O computador não serve para isso, porque elas necessitam “tocar” suas atividades na agenda. Nesse caso, a recomendação é manter o seu bom e velho caderno ou sua agenda de papel e usar o computador apenas como suporte para os “agendamentos”. Eis as características predominantes das pessoas de estilo sensorial:

- Mesmo trabalhando com tecnologia não demonstram muita afinidade com ela. Não têm interesse por lançamentos high-tech.
- Funcionam melhor ou demonstram mais criatividade quando escrevem à mão, e não quando digitam.
- Costumam se lembrar com muito mais facilidade dos locais em que escreveram ou viram algo.
- Gostam de guardar agendas e cadernos.
- Costumam agrupar suas atividades de maneira sistemática, utilizando uma forma específica de registrar isso em papel.

- Gostam de utilizar desenhos de cunho próprio para representar ideias ou projetos.
- Têm mais facilidade para se lembrar de detalhes ao anotarem uma determinada atividade.
- Gostam de manusear e folhear seu caderno ou sua agenda.
- Têm apelo sinestésico muito forte. Falam como se sentissem ou tocassem as coisas. Gostam de contato físico.
- Podem até usar um software de apoio, mas a agenda de papel será sempre o suporte número um em sua vida.

## **Estilo high-tech**

O nome já entrega o perfil desse tipo de pessoa. São aquelas aficionadas das novas tecnologias, que não perdem um lançamento na área e estão sempre experimentando recursos de ponta. Elas costumam ter ótimo desempenho ao fazer seu planejamento por software de gestão de tempo, smartphones, sistemas on-line, etc. Eis as características predominantes das pessoas de estilo high-tech:

- Gostam de tecnologia e procuram manter-se atualizadas.
- Não encontram dificuldades em usar novos aplicativos ou celulares.
- Estão sempre antenadas com os lançamentos e atualizações de sistemas.
- Sentem-se estimuladas ao digitar ou desenhar no computador.
- Percebem claramente suas prioridades no computador e conseguem distinguir tudo o que precisam sem dificuldades.
- Preferem pesquisar on-line em vez de folhear agendas ou cadernos.
- Costumam perder papéis com anotações, por isso preferem transferir tudo para o computador.
- Adoram mostrar seus novos “brinquedinhos” para os que estão à sua volta.

Se for esse o seu caso, a recomendação é aprender algumas dicas sobre seu sistema de e-mail, que provavelmente já possui uma agenda e um gerenciador de tarefas com funcionalidades básicas. Um aplicativo de produtividade pode ser um ótimo complemento. O Neotriad é bastante indicado para isso, integrando-se aos seus diversos dispositivos e também ao Microsoft Outlook (acesse [www.neotriad.com](http://www.neotriad.com) e use o cupom SEXTANTEMT); ele é o único a integrar estatística a modelos de produtividade. Outro produto recomendável é o Remember the Milk ([www.rememberthemilk.com](http://www.rememberthemilk.com)), um excelente gestor de tarefas. Ambos possuem versão para smartphones (iPhone/Android).

## **Estilo misto**

As pessoas de estilo misto são aquelas que combinam bem os estilos sensorial e high-tech. Mesmo na predominância de um deles, costumam apresentar também certas características do outro. Esse estilo impõe um desafio: encontrar uma forma de distribuir as informações na agenda, no computador ou no caderno e, ao mesmo tempo, centralizá-las em um meio que evite comprometer a produtividade.

Eis algumas sugestões para integrar os dois ambientes:

- Registre contatos e compromissos no computador. É mais fácil mantê-los na máquina do que na agenda de papel. O Evernote é um dos melhores aplicativos nesse sentido. O Microsoft OneNote também é uma opção a se considerar.
- Para as tarefas, eleja o meio mais prático que lhe permita manter o controle sobre elas (talvez seja mais fácil usar o computador para registros e atualizações).
- Utilize um caderno para anotar coisas gerais, ideias e pautas de reuniões.
- Caso não tenha como sincronizar seus compromissos e contatos, imprima sempre na sexta-feira as atividades da semana, anexando-as

ao caderno.

- Utilize a internet para acessar e distribuir suas informações. Todos os softwares de produtividade permitem algum tipo de sincronização.
- Não replique informações nos dois ambientes; isso fará você perder o controle e multiplicar seus pontos de planejamento. A recomendação é sincronizar, pois assim você tem a mesma informação em vários dispositivos.

Dê uma pausa na leitura e analise as ferramentas de produtividade que mais se encaixam em seu perfil. Reserve pelo menos 30 minutos para aprender mais sobre os recursos de cada ferramenta, experimente por duas semanas cada uma delas e veja a que melhor se adapta à sua realidade.

Sem uma ferramenta não existe planejamento, prioridade nem foco no que é importante. É essencial escolher uma e usá-la todos os dias.

## **Como usar bem e de forma consistente a ferramenta de produtividade**

Se você seguiu a dica anterior, investiu tempo para achar a ferramenta de produtividade que mais se adapta ao seu perfil. Volto a insistir que é vital ter uma ferramenta, seja ela qual for. Sem isso, tudo vai por água abaixo: você não consegue se planejar e então se perde. Seu cérebro passa a ser usado só para ficar se lembrando das coisas e não para focar e ser eficiente.

Pessoal e profissional é a mesma coisa — Você não tem duas vidas nem dois corpos, então não pode ter duas agendas. Não dá para ter uma ferramenta para o trabalho e outra para suas atividades pessoais, pois assim você corre o risco de se perder e de prejudicar o planejamento. Mas como fazer se, por exemplo, você usa o Exchange ou o Notes corporativo e a empresa não lhe permite acessá-los via internet nem sincronizá-los com seu celular (isso ainda acontece por razões de segurança)? A sugestão neste caso é usar a ferramenta principal em paralelo com sua empresa, na internet ou no papel. Um sistema on-line, como os recomendados, em geral permite que você envie um e-mail que se transforma em tarefa ou reunião automaticamente; isso vai ajudar a automatizar seu trabalho e evitar

redigitações. Se o sistema não tiver esse recurso, então reescreva; se você investir 10 minutos por dia nessa duplicação, ainda assim vai valer a pena.

**Sempre com você** — Provavelmente você não sai de casa sem desodorante, roupa íntima, óculos, relógio, brinco, celular, documentos, etc. Sua ferramenta tem de ser parte integrante do seu vestuário, do seu corpo, da sua alma. Em especial nas primeiras semanas. O que você precisa fazer é treinar seu cérebro para não ficar o tempo todo lembrando das coisas, e, em vez disso, ter a segurança de que tudo o que precisa ser feito está registrado na ferramenta. Se ela não estiver à mão, você vai acabar esquecendo seus afazeres e reforçando o padrão de comportamento atual. Se optou por uma ferramenta on-line, o recurso de sincronizar resolve esse problema. Caso contrário, a dica é andar com papel e caneta para anotar o que surgir.

**Registrar tudo com exceções** — Tudo o que você tiver para fazer, que deva ser lembrado, merece ser registrado. Somente as coisas mais básicas, como ir ao banheiro, beber água, comer, etc., não precisam ser anotadas, porque aí já é demais, não é? Se, por exemplo, um cliente pede que você ligue no dia seguinte às 10h30, isso deve virar um compromisso ou uma reunião na agenda, já que tem um horário estipulado de começo e fim. Se for algo sem hora marcada, deve se transformar numa tarefa registrada no dia em que será cumprida (ou em que pretende pensar no assunto). Nós temos muitas tarefas ao longo do dia, como realizar telefonemas, enviar e-mails, dar feedback ao pessoal, agendar médico, pagar conta, preparar relatório, revisar apresentação, escrever capítulo 1 do TCC, etc. Não se esqueça também de, quando anotar, classificar a tarefa segundo o método da Tríade e, se possível, registrar o tempo que acha que vai levar para cumpri-la, pois usaremos ambas as informações no planejamento. No começo você poderá achar meio entediante, mas depois verá que escrever é libertador, deixando sua mente mais tranquila e focada.



Se não tiver uma data, estipule uma — Muitas vezes lhe vêm à cabeça coisas que gostaria de fazer mas não sabe bem quando. Por exemplo, você passa em frente a um teatro e pensa que, se tivesse oportunidade, gostaria de assistir àquela peça. Ou alguém comenta sobre um livro que você tem vontade de ler, mas está sem tempo no momento. Esse tipo de tarefa não tem data certa para iniciar, então como registrá-la? Algumas pessoas utilizam a estratégia de criar listas à parte, chamadas de “Algum Dia Talvez”, para relacionar essas tarefas. Se isso lhe parece oportuno, experimente. Porém o que descobrimos entre os usuários que criavam listas desse tipo no Neotriad é que a maior parte deles nunca retornava à lista, e as atividades se perdiam. O que recomendo fazer é alocar a atividade em um dia futuro – pode ser um dia fixo como 31/12, ou sua data de aniversário. Isso de certa forma o obriga a revisar o item, que não fica perdido. Se na revisão você achar que não vai efetuar-lo, então apague ou transfira para outra data.

Se você aplicar essas estratégias fundamentais à sua ferramenta, vai reparar que ela começará a ter utilidade real para você, que ganhará uma bússola de execução do dia. Quanto mais utilizá-la, mais eficácia terá.

# **A melhor forma de planejar é semanalmente**

De maneira geral, as pessoas têm o costume de fazer planejamentos diários em vez de semanais. Elas rabiscam uma lista de afazeres pela manhã e começam a colocá-los em prática. Essa é uma estratégia reativa que leva ao surgimento de urgências e circunstâncias ocasionais. Além disso, é bem provável que dessa lista não constem tarefas ou compromissos realmente importantes.

Ao planejar a semana inteira baseado em suas perspectivas mensais e anuais, você estará agindo de forma proativa, porque irá priorizar as coisas importantes e prevenir as urgências. É um processo fácil de ser levado a cabo e que trará resultados satisfatórios no que diz respeito à economia de tempo.

Esse planejamento deve ser feito de preferência no dia anterior ao início da semana, ou seja, no domingo. Mas, se quiser, também pode usar a sexta ou o sábado. Reserve para isso uns 20 ou 30 minutos, em um local tranquilo.

O objetivo desse planejamento é determinar as tarefas e os compromissos que você terá que realizar ao longo da semana, tirando-os da cabeça e colocando-os no papel (ou no software). Um detalhe muito importante, que reforço na metodologia Tríade, é que cada tarefa deve ter sua duração

estipulada. Esta é a única forma de saber se há coisas de mais ou de menos para serem executadas a cada dia.

O somatório da duração das tarefas e dos compromissos permite uma análise correta da programação e da distribuição racional das tarefas pelos dias da semana. Ao montar seu planejamento semanal é importante fazer uma pergunta a si mesmo: quantas horas você quer trabalhar por dia? A regra básica é planejar no máximo 50% do tempo, no começo, reservando o restante para os imprevistos e a criatividade. Depois aumente essa proporção à medida que sentir que está conseguindo cumprir o planejado.

Sugiro começar uma tríade de passos bem simples para planejar sua semana:

## **1. Ações ligadas a coisas importantes da sua vida (Identidade)**

O primeiro passo do planejamento semanal é justamente o foco no que de fato você considera importante. Pense nos papéis que exerce (pai, profissional, amigo, etc.) e descarregue todas as ações (tarefas/compromissos) pertinentes para a semana. Aproveite e coloque alguma coisa para melhorar a qualidade de seus relacionamentos, o seu equilíbrio e a sua missão de vida. Tudo o que lembrar deve ser anotado. Às vezes você coloca uma tarefa em um dia e lembra que algo precisa ser feito para evitar que haja atraso ou para que ela seja concluída corretamente. Quando você chegar a esse ponto será um sinal de que seu planejamento estará começando a melhorar.

## **2. Faça suas metas saírem do papel**

Mais adiante veremos a forma correta de planejar um objetivo em detalhes. Por ora, entenda que é no planejamento semanal que você de fato coloca essas metas em ação. Concentre-se em no máximo dois objetivos

semanais e selecione as atividades que podem ser executadas ao longo desse período. Esse passo é importante para que você sinta que está evoluindo e não simplesmente agindo freneticamente conforme as urgências diárias.

### **3. Projetos e antecipação**

Depois de definir o planejamento para ações relacionadas a identidade e metas, chegou a hora de determinar tarefas e compromissos rotineiros a serem cumpridos. Neste passo, faça uma revisão em seus projetos para agendar tarefas e compromissos. Aproveite para revisar a semana e ver se alguma atividade pode ser realizada a fim de prevenir eventuais urgências.

Algumas dicas finais para você planejar bem sua semana:

1. Caso não consiga fazer o planejamento da semana toda, experimente fazê-lo em blocos de três dias. Nossa pesquisa mostrou que o resultado de planejar três dias ou uma semana inteira é quase igual.
2. Tome muito cuidado com a segunda-feira. Se você planejar muitas tarefas para esse dia, correrá o risco de não cumpri-las e, assim, comprometer todo o restante da programação.
3. Analise o que foi reservado para cada dia e veja se existe tempo livre disponível. Planejar e lotar todos os dias é apenas uma forma de entrar na urgência. Se não tiver jeito, prepare-se para fazer hora extra, mas sempre que possível reveja o que foi programado.
4. Em dias com tarefas em excesso, diminua o número de vezes que você verifica seus e-mails. Caso contrário, não renderá o necessário. Confira as mensagens no fim do expediente ou, no máximo, duas vezes ao dia.
5. Procure detectar tarefas que você possa delegar a outras pessoas. Isso agilizará o trabalho e o deixará com tempo disponível.

6. Se em um dia algo der errado a ponto de comprometer a programação semanal, recomenda-se revê-la por inteiro a fim de manter o planejamento funcionando.

# O que fazer quando sua agenda estiver com excesso de prioridades

O que fazer quando a sua agenda se transforma em um caos? Os métodos tradicionais de planejamento funcionam neste caso? Como sair dessa situação de urgências acumuladas? O planejamento semanal ajuda?

Às vezes deixamos tanta coisa por fazer que qualquer tipo de planejamento se torna impraticável devido ao volume de horas que temos por dia. Pior que isso, o estresse gerado por esse tipo de cenário mina toda a sua energia, deixando-o um tanto improdutivo. Você acaba tendo que gastar mais tempo para fazer as coisas simples. Sua capacidade de execução se torna extremamente reduzida e as tarefas acumuladas viram uma bola de neve.

Se for este o seu caso, sugiro que siga as instruções abaixo, pois planejar uma semana em meio ao caos não trará os resultados esperados. É melhor se livrar das pendências para depois planejar com mais qualidade.

## 1. Qual é a dimensão do caos em que você se encontra?

A primeira providência para resolver o caos é entender qual é a dimensão dele. Para isso, é preciso que você liste todas as atividades pendentes, verifique as reuniões programadas, os e-mails não resolvidos, as tarefas

inacabadas, entre outras coisas, e coloque tudo em uma lista. Ao lado de cada atividade acrescente a duração prevista (em minutos ou horas).

## 2. Classifique suas atividades

Como tudo está pendente mesmo, muitas dessas atividades não são urgências verdadeiras. Uma parte delas pode aguardar para ser resolvida, algumas podem até ser canceladas ou delegadas e outras realmente têm uma urgência significativa. Ao lado da duração das tarefas, classifique os itens como Importantes, Circunstanciais ou Urgentes.

## 3. Priorize e planeje o que deve ser feito

Com as atividades identificadas e classificadas, o próximo passo é priorizar as urgências. Coloque-as em ordem numérica e sequencial, observando aquelas que devem ser resolvidas primeiramente (uma dica é priorizar o que for mais rápido e fácil de ser resolvido). Depois continue sua ordenação com as atividades importantes e, por último, as circunstanciais.

Isto feito, pegue sua agenda e visualize a situação da próxima semana para alocar essas prioridades, seguindo a ordem ao longo dos dias. Nessa etapa, o ideal é minimizar ou evitar períodos de reuniões. Esteja pronto para ser assertivo e dizer não para qualquer atividade circunstancial que venha a aparecer. Priorize para cada dia da semana apenas aquilo que será feito. Não junte coisas demais, pois esse não é o momento de gerar mais atrasos. Seja bem realista com você mesmo!

## 4. Peça ajuda e negocie com sua equipe ou com seu chefe

Você está em estado de calamidade pública, é um bombeiro no meio do incêndio e não é a hora para querer ser um herói solitário. Converse com sua equipe ou com seu chefe e mostre seu plano de ação para resolver as pendências. Peça a colaboração de todos para evitar interrupções, ajuda para as novas atividades e bom senso no uso de e-mails (afinal é apenas um período passageiro até você resolver este quadro). Dentre as atividades priorizadas, veja se alguma pode ser delegada à equipe.

## 5. Compromisso com você mesmo

Finalmente, para sair dessa situação, você precisa estar bastante comprometido consigo mesmo. Na semana em questão, provavelmente precisará trabalhar um pouco mais, cancelar atividades pessoais, ter um foco mais ativo e ser mais assertivo.

Lembre-se de que esses momentos devem ser raros. Se você se vê constantemente numa situação caótica, pode haver algo de errado na maneira com que tem planejado sua vida. Em alguns momentos, esse caos se torna inevitável, mas trata-se de algo passageiro, que exige um período de dedicação, para depois voltar ao normal.



## Como reduzir as urgências

Infelizmente, por mais planejamentos que você faça, é impossível eliminar para sempre as urgências da sua vida. Porém é importante entender a seguinte proporção: 77% das urgências com as quais você ou sua empresa deparam são previsíveis, ou seja, poderiam ser evitadas. Isso quer dizer que aquele relatório que você foi adiando ou aquele e-mail de alerta que não foi lido ou entendido pela outra parte poderiam nem existir se houvesse mais clareza e agilidade na comunicação.

Sendo assim, 23% das urgências não têm qualquer tipo de previsibilidade, como um acidente de carro, um congestionamento de trânsito, problemas de saúde, a quebra de um equipamento, a demanda de um cliente, um novo concorrente, etc.

Na Triad PS, trabalhei com muitas empresas a fim de reduzir o volume de urgências. Se pararmos para analisar a maior parte desses projetos, notaremos que a solução sempre esteve lá. A redução de urgências passa pela revisão de alguns processos, do fluxo da comunicação, da maneira como enviam e-mails, da forma de planejar, etc. São fatores perfeitamente solucionáveis, se houver disposição e método.

O problema com as urgências é que estamos tão viciados em resolver quaisquer imprevistos que nunca paramos para pensar numa forma de evitar que eles voltem a acontecer. E, pior, a urgência valoriza o profissional,

gera promoção, faz com que ele cresça diante do chefe e até lhe dá motivação. Resolver as urgências muitas vezes é lutar contra nossa própria vontade de ter a adrenalina que esse tipo de situação nos traz.

Uma das melhores formas de resolver esse quadro é identificar “as razões” de uma urgência e assim evitar que ela se repita. Ao detectar os fatores que contribuíram para que uma urgência ocorresse, você poderá agir para que ela se transforme em uma atividade importante. Pense nas ações urgentes realizadas por você na última semana e responda às seguintes perguntas:

- Por que essa atividade era urgente?
- Como você poderia ter prevenido a urgência dessa atividade?
- Que atividade você pode planejar para evitar essa urgência?
- É possível pedir a alguém que o ajude com essa atividade?

Essas respostas vão ajudá-lo a identificar a urgência e a pensar em soluções que possam evitar que ela ocorra. Se você fizer isso de forma sistemática com as urgências mais frequentes, verá bons resultados em pouco tempo.

Antecipar é outra forma de reduzir urgências. Você deve planejar a semana com antecedência, sem deixar os dias lotados; caso contrário, as urgências se tornam problemas. Quando temos espaço livre no dia, as urgências se acomodam com mais facilidade, mas é preciso criar uma mente vigilante: se estou na segunda-feira e tenho de entregar um relatório na quarta, vou agendar para prepará-lo na segunda, o mais tardar na terça. Quanto mais antecipo, menos urgências eu gero.

E quando ela é gerada por terceiros? Aí o problema é outro. Primeiro você precisa avaliar se há excesso de urgência ou falta de prioridades, que são coisas diferentes. Se tudo é urgente, nada o é realmente, pois você só consegue fazer uma coisa por vez (por mais multitarefa que você seja, há uma sequência humana de execução).

Sempre que terceiros chegarem com “urgências”, priorize, estabeleça em que ordem elas serão feitas e depois execute-as. Se continuarem a surgir, continue a priorizar. Caso seja possível, delegue, peça ajuda ou negocie a

prioridade com quem as está enviando para você. Muitas pessoas acumulam urgências porque não negociam suas demandas com seus líderes, aí se tornam acumuladores, em vez de negociadores.

Caso você seja um profissional liberal, que recebe demandas inesperadas de clientes, pare para analisar frequências. Por exemplo, se registrar suas urgências, irá perceber uma tendência em alguns períodos do mês, em dias específicos da semana ou até em tipos de trabalho. Entendendo as frequências, a recomendação é se antecipar. Se você sabe que costumam surgir demandas na quinta-feira da terceira semana, esse é um dia que deve ficar mais livre no planejamento, ou até totalmente livre. Isso o coloca no controle, em vez de na posição de vítima. Se nada acontecer, antecipe as coisas do dia seguinte.

Mais algumas dicas para você reduzir a esfera das urgências e pensar antecipadamente:

- Sempre que possível, delegue a alguém a tarefa de ajudá-lo na resolução de uma urgência.
- Não deixe que a urgência se arraste e se transforme em uma catástrofe. Aja imediatamente para resolvê-la.
- Ao surgir uma urgência, não entre em pânico. Busque resolvê-la e reveja suas prioridades para não ficar sobrecarregado no dia.
- Converse com sua equipe e faça um brainstorming com o objetivo de pensar em ações para a redução das urgências corporativas.
- Use sua ferramenta e planeje a semana, olhando para as tarefas e perguntando como evitar que se tornem urgentes. Crie atividades de controle e planejamento.

O urgente é o seu desafio diário. Ele sempre vai estar lá e, em geral, não será na maior parte do seu dia. Se você tem 80% de urgências e 20% de coisas planejadas, ou você é médico de pronto-socorro ou existe algo de

errado aí. Será necessário rever o fluxo de trabalho, a equipe, os valores, as prioridades, etc. O urgente aumenta seu estresse e mina sua energia.

Um estudo que realizamos com 2.540 usuários do Neotriad – com hábitos regulares de planejamento semanal, priorização diária e baixíssimo nível de procrastinação – indica que o volume de urgências deles fica abaixo de 25% na semana. É possível, mas trata-se de uma questão de reforço constante.

## **7 formas de conseguir dizer não com mais facilidade**

Se você me perguntasse qual é a coisa mais difícil no processo de se tornar mais produtivo, eu diria que, para muitas pessoas, é a capacidade de dizer não quando algo pode roubar seu tempo.

Dizer não é algo antinatural, complicado, sobretudo em nossa cultura. Pensamos que estamos sendo grosseiros, deselegantes, pouco amistosos e outras coisas mais. Na pesquisa que fiz para o livro *Você, dona do seu tempo*, observei que dizer não é ainda mais complicado para as mulheres.

Há vários anos eu fiz um curso a respeito deste assunto nos Estados Unidos, afinal eles também têm problemas em dizer não. O que aprendi é que isso realmente não é simples; para muitos é algo que precisa ser tratado no nível psicológico.

Eu não sou expert em dizer não, mas melhorei demais nos últimos anos. Tive de aprender por causa do volume de solicitações que recebo por e-mail de leitores, clientes ou de pessoas nas redes sociais. Já recebi convites de todos os tipos, e se eu fosse atender a 20% deles isso talvez me tomasse um ano inteiro. Eis algumas estratégias extraídas dessa experiência:

1. Ter clareza do que é importante ajuda a distinguir o que não é importante. Como eu sempre tenho minha semana planejada, as metas do semestre e do ano devidamente detalhadas e um plano estratégico na empresa, sei muito bem em que preciso focar e o que rouba meu tempo. Se algo não é importante, estratégico, eu simplesmente menciono isso, reforçando o ponto importante. Contra fatos, planejamento e prioridades não há argumentos.

2. Seu tempo é extremamente limitado, o trabalho e os pedidos são ilimitados. Se você deixar, sua agenda ficará lotada com coisas circunstanciais e o importante vai ficar de lado. Sentir seu tempo sendo malutilizado é pior que ter coragem de dizer não. Você não precisa se sentir culpado por não poder fazer algo. Afinal, não é um super-homem. Dizer não é algo totalmente compreensível, é respeitar seu tempo, e não é necessário que você se sinta mal por pensar em si.

3. Quando pedirem algo a você, faça perguntas: Isto é realmente necessário neste momento? Podemos estabelecer uma outra forma ou data para realizar esse trabalho? Ele pode ser delegado a alguém? Qual seria o impacto se essa atividade fosse adiada ou cancelada? Se eu não executá-la, a amizade com quem me pediu continuará firme? Perguntas ajudam você a refletir sobre a real necessidade da tarefa, ou pelo menos a achar uma saída.

4. Utilize argumentos verdadeiros. Nada melhor que uma boa verdade para justificar sua recusa. Você também é cheio de projetos, tarefas, urgências. Mostre sua lista de prioridades, suas reuniões, seu foco. Enfim, você também é ocupado, e é justo que isso fique bem claro.

5. Pior que a dificuldade em dizer NÃO é usar o TALVEZ. Você não diz NÃO, mas também não diz SIM, e fica lá pensando em como fugir daquela situação. Às vezes perdemos mais tempo inventando uma desculpa do que decidindo se vamos dizer NÃO de uma vez. O não é definitivo. Não volte atrás. Isso cria o respeito por suas decisões. Se você titubear e mudar

novamente de ideia, sempre haverá novas tentativas por parte das outras pessoas.

6. Reserve um ou outro dia para o SIM inevitável. Às vezes me pedem reuniões que considero desnecessárias, mas não tenho como evitá-las, por causa de contrato, relacionamento, etc. O que faço é reservar um dia no mês para isso; quando a pessoa solicita, eu sugiro essa data. Se não der, combinamos para uma próxima oportunidade ou para o mês seguinte. Você pode fazer isso semanalmente no começo.

7. E se o não tiver de ser dito ao seu superior? A melhor forma, nesse caso, é mostrar-lhe sua lista de prioridades profissionais e deixar que ele resolva o que é mais importante. Se o que seu chefe estiver propondo for algo pessoal (um convite para uma festa, para um happy hour ou, em casos mais extremos, até mesmo uma insinuação ou uma cantada), você terá de avaliar a situação. E dizer não da forma mais direta possível.

Meu amigo Miguel Cavalcanti disse certa vez: mais difícil que a gestão do tempo é a gestão da coragem. As pessoas não têm coragem de assumir suas vontades. Elas vivem uma vida artificial, muitas vezes com medo, mas não são capazes de dizer não. A mensagem aí é simples: a vida não tem tempo para covardes; um dia a conta será cobrada e pode ser tarde demais.

# Como finalizar aquela tarefa chata que você vem adiando

Quem nunca deixou para fazer uma tarefa chata no final do expediente, mas depois bateu aquela preguiça e o trabalho acabou ficando para o outro dia? A procrastinação é parte integrante da humanidade. Deixamos muitas coisas para depois, das mais básicas, como beber água e ir ao banheiro, até as mais complexas.

Quando fiz a pesquisa para o livro *Equilíbrio e resultado – Por que as pessoas não fazem o que deveriam fazer?*, verifiquei que 98% das pessoas adiam atividades na sua rotina. Dentro desse volume de atividades, as mais chatas, complexas e difíceis respondem juntas por 40%.

Se você se enquadra nesse perfil, não se culpe tanto, afinal todo mundo procrastina. Dá para vencer esse mal? Erradicar definitivamente a procrastinação é impossível, mas o que descobri na pesquisa citada é que podemos criar “atalhos” ou “trapacear” para despertar no cérebro a vontade de fazer.

Em primeiro lugar, para começar a fazer a atividade chata, dê uma pausa prévia e recarregue suas energias. Isso pode significar comer uma fruta ou uma barra de cereais, beber suco ou água, etc. Essa preliminar ajuda a dar um gás de glicose no organismo e ânimo para começar a atividade.



Outra coisa importante é encaixar essa atividade no seu período de maior produtividade, mas sempre em espaços pequenos que não ultrapassem 30 minutos. Se a tarefa durar, por exemplo, duas horas, faça-a em quatro períodos de 30 minutos ao longo do dia ou a distribua em diversos dias. Chamo isso de PowerBreak, ou seja, dividir a atividade em blocos controláveis e mais fáceis. Você também pode optar por delegar a alguém toda a tarefa ou apenas parte dela.

Criar um ambiente favorável também ajuda bastante. Isto significa desligar as possíveis interrupções no computador e a seu redor. Deixar o navegador aberto ou o e-mail ligado enquanto faz aquele relatório difícil pode gerar uma enorme perda de tempo, já que você vai ficar mudando de uma janela para outra. Crie o ambiente; se preciso, ligue uma música, acenda um incenso ou qualquer outra coisa.

Quando for começar uma tarefa e der preguiça, pense no pior e no melhor que pode lhe acontecer se você cumprir ou adiar o planejado. Imagine como se sentiria em ambas as situações. Quanto mais forte for a emoção ligada à atividade, melhor será o resultado.

Se der certo, você pode realizar algo prazeroso após a atividade, como saborear uma comida especial, ouvir uma música, dar uma pausa mais longa, etc. Fazer uma promessa em público também ajuda bastante; pelo menos, você vai perder algo se não cumpri-la.

Mas há dias em que nada funciona. Sendo assim, a saída é planejar a atividade para outro momento, de preferência mais tranquilo, inserindo essa tarefa no topo da lista de prioridades. Experimente e veja se dá certo. Se não der, peça ao seu chefe que estabeleça um prazo “bem apertado” para você!

Se isso realmente for algo recorrente em sua vida, sugiro a leitura do livro *Equilíbrio e resultado*, que aprofunda essa temática, mostra a pesquisa e o estudo com os grupos de teste e analisa as melhores técnicas para se evitar o adiamento.

# Como organizar seu dia e saber determinar o que realmente é prioritário

Priorizar é uma palavra que vem do latim, *prior*, e significa colocar em primeiro plano, escolher uma coisa em detrimento de outra. Muita gente confunde priorizar com planejar. Priorizar é uma ação diária a ser feita para ordenar a sua lista de atividades, já planejar é imaginar um futuro com base naquilo que se pretende atingir. No método Tríade, você planeja semanalmente e prioriza diariamente. Se tentar planejar o dia, vai ficar na reatividade, cheio de urgências e com prioridades perdidas.

Priorizar é a solução para o déficit de CPUs em nosso cérebro. Temos apenas um núcleo, capaz de executar somente uma tarefa por vez, e isso pode confundir mulheres que trabalham em casa, por exemplo. Elas cozinham, arrumam tudo e fazem o relatório para o cliente. Todas essas tarefas podem estar em curso simultaneamente, mas não são executadas ao mesmo tempo. Depois de pôr o arroz no fogo e enquanto espera cozinhar, ela vai para o computador trabalhar no Excel, aproveitando também o tempo que a roupa leva na secadora. Mas ela já não consegue, por exemplo, preparar o arroz, mexer no computador e tirar as roupas da secadora no mesmo minuto. Então ela estabelece uma prioridade para as múltiplas tarefas iniciadas.

É um conceito sutil, mas que confunde muita gente. Várias pesquisas demonstraram que, quando tentamos fazer muitas coisas simultaneamente, perdemos mais tempo. Isso pelo simples fato de que nosso cérebro funciona com um delay (atraso/intervalo) entre uma atividade e outra, e é por isso que perdemos horas em um dia.

Por esse e outros fatores, priorizar é a solução para melhorar a sua produtividade. Você deve registrar tudo o que surge de novo e, sempre que for preciso, voltar a priorizar as atividades ao longo do dia. Para o meu dia ser perfeito, preciso chegar ao trabalho de manhã, verificar meus e-mails, criar atividades e priorizar, e então seguir. Sei que o dia está me testando quando chego a priorizar quatro, cinco vezes para dar conta das tarefas de última hora.

Para priorizar, recomendo a forma mais simples e que, quando testada, é a que mais funciona. Basta definir uma sequência numérica de prioridade: 1, 2, 3, 4... Numerar as tarefas que você deve realizar durante o dia cria uma escala muito mais objetiva.

Veja algumas dicas para saber como e o que priorizar:

**Priorize o importante** — É preciso ter em mente o que você irá priorizar. Saber isso faz toda a diferença. A tendência das pessoas é priorizar urgências e circunstâncias, deixando de lado as coisas importantes. Claro que às vezes as urgências devem ser resolvidas primeiramente para logo serem eliminadas, mas isso não pode virar uma rotina. Ao dar prioridade ao que de fato é importante, você percorre o caminho que irá levá-lo à realização dos seus objetivos. E esse é o ponto-chave da administração do tempo.

**Priorize de acordo com o ambiente ou a situação** — Ao montar a lista de prioridades do dia, você pode levar em conta o ambiente e a situação. No local em que você está tem telefone ou acesso à internet? A pessoa com quem você precisa falar está presente? Essa análise vai ajudá-lo a definir o que fazer. Não entre em desespero se o ambiente ou a situação em que está o

impossibilita de realizar algo. Troque a prioridade e execute o que for possível, assim você não perderá tempo.

**Saiba distinguir o que é prioritário** — Se você tem dez coisas para priorizar e não sabe por qual começar, uma alternativa é pensar em termos de resultados. Vamos supor que você esteja precisando aumentar as vendas de sua área; você poderia, por exemplo, selecionar as atividades que, direta ou indiretamente, geram vendas. Depois seguiria para um grupo de atividades de atendimento ao cliente, e assim por diante. Se você não consegue saber qual é o resultado, a meta esperada, talvez seu gerente saiba. Mas não conte com isso, pois na maior parte das vezes os gerentes se encontram até mais perdidos e mudam as prioridades a toda hora. Claro que, ocasionalmente, surgem oportunidades que precisamos aproveitar, mas, em geral, pensar em resultados ajuda a definir a ordem das tarefas.

# Como e por que desenvolver metas

Se você quer sentir que sua vida está andando para a frente em vez de ficar dando voltas, precisa definir aonde quer chegar. Se não tiver isso claramente estabelecido, todo o tempo que sobrar será usado com coisas que não vão ajudá-lo a sair do lugar.

As pessoas que evoluem não agem freneticamente; elas têm metas claras e fazem de cada dia um passo para alcançar seus sonhos. Você define metas para dar sentido ao seu tempo, criar motivação, aumentar seu nível de engajamento e, no final das contas, para ficar mais feliz. É um ciclo do bem.

Quando eu estava fazendo a pesquisa para o livro *Equilíbrio e resultado*, recebi histórias de pessoas de todos os cantos do país, contando seus problemas, suas dificuldades, suas alegrias, suas conquistas.

Se eu tivesse que escolher uma palavra para resumir esses relatos, sem dúvida ela seria: SONHOS. O ser humano precisa desse “horizonte”, dessa “esperança”, desse “algo mais” que o impulsiona, que o incentiva a andar para a frente.

É isso que dá motivação, que inspira, que faz todo o esforço valer a pena, que nos leva a correr riscos. Sem sonhos a vida fica sem graça, se torna algo mecânico, e chega uma hora que enjoa.

Somos eternos buscadores de algo mais – que pode ser alguma coisa bem simples, como ter mais tempo para absorver outra cultura, um bem material, como um carro ou um apartamento novo, ou até mesmo algo espiritual, como a busca do EU e da conexão com Deus. Não importa.

Eu entrevistei pessoas com bastante RESULTADO na vida, pessoas que conquistaram grande sucesso na carreira, realizaram muitas coisas, tiveram méritos escolares, obtiveram independência financeira, etc. O que fez esses indivíduos saírem da sua zona de conforto e conseguirem chegar lá? SONHO! Eles ousaram ir em busca de algo que a realidade deles fazia parecer ser algo improvável de se alcançar. Eles estavam incomodados com a situação em que viviam e dispostos a correr riscos a fim de buscar aquilo pelo qual ansiavam.

Eu sonho. Sempre vou sonhar. E minha missão é ajudar pessoas a sonharem também. E nunca vamos parar de querer algo mais? Eu falo por mim, eu vou buscar meus sonhos sempre, desde que eles me permitam ter RESULTADOS com muito EQUILÍBRIO. Se um dia eu deixar de almejar algo, é porque fui reencontrar Deus.

Sonhe, mas não fique apenas nas nuvens! Para isso você precisa sentar e traçar metas, que devem ser poucas no início; sugiro que comece com apenas uma. Algo simples e de fácil realização, para ir pegando o jeito.

Outro ponto importante é que as metas, assim como as atividades, devem ser escritas. Quanto mais próximas estiverem do seu campo visual, melhor. Isso reforça a vontade e encoraja o follow-up e a revisão constantes, ingredientes fundamentais para o estabelecimento da meta. Você não precisa deixar o lembrete à vista para executá-la, basta que a registre em sua ferramenta. Porém vale a pena deixar uma foto, um desenho, uma maquete, etc. daquilo que você quer no seu campo de visão.

Se quiser um roteiro fácil para escrever suas metas, sugiro o seguinte, baseado no conhecido modelo Smart:

- Como descrever em detalhes aquilo que eu quero? Como definir esse objetivo de forma que ele possa ser compreendido por qualquer pessoa?

- Como saber se estou perto ou longe dessa meta? Qual é o indicador numérico que pode me ajudar a identificar se estou no caminho certo?
- Qual a extensão do esforço em termos de tempo, dinheiro ou qualquer outro recurso mensurável (se existir)?
- Se eu fosse pensar nos 10 passos curtos seguintes, com duração de até três horas, para dar continuidade a essa meta, quais seriam?
- Por que eu quero fazer isso? Que benefício essa meta trará para minha vida?
- Existe alguma coisa que possa prejudicar minha vida quando esse objetivo for alcançado? É algo que conseguirei contornar ou seria melhor traçar outra meta?
- Qual a data final para a conclusão desse objetivo (pelo menos mês e ano)?

A meta é fundamental, mas o dia a dia bem vivido, compartilhado, com tempo equilibrado, é que faz o objetivo valer a pena. Não adianta se matar para alcançar alguma coisa e, ao conquistá-la, estar quebrado a ponto de não conseguir nem sequer aproveitar. Não adianta ter muito dinheiro se ele servir somente para pagar tratamentos médicos. Não adianta ter muitos bens sem ter uma família para usufruir deles.

É a jornada para alcançar a meta que precisa ser muito bem pensada, planejada e equilibrada. Lá na frente, talvez não haja mais tempo de retornar e refazer aquilo que tenha sido quebrado.

Você tem infinitas chances de mudar seu futuro e nenhuma oportunidade de alterar seu passado. É o hoje vivido com sabedoria e alinhado com o futuro que fará a diferença lá na frente! Pense nisso.

## **Como ser multitarefa e eficiente ao mesmo tempo**

A resposta para a pergunta acima é simples: não dá! Você pode ser da geração X, Y, Z ou de qualquer outra anterior a essas, mas, por enquanto, o que os estudos comprovam é que quem tenta fazer várias coisas de uma só vez perde mais tempo.

É importante entender a diferença entre poder ser multitarefa e conseguir ser eficiente agindo assim. É até possível fazer duas ou três coisas simultaneamente, o problema é ganhar tempo fazendo isso. Eu já abordei esse assunto quando falei sobre a estratégia de priorização, mas se, ainda assim, você insiste em querer cumprir dezenas de tarefas ao mesmo tempo, veja algumas coisas que podem evitar que precise agir dessa forma.

Ter uma lista de prioridades é fundamental. Se você não tiver uma, irá se perder a todo o momento e isso vai levá-lo naturalmente a querer fazer dez coisas de uma só vez.

A melhor forma de ser menos multitarefa é fechar seu e-mail quando começar uma atividade; isso já vai ajudar bastante. Se costuma acessar redes sociais, feche-as também. Quanto menos distrações você tiver, mais monotarefa será.



Lembrou-se de algo para fazer no meio da tarefa? A solução é simples: escreva em uma folha de papel ou na sua ferramenta (escolha o que for mais fácil, para não perder o foco naquele momento). Isso vai ajudar a acalmar sua mente e sua ansiedade, e vale também para possíveis interrupções.

Eu recebo e-mail de pessoas que experimentaram meios alternativos para lidar com isso. Remédios naturais à base de maracujá, florais de Bach, acupuntura, etc. são algumas das opções que, segundo elas, ajudam a controlar a ansiedade gerada pelo acúmulo de tarefas.

Faça pausas durante as atividades. Você pode, por exemplo, adotar a técnica Pomodoro, criada por Francesco Cirillo na década de 1980, que tem como símbolo aqueles relógios de cozinha com marcador de tempo. Essa técnica recomenda a utilização de um timer com 25 minutos de duração. Quando chegar a essa marca, dê uma pausa rápida (5 minutos); e a cada “quatro” tempos de 25 minutos dê uma pausa maior, de 15 a 30 minutos. Nessa pausa mais longa, recomendo que você faça algo diferente, como tomar um café, dar uma volta, comer alguma coisa, etc. Se não der pausas, vai acabar “multitarefaando”.

Independentemente da técnica Pomodoro, esta é uma recomendação importante: atividades prolongadas acabam fazendo você perder o foco e intercalar outras coisas. Por isso eu gosto de recomendar atividades em curto espaço de tempo. Por exemplo, considero a redação de cada “estratégia” deste livro uma tarefa com aproximadamente 50 minutos de duração. Entre cada uma delas dou uma pequena pausa de 10 minutos – para um café, para ver a paisagem, etc. Não faço por dia mais do que quatro dessas estratégias, ou não será produtivo. Enquanto escrevo, mantenho tudo desligado, celular no silencioso, e quando alguém me interrompe eu anoto o que a pessoa precisa e prossigo. Ao terminar, crio tarefas e priorizo os afazeres.

Ter blocos de tempo para atividades similares também ajuda bastante. Suponhamos que você tenha dez ligações para serem feitas. A dica é reservar um período, por exemplo das 9h30 até as 10h15, e fazer todas elas nele.

Como o tipo da atividade é o mesmo, isso vai ajudar a manter o ritmo e o foco.

Policie-se a todo momento para ver se está fazendo uma ou diversas atividades. Você consome pelo menos 20% a mais de tempo quando tenta multitarefar, ou seja, faz menos tarefas, com mais tempo e mais cansaço! E tudo o que você quer é trabalhar menos e realizar mais. Agora é hora de concluir a tarefa no Neotriad e de fazer a minha pausa!

## **A importância de fazer follow-up de tudo**

A grande diferença entre as pessoas que gerenciam bem seu tempo e as outras é a capacidade das primeiras de cobrar e reavaliar assuntos pendentes. Isso serve para a atividade, para as metas e para o planejamento, ou seja, para tudo. O follow-up é parte integrante de uma estratégia produtiva em vários aspectos.

Uma pessoa que delega uma atividade e se lembra de cobrar somente muito tempo depois perde toda a credibilidade, e, além disso, o atraso na tarefa pode gerar algum impacto. É o que acontece quando enviamos um e-mail pedindo algo a alguém e só nos lembramos de cobrar tarde demais. Isso dificilmente acontece com alguém que tem o costume de fazer follow-up. Nesse caso, a recomendação é: ao enviar um e-mail, adicione uma tarefa ou até um compromisso em sua agenda para lembrar-se da atividade alguns dias depois. Assim, nada se perde.

Sempre me perguntam se o ato de delegar, por si só, não deveria eximir quem ordena da responsabilidade pela tarefa, já que subentende-se que se eu delego é porque confio que a tarefa será feita da forma adequada e assim não precisarei dedicar mais tempo a isso.

Se entendermos que a responsabilidade pela tarefa é sempre de quem delega, você pode assumir o risco de confiá-la inteiramente a alguém ou se

prevenir com um follow-up e evitar maiores problemas. As duas opções estão corretas dependendo da situação.

Eu defendo que deve ser feito um “FUP” (follow-up) de tudo e com constância. Isso vale para tarefas, mas também para suas metas pessoais, seus projetos, suas leituras, etc. O dia a dia consome nossa atenção e esses FUPs ajudam a reservar nosso tempo para aquilo que é realmente importante.

Em todas as metas que estabeleço, há uma tarefa recorrente que me mantém sempre em contato com o objetivo. Por exemplo, em minha meta de Condicionamento Físico (que envolve minha saúde, meu peso, etc.), tenho uma tarefa mensal: atualizar os indicadores (o que me faz voltar à meta para registrar meu peso, meu índice de gordura, meus treinos, etc.). Tenho uma atividade semestral de “agendar dentista”, uma anual de “agendar checkup no cardiologista” e assim por diante. São coisas simples que anoto apenas uma vez e elas se repetem no tempo que eu preciso, não me deixando esquecer nada.

Se eu não fizer esse follow-up, simplesmente esqueço de, por exemplo, marcar um checkup, e aí pode ser tarde demais. E atire a primeira pedra quem nunca adiou esse tipo de atividade até o momento em que não dava mais para postergar.

Toda vez que você responder a um e-mail que gere alguma pendência, crie uma tarefa na sua ferramenta (um sinalizador talvez não seja tão eficiente quanto a sua lista de prioridades). Sempre que alguém lhe pedir que dê um retorno em alguns dias, faça follow-up disso.

Se usar um software de produtividade, você pode criar um projeto ou uma lista chamada FUPs e ali fazer um brainstorming de tudo o que necessita de follow-up na sua rotina. Vai chegar um momento em que esses follow-ups serão tão eficientes que você verá seus projetos e suas metas decolarem.

Pare alguns instantes, revise as pendências e crie seus FUPs para evitar maiores problemas!

PARTE 2

# Qualidade de vida

# 15 dicas para evitar estresse em viagens

Uma das coisas que mais faço na vida é viajar. Eu viajo muito a trabalho e também com minha família; algum tempo atrás, cheguei a passar 70% do ano a bordo de um avião ou em um carro na estrada. Hoje tenho outro ritmo, mas continuo viajando bastante, por isso quanto mais eu conseguir diminuir o estresse nesses momentos, mais proveitosos eles serão.

As dicas a seguir poderão ser utilizadas para viagens tanto pessoais quanto profissionais, de curta ou longa distância. Sugiro compartilhá-las com sua equipe e seus familiares, pois elas poderão ser úteis em algum momento. Claro que elas não são sequenciais, mas você poderá selecionar aquelas que sejam adequadas a sua necessidade. Quanto mais antecipação e planejamento, menos estresse nas suas viagens:

**Faça um checklist** — Reserve uma hora do seu tempo para pensar em tudo o que precisa preparar ou levar para a viagem. Faça uma lista, imprima e vá ticando os itens conforme eles forem sendo resolvidos. Deixe uma cópia em cima da mala e outra na carteira, pois assim você aproveita qualquer momento para acrescentar ou executar itens. Você pode selecionar as dicas aqui para compor seu checklist.

**Separe os documentos** — Canso de ver gente em aeroporto com documentos vencidos, que esqueceu o passaporte, etc. Verifique validade, procurações (no caso de levar crianças desacompanhadas de um dos pais), carteira de motorista, cartões de crédito, entre outros. Em viagens internacionais a atenção deve ser redobrada. Selecione todos os documentos, coloque-os num saco plástico ou numa bolsa com fecho para evitar perdas.

**Utilize o serviço de concierge** — Todos os cartões de crédito possuem esse serviço, que se trata, basicamente, de uma “secretária virtual” para você. Eles podem, por exemplo, fazer cotações de viagem, reservar restaurantes, indicar passeios, festas-surpresa, presentes para ocasiões especiais e por aí vai. O serviço é gratuito e disponível para a maior parte dos cartões, entre eles Visa, Mastercard e Amex.

**Deixe as contas em dia** — Não adianta ir viajar e lembrar que tem de pagar a conta de luz mas esqueceu o boleto em casa. Além de tudo você ainda vai ter que pagar multa. Portanto, se possível, deixe as contas em débito automático ou tire uma xerox e leve o boleto para pagar via internet. Deixe o original com algum parente ou amigo que, em caso de emergência, possa quebrar o galho de pagar para você.

**Pense nas malas** — Eu sou viciado em malas. Costumo comprar uma sempre que viajo para fora do Brasil. Tenho mais mala que espaço, e sempre acabo sendo econômico na ida e ficando sobrecarregado na volta. Em alguns casos, é melhor levar malas adicionais (ou até aquelas que dobram de tamanho) do que ter que comprar na última hora. Observe se ela tem os cadeados adequados e se o zíper e o tecido estão em bom estado. Nada pior que uma mala arrebitada e suas roupas caindo pela esteira rolante. Já pensou você catando cueca em pleno aeroporto (eu já vi essa cena!)?

**Pense no clima** — Não custa nada verificar o clima do local antes de viajar. Existem lugares, como o Nordeste, em que não há erro: sempre vai fazer calor. Já na Disney pode estar calor ou frio, dependendo da época. Portanto, essa providência o livra de, literalmente, entrar numa fria ou de ir parar numa sauna, e também o obriga a fazer a mala de maneira mais consciente.

**Pense nos contratempos** — E se você perder o cartão de crédito ou o passaporte? E se o hotel não tiver registrado sua reserva? E se a casa alugada for golpe? E se alguém ficar doente? Pensar no “e se” ajuda a se precaver de certos problemas. Eu coloco no Neotriad o telefone do consulado, da operadora de cartão de crédito e do meu cartão de seguro, a localização do melhor hospital mais próximo do hotel onde vou ficar, etc. Problemas podem acontecer; sofrer com eles na pressa é opcional.

**Informe-se para não perder tempo** — Chegar ao local de destino e sair procurando algo para fazer pode ser legal por um lado e um tormento por outro. Em muitos lugares isso sai caro e nem sempre é possível de se conseguir. Por que não procurar na internet passeios, reserva de carros, restaurantes, ingressos para shows, etc.? Se deixar para a última hora, você corre o risco de não fazer nada, de gastar muito mais ou de não desfrutar do melhor. Sites como o Tripadvisor, o Viator, entre outros, oferecem boas dicas de passeios.

**Deixe o trabalho em dia** — Antes de sair de férias, deixe tudo encaminhado para evitar interrupções em pleno descanso. Mande um e-mail com alguns dias de antecedência para seus colegas de trabalho, chefes ou subordinados, colocando-os a par de tudo o que estiver pendente e do que deverá ser feito, ou documente suas funções e treine quem ficará no seu lugar.

**Pense na comunicação** — Se a viagem for para fora do país, pense em como irá se comunicar com os familiares. As empresas de celular têm planos internacionais (que custam os olhos da cara), mas eles precisam ser



habilitados. Se tiver tempo, pesquise a operadora do local aonde você vai, pois muitas delas têm planos específicos para períodos curtos que valem mais a pena do que pagar roaming internacional.

**Arrume um passatempo para as crianças** — Se você tem filhos como os meus, sabe que eles não curtem muito dormir na viagem e que gostam mesmo é de se provocar o tempo todo. Mente vazia é besteira na certa. Que tal comprar um gibi, um livro, carregar o PlayStation...? Se a paz não reinar na viagem, lembre-se de que a culpa não é das crianças, que estão fazendo o papel delas, mas sua, que não preparou o território.

**Utilize a sala VIP** — A maior parte dos cartões de crédito ou programas de fidelidade das companhias aéreas dá direito à utilização de salas VIP, que são ótimas para descansar, usar o computador, fazer um lanche ou serviços rápidos de escritório. Ligue para a empresa e consulte a disponibilidade dessas salas de acordo com o nível de seu cartão. Caso ele não dê acesso a esses espaços, existem programas independentes com custo razoável que fornecem salas VIP no mundo inteiro. Eu recomendo o [www.prioritypass.com](http://www.prioritypass.com), cuja cobertura brasileira é razoável, mas a internacional vale a pena.

**Compre um adaptador universal** — Parece óbvio, mas a maior parte dos hotéis não tem adaptadores suficientes para todos os hóspedes. Com os novos padrões de tomada no Brasil, você pode ficar sem bateria no celular ou no notebook e não ter o que fazer. Um adaptador universal resolve esse problema, tanto no Brasil quanto no exterior. Aqui vale a dica de não economizar, ou seja, é melhor procurar adaptadores mais potentes para evitar surpresas.

**Alimente-se corretamente** — Uma das coisas que aprendi a fazer para que a viagem transcorra da melhor forma possível é me alimentar direito. Nos voos domésticos, a maior parte das companhias aéreas cortou as refeições,

por isso é essencial que você verifique o tempo de duração do voo (já contando com possíveis atrasos) para não correr o risco de ficar muito tempo sem comer. Eu prefiro jantar ou almoçar alguma coisa leve antes de voar a ficar em jejum ou comer o que oferecem em avião. Caso esteja voando entre fusos horários, o melhor é seguir as horas de alimentação do local de destino, mesmo que você não esteja com fome. Isso vai ajudar você a se adaptar mais facilmente ao novo fuso horário.

**Planeje menos nos dias de viagem** — Não adianta se iludir achando que, por estar no avião, você vai conseguir fazer o que não faz no escritório. Algumas vezes até pode conseguir, mas quase sempre isso minará sua energia. Nesses dias de viagem, planeje o mínimo de atividades; se for trabalhar no avião, tente fazer coisas que não exijam tanto de você.

**Use fones com cancelamento de ruído** — Em uma viagem que fiz para os Estados Unidos, comprei um fone de ouvido que eliminava todo o ruído do avião. Se eu soubesse como isso mudaria minha vida, teria comprado antes. É outra sensação viajar sem o barulho da aeronave e poder ouvir uma música ou assistir a um filme como se o mundo lá fora não existisse. Procure por modelos que se acomodem facilmente na bagagem de mão sem ocupar muito espaço.

Viajar é bom, mas sem estresse é melhor. Com pequenas atitudes você pode ter uma grande viagem sem aborrecimentos.

# Fuja das atitudes que não deixam sua vida evoluir

É de pequenas atitudes, momentos e comportamentos que nascem as grandes conquistas. Viver é simples, nós é que complicamos tudo. Muitos passam a vida correndo de lá para cá. Agir freneticamente sem evolução não vai ajudá-lo a realizar seus sonhos. Já vi muita gente ser demitida ou ir à falência por tomar uma atitude errada. As pessoas são contratadas graças a sua capacidade técnica, mas são dispensadas por cometer equívocos, como:

**Não estar aberto a mudanças** — A única coisa que você não pode mudar é a morte; fora isso, o mundo muda tanto e tão rapidamente que, se não aceitar isso, você ficará de fora. Quando o Facebook surgiu, muita gente achou que era bobagem, perda de tempo. Hoje o volume de negócios fechados por esse serviço de rede social mostra que bobagem foi deixar de perceber isso. Esteja sempre aberto a ouvir, a experimentar coisas novas e a ver tudo sob um ângulo diferente. A atitude de se fechar deixa você isolado e o tira do foco.

**Não gerenciar seu tempo** — Aqueles que não conseguem ter tempo para o importante mais cedo ou mais tarde ficam para trás. Olhe para qualquer

pessoa de sucesso e verá alguém que soube focar no que traz resultados, dizer não e planejar seus sonhos.

**Reclamar de tudo** — A sua atitude com relação aos problemas do dia a dia diz muito sobre quem você é. Se, em vez de reclamar do que deu errado, você cultivar uma atitude de que tudo é um aprendizado, as coisas simplesmente começarão a dar certo. Quando mudamos a percepção, mudamos o resultado.

**Não aprender a gerir as finanças** — Você pode não querer ou não saber investir, gerenciar sua conta, suas aplicações, etc. Porém, se quiser sair do lugar, precisa aprender a fazer o dinheiro trabalhar por você e não o contrário. Comece lendo bons livros sobre o assunto e procure cursos on-line sobre isso – existem centenas deles gratuitos. Não adianta ganhar e perder por não saber usar.

**Não ter metas definidas** — Se você não souber para onde vai, não chegará a lugar algum ou, pior, irá com mais gente para o lugar errado. Ter pelo menos um objetivo por ano é essencial para sair do lugar.

**Ler poucos livros por ano** — Não sei dizer o número certo, mas quanto mais você ler, melhor. A leitura abre sua mente para novas atitudes, novos métodos, novas formas de realização. Se você tem filhos, serve ainda como um exemplo para o futuro deles.

**Usar o fim de semana para procrastinar a vida** — Nada contra passar um fim de semana entregue à preguiça, mas se você faz isso com muita frequência, há algo de errado. É no fim de semana que temos a oportunidade de recuperar a energia, de pôr a leitura em dia, de fazer algum curso, de encontrar os amigos, de estudar algo novo, de elaborar melhor as ideias.

Achar que alguém é responsável por sua carreira — Não é a empresa, nem seu chefe, tampouco seus pais, amigos ou professores que têm responsabilidade sobre a sua carreira. É você quem deve constantemente usar seu tempo para investir em cursos, networking, eventos, estágios, etc.

Não correr riscos — Se você só faz o que está acostumado a fazer, vai ter o resultado de sempre. Os medíocres são aqueles que ficam na média, já os visionários nada mais são do que pessoas que correram risco e deram certo. Visionários erram, mas é assim que os riscos se tornam mais calculáveis. Alguma coisa você precisa arriscar. Pense bem, analise com cautela os prós e os contras e vá em frente.

Não ter tempo para seus relacionamentos — Ninguém quer subir rápido na vida e, quando chegar ao topo, não ter com quem compartilhar o sucesso. Infelizmente, muitas pessoas só dão valor para quem é realmente importante quando esse alguém não está mais presente. Não espere perder as pessoas queridas para descobrir a falta que elas farão. Arrume tempo para sua família, seus amigos e para você mesmo!

Não ter hobbies — Essa eu demorei para aprender. Se você não tem nada que o ajude a descarregar, a relaxar, a aumentar sua energia, fica difícil alcançar o equilíbrio. Procure algo de que goste e que possa fazer constantemente – pode ser cozinhar, jogar tênis, assistir a filmes, correr, etc. – e o encaixe na sua agenda.

Faça uma lista das atitudes que pretende mudar, mas não se atenha às sugestões acima. Escreva quatro colunas: Atitude, Comportamento atual, Comportamento desejado e Três ações a serem postas em prática nas próximas três semanas, a fim de incorporar esse comportamento no seu dia a dia.

## **Viaje a trabalho, mas sem se matar**

Essa estratégia complementa o que falei anteriormente nas 15 dicas para viajar sem estresse, mas com foco nas viagens de trabalho. Não importa se for curta ou longa, a viagem a trabalho sempre nos tira do eixo por vários fatores. Tive a oportunidade de acompanhar representantes farmacêuticos no segmento de saúde animal. Todos os dias eles enfrentavam longas distâncias para visitar as fazendas; no meio da tarde, o cansaço era generalizado.

Eu moro na maravilhosa cidade de Santos. Mesmo quando vou de São Paulo para o Rio, apenas para uma palestra de, no máximo, duas horas, parece que trabalhei 12 horas seguidas em termos de consumo de energia pessoal. Por mais curto que seja, o trajeto sempre é cansativo. Em outros momentos, acabo viajando para fora do país, para eventos rápidos ou até meses de trabalho. Para viagens curtas ou longas, algumas dicas podem ajudar a torná-las mais tranquilas:

**Considere o tempo de deslocamento** — Uma das grandes ilusões que as pessoas têm é achar que uma reunião de apenas uma hora em outra cidade permite incluir outras sete horas de trabalho no dia. O tempo de

deslocamento precisa ser incluído no planejamento, assim como uma margem para quando houver baixa de energia, pois acaba-se consumindo mais tempo para que coisas simples sejam feitas. Nesses dias de voo para o Rio, por exemplo, eu planejo no máximo duas horas de trabalho, as demais vão para os outros dias. É melhor um dia curto e saudável, do que um dia cheio, cansativo e que pode prejudicar a produtividade semanal.

**Aproveite o tempo de deslocamento** — Se você vai viajar de carro, é muito importante usar o trajeto de forma produtiva. Existem diversas opções de revistas e cursos de idiomas em CD ou MP3 que você pode comprar e deixar no carro para estudar durante a viagem. Também costumo baixar podcasts e audiobooks para ouvir nesses momentos, assim vario o assunto.

Investir em um bom sistema de bluetooth é muito válido, pois assim se torna possível adiantar uma série de reuniões por celular. Inclusive alguns smartphones permitem, por exemplo, integrados com sua multimídia, fazer reuniões via Skype no som do carro e com segurança, sem tirar as mãos do volante.

**Esteja preparado** — No dia em que a rodovia dos Imigrantes ficou interditada por quase 12 horas devido a uma queda de barreira, eu estava no meio da serra e fiquei parado no trânsito por quase 9 horas. Ali presenciei cenas terríveis de pessoas com fome, com sede, nervosas por causa do tédio, do carro sem gasolina, etc. Foi um caos, parecia o fim do mundo. Além de CDs, audiobooks e livro no porta-luvas, sempre carrego água, bolachas e barras de cereal. Nesse dia foi o que me salvou, e ainda deu para ajudar algumas pessoas.

**Mala backup semipronta** — Eu tenho uma mala pequena, de bordo, para até dois dias, que fica praticamente pronta com as coisas básicas. Deixo nela duas cuecas, duas meias, carregador de celular (backup já comprado para isso), nécessaire backup com tudo que preciso, pijama e camiseta branca. Quando vou viajar, só tenho que me preocupar em colocar calça e camisa,

portanto levo alguns minutos para arrumar a mala. Claro que, para as mulheres, não é bem assim, mas sem dúvida dá para aproveitar parte da ideia.

**Embarque prioritário** — Em viagens aéreas, nada como ser atendido primeiro e ter as malas despachadas mais rapidamente. Essas e outras vantagens que as companhias aéreas oferecem por sua fidelidade valem muito para viajantes frequentes. Caso você não tenha feito viagens suficientes para entrar nesses programas, uma alternativa é adquirir um dos cartões de crédito dessas empresas, que também têm vantagens e custos semelhantes aos do seu banco, que por sua vez não oferecem tais privilégios.

**Voos backups** — Eu evito viajar, sempre que possível, no único voo para o destino. Gosto, por exemplo, de ir no voo das 10 horas, sabendo que tem um às 9 e outro às 11. Isso permite certa flexibilidade, pois a maior parte das companhias aéreas não se importa de antecipar o voo gratuitamente.

**Evite trabalhar no avião** — Eu não achei nenhuma pesquisa sobre isso, mas a cada dez executivos que pergunto, sete dizem que é muito ruim ter que trabalhar no avião. Primeiro porque, nos voos domésticos, o espaço entre bancos é mínimo. Segundo porque, em razão da postura e da iluminação inadequada, é prejudicial. Só me permito trabalhar em voos longos e, mesmo assim, quando não há filmes mais interessantes para assistir.

Se viajar a trabalho é inevitável, então que seja algo prazeroso, não é verdade? Com pequenas providências você pode aproveitar melhor esses momentos.



## Como encaixar um esporte em sua vida

Eu não achava que ser esportista fosse relevante, não tinha a menor vontade de fazer algum esporte, porém, quando iniciei a pesquisa para o livro *Equilíbrio e resultado*, deparei com tantos dados que comprovavam a relação direta do esporte com a qualidade de vida e a prevenção de doenças que ficou impossível não pensar no assunto.

Naquele momento eu achava que minha vida era perfeita, meu tempo estava sob controle, minha saúde era estável e minhas metas estavam próximas de ser alcançadas. Porém alguns dados me afetaram. Uma pesquisa na Universidade de Norfolk mostrou uma relação direta de rotinas saudáveis com até uma década a mais de vida. O problema não é o momento presente, e sim quando estivermos com 90 anos de idade. Eu vi uma entrevista com o Robert Marchand, um ciclista com mais de 100 anos (isso mesmo!) que bateu o recorde de velocidade na prova dos 100km! Ele tem mais vitalidade que muito adolescente! Incrível! Graças a quê? Esporte, rotina saudável!

Claro que, se você se encontra na mesma situação em que eu estava, começar, sair da inércia para iniciar um esporte, não será fácil.

O primeiro passo é descobrir algo que realmente o divirta. Esporte não pode ser monótono nem cansativo demais. Tem de ser algo agradável, que o estimule a continuar. A única forma de achar um esporte que lhe dê prazer é ir testando. Comece um, depois experimente outro. Não gostou? Troque! Não lhe satisfaz? Troque de novo. Uma hora você vai achar algo que o conquiste. O que não vale é ficar parado. Se seu estilo for mais de “equipe”, convide amigos ou familiares para praticarem juntos; às vezes essa é a força de que você precisa.

Outra coisa importante é não exagerar. Comece devagar. Sair da inércia não é fácil, por isso não queira conquistar o mundo em alguns dias. Comece aos poucos, uma vez por semana, depois passe para duas e vá aumentando gradativamente essa frequência. Já foi comprovado que pequenos momentos de exercício ao longo do dia são tão eficientes quanto várias horas ininterruptas.

Um bom papo com seu médico de confiança também pode ajudar, pois nem todos os exercícios e esportes são indicados para todas as pessoas. Um checkup antes de começar é essencial, a fim de saber como está sua saúde e com o que você precisa se preocupar.

O mais importante quando você toma a decisão de começar a praticar um esporte é usar o que chamo de “horários seguros”. Se você, por exemplo, optar por ir à academia das 19h às 20h, a chance de ter algum problema no trabalho, de pegar um engarrafamento ou de estar cansado demais para fazer exercícios o leva inevitavelmente a não ir. Horários em fins de semana, mais cedo ou mais tarde, ajudam você a manter seu propósito. Por exemplo, no começo eu fazia tênis no sábado, das 11h às 12h, depois passei a ir também na quarta-feira, das 20h às 21h, e assim peguei o gosto. Agora vou sempre que consigo, com uma frequência mínima de três vezes por semana.

Estabelecer uma meta para você também é válido. Quando comecei o tênis, eu pretendia participar de um campeonato da academia (aqueles de brincadeira entre os alunos) dali a alguns meses. Essa meta me estimulava. Acabei participando dele, perdi, mas valeu, pois me diverti bastante e é isso que importa para mim.

Os benefícios do esporte são incríveis. Se você incorporar esse hábito, com certeza experimentará um novo nível de performance, de produtividade, de vitalidade. Eu quero ser o Christian de 90 anos jogando tênis todos os dias, se possível, só que isso eu não vou deixar para fazer no futuro – faço agora!

# Como aumentar sua disposição no dia a dia

Muitas pessoas conseguem planejar e priorizar adequadamente, mas, na hora de executar, não têm a disposição necessária para cumprir as tarefas estabelecidas. Se faltar energia ou se o dia não for perfeito, sentirão preguiça, vão adiar, enrolar e deixar coisas por fazer.

Para sermos produtivos, precisamos dedicar tempo ao papel mais importante de nossa vida, que é exatamente o papel de EU, ou seja, temos que reservar tempo para nós mesmos. Esse conceito é simples, mas não simplista. Somos formados por quatro áreas essenciais: física, emocional, mental e espiritual. Quando administramos bem o nosso tempo, essas dimensões ajudam a aumentar nossa disposição, nosso engajamento, nossa saúde, etc., gerando por consequência mais produtividade e realização.

Isso se chama “gestão de energia”. Vários centros clínicos no mundo estão trabalhando neste momento em pesquisas destinadas a desenvolver remédios, técnicas e recomendações para termos uma vida melhor, para aprimorar nossa performance. Introduzindo pequenas mudanças no seu dia, você pode ter ganhos incríveis.

Um hábito que precisa ser cultivado é o de beber pelo menos dois litros de água por dia. Especialistas falam dos diversos benefícios da água, que regula

a temperatura corporal, melhora a função renal, desintoxica o organismo, trata a pele, o cabelo e também potencializa as funções do cérebro, ajudando na memória, na concentração e até no combate a algumas doenças. Eu demorei um tempo para me adaptar a essa recomendação, mas hoje deixo uma garrafinha de água na minha mesa de trabalho e no carro. Para mim, ajudou bastante; mas não acredite apenas, experimente!

Outra coisa que ajuda demais na recuperação da energia durante o dia é a realização de pequenas pausas durante o expediente. Seu foco e sua energia mental são como músculos, que sofrem fadiga devido ao excesso de uso e precisam de descanso para se recuperar. É igual ao princípio da musculação, que estressa as fibras musculares para que o corpo depois, com o descanso, comece a recompô-las. Ou seja, a musculação não funciona na academia, mas sim quando o atleta descansa. Se você aplicar esse conceito a seu trabalho, verá bons resultados: faça intervalos de 10 a 20 minutos a cada 90 ou 120 minutos de atividade. Se fizer quatro ou cinco pausas por dia, você se perceberá procrastinando menos, verá também sua disposição aumentar e sua lista de tarefas fluir.

Outra recomendação que pode ajudar bastante a aumentar sua energia é ter intervalos regulares para comer. Deixando de ficar longos períodos em jejum, você evita o estresse do organismo, o que prejudica o metabolismo, pois o corpo, para compensar a falta de nutrientes, diminui o ritmo a fim de poupar energia. O jejum prolongado também diminui o nível de glicose no sangue, essencial para o seu cérebro absorver informações, tomar decisões, etc. Longos períodos sem comer podem ainda causar tonturas, enjoos e dores de cabeça em algumas pessoas. Especialistas recomendam comer de três em três horas. Eu procuro tomar um excelente café da manhã, almoçar por volta de meio-dia, fazer um lanche à tarde e uma refeição mais light à noite. Se eu for ficar até mais tarde no trabalho, como uma fruta. Consulte um nutricionista para orientá-lo de acordo com suas necessidades.

Conforme já mencionei anteriormente, a prática esportiva pode ser um grande aliado na manutenção de sua energia diária. Programando sua semana com dias estratégicos para praticar o esporte de sua preferência,

você vai aumentar muito a sua disposição e a sua vitalidade. Experimente encaixar o exercício em dias em que estiver muito cansado e observe o seu nível de recuperação no dia seguinte.

O que também pode drenar energia são nossos pensamentos e emoções. Pensamentos negativos, tristeza e falta de motivação tiram nosso foco e nossa vontade de fazer algo mais. Quando nos tornamos conscientes e proativos em relação a esses pensamentos, temos condições de revertê-los. Às vezes uma música, um filme, um vídeo, uma leitura, a conversa com um amigo ou uma sessão de terapia podem ajudar a substituir os pensamentos negativos por outros mais produtivos. Praticar meditação também ajuda bastante. O simples ato de parar, fechar os olhos, respirar profundamente e deixar os pensamentos fluírem na direção de coisas boas faz com que seu dia fique melhor. Experimente fazer isso nos momentos de medo, de ansiedade, de estresse ou de extrema irritação.

A administração do tempo e a reposição de energia, quando usadas em conjunto, fazem a diferença. Um fator precisa do outro. Um apoia o outro. De que adianta ter tempo, mas não ter disposição? De que adianta ter energia sem um bom plano de execução? Use os dois com intensidade; não há contraindicação.

## **Como acordar mais cedo e aumentar seus resultados**

Um tempo atrás eu fiz no blog uma experiência pessoal com os leitores, propondo a eles que acordassem mais cedo. Isso teve origem numa pesquisa feita pela jornalista Laura Vanderkam. Eu não tive acesso a todos os dados da pesquisa, por isso propus o teste, para cada um tirar as próprias conclusões e ver o que é mais adequado a cada estilo.

Laura afirma que as pessoas matinais têm um nível de sucesso maior do que as que não são. Ela entrevistou diversas pessoas, como, por exemplo, o antigo CEO da PepsiCo Steve Reinemund, que costumava ir para a esteira às cinco da manhã, antes de começar seu expediente.

Enfim, minha proposta no blog foi ver o resultado prático dessa ideia. Diversos leitores me escreveram contando suas experiências e a maior parte deles relatou bons resultados. Eu também resolvi experimentar. Particularmente, não sou muito fã de acordar cedo, até porque gosto de dormir tarde, a não ser quando tenho que ir a algum lugar. Aí não tem jeito, tenho de madrugar para fugir do trânsito.

Eu ajustei o relógio para despertar uma hora mais cedo que a de costume. Devo observar que nem todo mundo tem perfil madrugador, isso é algo

muito particular, que envolve estilo, biorritmo, qualidade do sono, horários de trabalho, etc., então eu tive que me adaptar para ter resultado.

Procurei dormir mais cedo para evitar diminuir minhas horas de sono, o que poderia prejudicar minha disposição. E isso não foi fácil. Embora fosse para a cama no horário programado, eu não conseguia pegar no sono, então passei a ir dormir 15 minutos mais cedo do que o horário costumeiro. Por exemplo, se antes eu dormia à meia-noite, passei a pegar no sono às 11h45, depois às 11h30, e assim por diante. Isso me ajudou na adaptação.

Comecei a pesquisar na internet algumas dicas para dormir melhor e acordar bem-disposto. Uma das coisas que aprendi é que o cérebro precisa desligar para que a pessoa possa adormecer. Ficar no computador até a hora de dormir prejudica o sono. Então eu encerro minhas atividades uma hora e meia antes de dormir. Aprendi também que o cérebro precisa da escuridão para liberar substâncias, como a hipnotoxina, que induzem ao sono. Então eu apagava a luz da sala, só deixando a TV ligada e configurada com uma luminosidade bem baixa.

Li também sobre os benefícios de tomar banho morno, beber suco natural de maracujá, chá e outras coisas antes de dormir, mas não sei se isso ajudou mesmo ou se foi efeito placebo. Se você sofre de insônia, experimente o que funciona melhor no seu caso.

Com essas pequenas mudanças, comecei a dormir em vez de ficar rolando na cama, e com isso consegui acordar uma hora mais cedo sem muito problema.

Agora eu tinha uma hora a mais no dia sem qualquer tipo de interrupção. Nessa minha nova hora de foco, após um breve café da manhã, eu encaixei atividades estratégicas. Selecionei projetos como, por exemplo, o curso a distância da Triad, que estava meio parado, encaixei revisões no plano estratégico, preparação de artigos e atividades mais complexas, e em alguns dias eu simplesmente ia jogar tênis. Foi muito positivo. Eu conseguia produzir em horas o que às vezes levaria dias para fazer. Tinha muito mais disposição e foco.



Acho que foi isso que a jornalista concluiu da pesquisa: com uma hora a mais, sem telefone nem gente batendo na porta, você consegue dar saltos de execução. Eu gostei, mantive o propósito por duas semanas, mas não tornei isso um hábito, pois se minha rotina fosse sempre essa eu provavelmente perderia o ritmo. Então guardei essa descoberta como se ela fosse uma técnica de super-herói, para ser usada em momentos específicos. Chamei-a de “extra hour”. Quando vou entrar numa situação em que eu precise fazer muito mais, em que eu tenha um objetivo em foco e que me desperte empolgação, eu lanço mão dela. O resultado é incrível.

Esse tipo de recomendação não é válida para todos; o que eu acho legal é você experimentar. Veja se você tem uma necessidade bem definida e que o estimule a fazer algo. Defina um período, crie estratégias para dormir melhor e mais cedo e veja o resultado.

# **Considerações finais para você ter menos estresse e mais qualidade de vida**

Estresse todo mundo tem, é uma reação natural do corpo a alguma ameaça externa. Desde o tempo das cavernas o estresse atua em nosso benefício. Quando o homem precisava caçar, o estresse preparava o seu corpo, deixando-o em estado de atenção, aumentando o foco e aguçando os sentidos e os reflexos. O estresse nos momentos certos é positivo. O problema é que hoje tudo provoca esse estado, e essa frequência e essa recorrência acabam sobrecarregando o organismo e prejudicando demais a saúde.

Hoje em dia, os fatores que geram estresse são bem conhecidos, como preocupações, falta de tempo, problemas familiares, entre outros. Os efeitos dele no organismo são bastante variados, abrangendo dor de cabeça, tensão ou dor muscular, fadiga, distúrbios de sono, raiva, ansiedade, falta de motivação, falta de foco, irritabilidade, etc.

Eu vivi um quadro extremo de estresse que acabou com a minha saúde e me fez ser quem sou. Agradeço à doença por me trazer consciência e me fazer dar a volta por cima. Foi um aprendizado e hoje ajudo as pessoas a fugirem desse ciclo. Recentemente, um familiar teve um problema de saúde

em consequência do estresse. Por mais que eu visse o quadro, comentasse sobre o problema e recomendasse algumas alternativas, ele nada fazia.

Até que um dia, tendo acabado de despertar, ele desmaiou e foi levado a um hospital, onde descobriu que havia sofrido um acidente vascular, o que exigiu atenção nos dias seguintes. Graças a Deus, o quadro se reverteu e ele se recuperou totalmente. Depois do susto, visitou o médico e começou um tratamento sério.

Foi preciso seu organismo dar “defeito” para que ele percebesse que ninguém é de ferro. A coisa mais difícil do mundo é enxergar o óbvio, não é verdade? A gente consegue ver o complexo, mas enxergar o óbvio é tão complicado!

Espero que esse relato sirva de alerta para você. Hoje pode ser apenas um estresse bem leve, mas que se acumulado e sem intervenção pode minar sua saúde. É uma preocupação aqui, outra ali, dificuldades na carreira, problemas financeiros ou de relacionamento, e aí a coisa começa. Se quiser minimizar o estresse, algumas ações podem ajudar:

1. **Aceite o problema.** Ter estresse não é o fim do mundo. Você não é um super-homem, e qualquer um está sujeito a ter momentos de estresse na vida. Portanto, é fundamental que você aceite isso e previna-se. Se não aceitar ou se não acreditar nessa possibilidade, quando você estiver “com defeito” pode ser tarde demais. Admitir o problema ajuda a tomar a atitude de mudar. Negar só vai prejudicá-lo.

2. **Agende checkups.** Pelo menos uma vez por ano você deveria fazer um checkup. Isso significa ir ao cardiologista, ao clínico geral, ao urologista, ao ginecologista, ao dentista, ao oftalmologista, etc. É impressionante a quantidade de executivos que passam anos sem ir ao médico e só vão quando sentem alguma dor. Se você não tem esse costume, pare a leitura e inclua na sua agenda a tarefa de fazer um checkup!

3. **Seja mais produtivo.** Quanto mais tempo você tiver para aquilo que realmente gosta de fazer, menos estresse você terá. Com tempo disponível, você passa a ir ao médico, a praticar algum esporte, a arranjar tempo para os amigos, para a família, para seus sonhos e para você. É outra vida, com mais tempo! Leia um livro (recomendo *A Tríade do Tempo*, para começar), faça um curso, procure ajuda!

4. **Invista nos seus hobbies ou na sua fé.** Você precisa ter uma válvula de escape, algo que o ajude a se sentir melhor ao investir seu tempo. Pode ser um hobby, um esporte, uma prática religiosa, meditação ou qualquer outra coisa que o deixe mais centrado. Só você pode descobrir o que fazer, portanto não espere isso cair do céu; vai ser preciso sair do lugar e tentar achar esse “remédio natural”.

5. **Faça diferente.** De nada adianta saber que está estressado e persistir naquilo que está minando sua resistência. É necessário fazer alguma mudança, talvez na sua alimentação, no seu estilo de vida, no seu trabalho, etc. A regra é óbvia: se você fizer as coisas do mesmo jeito, seu estresse permanecerá. Defina áreas de mudança e comece algo novo.

6. **Procure ajuda.** Não tente enfrentar o estresse sozinho. Cercado de pessoas que gostam de você, fica mais fácil resolver o problema. Converse com seu chefe, com seus familiares, com seus amigos. Peça ajuda para marcar médicos, para acompanhá-lo nos exames, para fazer algo diferente, para ir com você à academia, para aproveitar mais sua vida!

7. **Com ou sem você a vida continua.** Pode parecer duro, mas é verdade: se você “der defeito” de vez e for para a “matrix” dos sistemas deletados, a sua falta será sentida, as pessoas ficarão tristes, mas as coisas vão acabar se ajustando, será apenas questão de tempo. Na sua empresa vão contratar alguém para fazer o que você faz, o seu filho vai achar um amigo para conversar ou jogar bola, a sua esposa ou seu marido vai dividir seu

apartamento com uma nova pessoa (que coisa péssima, não é?). Lembranças, valores e histórias ficarão para sempre, mas não pessoas. A vida vai acabar para todos nós. Cabe a você prolongá-la ou sair logo de cena; a escolha é sua. Pressa na vida é pressa para morrer. Por isso não deixe o estresse determinar seu destino: lute, mude, faça acontecer.

8. Nem tudo é tão grave quanto parece. Que muita gente faz tempestade em copo de água, isso é inegável. Quantas tarefas urgentes não são tão urgentes assim? Quantas situações um pouco complicadas tomam proporções gigantescas do nada? A próxima vez que surgir um problema, analise-o com objetividade, não o alimente. Um pouco de leveza ajuda muito a reduzir o estresse e focar os pensamentos em atitudes mais relaxantes.

Espero que esta seção tenha lhe proporcionado vários insights sobre como melhorar a sua qualidade de vida. Minha sugestão é que selecione os tópicos que possam ajudá-lo em sua rotina e crie um plano de ação na sua agenda, estipule tarefas ou reuniões para tomar atitudes. Não fique só na intenção.

PARTE 3

# **Dicas para usar melhor a tecnologia**

# Dicas para usar melhor o Microsoft Windows 7

A maior parte dos leitores sem dúvida usa o Microsoft Windows, seja no trabalho, seja no notebook ou em casa. Se for este o seu caso, separei algumas dicas que podem ajudá-lo a ganhar tempo e a ser produtivo usando o Windows. Escolhi falar sobre a versão do Windows 7, pois ela é predominante nos ambientes corporativos e também porque a maior parte das dicas são aplicáveis ao Windows 8.

1. **Organize a área de trabalho.** A tela inicial do seu Windows é uma réplica da sua mesa. Quanto mais bagunçada ela estiver, mais tempo você vai perder. A recomendação é optar por um papel de parede que não prejudique a leitura dos ícones, ou seja, fundos muito cheios de cores e desenhos são desaconselháveis. Os ícones que ficam nessa área também devem ser escolhidos a dedo, então deixe apenas aquilo que você usa com mais frequência ou arquivos nos quais esteja trabalhando no momento.

2. **Calibre o monitor.** As cores que você vê na tela irão variar de acordo com o monitor, com a placa de vídeo, com a iluminação e outros fatores. Com isso, aquela foto bacana que você vê no monitor do seu amigo pode ficar esquisita

no seu. Para melhorar a visualização, clique em Iniciar e digite DCCW, siga as instruções e veja o resultado.

**3. Facilite a leitura na tela.** Para muitas pessoas, ficar vendo a tela do Windows o dia inteiro com aquelas letrinhas pequenas pode cansar os olhos. Para evitar a fadiga ocular, você pode aumentar o tamanho das fontes e dos ícones. Para isso, clique com o botão direito do mouse no desktop, selecione a opção Resolução de Tela e, em seguida, a opção “Ampliar ou reduzir texto e outros itens”. Escolha 125% ou 150% conforme preferir e clique em Aplicar.

**4. Use teclas de atalho.** Existem diversos “atalhos” que facilitam as coisas no Windows. Experimente estes a seguir:

Tecla Windows + seta para a direita (ou para a esquerda) – Joga a janela para a direita ou a esquerda da tela.

Tecla Windows + seta para cima ou para baixo – Respectivamente maximiza ou minimiza a janela em uso.

Tecla Windows + M – Minimiza todas as janelas.

Tecla Windows + Home – Minimiza e restaura todas as janelas, exceto a que está em uso.

**5. Adicione qualquer pasta aos Favoritos.** Uma coisa bem prática é adicionar as pastas que você costuma acessar frequentemente aos Favoritos, que são mostrados à esquerda quando você abre o Meu Computador, e que podem ser acessados por qualquer programa. Para fazer isso, abra o Explorer, selecione a pasta desejada e arraste para a seção de Favoritos.

**6. Arraste as pastas mais usadas para a barra de tarefas ou taskbar.** Você também pode colocar as pastas que mais acessa na listagem de mais utilizadas do Windows Explorer. Para isso, basta segurar a pasta com o botão direito do mouse e arrastá-la para a taskbar. Quando clicar com o



botão direito na pasta na taskbar, você a verá como favorita no começo da lista.

7. Crie atalhos personalizados para seus programas. Você pode atribuir teclas de atalho para qualquer programa instalado. Isso permite, por exemplo, chamar o Microsoft Outlook com um “Control+O” ou qualquer outro software com a combinação de teclas que desejar. Para fazê-lo, clique com o botão direito do mouse no programa e selecione Propriedades. Selecione a aba de atalhos, clique na opção Tecla de Atalho e configure conforme desejar.

8. Pesquise na internet direto do menu Iniciar. Caso você realize muitas pesquisas na rede, poderá adicionar uma opção que faça isso direto, sem precisar abrir o browser e digitar o endereço do site de busca. Para isso, clique no menu Iniciar e digite: GPEDIT.MSC. Ao abrir, no lado esquerdo selecione Configurações do Usuário, Templates (ou modelos) Administrativos, Menu Iniciar, Barra de Tarefas. No lado direito, clique com o botão direito do mouse para Editar e habilite a opção “Adicionar link de pesquisa na internet no menu Iniciar”.

9. Alterne um programa com outro no monitor. Se estiver em um programa e quiser acessar outro que esteja aberto, utilize as teclas de atalho Alt+Tab ou Windows+Tab, que mostram os programas abertos e permitem escolher entre eles. Se preferir, digite Windows+T, que moverá o foco para o ícone mais à esquerda da taskbar. Experimente para entender melhor os recursos.

10. Organize os ícones no desktop. Se você tem diversos ícones na tela e eles estão desorganizados, você pode simplesmente pressionar a tecla F5 e segurá-la; o Windows vai automaticamente organizá-los para você.

11. Windows Post-it. Se você não tiver nenhuma outra ferramenta para organizar as tarefas da semana, ou se desejar fazer pequenas anotações, algumas versões do Windows trazem uma ferramenta de notas. Para isso,

clique no menu Iniciar e digite StikyNot.exe , que funciona como um post-it. Porém este recurso deve ser usado apenas temporariamente, talvez como uma migração do papel para o computador, pois existem ferramentas melhores para gerenciar suas tarefas.

12. Proteja seus dados. Se você utiliza pen drives ou HDs externos, uma boa dica é proteger o acesso a dados confidenciais. Para isso você pode usar o recurso chamado BitLocker (disponível nas seguintes versões do Windows: Vista, 7 e 8), que faz com que o Windows peça uma senha para acessar seus arquivos. Para acessar, digite Bitlocker no menu Iniciar e clique no botão Ativar.

O Windows tem diversos recursos escondidos que podem ser muito úteis para tornar seu dia mais produtivo. Se você aprender alguns macetes, poderá fazer mais coisas em menos tempo. Experimente as dicas acima e veja como elas podem contribuir para agilizar a sua rotina.

# 10 dicas para melhorar suas buscas usando o Google

O Google é, disparado, o melhor e mais usado sistema de buscas do mundo. Ele pode ajudar você a encontrar tudo o que precisar. Porém, em um mar de informações, achar aquele peixe que você está procurando pode ser uma tarefa muito difícil.

O primeiro passo é considerar o que você quer buscar e entender o contexto, pois poderá achar coisas positivas e negativas a respeito de qualquer termo pesquisado. Por exemplo, se você digitar “baratas são benéficas”, terá uma série de artigos dizendo que as baratas são realmente boas e que podem até conter substâncias capazes de eliminar bactérias. Se procurar por “rio de janeiro é violento”, só vai achar coisas negativas sobre o Rio. Ou se tentar “beber água faz mal à saúde”, ficará impressionado com os argumentos. Pense no seu objetivo e isso direcionará sua pesquisa.

Se você precisar buscar um tema exato e não palavras soltas que o denominam, coloque o tema da pesquisa entre aspas. Por exemplo: “administração do tempo” vai achar apenas páginas que falem de administração do tempo, sem mostrar aquelas que falem de tempo ou de administração isoladamente.

Você também pode especificar o tipo de arquivo que deseja buscar. Vamos supor que você queira apenas arquivos do tipo PowerPoint. Na pesquisa você pode colocar: “dicas de saúde” filetype:ppt. Especificando a extensão do arquivo, o Google filtra os resultados.

Se quiser pesquisar algo em um site específico, no caso, por exemplo, de o site não ter um opção de busca, você pode usar: “declaração de isento” site: <http://www.receita.fazenda.gov.br/>

Se precisar pesquisar trabalhos escolares, trabalhos de conclusão de curso (TCC), pesquisas, etc., use o site <http://scholar.google.com/> em vez do Google padrão.

Caso deseje buscar palavras que são sinônimos, você pode usar na pesquisa o comando “de”. Ao digitar, por exemplo, “medo” de “barata”, o Google vai incluir palavras como claustrofobia e outras que, de alguma forma, estejam relacionadas.

Um recurso interessante é usar o comando related:site.com.br, que acha sites similares àquele que está sendo buscado. Vamos supor que você esteja pesquisando sites de notícias, mas não conheça outros sites; se colocar related:uol.com.br, ele vai achar Globo, iG, Terra, etc.

Você também pode usar o sinal de menos (-) caso deseje excluir algum termo na pesquisa. Por exemplo, se quiser pesquisar por dietas, excetuando-se os conteúdos referentes à dieta da Lua, você pode digitar: dietas -lua.

É possível ainda definir datas específicas na pesquisa. Vamos supor que você queira saber a população de São Paulo nos anos 2007 e 2012. Se você colocar: população são paulo 2007 2012, o resultado trará páginas com dados que incluam ambos os anos ao mesmo tempo. Mas se digitar: população são paulo 2007 OR 2012, ele trará esses dados separadamente.

Para saber a definição de um termo qualquer, use o termo define, seguido de dois-pontos, antes da palavra pesquisada. Por exemplo, define:diabetes. É uma forma rápida de ter um dicionário simples e objetivo.

Para saber o horário em alguma cidade específica, digite a palavra horário e o nome da cidade. Para converter medidas, você pode usar: 150 quilos

para libras. Para saber o tempo, digite weather:São Paulo. Para saber sobre ações, use stock:Petrobras.

O Google possui uma série de recursos interessantes. Quanto mais você aprimorar suas pesquisas, menos tempo gastará e melhor será o resultado.

# Como usar as redes sociais sem comprometer sua produtividade

Eu não sou contra usar redes sociais durante o expediente nem em outros momentos, mas também não sou a favor de usá-las indiscriminadamente. Algumas pesquisas chegam a dizer que acessar a rede social ao longo do dia pode até aumentar a produtividade. Eu não fiz nenhum levantamento mais apurado sobre isso, mas não vejo mal algum se alguém, ao terminar uma tarefa e antes de começar outra, der uma espiada de dois, três minutos no Facebook. Em alguns casos, isso pode até diminuir a ansiedade (principalmente se a pessoa estiver apaixonada).

Entretanto, redes sociais também podem ser o cemitério do seu tempo. Você pode se perder feio se não tiver uma estratégia pessoal para elas. Eu recomendo que você faça isso começando por selecionar as redes de que deseja participar. Hoje existe rede de tudo, e ficar membro de todas é o passo inicial para a insanidade. No meu caso, decidi focar em três: LinkedIn ([linkedin.com/in/christianbarbosa](https://www.linkedin.com/in/christianbarbosa)), Facebook ([www.fb.com/christianbarbosa](https://www.facebook.com/christianbarbosa)) e Twitter (@christianriad). Apesar de outras estarem se popularizando muito rapidamente, como Instagram, Google+, Pinterest, etc., eu preferi apenas observá-las, pelo menos por enquanto. Se eu tiver que entrar nessas redes por razões de marketing, com

certeza delegarei essa função. A minha estratégia nas redes é estabelecer um relacionamento com os leitores e criar “leads” para meus negócios, e por ora essas redes têm me ajudado nesse objetivo.

Definida a estratégia, você precisa segui-la à risca. Se quiser aumentar sua “empregabilidade”, nada de ficar postando fotos ou comentários comprometedores que possam ser vistos por alguém da sua empresa. Se necessário, crie um perfil separado para isso. Muitas empresas “fuçam” sua vida nas redes antes de contratar e isso pode pegar muito mal.

Outra coisa fundamental é desabilitar as notificações. Todas as redes permitem que você selecione nas configurações quando deseja receber e-mail, avisos, bips, etc. Se você mantiver o padrão, a todo minuto será interrompido por um aviso dessas redes, vai ficar louco e assoberbado, então invista um tempo em configurar suas redes para ter paz.

Evite usar o recurso que a maior parte das redes tem de enviar “convites” para seus amigos participarem delas. Você pode usá-lo para localizar amigos, mas não para sair enviando e-mails indesejáveis para quem não tem a menor vontade de participar da rede. Esses recursos não dispõem de um “filtro” muito eficiente até propositalmente, então você pode acabar mandando um e-mail para seu chefe fazer parte da sua lista de amigos, e isso pode ser um pouco chato, não acha? Para evitar problemas, é sempre bom usar um e-mail particular ao qual apenas seus amigos tenham acesso. Claro que se for o LinkedIn, que é uma rede com propósitos profissionais, a coisa pode ser um pouco diferente, mas mesmo assim tenha cuidado.

Cuidado também com a adição de “aplicativos extras” nas suas redes. O Facebook, por exemplo, permite instalar uma série de aplicativos, jogos, etc. Muitos desses aplicativos tomam conta dos seus direitos de administrador da página e a usam indiscriminadamente. Meu filho adicionou um joguinho no Facebook e, sem que ele percebesse, a cada dia um novo post fazendo propaganda do jogo era publicado e compartilhado com todos os colegas. Existem “vírus” que se passam por aplicativos e assumem o controle de suas informações, e isso também pode ser feito por quem você adiciona à sua

rede. Já pensou se for um perfil falso tentando obter informações sobre você?

Tive uma experiência interessante sobre isso. Eu sempre costumava postar que ia até algum cliente fazer uma palestra. O que começou a acontecer foi que alguns concorrentes ligavam para eles propondo serviços porque sabiam que eu estaria lá. Essa atitude dos concorrentes pegou mal para muitos dos clientes, mas parei de postar aonde vou!

Se você tem um smartphone, existem aplicativos das redes específicos para os aparelhos, que em geral são melhores do que os que vêm por padrão no celular. O Facebook, por exemplo, tem um aplicativo só de mensagens, que foca apenas nisso, evitando que sua atenção se disperse com fotos e outras coisas no aplicativo geral do site. Procure o aplicativo na sua plataforma de smartphone e veja se ele pode ajudá-lo.

Um tipo de aplicativo que pode economizar seu tempo são os agregadores de redes, como Tweetdeck (o que tenho usado), HootSuite, Yoono, etc. Eles permitem agendar posts, publicar o mesmo conteúdo simultaneamente em várias redes ou ainda monitorar o que diz respeito a você nessas redes. Baixe e experimente.

Eu gosto muito de usar as redes sociais para acompanhar o que está acontecendo no mundo em relação aos assuntos que me interessam. Porém, se seguir milhares de pessoas, você terá tanta informação que nada será relevante. Aqueles cujo conteúdo é relevante eu coloco como favorito no Facebook; no Twitter sigo pouquíssimas pessoas relevantes, e assim por diante. Também aproveito o meu tempo de espera parado para olhar esses updates e atualizar algumas coisas.

Usar bem as redes sociais sem dúvida pode ajudar muito no seu networking, no seu posicionamento e até nas suas vendas. Você só precisa usar bem para não se queimar.



# Aplicativos para turbinar seu smartphone

Um smartphone sem aplicativos é como um carro sem bancos. Ele funciona, pode até levá-lo para lá e para cá, mas sem conforto nem praticidade. Por isso fiz uma lista de alguns aplicativos que você pode ter no seu smartphone. Os produtos indicados a seguir funcionam tanto para Iphone quanto para Android, com raríssimas exceções, e podem facilmente ser localizados nas lojas virtuais da Apple e da Google.

1. **Adobe Reader.** Muita gente costuma enviar arquivos em PDF, e a maior parte dos smartphones vem com um leitor muito simples. Quando você baixa o Reader da própria Adobe, ele traz uma série de recursos complementares.
2. **Evernote.** É o líder em aplicativos para gestão de informações, muito útil para gerar e localizar informações.
3. **Onavo.** Monitora quantos mega você usa de dados no seu celular. É perfeito para quem viaja para o exterior e quer saber quantos MB está consumindo.

4. Neotriad. É um sistema de produtividade pessoal e gestão de equipes com base na metodologia Tríade.
5. Feedly. É o melhor agregador de RSS que você vai achar. Perfeito para manter todos os seus blogs na palma da mão.
6. Skype. Agora em todas as plataformas, dispensa comentários. Vale colocar crédito na sua conta para usá-lo em vez de ser limitado pelo seu plano de voz do celular.
7. Sapseed. O melhor editor de fotos para celular que já testei. Possui diversos recursos comparáveis a um “miniPhotoshop”. Vale o que custa.
8. WebMD. Um guia médico de bolso, ideal para viagens e primeiros socorros.
9. Kindle. Eu leio 90% dos meus livros no Kindle. Baixei em todos os meus aparelhos e consigo sincronizar onde parei, além de fazer comentários e anotações. Muito prático.
10. Taxibeat / 99Taxis. Aplicativos nacionais que são excelentes para pedir um táxi em diversas cidades brasileiras.
11. YouTube Song Downloader. Baixe suas músicas prediletas do Youtube para a memória do seu celular. Com versão apenas para Android no momento em que escrevo este livro, mas com promessa de lançamento em breve para iPhone.
12. Guia TV BR. Ideal para procurar o programa desejado tanto na programação de TV aberta quanto em canais fechados. Permite ainda colocar alertas para você não perder o filme.

13. **TripAdvisor Cities.** É um aplicativo maravilhoso para explorar uma nova cidade. Conta com roteiros predeterminados, sugestões de restaurantes, atrações turísticas e hotéis.

14. **Pandora.** Permite criar uma rádio on-line particular, com as músicas que você mais gosta de ouvir. Legal, mas se você tem limites de banda no seu celular, pode custar caro.

15. **Yelp / Urbanspoon.** Os melhores aplicativos para achar o lugar perfeito para comer nos Estados Unidos e em alguns outros países. No Brasil, o iFood faz um serviço similar (mas a qualidade nem chega perto).

16. **Hipmunk Flight & Hotels.** Consegue preços incríveis de hotéis e voos em diversos países. Muito interessante para viajantes de última hora.

17. **DropBox.** Na minha opinião, o melhor serviço de armazenagem de arquivos em nuvem.

18. **WhatsApp.** Lembra do ICQ no começo da internet? Então, este é o ICQ do seu celular, permitindo trocar mensagens sem pagar SMS para a operadora. Simples, grátis e prático.

19. **Tripit.** O melhor gerenciador de viagens da web. Permite centralizar em um único ambiente todas as informações de hotéis, voos, passeios, etc.

20. **Waze.** Um programa excelente para achar rotas alternativas ao seu trajeto. Perfeito para cidades como São Paulo, em que o trânsito é tão insuportável que cada “atalho” é um ganho significativo.

## **Dicas para usar melhor seu Windows Phone**

Se, assim como eu, você gosta da Microsoft, então deve estar com um celular rodando Windows no seu bolso. Boa escolha! E o mais bacana é que é possível torná-lo ainda melhor com pequenos truques. Claro que, dependendo da versão e do modelo do seu telefone, um ou outro não se aplicará, mas tentei filtrar os que devem funcionar na maior parte dos aparelhos. É importante ressaltar que, como eu testei com o meu celular, preferi manter as instruções em inglês para evitar problemas de tradução.

Para começar, vamos dar uma turbinada na bateria, que, apesar de ter uma duração considerável na maior parte dos aparelhos, pode ser sempre melhorada. No menu de configurações (Settings) selecione a opção Battery Saver e também a opção que ativa esse recurso sempre que a bateria estiver baixa. Nessa mesma tela você pode ver quantas horas restam de bateria.

O mais importante é investir um tempo para arrumar a sua tela inicial e para adicionar os itens que você mais acessa (pessoa para quem mais liga, telefone, SMS, Google e agenda) no início da tela, evitando assim a necessidade de rolar para visualizar esses itens básicos. Para remover aplicativos ou contatos dessa área, simplesmente pressione o ícone com o dedo e escolha a opção Remover quando esta surgir na tela.

Uma das coisas mais interessantes desse sistema é o recurso de pesquisa de que ele dispõe. Clique no ícone de lupa na tela principal. Abaixo você tem quatro ícones bem úteis: o primeiro (castelinho) localiza hotéis, lugares para comer, bares, baladas perto do local onde você está. O segundo (nota musical) localiza todos os dados da música que você está ouvindo, inclusive com informações de compra e letra. O terceiro ícone (olho) permite que você leia QR codes, escaneie documentos ou até tire a foto do código de barras de um produto para fazer uma pesquisa de preço. O último deles recebe comandos de voz para sua pesquisa.

Se quiser saber como anda o sinal da sua operadora, clique no horário em qualquer aplicativo para ver sinal, bateria, conexão com Wifi e Bluetooth.

Quer desligar aquele bipe chatinho que soa quando você clica em tudo no celular? Eliminar, por exemplo, o som de quando tira uma foto, para evitar que os outros saibam? Vá em Settings, Ringtones+Sounds e desative na parte inferior as opções que desejar.

Uma das coisas mais simples e que custei a aprender no Windows foi como colocar o cursor para corrigir uma letra de alguma palavra escrita errado. Para fazer isso, clique na palavra até aparecer um cursor e depois mova-o até a posição exata da palavra que você quiser.

Seu Windows permite que vários aplicativos sejam executados ao mesmo tempo. Para acessá-los, segure o ícone da seta apontada para a esquerda até que ele mostre todos os aplicativos, depois selecione o que desejar.

Se tiver uma conta no Outlook.com, você tem acesso ao SkyDrive, que é basicamente um gerenciador de arquivos on-line, similar ao DropBox, que copia suas informações, mantendo um backup se desejar.

Se quiser dicas de aplicativos para fazer anotações ou gravar reuniões, recomendo o Post-It Notes, que é bem simples e pode “pinar” (transferir) uma nota para a tela inicial, permitindo anotações rápidas. Atualmente o que tenho usado bastante é o Voice Recorder Pro, que grava reuniões com muita qualidade. Costumo usá-lo também para registrar textos quando estou no carro, parado no trânsito.

# Dicas para usar melhor seu iPhone

Sem dúvida eu não sou a melhor pessoa para escrever sobre iPhone. Não tenho um, não gosto da Apple por ser um fã incondicional da Microsoft – afinal, não se pode amar o bem e o mal; você precisa escolher apenas um. Eu pedi a um amigo, que é viciado na maçã, que escrevesse esse capítulo para mim, mas as energias não fluíram e ele não conseguiu. Então tive que escrever por mim mesmo, com amor no coração, para ajudar os leitores que dispõem de um desses aparelhinhos.

1. Como economizar bateria quando ela já estiver baixa. Da mesma forma que em outros celulares, quando a bateria estiver baixa, desabilitar alguns itens pode ajudar a prolongar a vida da bateria por mais alguns minutos ou até horas. Vá no menu Ajustes e desabilite: WiFi; Bluetooth. Em Privacidade, desabilite o serviço de localização. Na opção Geral, em Celular, desabilite o 3G. Na opção Sons, ainda dentro de Ajustes, desabilite as opções de vibração. Em Ajustes, Brilho e Imagem de Fundo, reduza o brilho e desabilite o brilho automático. Por último, em Mail, Contatos e Calendário, na opção Obter Novos Dados, coloque para que seja feito manualmente. Quando recarregar não se esqueça de reativar esses itens.

2. Tire fotos rapidamente, mesmo com o celular bloqueado. Seu artista preferido está passando no carro ao lado e você precisa tirar uma foto com o celular urgentemente? O iPhone tem um recurso interessante que permite tirar fotos mesmo com o celular bloqueado: pressione o ícone da câmera fotográfica. Caso ele não esteja aparecendo, basta dar dois cliques rápidos no botão “Home”. Usando a câmera, você também pode usar os botões de volume, na lateral do iPhone, para tirar foto (às vezes, dependendo da posição, esses botões são melhores ergonomicamente).

3. Como definir uma senha alfanumérica. Se você não gosta daquela senha numérica que qualquer um que prestar atenção nos seus dados conseguirá reproduzir, você pode definir uma senha alfanumérica, que impõe mais dificuldades. Para ativá-la, vá em Ajustes, Geral, Bloqueio por Código e desative a opção Código Simples. Automaticamente surgirá um teclado para você digitar uma senha alfanumérica.

4. Atalhos de texto rápido. Vamos supor que você precise rapidamente responder a um SMS com o texto “Já estou a caminho de casa”. Em vez de digitar esse texto toda vez que precisar, você pode usar um atalho como “ecc” e ele automaticamente escreverá para você. Isso funciona não só para SMS, mas também para qualquer aplicativo. Para fazer isso, vá em Ajustes, Geral, Teclado e clique na opção Adicionar Novo Atalho. Adicione um “atalho” e o texto correspondente a ele.

5. Pesquisar um texto em uma página no Safari. Se você precisar achar um texto em uma página na internet e fazer com que o Safari grife as palavras encontradas, use a caixa Buscar e digite a palavra. Em vez de clicar para procurar, role a página de busca para baixo até aparecer a opção “Nesta Página”, clique no Buscar “a palavra que você digitou” e ele irá para o texto, grifando todas as ocorrências. Você poderá usar as setas inclusive para se mover na busca, caso tenha mais de um item no texto.

6. Desabilite o preview das mensagens. É muito desagradável quando você esquece o celular em algum lugar e o iPhone fica dando preview dos alertas de SMS quando eles chegam. Em alguns casos, isso pode acabar com um casamento. Para evitar o custo do divórcio, vá em Ajustes, Notificações, Mensagens e desabilite a opção Pré-Visualização.

7. Transforme seu iPhone em um hotspot. Este é um recurso que não existe em meu maravilhoso e glorioso Windows Phone e cuja falta me fez comprar um modem para acessar a internet do meu notebook quando estou em viagem. Na versão anterior do Windows Phone, eu conseguia compartilhar a internet dele com meu notebook, era perfeito. Para fazer isso no seu iPhone, acesse Ajustes, Acesso Pessoal e clique para ativá-lo. Defina uma senha para o Wifi e, no seu computador, acesse essa rede e digite essa senha. Se sua operadora for razoável, você vai navegar na internet do seu computador pelo seu iPhone!



# Como usar o Evernote para fazer suas anotações

(por Bia Kunze)

O melhor aplicativo de anotações do mundo é o Evernote. Contudo, chamá-lo de “aplicativo de anotações” é quase uma afronta – sua verdadeira função é ser uma extensão do cérebro. Nele, é possível não apenas rascunhar notas, mas também capturar páginas da internet, guardar artigos, PDFs, material escaneado, recibos, documentos, fotos, gravar áudio, armazenar documentos do Word e planilhas do Excel, fazer listas das mais diversas e muito mais.

Onipresente, funciona na nuvem. Assim, mediante a criação de uma conta no serviço, gratuitamente, é possível acessar suas coisas virtualmente a partir de qualquer lugar, em qualquer computador ou celular. Basta uma conexão à internet.

O que o torna de fato interessante é o seu mecanismo de busca. Afinal, de nada adianta alocar todo seu material de referência num lugar se você não conseguir achar alguma coisa depois. Suas buscas, poderosas, vasculham dentro de PDFs e conseguem identificar textos até dentro de fotografias! Pode-se também atribuir lembretes às notas, permitindo que se toque um alerta no seu celular ou computador em dia e horário predeterminados.

Obviamente, para que qualquer coisa possa ser buscada, é preciso facilitar a captura. É possível armazenar informações no Evernote a partir da câmera do celular, por exemplo. Ou abrir uma nova nota com poucos cliques. Além de estar presente no computador (Windows e Mac), o Evernote está em todas as plataformas de smartphones e tablets atuais – iPhone, iPad, Android, BlackBerry e Windows Phone. Mesmo que você esteja num computador que não seja o seu, basta entrar em [www.evernote.com](http://www.evernote.com) no navegador. Se o acesso for feito através de celular com acesso à internet, o site é [m.evernote.com](http://m.evernote.com).

O Evernote funciona no modelo Freemium, ou seja, é gratuito, mas, mediante uma assinatura paga, pode-se obter ferramentas extras.

Para inspirá-los, seguem alguns itens que eu organizo com o serviço:

- Prontuário médico (meu e de cada membro da família) – guardo exames, recibos, anoto todas as consultas a que fui, coloco lembretes para as próximas, etc.
- Livro de receitas e receitas que acho na web
- Pautas para posts, artigos e podcasts
- Listas de compras diversas (supermercado, cosméticos e maquiagens prestes a vencer, roupas, compras no exterior, etc.)
- Listas de tarefas
- Livros para ler
- Livros lidos e suas anotações
- Lugares aonde quero ir (restaurantes, cidades, passeios, hotéis, etc.)
- Vouchers aéreos, de hotéis ou eventos
- Anotações de aulas e cursos
- Anotações de viagem
- Itinerários com mapas
- Boletos de contas a pagar
- Boletos pagos
- Pedidos de compras on-line
- Páginas de livros ou revistas escaneadas

- Cartões de visita
- Ideias
- Posts legais de blogs
- Certificados dos cursos e palestras que constam no meu currículo Lattes
- Coisas que acho na internet que quero comprar
- Fotos de placas e estabelecimentos comerciais com telefone
- Menus
- Cardápios de restaurantes delivery
- Manuais de uso de equipamentos e eletrodomésticos
- Notas fiscais e garantias de produtos
- Apostilas
- Manuais de uso de softwares
- Planejamento de obras e reformas
- Licenças de softwares
- Gravações ou anotações de voz
- Sugestões de presentes
- Filmes para assistir
- Documentos em formato Word ou Excel

O Evernote também é um lugar seguro para se guardar cópias de documentos. O ideal, no dia a dia, é que levemos um mínimo em nossa carteira (pessoalmente, só levo comigo a carteira de motorista), e o restante guardemos em casa e os mantenhamos em cópia no Evernote para eventuais consultas. Também quebra um galho ter no Evernote uma cópia escaneada de comprovante de residência, RG e CPF, para alguma eventualidade. Por exemplo, ao fazer um cadastro numa loja, basta abrir o Evernote e mandar uma cópia desses documentos por e-mail ou imprimir na hora.

Outros documentos que vale a pena ter sempre uma cópia em formato digital: diplomas, passaportes, inscrições para concursos, título de eleitor (e comprovantes de votação), carteira de vacinação, identidades escolares, cartão do plano de saúde, BOs, habilitação, documentos veiculares, notas

fiscais (principalmente de eletrodomésticos e eletrônicos), cartões de fidelidade de lojas, certificado de reservista, carteira de doador de sangue, cédulas de identidade profissional, históricos escolares, certificados de conclusão de cursos.

Outra dica interessante é usar o Evernote para lembretes de longo prazo. Quando vence sua carteira de habilitação? E seu passaporte? Você não precisa das datas de cor, mas o Evernote poderá se lembrar para você. Por exemplo, no caso do passaporte, costumo colocar um alarme para três meses antes do vencimento. Assim, terei tempo para me programar e vencer todas as etapas burocráticas da renovação antes que ele expire. A mesma dica vale para checkups médicos anuais ou para as visitas semestrais ao dentista.

*Bia Kunze é a maior especialista em mobilidade no país e ajuda pessoas a usarem melhor sua tecnologia móvel. Autora do blog*

[www.garotasemfio.com.br](http://www.garotasemfio.com.br).

**PARTE 4**

**Estratégias para maximizar  
o trabalho em equipe**

# O que fazer para ter uma equipe com alta produtividade

Equipe é o que chamo de “o segundo nível da produtividade”. O primeiro é a produtividade pessoal e o terceiro, a produtividade da empresa. Os três estão interligados, um ajuda ou destrói a performance do outro. Tenho estudado esse assunto a fundo nos últimos anos e constatei como a má gestão de uma equipe pode comprometer o resultado da empresa e, mais do que isso, a qualidade de vida das pessoas que a integram.

Mesmo não sendo líder de uma equipe, você pode se beneficiar de alguns destes conselhos. Compartilhe-os com seus colegas e com seu chefe; a sua influência pode fazer a diferença.

Tudo começa por pessoas — Por mais sistemas, metas, processos e tecnologia que uma equipe possa ter a seu dispor, nada disso adiantará se as pessoas que a integram não estiverem a fim de colaborar, o que é bem diferente de agir por pressão. O objetivo é ter um grupo de pessoas afinadas e motivadas por algum propósito maior. Achar esse propósito é o dever de todos. Pessoas com pensamentos negativos, que reclamam de tudo e de todos, são extremamente prejudiciais à equipe e devem ser afastadas, por mais competentes que sejam. As que fazem diferença são as que se motivam

por fatores que nem sempre são explícitos. Se você é membro da equipe, compartilhar os conselhos deste módulo com o seu chefe talvez possa ajudar.

**Defina prioridades explícitas e aplicáveis** — O que mais leva à perda de tempo numa equipe é não saber distinguir o que de fato é prioridade. Se não estiver claro e tabulado, haverá brecha para que se possa questionar: tenho as prioridades A e B que chegaram ao mesmo tempo, qual delas devo fazer primeiro? É importante que haja uma “planilha” com critérios que determinem: faça B porque de acordo com a estratégia, as metas e os valores da equipe, isso sempre deve ser colocado na frente. Discuta com a equipe “variáveis” que possam ajudar a criar essa matriz de prioridades e dê exemplos de aplicação no dia a dia, aprimore a matriz constantemente e veja o resultado por si próprio.

**Ensine sua equipe a gerenciar o tempo dela** — O primeiro nível da produtividade pessoal precisa estar estabelecido para que as pessoas, juntas, gerem resultados incríveis. Indique métodos, ferramentas ou cursos de administração de tempo para o grupo. Quanto mais difundido estiver o conceito, mais facilmente ele será colocado em prática.

**Aprenda que equipes produtivas cometem erros** — Equipes maduras e de alta produtividade também erram, e a cada erro alguém se prontifica a mapear, identificar as origens e solucionar o problema. Todo mundo erra, processos e sistemas podem conter falhas. O erro é bem-vindo nessas equipes, pois serve para ajustar a rota, evitar novas urgências e aprimorar as práticas. O que faz com que o deslize seja um erro de fato é a negligência ou aceitação passiva dele.

**Escolha uma ferramenta para gestão de atividades** — Todos na equipe trabalham executando tarefas e participando de reuniões. O problema é que o chamado para as reuniões é feito por “invites eletrônicos” e todo mundo

controla isso, mas as tarefas são perdidas na Caixa de Entrada do e-mail, no Post-it, no caderno, no gerenciador de tarefas, etc., cada um com suas tarefas gerenciadas de formas diferentes e nada de ligação entre essas demandas. Uma equipe que tem menos reuniões, menos urgências e mais eficiência aprende a centralizar as tarefas por meio de uma ferramenta de gestão que pode ser uma simples planilha do Excel compartilhada com todos ou um software como o Neotriad, que foi feito para isso.

**Reconheça o esforço e comemore as conquistas** — Nem toda empresa ou equipe tem chances de gerar bônus financeiros, porém pequenos mimos vão além de dinheiro. Tempo também é importante. Eu costumo recomendar pequenos “bônus” de qualidade de vida que podem ser:

- Dia do aniversário – Experimente dar meio período de bônus para o funcionário no dia do aniversário dele, assim ele pode curtir esse tempo com a família e fazer coisas importantes no seu dia especial.
- Dê tempo para eles – Saiba reconhecer que sair um pouco mais cedo para resolver um problema em casa, para ir ao médico ou à academia talvez seja uma forma de reconhecimento tão importante como qualquer outra. Hoje em dia não compramos o tempo das pessoas, compramos o resultado que elas geram. Se você compra tempo, pode estar pagando caro demais.
- Faça uma pesquisa de sugestões e veja como melhorar o clima na empresa. Pequenas ações podem gerar excelentes resultados.

Nenhuma equipe consegue manter um pico de alta produtividade. Em alguns momentos surgem flutuações e lacunas. Isto é normal, e o que faz a diferença no resultado é a maturidade do grupo, a capacidade de saber o que é importante, de se comunicar da forma adequada, de utilizar o tempo da maneira correta e de lidar bem com os problemas.



Essas características não surgem da noite para o dia, elas são construídas ao longo do tempo, com persistência, treinamento e ferramentas adequadas. Qualquer equipe pode passar a ter alta produtividade, basta que os líderes tenham interesse e que a empresa dê espaço nesse sentido.

# Como reduzir o volume de interrupções

Não precisa pensar muito para descobrir que boa parte do seu dia de trabalho se perde com interrupções inúteis que acontecem de todos os lados, seja por um simples telefonema, por alguém que aparece na sua frente, por um pedido do chefe, um e-mail, um recado na rede social ou mesmo por seus pensamentos, que teimam em levá-lo para outros lugares. A origem da epidemia de interrupções se deve a esta Tríade de fatores:

1. **Burrice.** Você já reparou como, ao longo das décadas, estamos ficando mais burros? Antigamente, sem o suporte da tecnologia, éramos obrigados a pensar mais nas coisas, investigar melhor os assuntos, etc. Outro dia fui a uma padaria em que a atendente teve de recorrer à calculadora para saber quanto era a soma de R\$ 4,50 com R\$ 2,50. Pense em situações do seu dia a dia, na sua equipe, na sua empresa: um comportamento similar pode ser percebido. Imagine aquela pessoa que usa um sistema para emitir notas fiscais. Um belo dia ela tem um branco e não lembra mais como emití-la. O que ela vai fazer? Ler o manual? Pensar? Claro que não, vai parar alguém para pedir ajuda. É assim que funciona hoje.

2. Preguiça. O que é mais fácil: achar na lista impressa o ramal do departamento que a pessoa ao telefone está pedindo ou direcioná-la para a telefonista? Ler o manual do celular ou perguntar a alguém como configurar o e-mail? Aprender a pagar uma conta pela Internet ou pedir a alguém que pague? A preguiça ativa a interrupção.

3. Falta de Tempo. Como as pessoas não têm tempo, elas não explicam corretamente, delegam errado, não pensam; preferem perguntar em vez de procurar, pedem ajuda para fazer alguma coisa, e por aí vai. A desculpa da falta de tempo na verdade acaba sendo o pano de fundo para os outros dois fatores que citei anteriormente.

Pelos fatores mencionados, podemos concluir que este problema não é simples e exige uma série de mudanças na cultura, nos sistemas, nos modelos de atendimento, na produtividade e no planejamento pessoal para que possa ser minimizado.

Há casos em que não existe solução, principalmente quando se trata de pessoas na equipe com burrice crônica, e desconheço algum tipo de remédio para isso.

A seguir, relacionei alguns itens que podem ajudá-lo a minimizar o volume de interrupções no seu dia a dia:

- Mapeie suas interrupções. Se você percebe que é muito interrompido mas não sabe por quem, quando, por quê, nem com que frequência, então será difícil evitar que isso aconteça. É preciso conhecer a origem do problema para buscar uma solução. Uma simples planilha no Excel pode ajudar nessa estratégia.
- Compartilhe conhecimento. Quanto mais você retém para si aquilo que sabe, mais as pessoas vão ter que interrompê-lo com perguntas. Tudo o que você sabe e que envolva outra pessoa deve ser compartilhado. Você pode simplesmente criar uma pasta na rede chamada Procedimentos e criar arquivos de Word intitulados, por

exemplo: Roteiro para emissão de NF.doc, Procedimento quando o sistema falhar.doc, etc.

- Estabeleça horários. Romper a cultura de interrupção não é algo trivial; as pessoas precisam ser disciplinadas e isso exige tempo. Se alguém vier interrompê-lo e for por algo que possa esperar, agende com a pessoa um horário para resolver essa e outras questões.
- Antecipe. Uma parcela das interrupções acontece em razão de atividades que você delegou ou nas quais está envolvido. Se este for o seu caso, tente revisar logo no início da manhã as prioridades, dando atenção especial àquelas que possam suscitar dúvidas. Às vezes, um simples papo rápido na sala de café pode ajudar muito.
- Avalie as interrupções externas. É comum ouvir frases como: “Meu cliente me interrompe a toda hora”, “O fornecedor sempre chega na hora errada”, “Não posso dizer não para meu cliente”, etc. Em diversas consultorias que fizemos nesse sentido, observamos que, na maior parte dos casos, dizer não ao cliente é saudável para ambas as partes. Mas não saia negando atendimento ao cliente, apenas o inclua nas prioridades.
- Tenha um roteiro. Sabe aqueles treinamentos que os bombeiros fazem nos prédios para garantir a evacuação de todos em caso de emergência? Eles interrompem o seu trabalho para evitar um desastre se algo acontecer. Trata-se de uma medida preventiva que visa a inculcar nas pessoas a maneira correta de agir. Crie você também um procedimento para quando algo o interromper. Eu desenvolvi o meu: eu ouço a interrupção, escrevo a tarefa, definindo se é importante, urgente ou circunstancial. Se for urgente, paro o que eu estiver fazendo, resolvo o motivo da interrupção e depois volto para a atividade anterior. Se for importante, priorizo no dia de hoje, se couber, ou em outro dia. Assim, por mais que imprevistos aconteçam,

eu sei o que fazer, então meu cérebro não precisa ficar liberando adrenalina e me deixando ansioso. Eu mantenho o controle da situação porque tenho um roteiro predeterminado.

- Shutdown. Esse termo, que usei no livro *A Tríade do Tempo*, tem origem nos servidores (antes do Windows) e significa “desligar”. Muitas vezes você sofre interrupções simplesmente porque não desliga coisas básicas como seu e-mail, seu celular, suas redes sociais, etc. Se precisa se concentrar, entre um pouco nesse estado de isolamento para evitar que o universo o atrapalhe.

Interrupções são comuns no ambiente de trabalho, mas sofrer por elas é opcional. Existem diversas alternativas para diferentes tipos de interrupções. Se pararmos para entender e resolver de fato o problema, perceberemos que sempre haverá uma alternativa.

# Passos simples para que suas reuniões sejam mais produtivas

Em uma pesquisa que desenvolvemos na Triad PS com mais de 3 mil executivos de grandes empresas brasileiras, descobrimos que uma empresa perde, a cada 100 funcionários que participam de reuniões eventuais ao longo da semana, em torno de 500 mil reais por ano. Boa parte de nossos projetos de consultoria envolvem esse tópico.

Em tempos de crise, muito se ouve falar em redução de pessoal, de custos, de materiais, mas pouco se diz sobre a redução de reuniões! É simples assim: quer economizar? Reduza o número de reuniões ou o tempo que se leva nelas e deixe a equipe mais disponível para focar no que deve ser feito e trabalhar. Se você convoca reuniões ou participa delas, veja algumas dicas que podem ajudá-lo:

**Convoque certo** — Boa parte dos problemas das reuniões está na convocação. Uma reunião sem objetivo claramente definido não deveria sequer ser realizada. Antes de agendar uma reunião, pense no resultado que você espera conseguir. Na convocação, especifique, além do assunto, o objetivo a ser discutido e os tópicos necessários para alcançá-lo. Que fique

claro que não falei apenas de pauta, mas também de um objetivo que ajude a obter o resultado esperado.

**Reunião não é festa, não é necessário convidar todo mundo** — Quanto menos gente houver, melhor. Para saber quem convocar, pense em uma tríade de critérios: a pessoa pode tomar decisões? Pode oferecer informações importantes para atingir o objetivo? Ela vai executar o que for definido? Se a pessoa não se encontra em nenhuma dessas categorias, deve ficar de fora.

**Reuniões breves** — Evite reuniões com duração superior a duas horas; se for necessário faça uma pausa de 15 minutos antes de continuar. Eu gosto de reuniões de 30 minutos, mas se precisar de mais tempo não ultrapasse o limite. Reuniões muito longas cansam e fazem com que as pessoas percam o foco mais rapidamente.

**Dê tempo para se preparar** — Reuniões de última hora devem ser uma exceção, não a regra. O seu planejamento eficiente faz com que as pessoas tenham tempo de se preparar para a reunião. O ideal é que a convocação seja feita com pelo menos dois dias de antecedência.

**Abra a reunião esclarecendo os objetivos** — Comece a reunião lendo o objetivo e a pauta (que deve ter sido estabelecida e enviada previamente a todos os participantes). Certifique-se de que todos os presentes têm algo a acrescentar com relação ao tema e que concordam com o tempo proposto para a discussão. Deixe o objetivo e a pauta escritos e visíveis durante toda a reunião.

**Utilize um relógio no centro da mesa ou no computador** — Um dos principais desafios para os condutores que são treinados e começam a aplicar as técnicas é o controle do tempo da reunião. Como sugestão, deixe um relógio grande no centro da mesa, visível para todos, assim não apenas você, mas todo o grupo ficará conscientizado e se preocupará com o tempo. Um relógio regressivo é ainda mais eficiente.

Registre os pontos principais da reunião — Para evitar que a conversa se perca ou fique prolixa, convém registrar as principais ideias discutidas na reunião e os próximos passos (com responsável e data). Costumo utilizar um software de Mapa Mental (quando um data show está disponível) ou um flipchart para fazer esse registro.

Conduzir reuniões é uma arte; leva-se tempo para conseguir um resultado satisfatório. Com a técnica certa, você pode ter muito sucesso nelas. Uma pessoa que desenvolve essa habilidade melhora sensivelmente seu currículo. Se quiser saber mais sobre esse tema, sugiro a leitura do meu livro *Estou em reunião*, que trata o assunto com profundidade e ensina todas as técnicas para formação de condutores de reunião.



## **Quando e como evitar uma reunião**

Você olha seu planejamento semanal e repara que todos os dias estão abarrotados de reuniões. Para muitas pessoas essa é uma cena comum e desesperadora, pois assim sobra pouco tempo para se fazer as tarefas diárias. O que acaba acontecendo é que você leva trabalho para casa, fica mais cansado, mais improdutivo e o ciclo do estresse só vai aumentando.

Eu não sou contra reuniões, mas sou totalmente favorável a restringi-las ao máximo. Precisamos desenvolver formas de evitá-las e perceber quando não precisam ser realizadas.

O primeiro indicador de que uma reunião deve ser cancelada é não haver, entre os presentes, alguém com poder de decisão. Se não for possível decidir coisa alguma nela, é melhor cancelá-la e usar o tempo para outra coisa. Pessoas que comparecem apenas para discutir o sexo dos anjos estão jogando tempo no lixo.

Existe outra forma de resolver a questão? Que tal, antes de convocar a reunião, pensar em alguma alternativa para resolver o assunto sem precisar reunir a equipe? Talvez delegar uma tarefa, enviar uma apresentação, fazer uma conferência via Skype em vez de enfrentar o trânsito, etc.

**Conversa individual.** Em vez de realizar uma reunião, que pode demorar mais do que o previsto, será que uma conversa particular com um ou outro membro da equipe e depois um e-mail com a resolução não ajudaria? Pode parecer que se ganha tempo falando para cinco de uma só vez, mas isso não é o que acontece na prática.

**Proponha uma solução.** Que tal enviar uma possível solução para a pessoa que convocou a reunião e assim evitar todo o processo de discussão? Em muitos casos a solução já existe antes da reunião, só precisa ser comunicada.

**Atualizações.** O tempo das pessoas é muito importante e caro para ser gasto com reuniões feitas para simples atualização de informações. Eu já cheguei a presenciar uma reunião de 40 minutos cujo intuito era mostrar e destacar a nova tabela de preços de um catálogo de produtos! Para atualização de informações, experimente compartilhar documentos ou até mesmo gravar pequenos vídeos em seu notebook e divulgar o link.

**Chamar a atenção.** A pior situação em que o líder pode colocar seu subordinado é chamar a atenção ou relatar algum fato pessoal dele em plena reunião, com diversos participantes. Esse tipo de situação é muito constrangedor e muitas vezes pode comprometer a credibilidade do líder em relação aos outros membros da equipe. Se for para fazer algum tipo de repreensão, é melhor chamar a pessoa para uma conversa a sós, de preferência a portas fechadas, e não publicamente.

**Facilite sua decisão de dizer não.** Pode ser difícil no começo, mas depois que você pega a prática ajuda bastante. Eu recebo muitos convites de almoço, de reuniões de parceria, etc. Se eu aceitasse um terço deles, simplesmente não teria mais tempo. Assim, defini critérios para aceitar esses convites: se eu não me encaixo neles, o dizer não fica automático. Quando eu aceito, tento sempre priorizar o primeiro encontro via Skype em vez de presencial.

# Como afinar uma equipe para atingir bons resultados

(por Acácio Queiroz)

Existem pessoas que se destacam por seu conhecimento e suas habilidades técnicas, que possuem capacidade analítica desenvolvida e que adquiriram esse know-how por meio de inúmeros cursos, vários títulos universitários, pós-graduações, MBA, doutorado, etc.

Apesar disso, algumas delas não conseguem ocupar nem mesmo as primeiras posições gerenciais dentro de uma organização, não conseguem avançar na carreira. Por que será?

Porque liderar pessoas significa “inspirá-las” para que deem o melhor de si e se sintam parte de algo maior do que elas mesmas. No meu caso, quando eu era criança, meus amigos diziam que queriam trabalhar em uma transportadora e serem motoristas de um grande caminhão, e eu dizia que queria ser o dono da transportadora.

O que fazer para que as pessoas que fazem parte da nossa equipe queiram se tornar líderes cada vez mais preparados, considerando que os líderes atuais têm as mesmas responsabilidades dos líderes do passado e possuem em comum a ética, a transparência e a consistência, mas atualmente se exija dos líderes, além das qualidades já mencionadas, flexibilidade, humildade,

disposição para servir a equipe com seus conhecimentos e habilidades e um desejo muito grande de fazer as pessoas progredirem?

O cerne da questão é que as empresas são ambientes de trabalho ao mesmo tempo colaborativos e competitivos, e muitas vezes se perde esse espírito de equipe e de “causa” maior. Por isso, o líder tem que trabalhar em conjunto com todos os departamentos da corporação, buscando uma liderança direta, objetiva e participativa. Nada de montar estratégias a portas fechadas; elas têm que ser difundidas a todos os funcionários. Isso faz com que a empresa ande de vento em popa, respeitando-se as pessoas e deixando-se a formalidade de lado.

Muitas vezes, o mau resultado da empresa não é consequência da atuação de suas equipes, mas, principalmente, da incapacidade do líder de servir, de motivar e de desenvolver os talentos de quem trabalha nela. Nesse processo, uma comunicação clara, transparente e direta da cúpula com os colaboradores é um dos fatores essenciais. O feedback é necessário. A arrogância e a adoção de atitudes próprias de alguém que se julga dono da verdade estão muito longe de ser características necessárias a um líder de sucesso. Hoje em dia, ele está mais alinhado com a postura de um facilitador para a atuação de seus liderados do que com a de alguém a ser servido por toda a corporação.

O segredo do sucesso no ambiente organizacional está na busca por oportunidades para liderar e na habilidade de desenvolver pessoas. Esse é outro dos pilares dos verdadeiros líderes. As pessoas têm que crescer e amadurecer, é o ciclo da vida.

Não é tarefa fácil, pois requer sinceridade, honestidade e um feedback constante das ações que foram bem exercidas, assim como das que precisam ser melhoradas ou das que não deram certo. O ser humano, por natureza, prefere evitar situações de conflito, mas estas nunca podem ser ignoradas pelo líder. Ele pode não ser simpático, mas a verdade e a transparência estão em primeiro lugar. O compromisso precisa permear a relação do líder com seus subordinados.

Os líderes modernos têm de trabalhar para criar valores de longo prazo para os seus colaboradores e para a empresa, que juntos devem obter resultados consistentes para os acionistas. Hoje, o desenvolvimento profissional da equipe é a parte mais importante para a formação de uma empresa de alta performance. Também é muito importante ressaltar que deve haver equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. O líder deve, sem agredir nem transgredir, conhecer o que lhe disser respeito da vida pessoal de seus colaboradores, ou seja, saber de suas angústias, caso existam. Faz parte da liderança moderna ajudar os colaboradores a atingirem o bem-estar, que é a expressão máxima do equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional. Dessa forma, o líder tem de atuar de modo que todos tenham o seu “edifício equilibrado”, sustentado por quatro colunas: trabalho, amor, crença e família. Uma vez alcançado esse equilíbrio, o sucesso é apenas consequência.

Pesquisas realizadas pelas universidades de Harvard e Stanford na década de 1990 demonstram que a cultura de uma empresa, entendida como a forma pela qual as pessoas compartilham costumes, crenças, ideias e regras em uma corporação, pode ser gerenciada com o objetivo de elevar o desempenho da organização. Culturas de alto desempenho, como as observadas na própria Microsoft, no Google e em outras entidades, são construídas com base em um relacionamento próximo e de informalidade entre todos os profissionais. Nesse tipo de ambiente, propício a novas ideias e criatividade, prevalecem o respeito e o profissionalismo.

Além desse bom ambiente de trabalho, no entanto, é preciso estabelecer práticas de mensuração e métricas capazes de assegurar a valorização dos talentos. O mecanismo de reconhecimento ao mérito de cada profissional pela capacidade de assegurar bons resultados aos acionistas é uma ferramenta importante para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Não se trata de uma tarefa fácil, pois o processo de motivação e busca pela superação de resultados coloca sobre o líder a responsabilidade de manter o grupo empenhado e comprometido com as estratégias traçadas.

Pessoas que são felizes no seu ambiente de trabalho aumentam a sua produtividade, a sua performance e com isso geram resultados positivos nas suas atividades. Numa grande escala, atingem retornos favoráveis aos acionistas, investidores e a elas próprias, pois as oportunidades de crescimento na carreira ficam mais abundantes quando a empresa cresce também.

O papel da liderança moderna é:

- Formar e informar a equipe, mas, sobretudo, auxiliar na formação e no desenvolvimento dos profissionais que a compõem;
- Trabalhar os cinco pontos: disciplina, humildade, flexibilização, palavra e ação;
- Difundir a estratégia da empresa para todos da equipe;
- Não perder a oportunidade de treinar e fazer as pessoas crescerem profissionalmente;
- Ser autêntico, honesto, consistente, verdadeiro, transparente e ético;
- Fazer gestão de desempenho – as metas do negócio devem estar alinhadas com o planejamento pessoal de cada colaborador para se obter maior produtividade;
- Não ter direito de diferenciar pessoas profissionalmente apenas por não ter uma boa química com elas. Cada um tem que ser avaliado pela sua capacidade e pela performance profissional;
- Deixar o colaborador ciente da remuneração total que recebe na empresa (salário e benefícios);
- Incentivar a prática PLR – Participação nos Lucros e Resultados – para todos aqueles que contribuem para uma boa remuneração aos acionistas;
- Fazer com que as equipes o sigam pelo exemplo e não apenas pelas palavras;
- Sempre manter os colaboradores motivados, com constantes desafios visando ao crescimento profissional e da empresa.

*Acácio Queiroz é presidente e CEO do Conselho Administrativo da Chubb Seguros e presidente da Resseguradora da Chubb, Federal S.A. É membro de diversos conselhos e comitês e presidente do Comitê de CEOS e Chairpersons da Câmara Americana de Comércio, a Amcham.*

# Como negociar prioridades com seu chefe

Imagine a seguinte cena: você cheio de coisas por fazer um pouco depois da metade do dia e ainda com dois dias de trabalho pendente. De repente, seu chefe aparece na sua mesa, esbaforido, dizendo que surgiu algo urgente que precisa ser feito imediatamente.

Em uma situação como essa, o normal é fazer aquela cara de desgosto e aceitar a nova tarefa, provavelmente adiando outras coisas, fazendo hora extra ou levando trabalho para casa.

Eu sei que é difícil dizer não ao chefe; em alguns casos, é até perigoso. Porém podemos criar uma alternativa a essa situação, sem dizer não nem entrar em conflito. Precisamos de uma forma de negociar o que deve ser feito. Parta do princípio de que o chefe, na maior parte dos casos, não tem uma ferramenta de controle e pouco sabe sobre as tarefas que você tem para fazer ao longo do dia.

Para negociar prioridades, o primeiro passo é ter prioridades. Sem isso, fica impossível realizar qualquer negociação. Portanto tenha sempre à mão a lista de tudo o que deve ser feito no dia, com um tempo estimado para cada tarefa e a ordem de execução.



Quando seu chefe surgir com uma nova prioridade, você deve mostrar aquelas que já tem para o dia e perguntar o que pode ser adiado, pois não há tempo disponível para fazer tudo. Você não deve dar a resposta, e sim perguntar o que fazer. Seu chefe, teoricamente, deve saber o que precisa ser priorizado e o que pode ser deixado para depois.

Estimular esse diálogo é extremamente produtivo para a equipe, para o líder, para você. Inculcar prioridade como palavra-chave na cabeça das pessoas influencia cada vez mais a produtividade de todos. No começo é mais difícil, mas depois entra-se no ritmo.

É claro que existem líderes inacessíveis a um diálogo maduro a respeito de prioridades, mas aí cabe a sua decisão de suportar a situação ou procurar novos ares. Existem casos em que a urgência exige um esforço adicional, entretanto são casos excepcionais; se forem constantes, há algo errado.

Em algumas empresas criamos esse modelo como forma de delegação, ou seja, o líder em conjunto com a equipe alinha as prioridades semanalmente ou diariamente, dependendo da operação. Pode ser feito com sistemas como MS Outlook, Neotriad ou até mesmo com uma planilha do Excel na qual o gestor vai validar o que deve ser feito.

# Como aumentar o nível de confiança da equipe

Quando eu estava desenvolvendo uma pesquisa para um curso de equipes produtivas que lançamos na Triad PS, deparei com uma questão essencial para criar uma equipe mais produtiva: confiança.

É bem simples a relação entre produtividade e confiança: se as pessoas da equipe não confiam no líder ou nos demais membros do grupo, a coisa vai desandar. As pessoas não delegam corretamente e escondem o jogo, as urgências aparecem, elas não se comunicam de forma eficiente e por aí vai.

Aumentar a confiança da equipe aumenta também a sua produtividade. Porém isso não é algo trivial, exige esforço. A confiança depende de uma tríade de fatores: tempo, oportunidades e exemplos.

Tempo porque a quebra ou a falta de confiança não se resolve em dias ou semanas. Às vezes demoramos meses, anos ou até décadas para voltar a ter crédito. Dependendo do estrago que foi feito, talvez não tenhamos nunca mais e, nesse caso, precisamos ter coragem e saber o momento de parar de tentar. Porém, na maioria dos casos, há uma boa chance de se restabelecer a confiança, mas será necessário investir um tempo para fazer isso acontecer. Não tenha pressa.

O segundo fator é a existência de oportunidades, ou simplesmente não haverá como desenvolver um novo comportamento. Se você, por exemplo, perdeu a confiança do chefe por não ter entregado uma atividade no prazo estipulado, a oportunidade de um novo relatório com prazo definido pode ser a chance dos céus para você tomar uma nova atitude e cumprir o combinado. Quando surgir uma oportunidade, não pense duas vezes antes de agarrá-la, pois este é o caminho mais rápido para restabelecer a confiança.

Por fim, você precisa dar o exemplo quando a oportunidade aparecer. Eu sempre gosto de pensar que quando surge uma oportunidade, ela pode ser a última. Então faça certo dessa vez. Os exemplos valem mais do que mil palavras. Intenções não são nada, o resultado é o que vale no fim das contas. O exemplo positivo também se alastra e reforça a confiança.

Com esses três fatores presentes, fica possível restabelecer a confiança. Para que isso se mantenha, você precisa desenvolver a capacidade de:

**1. Cumprir prazos.** A má fama de uma pessoa que não entrega suas tarefas na data combinada é difícil de ser combatida. Quando assumir um prazo, tenha certeza de que poderá cumpri-lo ou esteja preparado para argumentar por que não o fez.

**2. Comunicar-se de maneira eficiente.** Aprenda a se comunicar com sua equipe ou com seu chefe. Quando algo acontecer, explique de forma clara e objetiva. Aponte problemas e soluções, não culpados. Seja honesto, sem ferir pessoas. Seja direto, sem ser grosseiro. Seja rápido, sem ser afobado.

**3. Cumprir suas promessas.** A maioria dos chefes que perdem a confiança da equipe são aqueles que prometem algo que não poderão cumprir. Eu já vi diretor prometer promoções que nunca aconteceram, aumentos que eram impraticáveis, projetos que dependiam de terceiros, etc. Com certeza você também conhece pessoas que fizeram promessas desse tipo e nunca as cumpriram. Antes de prometer algo, verifique todas as possibilidades,

documento, estabeleça prazos, diga o que pode dar errado, etc. As coisas mudam, não é possível prever tudo, mas, se você for transparente e mantiver a equipe a par do que está acontecendo, o problema é minimizado.

Confiança não é algo fácil de se recuperar, portanto o melhor a fazer é honrar o crédito que lhe foi dado. Ninguém é perfeito, as pessoas erram, isso é natural do ser humano. A sua atitude com relação aos erros é que faz a confiança ser mantida ou quebrada.

PARTE 5

# **Como usar o e-mail sem diminuir a produtividade**

# **Como usar seu e-mail de forma mais proveitosa**

Se existe uma coisa que rouba a energia, a produtividade e muitas vezes a paciência das pessoas, sem dúvida é o e-mail! Um profissional chega a gastar até três horas por dia respondendo, enviando e organizando suas mensagens. A média diária nas empresas fica em torno de duas horas! É muito tempo. Existem dezenas de formas de melhorar o uso do e-mail; selecionei aquelas que classifico como “essenciais” e que podem ajudar você a utilizá-lo melhor e diminuir esse tempo.

**Reduza o volume de e-mails.** Se você não quer gastar tanto tempo com eles, precisa ter menos e-mails. Para fazer isso, comece por separar o que é profissional do que é pessoal e do que é totalmente descartável. Tenha sempre três contas de e-mail: a da empresa em que você trabalha, que deve ser usada exclusivamente para fins profissionais; uma conta pessoal, que de preferência não seja de um provedor pago – utilize serviços como Outlook.com, Gmail e Yahoo, que são grátis e melhores do que a maioria dos provedores pagos; e uma outra conta grátis também, para sites que exigem e-mail para receber conteúdo, como, por exemplo, sites de compra coletiva, promoções, etc. Coloque os assuntos nessas três caixas e mantenha

esse padrão! Quando algo cair na caixa errada, avise o remetente para alterar; se for spam, mais do que imediatamente adicione à pasta de spams. Caso não queira mais participar de alguma lista, clique na opção de descadastramento que a maioria dos e-mails traz.

**Controle seu e-mail racionalmente.** A maior parte das pessoas é totalmente dominada pelo e-mail. Quando surge uma nova mensagem, tudo para até que ela seja lida. Não pode ser assim. Sua atenção é muito cara para ser usada com e-mails a todo momento. Eu sempre recomendo que você estabeleça horários para verificar seus e-mails: de hora em hora, por exemplo, depois mude esse intervalo para duas horas, depois três. Caso isto não seja possível ou seu vício seja tão grande a ponto de não conseguir praticar o desapego, use o e-mail no intervalo entre tarefas. Começou a fazer o relatório? Feche o e-mail. Terminou? Abra novamente. Claro que, para essa dica funcionar, você precisa desabilitar o aviso de novas mensagens. Se não souber como, pergunte à equipe de TI de sua empresa, pois sem isso você vai ficar louco.

**Mantenha sua Caixa de Entrada de dieta.** Ter milhares de e-mails na caixa de entrada é um passo para se perder e gastar tempo à toa. No momento em que verificar seus e-mails, faça algo com aquele e-mail que você abrir: archive nas pastas, responda ou crie uma tarefa/reunião para fazer em outro momento. Se você seguir essas dicas simples, vai ter sempre pouquíssimas mensagens no fim do dia. Nada de abrir e-mail e marcar como não lido para ler depois, hein?!

**Eu nunca uso a cópia aberta.** Se mando um e-mail em cópia aberta para dez pessoas, eu tenho a chance de receber dez mensagens de retorno. Não sei por quê, mas o ser humano adora copiar todo mundo. Já que não podemos lidar de forma simples com a carência humana, proteja-se usando a cópia oculta, assim você evita uma enxurrada de mensagens desnecessárias. Caso

os destinatários precisem saber quem está sendo copiado, coloque o nome das pessoas (copie e cole dos e-mails em cópia) na primeira linha do e-mail.

Você não pode tirar o e-mail de sua vida, mas pode poupar tempo aplicando boas práticas. Experimente as estratégias acima e veja como o seu volume de mensagens irá reduzir significativamente. Não guarde as dicas só para você, empreste o livro para alguém e multiplique essa corrente de bom senso!



# Dicas para otimizar o Microsoft Outlook

Atualmente o Microsoft Outlook é um dos softwares de e-mail mais utilizados no ambiente corporativo, por isso selecionei algumas dicas que vão ajudá-lo a turbinar o seu. A maior parte dessas dicas funciona no Microsoft Outlook 2007 ou em versões mais avançadas, por isso você não deve ter problemas no acesso. Talvez um ou outro nome no menu indicado seja diferente, dependendo da versão, mas com uma rápida pesquisa você vai conseguir aplicá-las no seu software.

1. **Desative o aviso de novas mensagens.** Conforme mencionei anteriormente, se você mantiver o aviso para cada e-mail que chega, trabalhar será uma tarefa árdua. Para desabilitar o aviso, posicione o cursor em Arquivo, selecione Opções e clique em E-mail. Nesta área existe uma opção chamada “Quando uma nova mensagem chegar”: desabilite todas as opções abaixo desse texto. Simples, e sua vida em breve retornará ao normal.

2. **Faça a cópia oculta aparecer.** Dê preferência a e-mails enviados com cópia oculta, a fim de evitar uma enxurrada de respostas desnecessárias. Para ter essa opção visível, quando for escrever um e-mail, selecione o menu Opções e clique no botão CCo; isto habilitará a cópia oculta na escrita do e-

mail. Ao lado desse botão, existe um outro chamado “De:”, que lhe permite habilitar a conta da qual pretende enviar o e-mail. Caso você tenha, por exemplo, a conta profissional e a pessoal configuradas no mesmo Outlook, poderá escolher o remetente da mensagem.

3. Crie uma pasta “SAVETIME”. Boa parte dos e-mails que você envia diariamente são respostas para as mesmas perguntas que já lhe fizeram dezenas de vezes, ou pequenas adaptações desse texto. Toda vez que me fazem uma pergunta ou que escrevo algo que sei que precisarei reescrever em um futuro próximo, eu faço uma redação cuidadosa do e-mail e me coloco na cópia oculta. Quando o e-mail chega, eu o movo para a pasta SAVETIME. Sempre que a pergunta é refeita, eu vou nessa pasta, escolho o e-mail similar e economizo um tempão.

4. Autotexto. Além da pasta SAVETIME, você pode criar pequenas partes de texto que podem ser inseridas no momento da escrita do e-mail ou numa reunião. Por exemplo, toda vez que passo o endereço do escritório, eu envio um ou dois parágrafos explicando como chegar e também o link no GoogleMaps. É sempre o mesmo texto, sem modificações. Então, para não ter que redigitar, selecione o trecho que quiser do e-mail, vá no menu Inserir do novo e-mail e selecione a opção “Quick Parts” (Partes Rápidas) e clique na opção Adicionar a Galeria de Partes Rápidas. Isto faz com que o texto fique gravado ali. A próxima vez que precisar do texto, basta ir nessa mesma opção e selecionar na lista da galeria. Você pode fazer isso com imagens e textos.

5. Classifique suas atividades. Lembra da dica de classificação pela Tríade que mencionei no início do livro? Você pode usar o MS Outlook para criar categorias associadas à Tríade. Para isso vá na Caixa de Entrada, clique no botão Categorizar e escolha a opção Todas as Categorias. Selecione, por exemplo, a cor vermelha e clique no botão Renomear e digite Urgente, a cor azul para Importante e a amarela para Circunstancial. Agora você poderá

associar a Tríade a e-mails, tarefas e compromissos, visualizando por cores como anda sua agenda! Claro que quanto mais azul melhor! Você também pode usar categorias para projetos, metas, etc.

**6. Pastas Favoritas.** Se você tem centenas de pastas para armazenar seus e-mails, pode ficar perdido para localizar uma delas no meio de tantas outras. O Outlook tem um recurso chamado Pastas Favoritas, que cria um atalho para a pasta no lado esquerdo superior, assim você não precisa localizar a pasta para arrastar o e-mail, pois ela sempre ficará visível e acessível. Para adicionar uma pasta às Pastas Favoritas, selecione o menu Pastas (Folder), localize a pasta que deseja e clique no botão Mostrar nos Favoritos. Para excluir, basta clicar novamente nesse botão.

**7. Pastas de Pesquisas.** Se você se perde localizando itens recorrentes no Outlook, você pode criar uma pasta que contenha a pesquisa que costuma fazer. Por exemplo, vamos supor que você sempre procure e-mails que contenham o assunto: “SENHA” ou “Projeto ABC”. Você pode criar uma pasta que localiza esses e-mails e os mostra automaticamente. Para fazer isso no menu Pasta, clique no botão Nova Pasta de Pesquisa, escolha a opção desejada e clique OK. Para quem vive perdido, este recurso ajuda a ganhar tempo.

**8. Transforme seus e-mails.** Um dos recursos que mais uso no Outlook é a transformação de e-mails em reuniões, tarefas ou contatos. Esta é uma dica que, mostrando, fica mais fácil, então experimente clicar em um e-mail e arrastá-lo para o menu esquerdo na opção Calendário ou Tarefas. O Outlook cria um novo compromisso ou uma nova tarefa com o texto e o assunto do e-mail. Extremamente útil, este recurso ainda ajuda você a diminuir o volume de e-mails na Caixa de Entrada. Observação importante: fazer isso não apaga o e-mail, apenas copia seu conteúdo.

# Dicas para usar melhor o Google Mail (Gmail)

Entre todas as opções de e-mail gratuito em nuvens, sem dúvida o Gmail do Google se tornou uma das mais consistentes. Se você utiliza o Gmail, separamos algumas dicas para obter uma performance melhor nos e-mails:

1. Use um e-mail diferente para assuntos diferentes. Um dos recursos mais interessantes do Gmail é poder utilizar e-mails diferentes para receber mensagens específicas e com isso criar regras para pastas específicas. Vamos supor que você queira assinar a newsletter da Triad e seu e-mail seja: joaonaoexiste@gmail.com. O Google aceita qualquer derivação no seu e-mail após o símbolo “+”. Você pode então assinar a newsletter com o email joaonaoexiste+Triad@gmail.com ou joaonaoexiste+Triadnews@gmail.com. Você pode usar isso para newsletters, clientes ou o que sua imaginação mandar.

É automático e não exige qualquer configuração. Com isso, você pode criar filtros e mover automaticamente suas mensagens ou usar uma estratégia pessoal de organização.

2. Agilize suas buscas. Se você precisa achar um e-mail, basta digitar, no campo de busca, qualquer coisa que lembre o conteúdo da mensagem, o

assunto ou o destinatário, que o Gmail rapidamente localiza os e-mails relacionados (incluindo alguns anúncios estratégicos).

O problema nessa localização é que, às vezes, o Gmail inclui muito conteúdo e a busca continua difícil de ser feita. Para facilitá-la, você pode usar alguns “filtros” que ajudam a refinar a pesquisa, como “from”, “to”, “is”, “in”, “has”, “after”, “before”.

Para isso, basta digitar, no campo Pesquisar, os itens que deseja, como no exemplo:

To: me, from: nomecliente@meuclientexpto.com.br in:inbox  
after:2/2/2011

Ele vai procurar na pasta Inbox todos os e-mails enviados para você do cliente com o e-mail acima que entraram depois de 2/2/2011. Você pode utilizar essas opções juntas ou isoladamente. Se não funcionar, a saída é a busca avançada ou olhar e-mail por e-mail.

**3. Melhore o recurso de e-mail prioritário.** Um recurso legal do Gmail é o e-mail prioritário, que identifica, através do uso (como respostas e leituras) e de alguns sinais, os e-mails que são prioritários e os seleciona para você. Isto permite, por exemplo, que você receba apenas e-mails importantes na Inbox.

Para ajudar o Google nesse processo, marque seus e-mails importantes, clicando na mensagem, na opção Mais e na opção “Marcar como Importante”. Caso a mensagem não seja importante, use o mesmo procedimento, mas clique na opção “Desmarcar como Importante”.

Quanto mais você usar esses recursos, mais foco o Gmail dará aos e-mails realmente significativos.

**4. Organize suas mensagens com Marcadores.** Você pode categorizar suas mensagens no Gmail através do recurso de marcadores. O Gmail traz alguns por padrão como Travel, Personal, Notes, etc. Você pode criar novos marcadores se desejar ou até modificar os atuais.

Cada marcador pode ter uma cor específica e as mensagens selecionadas podem ser ocultadas da Caixa de Entrada, tornando-se visíveis apenas

quando se clicar no respectivo marcador.

# Como escrever e-mails mais eficientes

No meio de tantas mensagens que as pessoas recebem atualmente, o que garante que um e-mail será lido? Como obter a atenção do destinatário? Como ter sua mensagem transformada em alguma ação de fato? Não há uma fórmula mágica que garanta a leitura, a compreensão e a execução da mensagem, porém algumas práticas ajudam seu e-mail a se destacar no meio da multidão. As dicas a seguir servem para ambientes de trabalho, sem nenhuma técnica específica de marketing de atração ou subliminar. Há apenas estratégias que fazem a diferença na boa redação.

A primeira coisa que você deve levar em conta é o tipo de fonte que utiliza. As fontes não serifadas (ou não desenhadinhas) são as melhores. Utilize sempre fontes como Calibri, Arial, Verdana ou Hevetica. Evite utilizar fontes como Times New Roman, Bell, etc. O corpo do texto também não pode ser menor do que 10 nem maior do que 14. O ideal é a dobradinha fonte Calibri tamanho 11, em fundo branco (nada de usar bonequinhos, fundos de papel de carta ou outra coisa qualquer).

Seja objetivo e conciso no seu texto. E-mail não é áudio nem vídeo, por isso as pessoas não têm muita paciência de ficar lendo cartas de amor nele. Tente limitar sua mensagem a três ou quatro parágrafos no máximo. Se

precisar de mais conteúdo que isso, quebre seu e-mail em mensagens específicas ou, melhor ainda, procure ligar para a pessoa ou use o Skype (ou ferramenta similar que sua empresa possa disponibilizar para troca de mensagens ou videoconferência).

Quando estiver redigindo o texto, dê espaço entre os parágrafos e também utilize tópicos numerados para assuntos específicos e bullets (•) para destacar itens. Visualmente, espaços, tópicos e bullets proporcionam uma leitura mais fluente e prazerosa.

Todo e-mail é uma fonte de informação que contém duas partes: o conteúdo e a ação a ser realizada. Existem mensagens que são apenas informativas, sem ações posteriores, e outras que contêm as duas coisas. Em geral, quando precisamos que algo seja feito, temos a tendência a ter pressa na escrita e damos ou só a informação ou só a ação, deixando a pessoa perdida na hora de responder ou fazer. Para evitar isso, coloque sempre na primeira linha o que deve ser feito, por exemplo: AÇÃO – Revisar este texto e enviar para a gráfica; AÇÃO – Revisar planilha de custo e me enviar até 2/11.

E, por último, mas não menos importante, está o assunto da mensagem. Lembra, na época da escola, quando sua professora de redação dizia que o título era a última coisa a ser pensada? Então, assunto de e-mail é igualzinho. Escreva primeiro o e-mail e depois pense numa frase que sintetize seu conteúdo. O erro que as pessoas cometem é escrever assuntos genéricos como: “Vendas”; “Olá”; “Saudade”; “Tá por aí?”, etc. Eu recomendo a inclusão de uma palavra que resuma o assunto, antes do texto do assunto, algo como: [PROJETO XPTO]; [CLIENTE: ABC LTDA]. Isso deixa a mensagem mais organizada e também destaca-se na lista de e-mails.



# Uma estratégia simples para organizar suas pastas de e-mail

Além de ter muitos e-mails, as pessoas, para piorar a situação, ainda criam muitas pastas para armazená-los. O problema é que, uma hora depois de isso feito, a pessoa já não sabe mais em que pasta o colocou. Já reparou como isso acontece?

O fato de ter pastas não garante que você saiba organizar seus e-mails, muito pelo contrário. Se você não tiver uma estratégia, infelizmente as pastas, na maior parte das vezes, prejudicam a organização. Eu acredito que, num futuro próximo, os softwares de e-mail terão um recurso para associar tags (estilo Flickr ou delicious.com) a e-mails, mas por ora o recurso de pastas precisa ser bem utilizado.

No livro *A Tríade do Tempo*, eu recomendo, na fase de Organização da metodologia, uma estratégia para organização de pastas chamada Taxonomia Pessoal, que consiste em ter um mapa, um plano da sua organização em todos os aspectos, seja ela de e-mails, papelada, arquivos, etc. O conceito diz que, se tivermos a mesma “hierarquia de organização” para tudo o que arquivamos na vida, ficará muito mais fácil achar as coisas.

Para criar sua taxonomia, você pode pegar uma folha de papel e desenhar suas “categorias” no formato de um organograma. Por exemplo, você pode

ter na categoria Pessoal uma pasta chamada Financeiro e, dentro dela, um nível chamado Contas a Pagar, Contas a Receber e Notas Fiscais. Esse “esquema” pode ser utilizado na suas pastas físicas, no seu e-mail e na sua pasta de arquivos. Fica mais fácil e simples se houver uma estratégia preconcebida.

Crie suas categorias principais com base em “macroassuntos”, tente não ultrapassar o limite de 10 a 12 categorias e detalhe os “microassuntos” (na horizontal) dentro dessas pastas. Aplique no seu Microsoft Outlook ou Gmail e nos seus ambientes.

Revise constantemente suas pastas. Caso uma delas não tenha sido utilizada por mais de cinco anos, delete a pasta ou mova-a para um “arquivo morto”. O Microsoft Outlook vem com um recurso chamado Autoarquivamento, que faz isso automaticamente.

Se você lida com clientes ou projetos, é válido criar uma pasta para cada um deles, separadamente. Isto facilita o arquivamento e agiliza a localização. Porém evite pastas com nomes de pessoas, pois se uma delas sair da empresa ou mudar de área a pasta exigirá um nível maior de manutenção. Dê preferência a pastas com “assuntos” em vez de “pessoas”.

PARTE 6

# Home office

## **Você tem perfil para home office?**

Muitas empresas estão aderindo à onda do “trabalho em casa”, ou home office. Nos últimos anos, tive a oportunidade de implantar diversos projetos e realmente acho que esta é uma prática que ajuda a manter a qualidade de vida. Uma pesquisa recente mostrou que um paulistano gasta, em média, 3 horas e meia diariamente no trânsito, porém vamos ser mais comedidos e pensar em apenas 1 hora por dia, ou seja, 30 horas por mês. Em um ano, ficamos, aproximadamente, 15 dias retidos no trânsito. Faça as suas contas. Porém esse problema não aflige apenas São Paulo; pequenas e grandes cidades também têm seus congestionamentos.

Além do trânsito, o local de trabalho também é um poço de interrupções que prejudica o foco e por consequência a produtividade. Trabalhar em casa sem dúvida pode ser uma grande vantagem, mas não para todos. Nem todo mundo tem perfil de home office, ou ainda um ambiente adequado para isso.

Para começar, pense na forma que gosta de trabalhar, se prefere ficar isolado no seu canto ou interagindo com as pessoas. Se você costuma ir para a salinha de reuniões e ficar afastado fazendo seu trabalho, o home office pode ser muito bom para manter esse ritmo. Mas se você é daqueles que

gostam de falar com todo mundo, interagir no cafezinho, sair para almoçar com os colegas e ver o agito da sala no meio do expediente, vai sentir falta desse movimento se trabalhar em casa. Porém, se fizer uma ou duas vezes na semana, talvez consiga manter o bom ritmo.

Outro ponto importante é seu ambiente em casa para trabalhar. Você tem o espaço adequado, a iluminação correta? Dispõe de internet banda larga com qualidade? Tem alguém que possa dar atenção às crianças pequenas? Existe alguma obra barulhenta por perto? Essas são algumas questões que devem ser levadas em consideração. Claro que home office não tem necessariamente que ser em casa. Se você reparar, em várias cafeterias há gente trabalhando, pois é um ambiente “mais agradável” para alguns.

Família é outra questão muito importante. Se você tem filhos pequenos e não tem ninguém que possa ajudar enquanto estiver em casa, não é impossível, mas será preciso adotar algumas medidas para fazer com que as crianças entendam qual é o momento de trabalho e o momento de diversão, assunto que trataremos nas próximas dicas. Ter uma babá ou uma empregada nesses dias, dependendo da situação (e da energia das crianças), pode ser a única alternativa.

Outro ponto importante é como você se sente nesse esquema de trabalho. Eu tive um vizinho que era engenheiro e executava suas funções em home office, todos os dias, pois o escritório da construtora era em outro estado. Eu entendia isso perfeitamente, mas alguns condôminos o chamavam de boa-vida, toda hora ele ouvia uma ou outra piadinha sobre isso. Algumas pessoas não se sentem bem com o fato de o porteiro saber que seu carro não sai da garagem. Pode parecer bobagem, mas você não imagina a quantidade de profissionais que desistem do home office por causa disso.

Isso vale também para como as pessoas do escritório encaram esse fato. Algumas empresas, principalmente no início do home office, lutam para vencer a barreira do preconceito e das piadas internas. Os gestores precisam insistir nesse mindset de que trabalhar no escritório ou em casa é a mesma coisa, afinal você compra a inteligência da pessoa, não sua presença física. O que interessa é o resultado.

Por último e não menos importante, você precisa avaliar se o trabalho em casa de fato lhe faz bem ou se, ao contrário, o torna um workaholic, um viciado em trabalho que perde a noção de limites e já não sabe mais quando está assistindo à televisão ou enviando e-mails. Algumas pessoas não conseguem separar esses papéis e o estresse delas afeta muito a família.

Eu sou um defensor ferrenho do home office, mas também entendo que essa modalidade de trabalho não funciona da mesma forma para todos. É preciso reunir uma série de características para isso dar certo. Acho que só experimentando as pessoas podem concluir qual dos espaços é mais adequado para elas. Por isso, como sempre digo, experimente e tire suas próprias conclusões, mas não deixe de levar em consideração as questões discutidas aqui.

# **Dicas para tornar seu home office mais produtivo**

## **Crie seu ritual**

Como sua casa e seu trabalho estão no mesmo ambiente, pode ser perigoso misturar as tintas a ponto de perder os limites entre o pessoal e o profissional, prejudicando a todos dentro de casa. Para evitar que isso aconteça, a melhor forma é ter um espaço separado, que pode ser até uma simples mesa no seu quarto, mas que tenha apenas a função de “escritório”. Se você tiver um quarto extra na casa, sem dúvida será a melhor opção. Outra coisa bem simples, mas que tem um efeito impactante no seu inconsciente, é vestir-se para o trabalho mesmo estando em casa. Esse ritual de levantar, tomar banho, se trocar, tomar café e só então pegar no batente precisa ser realizado. É como se você virasse a chave do seu cérebro para o trabalho. Todos os dias, quando der a hora, execute o ritual. Experimente e comprove.

## **Acerte na iluminação**

A iluminação correta é um estímulo à sua produtividade e à sua saúde ocular. Nada de trabalhar com aquela luz incandescente amarela fraquinha que dá até tristeza, além de esquentar o ambiente e consumir muita energia. A iluminação deve proporcionar contraste entre a claridade e o que se vê ao redor. Utilizar tonalidades claras na pintura e na mobília ajuda muito. A luz branca fria em geral é a mais indicada. Agora, com a opção dos superleds, você também pode ter uma iluminação muito boa a um custo baixíssimo, que compensa o valor inicial investido. Se seu ambiente não propiciar a troca de lâmpada, então compre um abajur que permita a iluminação adequada.

## **Invista no mobiliário**

Pode parecer besteira, mas pequenas coisas criam um impacto enorme. No apartamento onde eu morava, havia um escritório que tinha sido feito por uma arquiteta. Ela desenhou os móveis e contratou um marceneiro. Ficou lindo, mas eu não conseguia trabalhar naquela mesa. Depois de uma hora sentado ali, eu já não aguentava mais e nem sabia direito por quê. Só mais tarde fui descobrir que a mesa era 5cm mais baixa do que o recomendado e a cadeira que eu tinha não compensava essa diferença.

Infelizmente, a mesa da cozinha, o sofá ou a cama não são ambientes ideais para você trabalhar por longas horas. Procure a mesa adequada e principalmente invista em uma cadeira ergonômica que permita regular pelo menos a altura e o encosto.

## **Defina horários e paradas**

Acho que este é o maior desafio de todos! Tem gente que acha que vai começar a trabalhar assim que acordar e só parar quando der sono. Se você fizer isso, vai ficar exausto, acabar com o casamento ou virar um workaholic de marca maior.



Você precisa ter hora para começar e para terminar! Deve parar para almoçar, ter horário de cafezinho e limite para horas extras. Seu horário tem que ser fixo, para que se crie uma rotina séria. Depois que estiver funcionando, você flexibiliza.

Não deixe de fazer pausas de tempos em tempos, para tomar um café, comer uma fruta. Ajuste o alarme do celular para marcar esses intervalos no começo, depois eles viram um padrão. Mas cuidado para não exagerar nas comidinhas. Este é meu maior desafio no home office: eu acabo comendo sem parar, e isso não é legal.

## **Faça uma reunião com a família**

Converse com sua família sobre essa nova fase de sua vida, explique que vai trabalhar de casa, que seu chefe espera resultados, que você vai precisar de silêncio e tudo o mais que lhe vier à cabeça, mas pegando leve, afinal você é que está invadindo o espaço da família e não o contrário.

Se você tem filhos pequenos, precisa de alguém para ajudá-lo a tomar conta deles, pois não dá para trabalhar e cuidar das crianças ao mesmo tempo. Por mais que você explique, vai ser difícil seu filho entender que, caso ele tenha dúvida na lição e você esteja na sala ao lado, ele não vai poder interromper seu trabalho para perguntar. Até que eu não ligo quando meu filho pequeno me solicita. Geralmente paro, lhe dou atenção e em seguida volto ao trabalho. Funciona como uma pequena pausa para espairar as ideias.

Com filhos maiores é possível definir esses limites, mas não deixe de conscientizar a família de que a casa é seu local de trabalho. É importante estabelecer algumas regras de convivência. Afinal, seu cliente não vai querer saber se seus filhos brigam, se seu cachorro late muito ou se a empregada fica histérica tentando controlar tudo isso.

Se não houver jeito em casa, então faça um “teletrabalho” da cafeteria, da biblioteca, da escola, do hotel, etc. A tecnologia hoje nos permite trabalhar

de qualquer lugar, desde que a iluminação, o ambiente, a cadeira, etc., sejam propícios para isso.

PARTE 7

# **Mais tempo para a família**

## **Como ter mais tempo para a família**

Uma das questões que mais preocupam as pessoas é justamente o equilíbrio entre trabalho e família. É muito difícil conseguir conciliar as duas coisas sem jogar uma delas para escanteio. Saber o limite entre elas é complicado, mas acho que podemos perceber quando estamos passando do ponto, quando nosso tempo já não é suficiente e começa a invadir o tempo dos outros, nos fazendo deixar de lado promessas, atenção, companheirismo ou necessidades simples que se tornam martírios e reclamações.

Faça um exame de consciência, observe os sinais dos seus familiares. Se eles ainda reclamam é bom sinal; o problema é quando param de reclamar, pois já não têm esperança.

Nessa estratégia, quero lhe proporcionar alguns insights para que você pense a respeito disso, afinal achar tempo para a família é possível, essencial e uma prova de amor.

Eu acredito que tudo começa por uma boa conversa. Fazemos tantas reuniões no trabalho que poderíamos pensar numa reunião em família, algo realmente agendado para dar um ar de seriedade (crianças adoram isso, adolescentes não gostam de nada mesmo). Essa reunião deve começar com um questionamento: como podemos dedicar mais tempo à família? O que

podemos fazer para aproveitar o tempo juntos? Suscite essas e outras questões, pensando que essa discussão pode ser muito produtiva. O importante é que você se controle e ouça pelo menos dez vezes mais do que fala. Anote as sugestões, as críticas, os problemas e as soluções. É um sinal de respeito, atenção, e também pode ajudar em um próximo encontro para avaliar se houve evolução.

Se você tiver filhos pequenos, eles costumam dar ideias de locais para passear ou coisas para fazer. Você pode comprar um calendário de ímã de geladeira e escolher um ou dois dias no mês para realizar esses passeios. Faça a criança anotar no dia em que pretendem fazer a atividade e também riscar quando for feita.

Eu vejo que muitas pessoas reclamam de não ter tempo para a família, simplesmente por terem perdido o hábito. Parece esquisito, mas é verdade. A pessoa chega cansada, toma banho, janta e assiste à televisão. O hábito de conversar, de ler para os filhos, de brincar, de ouvir como foi o dia do cônjuge se perdeu. Você precisa mudar isso; a melhor forma é chegar em casa e fazer algo diferente, nem que seja apenas por dez minutos. Pode ser largar tudo e ir brincar com seu filho, chamar a esposa para perguntar como foi o dia dela, conversar com os pais, etc. Comece aos poucos, mas comece, com pequenos gestos. Se você não tem horas disponíveis, pelo menos desfrute esses pequenos momentos com qualidade.

Achar algo para fazer com a família é viável e gera um nível de cumplicidade que você nem imagina. Quando comecei minhas aulas de tênis, convidei meu filho mais velho para fazer junto comigo. Depois veio o meu filho mais novo e agora estou na fase de convencer “a chefe”. Eu pratico no sábado de manhã, dia em que, por mais que eu viaje durante a semana, estou em casa, assim não há furos. Eu não vou para jogar, mas para compartilhar momentos com meus filhos. É incrível, uma outra relação se estabelece.

Seja igreja, um esporte, um hobby, trabalho voluntário, uma viagem, etc., qualquer atividade pode ser pensada em conjunto. Não precisa ser sempre no mesmo dia da semana, mas pode ser constante.

E se a família está longe? A tecnologia pôs fim a distâncias geográficas. Meus pais moram em Minas a maior parte do tempo e eu moro em São Paulo. No Natal, raramente conseguimos reunir todo mundo, mas a gente sempre faz o amigo secreto. Conectamos o notebook na TV na minha casa e na casa deles e temos um “Natal Digital” com direito a lembrancinhas e brindes! Meu filho de 8 anos me chama no Skype quando está com saudade. Se aproveitarmos esse pequenos artifícios, estaremos sempre perto e presentes, não importa a distância.

Algumas famílias têm a sorte de poder planejar viagens em conjunto, não só entre parentes mais chegados, mas às vezes com outros mais distantes. Claro que não dá para ser por muito tempo, mas também pode ser um momento muito agradável.

Ter tempo em família é mais uma questão de escolha do que de tempo propriamente dito. Momentos livres fora do expediente a gente tem, mas é preciso ter vontade de desfrutá-los com a família. Não espere perdê-la para dar valor; às vezes fica tarde demais.

## **Como ajudar seus filhos a terem mais tempo**

Estou fazendo um trabalho de pesquisa com crianças e adolescentes sobre como eles gerenciam o próprio tempo, e o que posso dizer por ora é que quanto mais cedo eles tiverem contato com boas práticas de produtividade, melhor.

É claro que isso depende diretamente dos pais, afinal eles são espelhos de tudo o que fazemos. Em geral os pais não são os melhores exemplos de produtividade para os filhos e isso gera o modelo da urgência, do estresse, da correria, de deixar tudo para a última hora que percebo em crianças a partir de 7 anos.

É justamente nessa idade que você deve introduzir os princípios de produtividade – quando a criança começa a ter contato com o conceito de tempo, na escola, aprendendo a ver as horas. O seu objetivo é tornar isso uma brincadeira e não algo chato ou uma obrigação. Lembre-se de que quanto mais lúdico for, melhor será. Tudo deve ser uma brincadeira em que a criança esteja envolvida.

Minha sugestão é começar comprando um quadro branco, de cortiça ou magnético. Vá com a criança à papelaria e deixe-a escolher. Compre também

adesivos, Post-its, canetas ou tachinhas para afixar pequenos papéis no quadro.

Chegando em casa, ajude seu filho a decorar o quadro com os adesivos, coloque o nome dele e divida o quadro em dias da semana com três espaços abaixo: um de nome “Futuro”, ou algo assim, para as atividades com maior duração (que sejam para o próximo mês, por exemplo), outro chamado “Correria” e um terceiro intitulado “Prêmio”. Explique o conceito de semana e os dias dela. Coloque uma estrela ou desenhe algo indicando o dia de hoje.

O objetivo desse quadro é ajudar a criança a ter uma visão macro de suas atividades com antecedência, e não apenas no momento em que elas ocorrerem. Explique que, a partir desse momento, quando ela chegar da escola, vocês vão olhar a agenda juntos e “transferir” para um Post-it tudo o que a professora pedir para fazer, grudando-o em seguida no dia da semana em que a tarefa deve estar concluída. Esse tempo com seu filho é curto e muito importante, não o negligencie.

Sempre que a professora pedir alguma coisa, cole um Post-it no quadro na data correspondente. Caso seja algo para daí a duas semanas ou para o próximo mês, coloque no espaço para atividades de maior duração. Coloque também atividades fixas como natação e inglês, e eventuais, como médico e festas. Com as atividades grudadas ao longo da semana, explique que toda vez que uma atividade for feita antes de o dia chegar, você tira do dia e coloca no espaço “Prêmio” (ou qualquer nome que deseje). Se algo foi feito em cima da hora, deve ir para o espaço “Correria”.

O objetivo é que a criança por si só comece a fazer, e cobrar de você, as coisas com maior antecedência – dois ou três dias antes é bem válido. Seu papel em olhar o quadro diariamente e estimular essa “antecipação” é muito importante.

No final da semana veja qual é o espaço que tem mais coisas: Correria ou Prêmio. Você pode combinar com a criança algo legal para fazer se o espaço Prêmio estiver maior, fica a seu critério. Se o Correria estiver maior, nada de punição nem bronca, apenas pondere com seu filho que, na próxima semana, vocês precisam mudar isso.



Com adolescentes a coisa não é tão fácil assim, mas vale a pena conversar sobre esses princípios e indicar um software, como Neotriad, Google Calendar, WunderList, que possa ajudá-los a se organizar melhor. Reforce com carinho esse modelo e tenha paciência, afinal adolescentes têm um tempo totalmente diferente, não é verdade?

## **Ajuste sua percepção para melhorar seu tempo**

Se você acha que não tem tempo para a família, você precisa ajustar a sua percepção e a das pessoas que vivem com você. Afinal, existem diversas provas de que tudo na vida é uma questão de percepção, inclusive seu tempo.

Se um dia você machucar o dedo, o pé ou qualquer outra parte do corpo, experimente pegar um binóculo e olhar com a parte invertida para o machucado. Depois de algum tempo você perceberá que a dor diminui. Pesquisadores da Universidade de Oxford comprovaram que diversas sensações, como a de dor, são moduladas de acordo com aquilo que você vê.

Quando estiver com dor de cabeça, por exemplo, feche os olhos e imagine toda a sua dor dentro de uma bola, que pode ser grande, média ou pequena, conforme a intensidade da sua dor. Visualize-se dando um chute nessa bola, mandando-a para bem longe. Sua dor de cabeça vai diminuir. Desde que aprendi essa técnica com meu amigo Gilberto Cury, da Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística, passei a aplicá-la nas poucas vezes em que tenho dor de cabeça, e quase sempre funciona.

Quando vamos viajar para um lugar desconhecido, você já reparou que o tempo de volta parece ser mais rápido que o de ida, na maior parte dos

casos?

Esses exemplos mostram que, na verdade, tudo é uma questão de percepção. Ter mais tempo é uma questão de como enxergamos nosso dia a dia e nossos objetivos. Uma percepção que altera completamente a realidade.

Todo mundo reclama que não tem tempo, pois essa é a percepção que temos coletivamente por viver em ambientes abarrotados de e-mails, imprevistos, esquecimentos, estresse, etc. Quando o urgente e o circunstancial se tornam predominantes, perdemos a percepção do importante e com isso só agravamos nossa falta de tempo.

E se invertêssemos o binóculo nesse caso? E se colocássemos mais coisas importantes nesses dias? Claro que, em primeiro lugar, você precisa saber o que é importante para você, senão fica quase impossível ter essa percepção.

Um bom começo é tentar encontrar, no ambiente frequentado por seus amigos e familiares, possíveis hobbies ou esportes pelos quais você se interesse. Ache alguma coisa que estimule sua curiosidade e sua vontade. É preciso procurar, não adianta ficar acomodado, achando que tudo vai chegar até você.

Depois que achar uma ou outra coisa, comece a intercalar esses momentos na sua agenda. Se o seu dia foi recheado de situações estressantes, inclua nele sua aula de ioga. Se a semana foi cheia de problemas, aproveite o fim de semana para uma viagem rápida com a família ou para conhecer novos lugares na sua cidade. Está sem ideias para algo novo? Experimente um curso de dança, um livro, um filme, etc.

Os filhos reclamam que você não tem tempo para eles? Experimente brincar ou jogar com eles uma ou duas vezes na semana, ir à piscina ou à praia, elogiar o bom comportamento deles em um almoço sem pressa... Enfim, trabalhar com essas pequenas atitudes, no final, fará a diferença.

A percepção é tão importante quanto as horas do seu dia. Se você colocar o binóculo no lado certo, com certeza a recompensa será inevitável. Não acredite apenas, experimente. É tudo uma questão de percepção e você pode mudar isso encaixando pequenos momentos de prazer em sua agenda.

## Como planejar metas com a família

Se você tem uma família, pode ter metas. Demorei um tempo para perceber como isso é interessante, não só do ponto de vista de ter ou conquistar um objetivo, mas também do de vivenciar o processo. O caminho para chegar lá, quando bem aproveitado, é o mais gostoso. E a fase inicial da caminhada, ou seja, o planejamento das metas, é uma forma de ter a família focada em algo comum e também de começar a ensinar a seus filhos que aquilo que eles pensam ou planejam com antecedência pode realmente acontecer.

Quando falo de meta familiar, não significa que ela precise ser necessariamente algo que dê retorno financeiro. Você pode, por exemplo, definir uma meta para um esporte, um hobby, uma dieta coletiva, um estudo ou qualquer coisa que precisar.

Para começar o processo, explique à família o que você pretende fazer. Essa “reunião sobre metas” deve ser um encontro especial. Você pode fazer isso até no final de um churrasco ou de algum evento preparado para a ocasião.

Os participantes devem ser apenas as pessoas diretamente envolvidas na meta, e não toda a família. Quanto mais gente dando palpite, pior.

Uma pessoa precisa guiar esse processo. No dia tenha à mão papel ou seu computador. Se tiver um quadro branco ou uma folha de flipchart, melhor ainda. Seu objetivo nesse encontro é sair com um, e apenas um, objetivo bem definido. Não adianta ter muitos e não fazer nada, portanto comece com um simples, fácil e de rápida execução. Quando pegar o jeito, vá avançando.

Eu, por exemplo, gosto de fazer esse evento para definir a meta de viagem anual da família. Envolve minha esposa e meus filhos. Começamos o encontro dizendo exatamente o que queremos: fazer uma viagem de dez dias para a Disney, em Orlando, na Flórida, na época de Natal. Discutimos essa especificação com as crianças. Se não tivermos o local definido, deixamos que elas participem da escolha.

Feito isso, definimos o valor aproximado que queremos gastar e liberamos as crianças para pesquisarem as opções do local. Aqui começa a parte interessante. Quando elas se põem a navegar na internet em busca de opções, criamos cooperação, trabalho em equipe, confiança. Claro que, no meio do processo, ocorrem briguinhas, mas positivas. Quando elas encontram duas ou três opções de hotéis, passeios e coisas legais, nós escolhemos uma em conjunto (e aqui entra o papel do adulto de guiar, conduzir e decidir).

Todas essas atividades são registradas no Neotriad, mas você pode colocar num quadro branco, em um caderno ou onde achar melhor. Conforme as ações forem sendo executadas, vamos atualizando esse quadro.

Esse modelo pode ser adaptado à sua necessidade, mas o conceito da família pensando em conjunto para obter resultados é muito poderoso em vários aspectos além da própria meta. Experimente.

## **Como gastar menos tempo diante dos problemas e frustrações da vida**

Acho que desde que existe família, existem os problemas familiares. Eles podem envolver tanto a família como um todo quanto um ou alguns membros isoladamente. Eu fiz um curso de tomada de decisões e resoluções de problemas na Universidade da Califórnia e aprendi uma série de técnicas interessantes que servem não só para a vida empresarial, como também para a familiar, ajudando a lidar melhor com o cônjuge, os pais, etc. Afinal, todo mundo tem problemas, não é verdade?

Não sei se com você é assim, mas minha vida não é nada fácil. Quando as pessoas olham de fora, parece que vivo um conto de fadas, que nunca tenho problemas, que não sofro com o estresse, que não fico preso no trânsito, que não tenho cliente estranho para atender, que não tenho metas que não se concretizam, etc.

A vida é complicada e é isto que a torna especial. Altos e baixos são bem-vindos, pois já pensou se tudo o que a gente quisesse se tornasse realidade? Pode não parecer, mas seria um caos se acontecesse tudo que você pensasse. Acho que por isso Deus criou o esforço e a persistência, para recompensar aqueles que sabem pedir, acreditar que pode dar certo, fazer algo acontecer e vencer os desafios. Eu, particularmente, gosto disso.

Quando as coisas não dão certo é que surgem as grandes oportunidades de aprendizado, seja individualmente, seja em família. Se algo frustrante estiver acontecendo com você, observe as seguintes recomendações:

Veja o problema por outro ângulo. Um grande empresário me ensinou certa vez que quando olhamos o problema de fora, ele sempre fica menor. Pense no problema como se você fosse dar um conselho a alguém que estivesse nessa situação. Você pode até ensaiar isso com um familiar ou um amigo: peça a ele que lhe conte o problema (o seu problema, no caso), pense em alternativas e dê conselhos pertinentes. Você não imagina quantas ideias podem surgir de uma experiência como essa; alguns psicólogos, inclusive, utilizam uma técnica chamada psicodrama, baseada nesse princípio, que é muito eficiente.

Separe a emoção da razão. Quando algo acontece, em geral pensamos com a emoção e só deixamos a razão falar mais alto depois que tomamos uma atitude errada e, às vezes, é tarde demais. Nada contra a emoção, mas na maior parte dos casos a razão deveria prevalecer. É difícil fazer isso, mas você pode usar duas técnicas que funcionam: a primeira é escrever o problema, os fatores que o levaram a acontecer e também as possíveis soluções. A segunda é pensar no problema em outro idioma. Eu, particularmente, uso muito essa técnica e quase sempre, do nada, me vêm insights, ideias ou visões diferentes sobre como sair de uma situação.

Será mesmo um problema ou apenas uma tempestade em copo d'água? Às vezes supervalorizamos situações corriqueiras quando ficamos pensando muito sobre elas. Nossa mente alimenta aquilo com que nos preocupamos. Se você ficar pensando que não tem dinheiro para pagar uma dívida, aí é que não vai ter mesmo e cada vez mais vai se enterrar no papel de vítima. Mas se pensar: "Eu tenho que pagar essa dívida. Não disponho de todo o dinheiro, mas posso pedir um adiantamento na empresa ou uma ajuda ao meu marido e, economizando um pouco, terei como saldá-la no mês

seguinte”, enfim, quando começar a pensar na solução e não no problema, você mudará o aspecto e, por consequência, o resultado.

Assista a filmes ou leia livros que o inspirem. Eu gosto de ler biografias, histórias de pessoas que venceram obstáculos, livros que elevem meu pensamento. Também aprecio bons filmes. Não li nenhuma pesquisa a respeito disso, mas quando temos algum problema, a tendência é nos fixarmos nele a ponto de excluir todos os demais. Portanto, atividades que modifiquem esse padrão, que ajudem você a ter outras ideias, podem ser muito bem-vindas. Está com algum problema? Vá à locadora, à livraria ou encontre na internet algo que o motive.



## **Como arrumar tempo para seu cônjuge**

Quando fiz a pesquisa para o meu livro sobre gestão de tempo para mulheres, 78% delas afirmaram não ter tempo para relacionamentos. O resultado não é muito diferente em relação aos homens. A correria está matando o relacionamento, e a falta de tempo é o verdadeiro motivo que faz com que os casamentos acabem. Uma relação não azeda da noite para o dia. É um conjunto de pequenos momentos que, somados, acabam destruindo tudo. Então comece a reservar mais tempo para o relacionamento, pois só conseguimos dar valor a ele depois que ele termina e aí é tarde demais.

Preste atenção no outro. Se você não dispõe de muitas horas para ficar com seu parceiro, zele pelo menos para que o tempo dedicado a ele seja desfrutado com qualidade. Quando estiver junto da pessoa que ama, preste atenção nela, ouça com os ouvidos e com o coração, e não apenas escute. Repare nos pequenos detalhes, tenha prazer nas coisas simples. Se morarem na mesma casa, não deixem de fazer pelo menos uma refeição juntos (escolha sempre a opção que casar com a agenda dos dois), aproveite esse tempo para conversar coisas diferentes, falar do futuro, relembrar bons momentos e definir metas.

O dia do casal. Correria, filhos, trabalho, estresse, estudos, etc. São tantas as atividades que às vezes deixamos de lado o hábito de sair apenas com o parceiro. É preciso que você tenha um dia por semana, quinzena ou mês para fazer algo que sirva de motivação para o seu relacionamento. Pode ser um jantar, um cinema, um parque, uma ida a um motel, qualquer coisa. Se seu parceiro for um homem, não espere que ele tome a iniciativa, pois às vezes ele se esquece de coisas simples como essa, não por deixar de gostar, mas apenas porque para ele, em seu limitado mundinho, está bom do jeito que está.

Surpreenda. Pode não parecer, mas por trás de todo homem existe um príncipe que gosta de ser lembrado. Por mais “Shrek” que seu parceiro seja, ele vai adorar uma surpresa, como flores, bombons, uma cueca nova com um cartão, um disque mensagem no meio do dia. Pela própria necessidade do ego masculino, esse tipo de coisa faz com que ele se sinta amado, protegido, lembrado e desejado. E no fundo ele se sentirá culpado de não retribuir e fará alguma coisa, pode ter certeza! Se a surpresa for para sua esposa, a dica é mais válida do que nunca, só tome cuidado para não exagerar na dose, pois ela pode desconfiar de coisas que não existem, não é verdade?

Férias conjugais. Todo casal deveria tirar férias conjugais obrigatórias anualmente. Tenho uma amiga casada que necessita desse período de afastamento pelo menos a cada semestre, para quebrar a rotina e manter o pique do casamento. Não precisa ser nada caro nem longo, mas isso fará bem ao casal e ao relacionamento. Planeje já no começo do ano, assim é possível reduzir custos de viagem, preparar um roteiro interessante e ainda criar o comprometimento das partes para cumprir essas datas.

PARTE 8

# **Mais tempo para empreender**

# Você tem perfil empreendedor?

Antes de pensar em empreender e gastar um tempão nessa jornada, que por sinal não é nada fácil, você precisa se questionar se realmente tem dentro de si essa pegada empreendedora. Há muitos casos de empresas novas que quebraram depois de alguns meses ou anos simplesmente pelo fato de o dono não ter perfil de empreendedor.

Nos últimos anos, vem crescendo no Brasil essa onda de startup, de ser empreendedor, de se ter o próprio negócio. E muita gente está entrando nela e morrendo afogado. Não tem nada de errado em ser funcionário, muito pelo contrário. Existem vários mitos sobre essa questão que eu gostaria de discutir brevemente.

Em primeiro lugar, quando você é empreendedor, não trabalha apenas para si, ou seja, trabalha para todo mundo dentro da empresa. Há um grupo de pessoas que dependem de você para levar comida para casa. A responsabilidade é muito maior do que se imagina, e às vezes essa ficha demora um pouco a cair.

Você não é o dono do seu tempo. Quando você é funcionário, você vende seu tempo para a empresa e, teoricamente, seu chefe acaba coordenando o que deve ser feito nesse período. É ilusão achar que isso vai acabar quando

você abrir sua própria empresa. Você pode não ter mais chefe, mas ainda terá clientes, fornecedores e funcionários que podem tomar conta do seu tempo.

Outro mito bem conhecido é quando as pessoas dizem que vão ficar ricas rápido por estarem trabalhando no próprio negócio. Se a empresa der certo, isso realmente pode acontecer. Porém, de cada dez empreendedores que conheço, oito ganham bem menos do que ganhavam como executivos enquanto estavam empregados.

Mais um mito comum é o da velocidade. Parece que, quando está começando o negócio, o empreendedor entra numa máquina do tempo cujo combustível é o otimismo e acha que em seis meses ou um ano a empresa vai estar batendo todas as metas previstas. É preciso ter paciência, persistência e, claro, uma dose de otimismo, pois em geral as coisas demoram para acontecer.

Esses mitos nos ajudam a pensar em algumas características importantes que formam um perfil empreendedor: persistência inabalável, sangue-frio, disposição para correr riscos, saber lidar com a incerteza, não ter medo do desconhecido, paciência, planejamento, capacidade de inovar em ambientes incertos, liderança e controle financeiro.

Eu tenho um pequeno negócio de investimento-anjo, e sempre procuro três características que considero essenciais num empreendedor no qual eu queira investir: a primeira é a paixão, pois ela mostra se o empreendedor está de fato comprometido com o projeto que pretende desenvolver e se ele realmente está pronto para abdicar da segurança e do conforto para se dedicar a essa nova ideia. Pessoas apaixonadas fazem a coisa acontecer e essa motivação é essencial para o negócio. A paixão leva a pessoa a persistir, ser otimista e aceitar os problemas com mais facilidade. Porém toda paixão passa e isso também é importante, pois não quero um empreendedor cego, tão apegado ao negócio que não consiga aproveitar oportunidades de venda, de fusões, de crescer além do previsto em outras direções.

A segunda característica é a visão. O empreendedor precisa enxergar o que os outros não conseguem ver. A visão tem uma ligação direta com as metas

e a motivação. Se ele não acreditar que em dez anos vai estar em um momento melhor do que o atual, nada acontecerá. A visão impulsiona o empreendedor a criar novos produtos, novos modelos de negócio. Apesar de não gostar nem um pouco do Steve Jobs, reconheço que ele tinha algo que poucos tiveram: visão. Ele via o que ninguém era capaz de ver.

E a última característica é a execução, pois de que adianta uma pessoa ter paixão e visão, mas não conseguir sair do lugar? Visão e paixão são atributos relativamente fáceis de encontrar, mas essa pegada de fazer a coisa acontecer de forma planejada, estruturada, com riscos calculados, no tempo e no custo certos, isso é raro. Essa é a característica mais admirável. Em geral encontramos pessoas que precisam de um empurrão para fazer a visão e a paixão se tornarem algo concreto, porém eu só invisto em empreendedores em que eu precise colocar rédeas para puxar, pois esses estão fazendo acontecer, enquanto os outros estão esperando o momento propício.

Seja honesto consigo mesmo antes de pensar em empreender. A opção de ser funcionário pode ser tão boa ou até melhor que a do empreendedorismo, é apenas uma questão de perfil. Se você acha que tem o perfil, mas não tem a capacidade de execução necessária, talvez seja útil achar um sócio com essa característica ou adotar um modelo de negócio que já venha pronto e testado, como uma franquia ou a representação de alguma marca.

# **Estratégias para começar a empreender enquanto ainda está no emprego**

Se você acha que tem o perfil empreendedor e quer dar os primeiros passos nessa jornada, mas ainda não tem todos os recursos para entrar de cabeça na sua empresa, pode começar devagar, mesmo enquanto ainda tem seu emprego formal com carteira assinada. Para mim, essa é uma das melhores formas de começar, pois minimiza os riscos. Porém é importante entender que será uma situação temporária, pois, quando a empresa crescer, você precisará decidir onde ficar.

1. Se tiver brecha, fale sobre isso com seu chefe. Na Neotriad, minha empresa de tecnologia, eu tenho alguns funcionários que iniciaram empreendimentos paralelos, seja negócios de desenvolvimento não concorrentes, seja portais na internet ou até comercialização de infoprodutos. Eu vejo isso de forma muito positiva, pois, além de complementar a renda, isso estimula o sonho individual e até agora não prejudicou em nada o nosso trabalho. Como foram honestos e abriram o jogo, eles chegam até a me pedir um dia ou outro para resolverem alguns assuntos, compensando em outros momentos. Para mim é uma estratégia de retenção e se, por acaso, eu perder alguém para o próprio negócio, com

certeza seremos parceiros. Se seu chefe der essa abertura e for uma pessoa em quem você realmente pode confiar, o melhor é se abrir com ele sobre sua decisão.

2. **Você vai precisar de muita energia.** Empreender não é simples, não é sorte, não é carisma. É dedicação, transpiração, persistência e paixão. Como já reforcei, é ilusão achar que todo empreendedor fica rico, viaja três vezes por ano para o exterior, tem tempo para tudo o que quiser. A realidade é bem diferente.

Se você de fato quer ser um “empreendedor funcionário”, prepare-se para uma jornada diária de trabalho de 12 horas no mínimo (8 horas como funcionário e no mínimo 4 horas como empreendedor). Fora isso, você terá que sacrificar alguns fins de semana e passar muitas noites sem dormir, portanto só tome essa decisão se estiver com um bom nível de produtividade pessoal e energia. Se você está no meio de algum projeto estressante, com um novo cargo, fazendo muitas viagens ou qualquer coisa que o consuma mais do que o normal, talvez não seja o momento propício e precise esperar um pouco mais.

3. **Um sócio pode ser uma excelente alternativa.** Sem dúvida um sócio pode ser a melhor forma de dividir as funções nessa jornada dupla. Porém, para funcionar, faça a sua escolha não por amizade, nem por necessidade, tampouco por empatia. Escolha uma pessoa que complemente aquilo que você não tem e que aceite dividir as funções. Eu tenho sócios em diversos negócios e o mais importante para que nossa relação dê certo é saber designar bem o que cada um vai fazer, as responsabilidades inerentes a cada função, quanto cada um vai ganhar, e quando, e também as opções de saída em caso de conflito. O que é combinado não sai caro e evita brigas futuras.

4. **Seja seletivo no tipo de negócio que abrir.** Se você é executivo de uma empresa, com uma jornada de 40 horas semanais, vai ser difícil abrir uma padaria ou um restaurante sem um sócio. Existem negócios que



simplesmente dependem do olho do empreendedor para deslanchar e se você entrar nesses segmentos sem ajuda vai afundar como o *Titanic*: de maneira lenta e certa. Com o advento da internet, diversos empreendimentos podem ser feitos a distância hoje em dia. Há um negócio de afiliados que permite que você venda produtos e serviços de outras pessoas, recebendo uma comissão por venda, exigindo apenas conhecimento de ferramentas de publicidade na internet.

Pense bem no modelo de negócio antes de arriscar, veja quanto de dedicação vai precisar ter e se é o tipo de empreendimento que pode ser administrado a distância sem prejuízos. Caso contrário, reflita muito antes de dar o primeiro passo, ou encontre um sócio com mais tempo que você.

**5. Limite seus papéis por um tempo.** Por mais que você queira ser voluntário, fazer um curso sobre vinhos, viajar pela Europa, dependendo do tempo que exigir o papel de empreendedor, realizar essas atividades será impossível ou, no mínimo, frustrante e cansativo.

Não quero dizer que você não deva ter tempo para o seu bem-estar, muito pelo contrário, essas coisas são essenciais para manter sua energia e sua disposição. Mas não dá para fabricar um dia de 30 horas! Assim, no início, você terá que ser seletivo em relação aos “pequenos prazeres”.

O importante é estabelecer um prazo para esse limite (6 meses a 1 ano), ou poderá correr o risco de viver afogado no próprio negócio a ponto de deixar de lado o seu bem-estar. Empreender é apenas um caminho para realizar seus sonhos e ter mais qualidade de vida; se isso não está acontecendo, é o momento de rever esse papel.

**6. Automatize sua empresa ao máximo.** O tipo de empreendimento que você escolher vai ajudar ou prejudicar em muito sua estratégia. Quanto mais seu negócio puder estar no “piloto automático”, melhor. E isso deve ser feito desde o primeiro dia, ou seja, você não precisa esperar a empresa crescer e ter mais funcionários para criar bons padrões de funcionamento.

Vamos supor que você vá vender objetos de decoração pela internet, e que seja sua função providenciar desde a compra no fornecedor até a entrega ao cliente. Quanto mais o sistema puder ajudá-lo, melhor. Nesse caso específico, existem diversos sites com sistemas de e-commerce que fazem isso com extrema facilidade.

Esse tipo de negócio é bem diferente de, por exemplo, vender doces finos para casamentos com a receita secreta da sua tataravó. Neste caso você vai precisar colocar a barriga no fogão e perder longas horas na produção. Não é impossível, mas será tudo mais complexo.

Pense em negócios que possam ser automatizados, que você possa gerenciar a distância com mais facilidade e que exijam um nível menor de envolvimento no dia a dia.

**7. Compartilhe a jornada.** Envolver sua família no processo, elabore planos em conjunto, distribua as responsabilidades, faça a esposa ou o marido participar do negócio. Se a família estiver por perto, tudo vai ficar mais fácil, além de que esse tempo compartilhado pode ser muito gratificante.

Outra opção é ter um sócio, mas faça uma seleção criteriosa. O fato de alguém ser seu amigo não quer dizer que ele será um bom sócio! No que ele vai ajudar? Como vão dividir os lucros? Como será o investimento? Quanto cada um trabalhará? Se der errado, como será a saída? Essas perguntas precisam estar respondidas antes de vocês começarem, porque depois, se algo der errado, será briga na certa!

# **5 fatores que aumentam a produtividade da empresa**

## **1. Se tudo é prioridade, nada é prioridade**

Qual a prioridade número um da empresa nos próximos três meses? Será que toda a equipe sabe disso? Se você não souber a resposta para essas perguntas, é bem provável que a empresa esteja sofrendo de excesso de prioridades, fazendo de tudo um pouco e deixando de lado o que de fato precisa ser feito. Se você quiser transformar realmente a empresa, divida o ano em quatro períodos de três meses e, para cada um deles, defina as prioridades que devem mesmo ser executadas. Crie um quadro com indicadores, um plano de comunicação e um programa de recompensa. Prioridades transformam a empresa.

## **2. Você precisa de softwares certos**

Com a tecnologia da nuvem, você pode ter softwares de rápida implementação a um custo antes inimaginável; se não gostar, você pode trocar. Toda empresa deve ter um software de gestão empresarial para controlar suas atividades, como um ERPflex; um para gestão das tarefas

diárias e da equipe, como o Neotriad; um para gestão dos clientes, como o Microsoft CRM; um para gerenciar o atendimento de chamadas, como o SmartTracker; um software para gerenciar suas redes sociais, como o HootSuite; e um sistema para gerenciar seus e-mails, como o Gmail ou o Exchange 365. Procure esses softwares no Google, experimente, pesquise os concorrentes, veja o que eles podem fazer para tornar sua empresa mais eficiente.

### **3. Você não tem tempo a perder com pessoas erradas**

O mercado é voraz. Há pouca gente boa dando sopa por aí, por isso temos que ser rápidos para contratar pessoas talentosas e ainda mais ágeis para demitir aquelas que não ajudam a empresa a obter o máximo de sua produtividade. Eu implantei a regra das três mancadas em minhas empresas. Se a pessoa cometer um grande erro, vou chamá-la, dar um feedback, treinar, ensinar e apoiar para que o erro não se repita. Na segunda vez, vou repetir todo o procedimento. Na terceira pedirei a alguém que dê uma ajuda, afinal eu posso estar errando também. Porém, se passar da terceira, não haverá desculpa. Às vezes a pessoa é talentosa, mas não se adapta a seu jeito de liderar, simples assim, por isso demiti-la poderá fazer bem a todos. Pense nisso.

### **4. Nem todo cliente é igual**

Uma das coisas que mais prejudicam a empresa é achar que o cliente tem sempre razão. Não é bem assim. Ouvir o cliente é importante, mas conseguir perceber o que ele nem sequer sabe que precisa é uma grande virtude também. Isto gera inovação, novos mercados e mais renda. Outra vantagem é ajudar sua equipe a distinguir entre o cliente importante, que de fato contribui para a empresa, e aquele que só faz você perder tempo. Saber

dispensar clientes é uma das virtudes das empresas lucrativas, que se concentram basicamente naqueles que são essenciais.

## **5. Contra dados não há argumentos**

Eu gosto de números, mas há quem não os suporte. Se você é um empreendedor, precisa definir indicadores que possam dizer como andam suas atividades. É necessário ter um painel mostrando se seu empreendimento está indo para o lado certo ou se é preciso fazer um desvio. Isso também vale para sua equipe, para seus clientes, etc. Pense em indicadores, números, dados. Contra eles não há argumentos e essa é a forma mais direta de o empreendedor ter um feedback sobre seu resultado.

## **O empreendedor precisa ter tempo para fazer a empresa crescer**

Você está empreendendo, mas de repente se dá conta de que virou escravo do próprio negócio, que a empresa estagnou e não consegue mais crescer. Por outro lado, você não encontra mais tempo para sua vida pessoal e não consegue ajudar a empresa e nem a si próprio.

A causa comum desses problemas é um processo insidioso que acontece no começo de muitos negócios. Chamo esse fenômeno de “síndrome da fusão”, em que a vida pessoal se une com a vida empresarial. Ambas se transformam em uma coisa só e, nesse momento, muitos problemas começam a surgir. Existem muitos sintomas da síndrome da fusão, mas um clássico é quando o pró-labore se mistura ao caixa da empresa; outro é marcar reuniões com frequência aos sábados, domingos ou após o expediente. O caso se torna grave quando o empreendedor acha que essas ações estão certas!

Esse é o momento em que o empreendedor descobre que ele, na verdade, é o pior tipo de patrão: o patrão de si próprio. Um patrão exigente, que cobra resultados, que não tem superiores para pedir folga e que tem de trabalhar o máximo possível para a empresa crescer, mantendo todas as pessoas que agora dependem dele. O estresse toma conta, a ansiedade aumenta, os

papéis se misturam, os problemas crescem e a empresa começa a quebrar. Muitas vezes o próprio empreendedor não consegue enxergar esse cenário e só toma consciência da situação quando já é tarde demais. É fundamental que os papéis fiquem delimitados e que apareçam dois papéis essenciais para o negócio: o técnico e o empreendedor.

No Brasil, o empreendedorismo por necessidade é muito frequente: a pessoa é demitida e, por causa da falta de oportunidades no mercado, acaba utilizando seu conhecimento técnico acumulado para abrir o próprio negócio, geralmente no segmento que tem mais experiência. O empreendedor por oportunidade, aquele que abre uma empresa em função do surgimento de uma excelente oportunidade de negócio, também absorve esses papéis, apesar de, nesse caso, o papel de empreendedor ser em geral predominante.

O técnico é o executor, que tem o conhecimento específico para criar e desenvolver os produtos e serviços da empresa; seu pensamento é o agora e sua visão está focada no seu ambiente de operação. O empreendedor é o que busca oportunidades, planeja o negócio a longo prazo, investe no desenvolvimento de estratégias, tem visão e sonhos para a empresa.

O problema para a maioria dos empreendedores é que o papel de técnico acaba assumindo o controle da vida pessoal e da empresa. Esse é um grande perigo. O técnico, como todo executor, gosta de acumular o máximo possível de responsabilidades, pois se julga a pessoa ideal para fazer o trabalho, em razão de seu conhecimento e sua experiência. Essa atitude acaba tomando um tempo precioso do empreendedor, que se vê absorvido pelo dia a dia operacional do negócio e não consegue ter tempo para exercer o seu papel primordial.

A parte mais difícil nessa história é fazer o empreendedor entender esse conceito. O papel do técnico é de grande importância para a empresa, mas ele pode e deve ser delegado. Se o empreendedor tiver de ser técnico, então ele precisará de um sócio empreendedor ou voltar a ser funcionário. Caso contrário, será escravo do próprio negócio para sempre.

A solução está no equilíbrio desses papéis, afastando a síndrome da fusão. Para começar a separá-los, faça uma lista de atribuições, responsabilidades ou atividades relativas a cada um deles. Liste a rotina ou as coisas que costumam acontecer durante a semana.

Concluída a lista, olhe para as atividades da coluna de “técnico” e coloque ao lado de cada uma delas o nome da pessoa a quem poderia delegá-las. As atividades não delegáveis devem ser repensadas. Talvez você tenha que investir um tempo treinando outras pessoas, mudando ou criando processos e automatizando funções. Crie um plano de ação e coloque-o na agenda. Compare o número de atividades do papel de técnico semana a semana; seu objetivo é reduzir em pelo menos 70% essas atividades.

Quando vemos a empresa com olhos de empreendedor, enxergamos uma forma de negócio que deve crescer para que objetivos pessoais sejam atingidos e não comprometidos. A empresa não é sua vida e sua vida não é a empresa. De acordo com esse conceito, o empreendedor se concentra para a empresa crescer cada vez mais, dependendo cada vez menos dele.

A melhor forma que encontrei para desenvolver o papel de empreendedor, aplicando-o a meus clientes, foi separando um ou até dois dias na semana para isso. Basta marcar uma data na agenda, por exemplo, um meio período na sexta-feira ou na segunda. O importante é escolher o melhor dia e reservar pelo menos quatro horas dele.

No começo a recomendação é sair do escritório, ficar em casa, ir para um café ou até mesmo alugar um escritório virtual. O ambiente ajuda a pensar diferente. Nesse momento deixe o empreendedor aflorar, respondendo a questões como:

- De que forma posso expandir minha empresa?
- Estou deixando de atuar em mercados nos quais poderia entrar com facilidade?
- Como posso melhorar minha gestão?
- Há algo que eu possa mudar na minha estratégia?
- Como estão evoluindo minhas metas corporativas?



Perguntas ajudam o empreendedor a voar, a pensar diferente, a ter visão e reavivar a paixão perdida. Eu adoro esse dia. Semanalmente reservo um tempo a meu papel de empreendedor, sem contar as diversas tarefas repetidas ao longo do mês que me mantêm conectado ao que de fato é importante na empresa.

Talvez para o técnico que há em você, no começo, surja o pensamento de que é “impossível se afastar por uma hora da empresa”. Porém quanto mais o empreendedor aparecer, menos o técnico ficará dando desculpas, pois este será domado com planejamento, estratégia e delegação. Experimente.

# Como achar um negócio para começar

Você quer empreender, mas não tem a menor ideia do que fazer? Não precisa ficar triste, a maioria das pessoas sofre desse mal. Se fosse fácil achar algo simples, de que você gostasse e que ainda desse dinheiro, seria perfeito, porém não é bem assim que funciona.

Não existe uma técnica formal que funcione de verdade para todo mundo que quer abrir um negócio. Eu ouço histórias das mais estranhas sobre como as pessoas iniciaram suas atividades. O Edson Bueno, fundador da Amil, começou como médico em uma clínica falida, sem lugar até para dormir. J.P. Morgan era financista quando descobriu que a invenção de Thomas Edison podia iluminar a casa das pessoas sem querosene e assim começou a história da General Eletric. Não faz diferença se algo tem a ver com você ou se é distante da sua realidade: achar alguma coisa para fazer exige uma dose gigantesca de observação, paciência e cabeça aberta.

Tudo deve começar com uma reflexão sua a respeito das coisas que realmente gostaria de fazer e daquelas que nunca faria. Quando isso vem à tona, fica mais fácil direcionar o foco, a atenção e ainda economiza tempo.

Outra coisa importante é entender que qualquer negócio visa a atender uma necessidade de alguém ou de alguma coisa, pois ninguém compra o

que não precisa. Por isso, saia por aí e comece a prestar atenção naquilo de que as pessoas carecem; quando achar algo interessante, procure saber se essa demanda existe em grandes grupos, ou não haverá mercado suficiente para vender seu produto.

Viagens são outra excelente forma de descobrir potenciais mercados ou ideias. Se você parar para pensar, verá que praticamente tudo o que existe no Brasil foi feito por um empreendedor que saiu do país, viu algo que dava resultado por lá e o trouxe para cá. A revista *Veja* foi baseada na *Time*; a antiga Mesbla, na Macy's; a Kalunga tem inspiração na Office Depot, entre outras. Olhe para a internet no Brasil, há algo realmente original? Não! Em sua esmagadora maioria, os sites são cópia de negócios bem-sucedidos lá fora. Isso é errado? Claro que não! É apenas uma forma de empreender, afinal o sucesso está na execução dessas ideias e não na cópia por si só.

Eu tenho muitas ideias quando viajo, visito empresas ou faço cursos, e por isso me programo para fazer de dois a três cursos por ano fora do país, até para ouvir coisas diferentes, abrir a cabeça. Em 2013, fui passar uns meses no Vale do Silício, acompanhado dos responsáveis pelo fundo que investe na minha empresa de software; depois fiz um curso na Babson College, em Boston. Essas duas experiências me fizeram criar o Eprodutivo.com juntamente com mais dois amigos. As informações ficaram na cabeça e foram transmutadas em um projeto.

Outro lugar excelente para ter ideias são as feiras setoriais, que acontecem aos milhares Brasil afora. Nelas pode-se conhecer produtos, serviços ou ter algum insight. Sugiro também que você compre revistas que falem de empreendedorismo e negócios, pois geralmente elas trazem uma seção de boas ideias para iniciar uma atividade.

Franquias também são um prato cheio para começar um bom negócio, existe muita informação sobre isso no país, eventos, feiras, palestras e até lojas especializadas em vender franquias conforme seu perfil.

E por último pesquise na internet. Mas por que por último? Porque existe tanta informação na rede que você pode se perder. Por isso, gosto de

recorrer à web quando a ideia já está mais ou menos formada, para então refinar o pensamento ou desistir de vez dele.

Achar um negócio para investir não é fácil, pois exige tempo, pesquisa e muitas andanças por aí. Não tenha pressa, descubra algo que esteja de acordo com seu propósito, com suas aspirações, que não apenas dê dinheiro. Claro que este último fator é importante, mas não é tudo; você tem que se apaixonar pela oportunidade e transformá-la em uma paixão para mantê-la a longo prazo.

# Como começar a empresa de forma produtiva

Você tem a ideia, já pesquisou o mercado e está pronto para começar sua empresa. Infelizmente a maior parte das pessoas, depois de ter reunido informações e uma dose de coragem, já parte logo para o empreendimento. Isto, na maior parte das vezes, cria mais problemas do que soluções. Eu não sei se existe um roteiro para criar uma empresa, mas geralmente indico este relatado abaixo aos amigos que me consultam.

Tudo deve começar com o desenho do modelo de negócios da empresa, que não precisa ser perfeito, afinal isso não existe. O refinamento desse modelo é natural e aceitável. É importante entender que todo modelo de negócios visa a atender uma necessidade. Caso não atenda, precisa ser revisto. Vale a pena investir na leitura do livro *Inovação em modelos de negócios*, de Alex Osterwalder e Yves Pigneur, que virou referência entre startups e empresas de todo o mundo.

Entendendo o modelo de negócios, determine uma meta inicial, que pode ser de lançamento do produto, de faturamento, de aquisição de clientes, etc. A meta ajuda a definir os próximos passos e mantém o foco da equipe e do empreendedor. Estabelecer indicadores e criar um painel também são passos eficientes e funcionais.

Depois dessas providências iniciais é hora de pensar na empresa como se ela já fosse grande. Isso é muito importante para começar do jeito certo e inclui várias coisas como, por exemplo, pensar no organograma com um bom descritivo de cargos e responsabilidades. Não importa se, de início, só o seu nome aparecer no organograma, pois quando a empresa começar a crescer você terá uma base para contratar as pessoas certas e uma boa definição do que ela deverá fazer, evitando um monte de equívocos.

Outra coisa válida é pensar sobre processos, documentar o que fazer quando o cliente comprar seu produto, quando solicitar reembolso, quando tiver dúvidas frequentes e assim por diante. Se você tiver bons processos, vai ajudar pessoas normais a fazerem um trabalho brilhante e assim não precisará contratar pessoas brilhantes, o que é muito caro e difícil de manter. Pessoas normais podem brilhar se você permitir e der as ferramentas certas.

Quando contratar alguém, invista um tempo nessa pessoa, treine, ajude a refinar os processos, tire dúvidas, trabalhe com ela. Quanto mais bem treinados forem os recém-admitidos, melhor eles se sairão no futuro e ficarão aptos a compartilhar dos seus valores e dos valores da empresa. Esse tempo juntos é também excelente para você saber se escolheu as pessoas certas ou se precisará substituí-las.

Coloque na sua agenda reuniões com especialistas, como contadores, técnicos ou advogados. Esses profissionais são importantes na fase inicial do empreendimento para orientá-lo quanto à abertura correta da empresa, para esclarecer dúvidas relacionadas a sindicato, ao contrato apropriado com seus sócios, funcionários e parceiros. Fazendo tudo certo desde o início, você evita custos adicionais no futuro.

Por último, recomendo que você se familiarize com o conceito de “empresas enxutas” ou *lean startups*. Existem diversos livros e sites sobre o assunto. Basicamente, o que se diz é que você não deve esperar muitos meses para ter seu produto pronto, para vender e descobrir que ele não funciona. Você pode criar uma parte do produto, testar no mercado, aprimorar e começar a vender. O bom é inimigo do ótimo nos dias de hoje. Modelos ágeis de operação são muito bem-vindos e existe uma vasta leitura sobre

isso. Invista um tempo em aprender e aplique o que for mais adequado ao seu tipo de negócio.

Esses passos não garantem o sucesso da empresa, mas com certeza vão ajudar, e muito, empreendedores de primeira viagem e até os mais experientes a fazerem as coisas certas do jeito certo. Não pule etapas quando o assunto for sua empresa.

# Como tirar férias da empresa sem perder o negócio

Tem empreendedor que não tira férias da empresa há um bom tempo e isso é tão prejudicial para o negócio quanto para a vida pessoal dele. Eu ouço muito isso de empreendedores, gestores ou de profissionais “críticos” em empresas: “Não posso sair de férias que a empresa para!” Não precisamos pensar muito para saber que há alguma coisa errada por aí. Eu passei por isso na fase inicial de meu negócio, acumulei quase cinco anos sem férias e minha lua de mel foi regada a celular, e-mails e reuniões virtuais. Horrível, mas eu não imaginava que fosse possível ser diferente.

Por isso, em primeiro lugar entenda que sua capacidade de ser produtivo está diretamente relacionada à sua capacidade de se equilibrar. Ou seja, se você estiver em estresse constante, terá sua performance prejudicada e muitas vezes nem perceberá isso. Se esse ciclo não for interrompido (com férias, por exemplo), você vai acabar sentindo os efeitos no corpo (gripe, gastrite, dor de cabeça, etc.) ou no resultado do trabalho (esquecimentos, erros, decisões erradas, falta de ideias, etc.). Você precisa de férias em algum momento, isto é fato.

Quando falo de férias, não significa necessariamente o período padrão de 30 dias, você pode tirar alguns dias apenas; o importante vai ser a qualidade



desse período. Como empreendedor você tem a chance de definir isso com mais flexibilidade. O que recomendo é que tenha vários períodos curtos de férias ao longo do ano. Eu, por exemplo, tiro férias quatro vezes por ano, duas com a família toda e duas só com minha esposa. Esses períodos podem ser curtos, de uma semana apenas, ou um pouco mais longos, de até 15 dias. Eu não gosto de tirar um mês inteiro de férias, prefiro vários momentos de descanso, que vão me recuperando ao longo do ano e me fazem ter a sensação de que estou sempre relaxado. Como já disse antes, é tudo questão de percepção.

Se você não pode tirar férias, alguma coisa está errada na empresa. Até médico, vendedor autônomo, etc. tiram férias. Veja alguns pontos que sugiro que você revise para tornar esse período possível:

**1. Planeje com antecedência.** Se você só consegue pensar na última hora, vai ser difícil ter momentos de férias. Recomendo que uma vez por ano pense nesses períodos e já reserve datas para eles. Enquanto a agenda está vazia, ainda dá para reservar esse espaço. De preferência, compre a passagem ou reserve o hotel, isso evita que você adie as férias por outros motivos. Minha esposa é quem cuida disso. Ela checa os períodos que queremos viajar, verifica a agenda das crianças, voos, hotéis e deixa tudo reservado. Ela adora fazer isso e já marca a data na minha agenda. Se alguém ligar pedindo uma reunião ou uma palestra nesse período, não tem como. Se você não programar seu lazer, a vida vai ficando lotada de reuniões.

**2. Crie processos.** Muitos gestores não conseguem sair de férias porque tudo está centralizado com eles, o “como fazer” quando algo acontece é sempre “personalizado” e está apenas na mente do gestor. Se este é o seu caso, providencie para transformar as pequenas dúvidas ou os procedimentos do dia a dia em processos documentados e devidamente publicados. Na Triad PS, nossa intranet possui 90% dos principais procedimentos da empresa. Caso surja algo novo que suscite dúvidas na equipe, eu já adiciono uma

tarefa para criar ou revisar o processo. Meu papel é focar no estratégico, em inovação, em sugestões, em problemas diferentes, e não no operacional do dia a dia.

3. **Tenha pessoas-chave.** O papel do líder é criar sucessores, ou fica impossível subir na empresa ou pelo menos tirar férias com tranquilidade. A época do monarca soberano na empresa acabou. É necessário investir em pessoas, em treinamento, em conhecimento para priorizar as atividades.

Se só você faz a empresa acontecer, então você não tem uma empresa, tem um emprego. Treine as pessoas e deixe-as trabalharem; seu tempo deve ser investido em coisas estratégicas, como definição de objetivos, parcerias, etc.

4. **Aproveite feriados.** Eu não gosto de tirar férias quando todos estão viajando. Além de perder dinheiro pela alta estação, ainda consome mais dias úteis. Em vez de sair em julho ou janeiro, por exemplo, aproveite feriados prolongados e encaixe uns dez dias nesse período.

5. **E-mail nas férias?** Quando estou em época de descanso, procuro ver e-mails apenas a cada dois dias, em geral à noite, assistindo à televisão ou depois que as crianças dormem. E desativo as notificações de e-mail no smartphone. Assim eu fico sem pensar na empresa, claro que não totalmente, mas pelo menos consigo aproveitar mais meu tempo livre. Se algo urgente acontecer, eu tenho certeza de que vão me ligar, então nem esquento. Todos os e-mails que respondi e que ficaram pendentes, aguardando alguma posição minha, já me ajudam a pensar em como posso delegar ou automatizar o processo. Tudo é aprendizado.

Férias ou períodos mais curtos de descanso são essenciais para ajudar você e a empresa a crescerem. Além disso, você traz ideias novas, arejadas e disposição para colocá-las em prática. Não seja negligente consigo mesmo; a próxima vez que pensar em férias, leve esse assunto muito a sério. Vai ser bom para todo mundo!

# **Como lidar com clientes inesperados que colocam você em situação de urgência**

Essa é uma das questões que mais ouço de empreendedores que reclamam de clientes que só geram urgências e comprometem todo o planejamento. Com certeza esse é um problema pelo qual, se você ainda não passou, vai passar na sua vida, seja atendendo clientes externos ou internos. Esse é um daqueles problemas de produtividade que em geral faz parecer que estamos de mãos atadas; mas, com algumas estratégias simples, na maioria dos casos é possível minimizar essa dificuldade.

Em primeiro lugar, saiba distinguir se o problema é mesmo do cliente ou se é de falta de gestão da produtividade da equipe interna. Você não imagina quantos casos de consultoria eu já peguei em que o problema, na verdade, não era externo, mas residia na forma como as demandas eram tratadas dentro da empresa. Por isso a primeira coisa que precisa ser implementada é uma forma de gerenciar absolutamente todas as demandas do cliente.

Se o cliente pedir algo por telefone, e-mail, carta ou fax, deve ser criada uma tarefa, delegada a um membro da equipe, com data de entrega e alguém que gerencie esse fluxo. Sistemas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), planilhas no Excel e o Neotriad podem ajudar você nessa função. Se o que o cliente pede não é feito, isso pode virar uma urgência em cascata.

Com base nesse princípio, crie uma política de follow-up, pois clientes ficam logo carentes quando não têm atenção. Ao receber uma demanda, envie um e-mail agradecendo e diga quando terá uma posição. Planeje na sua semana pelo menos um dia para gerenciar essas atividades de relacionamento. Se não tiver uma solução para o cliente, sempre o deixe a par disso. Seja honesto.

Observadas as questões internas, passemos ao cliente. Se ele tem esse hábito de atrasos e urgências, nada melhor que expor o problema de forma solícita, aberta e pedindo uma sugestão dele para minimizar as dificuldades. Deixe-o expor os próprios pontos de vista e depois complemente com suas sugestões. Nesse caso eu sugiro uma reunião presencial, com dados históricos de atrasos e urgências, não para culpá-lo, mas para apresentar uma solução com base no histórico.

Se você parar e analisar um histórico bem construído, com datas e ocorrências, vai reparar em certas recorrências, como dias da semana, períodos do mês ou datas especiais. A urgência deixa rastros – aprenda a detectá-los.

Uma coisa que sempre dá um resultado positivo é criar um bom cronograma, atualizá-lo e manter contato com o cliente. O problema dos cronogramas não é o planejamento ou a urgência em si, mas a falta de atualização e comunicação. Se o cliente estiver a par do cronograma, inclusive dos contratemplos que forem surgindo, ele poderá perceber que a não entrega de um determinado item irá causar impacto no resultado final do projeto. Ele pode não estar nem aí para isso, mas pelo menos você terá argumentos em qualquer tipo de eventualidade contratual. Dependendo do cliente, é recomendável colocar isso no contrato do trabalho, com algum tipo de aviso de extensão de entrega.

Clientes urgentes se aproveitam de fornecedores desorganizados, parece até que eles têm um faro para esse ponto fraco. Por isso reforçar a organização dos itens que discutimos acima é muito válido. Quanto melhores forem os seus registros e a sua gestão, melhor será o exemplo e menores serão as chances de problemas.

Eu sou sócio de empresas de propaganda e marketing e acho que, tirando hospital e bombeiros, não há nada tão repleto de clientes urgentes. O maior erro que podemos cometer é deixar toda a equipe com a agenda lotada, sem espaço para coisas novas. Quando aprendemos a lidar com padrões, começamos a fazer rodízio de pessoas, deixando algumas totalmente livres para os dias de maiores urgências, que nesse caso absorvem as demandas. Customize essa ideia para o seu tipo de negócio; sempre há uma forma de minimizar o impacto daquilo que não conseguimos evitar, é só testar.

Se nada der jeito e se o cliente continuar deixando você maluco, das duas uma: ou procure tratamento psiquiátrico ou cancele o contrato. São opções sempre viáveis. Às vezes você fecha uma porta e, quando se vira, descobre um portão gigantesco. Nunca se esqueça disso!

PARTE 9

**Mais tempo para sua carreira**

# **Algumas ideias para planejar sua carreira com efetividade**

Boa parte de nosso tempo é investida no papel profissional, por isso a gestão da carreira é fundamental para vivermos realizados, sem correria nem estresse. Não sei se você já viu alguém assim, mas as empresas estão cheias de zumbis corporativos, ou seja, aquelas pessoas que estão ali porque não encontraram nada melhor para fazer e que não veem a hora de o expediente acabar ou de a sexta-feira chegar, que não têm o menor interesse pelo que fazem no dia a dia. A carreira é um assunto muito sério e precisa ser bem pensada.

O ponto de partida para ter uma carreira bem-sucedida é tentar descobrir sua vocação e vivê-la no dia a dia. Infelizmente decidimos muito cedo que faculdade fazer e para muitas pessoas a decisão nem sempre é a mais acertada. Descobrir e viver uma vocação não é algo simples, é preciso parar e se perguntar quais são as coisas que o levam a suspirar, a ter uma sensação incrível de realização e prazer. Nunca é tarde para fazer essa descoberta, sempre é tempo de mudar para quem tem tempo de sonhar.

Seja no final da sua graduação ou em qualquer momento da sua carreira, é necessário colocar no papel quais são suas aspirações e seus objetivos para a jornada profissional pelos próximos cinco ou dez anos. Esse planejamento

ajuda você a ter foco e a não se perder num mar de oportunidades. Caso não tenha certeza, crie um plano de busca de informações: será que o mercado no lugar onde você mora é o melhor para sua empregabilidade? Seu salário está de acordo com a média de mercado? Existem oportunidades de carreira fora do país? Pretende começar alguma pesquisa profissional? Atuar como professor?

Essas perguntas ajudam a montar um plano de carreira, que será desenvolvido ao longo dos anos. Se, por exemplo, você decide que quer seguir uma carreira acadêmica em paralelo a seu trabalho, talvez precise de um mestrado ou de um doutorado. Isso não acontece da noite para o dia. Você deve começar com uma boa pesquisa sobre sua área de atuação e as melhores possibilidades de estudo; com certeza precisará ter domínio de um ou mais idiomas, talvez de alguma vivência no exterior. Essas informações vão dando a base do seu dia a dia e também guiando as suas decisões sobre o que aceitar ou não. Se isto não estiver claro, você poderá ficar perdido no meio de tentações que podem até levá-lo a algum lugar, mas talvez este esteja do lado oposto de onde você realmente quer chegar.

Outra coisa essencial para sua carreira é o desenvolvimento de um networking poderoso. Negócios, carreiras e oportunidades são feitos de pessoas. Você precisa conhecer muita gente e manter esse relacionamento. Voltaremos a este assunto mais adiante. Por ora, analisando o seu plano de carreira, pense em pessoas que você deseja conhecer e comece a desenvolver sua rede. Um excelente começo é um perfil bem atualizado na rede social LinkedIn, que pode apresentá-lo a praticamente qualquer pessoa nesse mundo.

Entenda que carreira é uma constante de aprendizagem. Você ficaria impressionado com a quantidade de colegas de trabalho que você tem que não lê mais de três livros por ano. Ler é vital em qualquer fase da vida e da carreira e você não pode parar nunca – precisa incorporar esse hábito tanto quanto o de fazer exercícios físicos. Participar de feiras, cursos, palestras e congressos deve ser outra coisa permanente. Recomendo que você faça uma lista de todos esses eventos de que deseja participar e comece a negociar



com sua empresa, buscar financiamento, tempo ou coragem para agendar pelo menos um evento desses ao ano.

Uma carreira de sucesso exige certa dose de ambição, sem a qual uma pessoa permanece no mesmo lugar. Se você tem preparo, conhecimento, uma rede forte de relacionamentos e está sempre se reciclando, tem os ingredientes básicos para crescer na carreira. Qual sua ambição profissional? Chegar a gerente? A diretor? Presidente? Ganhar um prêmio na sua área? Escrever um livro? Ganhar muito dinheiro? Não importa qual seja o seu objetivo, você pode chegar lá, se souber aonde quer chegar e se tiver um bom plano, muito esforço, persistência e competência. Porém, você precisa desejar isso, precisa ter a ambição de chegar a esse ponto.

Por último você deve ter um guia, uma pessoa que o ajude nessa jornada, que mostre os caminhos, que seja duro quando você não estiver enxergando o que precisa ser visto e que lhe dê motivação quando a coisa estiver difícil. Achar um mentor profissional é uma das coisas mais importantes que você deveria fazer para ter uma carreira de sucesso. Escolha alguém que você admire, que tenha um histórico de sucesso e de realizações, não só de blá-blá-blá. Não procure apenas por um amigo, mas por alguém que seja honesto em todos os momentos. Se não achar uma pessoa assim, contrate uma, mas não fique sem alguém com esse perfil por perto. Só tome cuidado com uma coisa: mentor não é um coach. Mentor diz o que você deve fazer, critica, mostra o caminho, é duro. Coach ajuda você a descobrir o que fazer por si só.

Um coach ajuda você a melhorar sua carreira por si mesmo, um mentor usa a experiência e o networking pessoal dele para fazê-lo progredir. Talvez você precise dos dois, mas, se tiver que escolher um deles, comece por um mentor, pois ele mesmo pode lhe indicar um bom coach, se achar que é o que você precisa.

# 11 dicas para você ler mais em menos tempo

Ler é a coisa mais vital que você pode fazer por sua carreira e por sua vida. Quer uma ideia? Compre um livro. Está com algum problema? Leia um livro! Ler é uma terapia. Porém, se você gosta de ler, mas acha que não tem tempo e fica desanimado com a quantidade de livros que estão estocados na sua estante, veja 11 coisas que você pode fazer para mudar esse padrão:

1. Invista em audiobooks. Se você tem preguiça de ler, que tal “ouvir” o livro? Você pode fazer isso no carro, na academia, em casa, no intervalo do almoço, no consultório médico, etc., não importa o lugar, com um livro em formato de áudio a que terá acesso sem precisar ler, economizando tempo. O mercado brasileiro já tem uma série de livros em formato de DVD ou MP3, por isso experimente comprar um audiobook na próxima vez que for à livraria ou pesquisar na internet. Se você fala inglês, existem sites como o [audible.com](http://audible.com) que por um valor mensal permitem que você baixe livros.

2. Crie grupos de leitura. Essa eu aprendi quando fiz um curso na faculdade de Babson, nos Estados Unidos. Reparei que havia um grupo de seis rapazes que, juntos, faziam a leitura de um livro, revezando a cada quatro páginas. Por que eles faziam isso? Porque não tinham disposição para ler nos

dormitórios, mas diziam que em grupo iam sem sequer perceber o tempo passar, e ainda iam fazendo um resumo enquanto alguém estava lendo. Inteligente, não?

3. **Compre um leitor digital.** Eu sempre achei que nunca conseguiria ler um livro no Kindle ou em qualquer outro leitor digital. Quando comprei o meu primeiro Kindle, fiquei tão viciado que, hoje, 90% de todos os livros que leio estão nele, que tem versão para o computador, o celular e o tablet. Eu leio em qualquer lugar, ele sincroniza em todos os meus dispositivos a página em que parei e ainda tem dicionário, recurso para fazer anotações e até para grifar. Valeu a pena o investimento.

4. **Menos TV, mais leitura.** Se você usar um pouco do tempo em que assiste a programas inúteis na televisão para ler um livro, será muito benéfico (já reparou quantas horas perdemos diante da telinha?). Para quem é viciado em televisão, porém, fica difícil falar em trocar a novela por um bom livro. O que recomendo é escolher um dia por semana para fazer essa substituição. Perder a novela um dia não vai matar você e fará um bem enorme à mente.

5. **Crie seu canto de leitura.** Escolha um lugar no seu ambiente e decore-o de modo a facilitar a leitura. Arrume, por exemplo, uma boa cadeira, luminária, incenso, música ambiente, etc. Utilize esse espaço sempre que for ler, pois esse pequeno cantinho criará uma âncora visual, sinestésica e auditiva que despertará o gosto pela leitura.

6. **Leitura seletiva.** Você não precisa ler tudo o que indicam para você. Eu tenho o hábito de comprar apenas livros que me interessam e depois, quando pego algum deles para ler, dou uma analisada no índice, leio o prefácio e, se possível (a maioria dos livros técnicos permite isso), seleciono apenas os capítulos que despertam minha curiosidade e pulo os que são perda de tempo ou que têm pouco valor para agregar.

7. **Concentre-se, no máximo, em dois livros.** Evite ler muitos livros ao mesmo tempo, pois isso reduz sua produtividade e sua atenção na hora da leitura. Escolha um livro para deixar no seu canto de leitura e outro menor para estar sempre com você, assim você poderá ler quando estiver parado no trânsito, na sala de espera do médico, no aeroporto, etc.

8. **Leitura dinâmica.** Já fiz dois cursos de leitura dinâmica e posso assegurar que, se você fizer os exercícios propostos, o método funciona. A dica essencial é ler em blocos em vez de se deter em palavras isoladas; para começar foque em três palavras por vez, depois vá aumentando o número até conseguir se concentrar na linha toda. Outra dica é evitar o hábito da leitura labial ou mental (há quem até pronuncie a palavra que está lendo), pois isso condiciona sua velocidade de leitura; o que pode ajudar é colocar um lápis na boca e mordê-lo, até conseguir perder esse hábito.

9. **Partes em vez do todo.** Dependendo do que estiver lendo (por exemplo, um livro técnico ou uma apostila de idiomas), você não precisa se preocupar em ler sequencialmente; basta olhar o índice, escolher as partes de que realmente precisa e se concentrar em cada uma delas por vez. Caso tenha interesse, leia o restante, afinal quem foi que disse que você precisa ler todo o conteúdo? Este livro é um bom exemplo disso, ou seja, se você usá-lo como um “guia”, poderá ler somente a estratégia de que precisar na hora que desejar.

10. **Armazene o importante.** Se você está lendo um livro cujo conteúdo merece ser relido e recuperado posteriormente, existem duas formas de fazer isso com mais produtividade:

- a) **Marcadores de texto** – Utilize-os para grifar o que achar importante. Além disso, quando encontrar algo que deverá servir para você em outro momento, coloque uma anotação na contracapa do livro, algo do tipo: “Página 12 – Utilizar essa referência para a palestra X.”

b) Mapas mentais – Utilizo muito essa técnica para resumir livros, reuniões e ter ideias. Vale a pena, durante a leitura, utilizar um software que faça mapas mentais e resuma os pontos principais do livro.

11. Leia versões reduzidas. Se não tiver paciência de ler o livro todo, então compre versões reduzidas. Existem centenas de editoras no mercado que pegam livros conceituados de 300 páginas e resumem o seu conteúdo em 20 ou 30, deixando apenas a parte mais importante do livro. Claro que não dá para usar isso para tudo, mas em muitos casos é útil. Uma vez dei uma consultoria para uma construtora e queria entender um pouco mais da terminologia de produção deles, então comprei uma versão reduzida de um livro que o gerente da área me indicou, tive uma ideia geral e isto foi suficiente para o que eu precisava.

# Como achar tempo para aprender outro idioma

Independentemente da carreira que você tiver escolhido, aprender outro idioma é sempre um diferencial. Eu costumo dizer aos meus filhos que se há algo em que eles devem se apegar é ao estudo de outras línguas, pois as oportunidades se abrem para quem fala inglês fluente, por exemplo.

Mas não adianta ter apenas vontade, é preciso arrumar tempo para isso; e é nesse ponto que a maior parte das pessoas emperra e não dá continuidade ao aprendizado. Aqui estão algumas coisas que você pode fazer para encaixar um curso de idiomas no seu tempo, seja ele extenso ou curto:

1. Tenha um propósito. A fim de parar de vez com as desculpas, você precisa descobrir o motivo pelo qual deseja aprender uma outra língua. Você quer arrumar um emprego na Inglaterra? Quer ser promovido? Conhecer novos lugares? Não importa qual seja a razão, se ela for realmente significativa, será um motivador para o curso quando ele ficar difícil ou chato. Por isso, antes de mais nada ache um motivo e, em vez de marcar na agenda “Curso de espanhol”, coloque “Preparação para viagem à Espanha”; bem mais motivador, não?

2. Crie uma meta. De nada adianta estudar sem ver progressos reais no seu aprendizado. Falar inglês fluente é muito subjetivo e não dá um indicador real do seu progresso. Estabeleça uma meta para você e direcione seus estudos para alcançá-la. No caso do inglês, por exemplo, você pode definir que vai tirar tantos pontos no teste TOEIC ([www.toeic.com](http://www.toeic.com)) em uma data específica. Esse número gera um indicador e, se não alcançá-lo, você saberá exatamente o que precisará fazer para conseguir.

3. Filmes e séries no idioma que deseja aprender. Meu cunhado, um jornalista esportivo, começou a fazer um curso de francês. Quando estava no nível básico, ele passou a assistir a filmes franceses com legenda em francês. Isso aumentou muito o seu nível de compreensão da língua e, em pouco mais de 18 meses, ele foi escolhido pelo governo francês para fazer a cobertura da infraestrutura esportiva deles. Eu só vejo séries em inglês com ou sem legenda para treinar. Funciona demais.

4. Livros no idioma de sua preferência. Da mesma forma que os filmes, você precisa ler no idioma que deseja aprender. Com o recurso dos livros digitais, isso ficou praticamente instantâneo. Uma conta na Amazon, por exemplo, permite que, através do Kindle em qualquer dispositivo, você baixe livros nos mais diversos idiomas e com dicionário para ajudar na leitura. Quando vou a uma livraria e vejo um livro de autor internacional, eu sempre prefiro comprar em versão digital e em inglês, pois isso me coloca em contato com o idioma a todo o momento.

5. Escola virtual. Se você não consegue manter uma disciplina de horários para ir a uma escola física, então pode optar por algum curso on-line que lhe permita estudar de qualquer lugar, a qualquer hora. Existem diversas opções para vários tipos de curso. Minha mãe, por exemplo, estuda hebraico (não me pergunte por quê!) pela internet no site <http://eteacherhebrew.com>. Eu faço inglês na Englishtown, que oferece aulas de gramática, listening e

conversação. Existem sites, como o RosettaStone.com, que oferecem cursos de praticamente todos os idiomas para todos os dispositivos.

6. Idioma no carro. Quanto tempo você fica parado no trânsito todos os dias? Se aproveitar esse tempo para ouvir um CD, você conseguirá apurar os ouvidos para aprender um outro idioma. Se já estuda inglês ou espanhol, existem duas revistas excelentes que trazem um CD com os textos: *Speak UP* e *Think in English*.

7. Professor particular. Existem diversos profissionais disponíveis no mercado para aulas eventuais on-line, via Skype ou até mesmo presenciais. Se fizer uma pesquisa rápida no Google, você encontrará vários sites que oferecem esse serviço.

Se você colocar o aprendizado de outro idioma como uma ação rotineira na sua vida, em pouco tempo ele se tornará algo natural. Com as dicas relacionadas anteriormente você poderá acrescentar no mínimo cinco horas semanais ao seu estudo, o que talvez corresponda ao tempo de aula de um curso convencional, desenvolvendo bastante seu aprendizado.



# **Como fazer um MBA nos Estados Unidos passo a passo**

(por Fábio Póvoa)

Em 2010, decidi fazer um MBA (Master of Business Administration) no exterior. Essa jornada – de reflexão, planejamento, mudança, adaptação e estudos – me permitiu acumular aprendizados, que a seguir compartilho com vocês. Para maior objetividade, forneço dicas práticas, que demandam ação e vão direto ao ponto. Naturalmente, elas servirão também de ponteiros para sua própria pesquisa, análise e decisão, levando em conta a sua realidade particular.

## **Por que um MBA?**

Faça essa pergunta a si mesmo, escreva, responda, reflita e questione sua resposta. Carreira, evolução ou mudança (de ares ou de emprego), experiência pessoal, vivência no exterior, empreendedorismo sabático. Não há certo ou errado, o que importa é a compreensão de como um investimento de dois anos e um caminhão de dinheiro estão relacionados aos seus objetivos pessoais. Em particular, exercite três frentes:

Consultoria: você até pode prescindir de uma, se tiver disciplina e determinação, mas uma boa consultoria de MBA vale seu peso em reais,

para direcioná-lo através do processo de *application*, que envolve, além de autoconhecimento, escrita de *essays*, GMAT, visita à escola, entre outros. Eu usei o Megaron ([www.megaronmba.com](http://www.megaronmba.com)) e recomendo.

Networking: procure, encontre, convide e questione pessoas – da sua cidade, sua rede de contatos, sua área de negócios, sua escola-alvo – que já tenham cursado o MBA, para aprender com a experiência delas.

Faça a\$ conta\$: *tuition* (anuidade escolar), taxas, custos de moradia, passagens. E seu maior custo, o de oportunidade pela falta de salário durante dois anos (você aprenderá isso no MBA, e na pele), tudo isso multiplicado pela taxa do dólar. De novo, não importa que seja caro ou barato: o provável aumento da remuneração ao longo de sua carreira poderá pagar, com sobras, este investimento. Empréstimos de longo prazo (no exterior ou no Brasil – [www.estudar.org.br](http://www.estudar.org.br)) ajudam. O patrocínio da sua empresa atual, em geral com compromisso de retorno em dois anos, também alivia o caixa.

Ok! Você refletiu, falou com seus contatos, fez as contas e vai aplicar. Vamos em frente!

## Preparativos

GMATPrep: entenda a prova. Pegue livros e apostilas emprestados ou baixe na internet. Pratique uma tonelada de testes, simulando (de verdade!): quantidade de perguntas, horário do dia. Eu fiz vários simulados no próprio local do teste; levei meu notebook e fiz testes on-line, no mesmo horário do oficial que faria no futuro (minha pontuação foi 730).

Cartas de recomendação: analise com cuidado suas referências. Eu selecionei meu sócio, um cliente e um colega de trabalho. Não importa o cargo ou o status da pessoa, mas a capacidade de escrever sobre você com franqueza e análise crítica, sem se limitar a rasgação de seda. Eu fiz um quadro sugerindo os principais pontos a cada um deles, para que eles fizessem algo completo sobre mim em sintonia com os meus *essays*.

Fui aceito. E agora?

**Celebre:** Programe uma visita prévia à(s) escola(s) antes de se decidir. Peça ao *Admissions* contatos de ex-alunos para um networking. Tente ir conhecer a escola – em geral há eventos para acolher os candidatos aceitos.

Aproveite esta oportunidade para já procurar moradias e conhecer potenciais colegas de quarto, a fim de rachar a conta salgada do aluguel. Faça uso extensivo do Google Maps, para saber distâncias e rotas de ônibus. Inscreva-se no fórum on-line da escola para trocar e-mails e ler mais sobre as experiências e testemunhos de ex-alunos. Use e abuse do Craigslist (classificados on-line) para encontrar apartamentos para locação, sem intermediação de imobiliárias.

**Financial Prep:** você precisará levar dinheiro. Abra uma conta em banco com relacionamento no exterior, tais como HSBC e Citibank, o que lhe permitirá fazer transferências integradas entre ambas as contas e já chegar ao exterior com cartão internacional (evitando o IOF de 6,38% para compras internacionais com cartões brasileiros).

**Visto:** você precisará de visto de estudante (F1). Se você for patrocinado e acompanhado, poderá pedir o visto J1, que permitirá ao seu cônjuge trabalhar lá. Se for este o caso, cuidado para o seu visto não vencer com o Two Year Rule ([http://travel.state.gov/visa/temp/info/info\\_1296.html](http://travel.state.gov/visa/temp/info/info_1296.html)), que o obriga a voltar para o país em dois anos.

**Preparativos acadêmicos:** não deixe para começar a estudar quando estiver lá. Revise as matérias de economia, finanças e contabilidade, e faça os testes para eliminá-las, de modo a poder puxar eletivas específicas.

**Tempo:** vale ouro. Fazer MBA é como usar uma xícara para beber água de um hidrante. Palestras, aulas, workshops, MUITA leitura de estudos de caso, trabalhos em grupo, encontros, festas, networking, envio de currículo para *summer job*, turbilhão de e-mails. E, se estiver com a família, tempo para a esposa e os filhos. E o sono, claro. Faça um curso de gestão do tempo, caso contrário irá se afogar.

**Já no país, mas as aulas ainda não começaram**

Vá antes, conheça a cidade e seu ambiente – clima, transporte, opções de lazer. Evite comprar carro – em geral, você não terá onde estacionar no campus e há opções mais práticas e baratas, como bicicleta e ônibus. Para as ocasiões em que precisar de um carro – ida ao supermercado –, alugue um ou assine um plano da Zipcar ou da Getaround, de compartilhamento de veículos. Minha casa alugada tinha vaga para carros e não compensava para mim ter um. Eu aluguei a vaga para a Zipcar e ganhava US\$ 200 mensais.

Olhe seu calendário e EMITA as passagens para o Brasil de fim de ano ou de *spring break* COM A MAIOR ANTECEDÊNCIA POSSÍVEL. Como eu usava o sistema de milhas, sempre emitia com seis meses de antecedência, na abertura da janela de emissão; caso não as tivesse, já comprava quando o calendário da escola era publicado.

Se você for com seu cônjuge: planeje o que ele irá fazer lá. Analise opções de estudo da língua, promova contatos com outros cônjuges do mesmo país, inscreva-o em cursos do interesse dele.

Você permanecerá no país dois anos: considere fazer um plano de saúde fornecido pelo estado, que é BEM mais barato que seguros-saúde internacionais.

Explore opções de empréstimos estudantis de longo prazo. Eu peguei um de 10 mil dólares, a juros zero, com carência de seis meses após a graduação e cinco anos para pagar. Cuidado apenas com o risco cambial.

## **Começou o MBA!**

Você logo vai sentir na pele a analogia do hidrante.

Esqueça o esquema de aulas nacionais, com o professor falando e você anotando. Prepare-se para ler estudos de caso de Harvard, com uma montanha de informações, tabelas e gráficos, para que você seja capaz de entender o contexto, desenvolver o raciocínio, selecionar os dados relevantes, formar uma opinião e ser capaz de, quando “*cold called*”, articular

seu plano de ação com base em argumentos lógicos fundamentados nos dados do material.

Não fique restrito às disciplinas básicas. Em geral, você pode propor como eletiva um estudo do seu interesse: eu propus realizar um estudo de oportunidades de expansão internacional para mercados emergentes, em particular o Brasil, para startups bem-sucedidas do Vale do Silício. A demanda por parte das startups foi tão grande que eu tive que formar e gerenciar um grupo de oito alunos para dar conta do recado: trabalhamos com Square, Foursquare e Airbnb e tivemos que dizer não a várias outras.

*International treks*: você terá um *break* no início da primavera. Em geral, alunos de diferentes países organizam uma excursão para seus colegas conhecerem o seu país ou sua região de origem. Esta é uma oportunidade única e fantástica de conhecer melhor os colegas e também de viajar com um guia local (seu colega de curso daquele país!). A excursão por Israel com outros 20 alunos foi até hoje um dos pontos altos do meu MBA.

*Summer job*: você terá um estágio entre o primeiro e o segundo ano. Não espere até as vagas serem listadas para se candidatar. Procure identificar as empresas do seu interesse, faça contatos com ex-alunos que trabalhem lá atualmente, proponha uma visita da classe àquela empresa e um projeto eletivo focando em alguns dos seus desafios estratégicos. Posicione-se como um candidato potencial muito antes de enviar seu currículo. E, ao final do *summer job*, caso deseje voltar após o MBA para trabalhar e se a resposta for sim, batalhe por uma oferta.

Pós-MBA: tudo o que é bom dura pouco. Quando você piscar, dois anos terão se passado e a graduação já estará com data marcada. Novamente é hora de refletir e pesar os diversos pontos relacionados à sua carreira pós-MBA: ofertas de trabalho já na mesa, obrigações decorrentes de patrocínio, metas pessoais, a opção pelo empreendedorismo, as restrições de visto de trabalho no exterior, a saudade da família e do país, e as oportunidades de trabalho em solo brasileiro.

Networking: há quem diga que o maior valor do MBA está no Rolodex: a rede de contatos pessoais e profissionais de ex-alunos da escola posicionados

em cargos de destaque nas principais empresas do mundo, além das amizades desenvolvidas em um intenso convívio por mais de dois anos. Cultive este ativo on-line (LinkedIn, Facebook), mas também de forma presencial, em almoços, reencontros de classe, diretório da escola e, por que não, parcerias comerciais!

*Mudança:* se decidir retornar ao Brasil, vale a pena montar a casa com eletrodomésticos comprados nos Estados Unidos, isentos de impostos de importação. Certifique-se de registrar sua saída no consulado brasileiro no seu país de origem, liste em detalhes os itens para cobertura do seguro, faça a opção do transporte porta a porta (que inclui embalagens/desembalagens, traslados e seguros completos) e, naturalmente, negocie um container na *compensation package* com seu futuro empregador.

*Pay it forward:* transmita a alguém o que aprendeu com outrem. Compartilhe suas informações, responda a convites para networking, ofereça um coaching a um talento potencial cuja carreira possa ser alavancada pelo MBA, escreva um blog com suas experiências.

*Fábio Póvoa é um empreendedor de grande sucesso no Brasil, tendo criado empresas como a Movable e outras. Apoia diversas incubadoras e startups no país.*

## **Você sabe o momento de parar?**

Essa estratégia eu deixei por último, como forma de dizer um até breve. Afinal, a vida é feita de ciclos, tudo muda a todo o momento, só que às vezes não percebemos e vivemos na mesmice por anos, sem nos dar conta de bastava um pequeno passo para fazer algo diferente.

Será que você já não dedicou tempo demais a sua carreira? A seu emprego atual? Qual o momento certo de parar e iniciar uma nova trajetória? A verdade é que ninguém pode responder isso por você. Não existe uma resposta certa a essa pergunta, cada pessoa tem de parar e analisar com profundidade aquilo que de fato é importante em sua vida, para saber se é o momento de continuar tentando ou simplesmente buscar uma nova rota.

Vamos supor que você esteja em um trabalho de que gosta, mas que não está lhe proporcionando mais alegria nem chances de crescer, ou que não oferece a recompensa financeira dos seus sonhos. É aquele momento em que a segunda-feira fica chata e a sexta é o melhor dia da semana. Por causa de mínimas coisas, o chefe se torna insuportável e a cor do escritório chega a dar sono. Será que esse seria o momento de parar?

Essa resposta tem dois lados. O primeiro é analisar se o que você faz hoje é mesmo o sonho da sua vida e se você tem certeza de que não conseguirá

viver sem essa rotina. Se for este o seu caso, então você tem mais é que continuar e criar uma estratégia para tornar essa rotina mais agradável. Afinal, a rotina não é ruim; precisamos dela ou ficaríamos loucos reaprendendo coisas novas todos os dias. Só que precisamos achar um jeito de melhorar.

Talvez procurar cursos que complementem sua formação, aprender outros idiomas, buscar uma faculdade de prestígio, aumentar seu networking ou se envolver em projetos que o ajudem a dar o próximo passo seja uma solução. Em geral, mais conhecimento gera mais prazer, se você tiver oportunidade de usá-lo, é claro.

Mas, se você está nessa simplesmente porque está, talvez seja o momento de repensar e mudar. A vida não é estática. Ela não pode ser milimetricamente planejada. O medo do novo, de mudar, de experimentar o diferente, gera acomodação, e esta o impede de sair do padrão que você criou para si mesmo.

Mudar não é fácil, mas faz um bem realizador. Se quiser dar o primeiro passo para mudar, comece a listar tudo o que faz rotineiramente, para não cair no erro de reforçar essas ações, e desenvolva a lista do diferente.

Um trajeto diferente para o trabalho, um celular diferente, um curso diferente, um evento diferente, uma viagem diferente, um restaurante diferente, um relacionamento diferente, etc. Quanto mais “diferente” você começar a ser, mais o medo de mudar vai deixar de existir. Comece com coisas pequenas e você verá que a coragem de realizar mudanças maiores vai aparecer.

Não tenha medo de dizer adeus a seu emprego; o mundo está repleto de oportunidades para aqueles que sabem procurar, mesmo em tempos de crise. O medo aprisiona, mas o novo liberta. Planeje essa saída, arrisque. Nenhuma grande realização aconteceu com aqueles que ficaram no mesmo lugar.

Uma das coisas mais importantes que a pessoa pode fazer para ter mais tempo na vida é saber o momento certo de parar, de mudar a rota e obter um novo resultado. Será que o seu momento chegou?



Não gaste seu tempo à toa. Parafraseando meu amigo Miguel Cavalcanti, o mais complicado na maior parte das vezes não é a gestão do tempo, é a gestão da coragem. Coragem de fazer diferente!

Que tal começar agora? Viva o diferente! Viva a hora de mudar.

## Sobre o autor



Considerado o “Senhor do Tempo” pela revista *Você S/A* e pelo jornal *Zero Hora*, Christian Barbosa é o maior especialista do país em gerenciamento do tempo e produtividade pessoal. Um dos mais jovens profissionais certificados pela Microsoft, aos 15 anos criou sua primeira empresa de tecnologia, que se tornou um sucesso. O estresse precoce custou sua saúde e o fez refletir sobre a necessidade de ter mais tempo.

É fundador da Triad Productivity Solutions, consultoria multinacional especializada em produtividade e colaboração, que também desenvolve softwares e cursos e organiza palestras para as maiores empresas do país e do exterior. Sua lista de clientes inclui diversos setores do governo, O Boticário, Santander, Bradesco, Gafisa, Mercer, Sanofi Aventis, Tupperware, Toyota, Coca-Cola,

Rede Globo e Nestlé, entre outros. Recentemente criou o portal Eprodutivo.com, plataforma on-line de educação corporativa para aumento da produtividade nos negócios e na vida.

Christian escreve para jornais e revistas nacionais e estrangeiros e é autor de *Equilíbrio e resultado* e *A Tríade do Tempo* (Editora Sextante), *Mais tempo, mais dinheiro* (Thomas Nelson Brasil), em coautoria com Gustavo Cerbasi, *Estou em reunião* (Agir) e *Você, dona do seu tempo*.

Para mais informações, visite o site

[www.christianbarbosa.com.br](http://www.christianbarbosa.com.br)

ou seu blog,

[www.maistempo.com.br](http://www.maistempo.com.br).

## Conheça outros títulos do autor



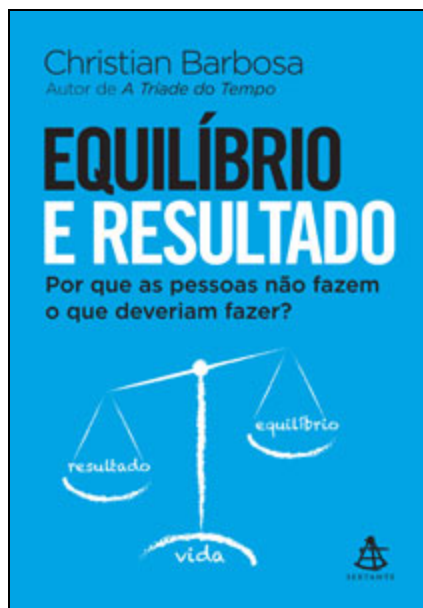
### A Tríade do Tempo

Considerado o maior especialista em gestão do tempo no Brasil, Christian Barbosa oferece uma solução definitiva para quem deseja uma vida mais equilibrada, voltada para a realização dos seus sonhos.

Com base em uma pesquisa realizada com mais de 42 mil pessoas em todo o mundo, ele apresenta um inovador método de planejamento pessoal que vai ajudar você a organizar sua vida e se tornar mais produtivo.

A partir do conceito de que o tempo se divide em três esferas – importante, urgente e circunstancial –, o autor ensina como equilibrá-las para melhorar seu desempenho e como agir caso você esteja desperdiçando energia demais na esfera errada.

A prática dessa metodologia, já testada e aprovada por milhares de pessoas, vai permitir que você encontre um momento para respirar entre uma tarefa e outra e consiga se dedicar ao que é realmente importante para sua vida.



## Equilíbrio e resultado

Um dos assuntos mais debatidos dos últimos tempos diz respeito à qualidade de vida. Mas o que exatamente isso significa?

Andamos tão estressados com o trabalho e outras pressões do dia a dia que muitas vezes deixamos de lado nosso bem-estar. E isso tem consequências em nossa saúde e em nossos relacionamentos.

Nesse livro, Christian Barbosa explica que, para viver bem, precisamos administrar nosso tempo de forma a alcançar níveis iguais – e elevados – de equilíbrio e resultado. Parece simples. Então por que nem todas as pessoas conseguem fazer isso?

Muitas vezes queremos realizar algo que nos parece tão grandioso que achamos quase impossível e acabamos paralisados, sem dar o primeiro passo. Há muitos motivos para isso, como falta de tempo ou de energia, medo e autossabotagem.

Em *Equilíbrio e resultado*, você descobrirá que é possível superar todos esses obstáculos. Para isso, terá que organizar suas ideias, priorizar seus

objetivos e administrar melhor o tempo, que é a base de tudo em nossa vida. Ao fazer isso, poderá voltar ao caminho do sucesso, tendo uma vida mais feliz e plena.

## 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](http://www.sextante.com.br), curta a página [facebook.com/esextante](https://www.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](mailto:atendimento@esextante.com.br)



[www.sextante.com.br](http://www.sextante.com.br)



[facebook.com/esextante](https://www.facebook.com/esextante)



[@sextante](https://twitter.com/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](mailto:atendimento@esextante.com.br)



# Sumário

Como usar este livro?

## **PARTE 1 – ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO**

5 estratégias para você adotar um método de produtividade em sua vida

Classifique seu tempo: você precisa ter uma dor para usar um remédio

Como escolher uma ferramenta de produtividade para a sua vida

Como usar bem e de forma consistente a ferramenta de produtividade

A melhor forma de planejar é semanalmente

O que fazer quando sua agenda estiver com excesso de prioridades

Como reduzir as urgências

7 formas de conseguir dizer não com mais facilidade

Como finalizar aquela tarefa chata que você vem adiando

Como organizar seu dia e saber determinar o que realmente é prioritário

Como e por que desenvolver metas

Como ser multitarefa e eficiente ao mesmo tempo

A importância de fazer follow-up de tudo

## **PARTE 2 – QUALIDADE DE VIDA**

15 dicas para evitar estresse em viagens

Fuja das atitudes que não deixam sua vida evoluir

Viaje a trabalho, mas sem se matar

Como encaixar um esporte em sua vida

Como aumentar sua disposição no dia a dia

Como acordar mais cedo e aumentar seus resultados

Considerações finais para você ter menos estresse e mais qualidade de vida

## **PARTE 3 – DICAS PARA USAR MELHOR A TECNOLOGIA**

Dicas para usar melhor o Microsoft Windows 7

10 dicas para melhorar suas buscas usando o Google  
Como usar as redes sociais sem comprometer sua produtividade  
Aplicativos para turbinar seu smartphone  
Dicas para usar melhor seu Windows Phone  
Dicas para usar melhor seu iPhone  
Como usar o Evernote para fazer suas anotações (por Bia Kunze)

#### **PARTE 4 – ESTRATÉGIAS PARA MAXIMIZAR O TRABALHO EM EQUIPE**

O que fazer para ter uma equipe com alta produtividade  
Como reduzir o volume de interrupções  
Passos simples para que suas reuniões sejam mais produtivas  
Quando e como evitar uma reunião  
Como afinar uma equipe para atingir bons resultados (por Acácio Queiroz)  
Como negociar prioridades com seu chefe  
Como aumentar o nível de confiança da equipe

#### **PARTE 5 – COMO USAR O E-MAIL SEM DIMINUIR A PRODUTIVIDADE**

Como usar seu e-mail de forma mais proveitosa  
Dicas para otimizar o Microsoft Outlook  
Dicas para usar melhor o Google Mail (Gmail)  
Como escrever e-mails mais eficientes  
Uma estratégia simples para organizar suas pastas de e-mail

#### **PARTE 6 – HOME OFFICE**

Você tem perfil para home office?  
Dicas para tornar seu home office mais produtivo

#### **PARTE 7 – MAIS TEMPO PARA A FAMÍLIA**

Como ter mais tempo para a família  
Como ajudar seus filhos a terem mais tempo  
Ajuste sua percepção para melhorar seu tempo  
Como planejar metas com a família  
Como gastar menos tempo diante dos problemas e frustrações da vida  
Como arrumar tempo para seu cônjuge

#### **PARTE 8 – MAIS TEMPO PARA EMPREENDER**

Você tem perfil empreendedor?  
Estratégias para começar a empreender enquanto ainda está no emprego

5 fatores que aumentam a produtividade da empresa

O empreendedor precisa ter tempo para fazer a empresa crescer

Como achar um negócio para começar

Como começar a empresa de forma produtiva

Como tirar férias da empresa sem perder o negócio

Como lidar com clientes inesperados que colocam você em situação de urgência

## **PARTE 9 – MAIS TEMPO PARA SUA CARREIRA**

Algumas ideias para planejar sua carreira com efetividade

11 dicas para você ler mais em menos tempo

Como achar tempo para aprender outro idioma

Como fazer um MBA nos Estados Unidos passo a passo (por Fábio Póvoa)

Você sabe o momento de parar?

## **SOBRE O AUTOR**

## **CONHEÇA OUTROS TÍTULOS DO AUTOR**

## **CONHEÇA OS CLÁSSICOS DA EDITORA SEXTANTE**

## **INFORMAÇÕES SOBRE OS PRÓXIMOS LANÇAMENTOS**