

MAIS DE 2 MILHÕES DE LIVROS VENDIDOS

STEPHEN R. COVEY

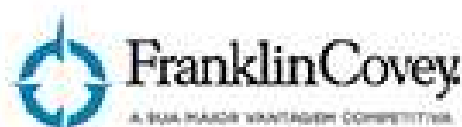
autor de *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*

A. ROGER MERRILL E REBECCA R. MERRILL

PRIMEIRO
O MAIS
IMPORTANTE

First Things First

COMO PÔR EM FOCO SUAS PRIORIDADES PARA
OBTER RESULTADOS ALTAMENTE EFICAZES



Prefácio

Tive a oportunidade de ouvir o Dr. Stephen R. Covey dizer com ênfase que “Uma das coisas mais importantes na vida é conseguir colocar o que mais importa como prioridade”, mas por que isso pode ser tão difícil? Temos visto a todo momento, há anos, atalhos, informações, ferramentas e metodologias sobre como gerenciar nosso tempo e tentar obter maior retorno sobre o tempo investido em nossas atividades. Tentamos trabalhar mais, fazer as coisas de maneira mais rápida, lemos livros, buscamos a tecnologia através de novos dispositivos e aplicativos, vemos vídeos na internet, seguimos o especialista do momento, mas ainda assim parece que não estamos conseguindo o que esperamos e sentimos grande frustração. É importante compreender que precisamos muito mais do que o tempo do relógio para gerenciar nossa vida: precisamos entender nosso propósito, identificar nosso norte e guiar nossa vida como uma bússola.

A identificação de prioridades é o ponto de partida de qualquer planejamento eficaz, e o planejamento eficaz é a base da organização. Hoje em dia, porém, palavras como prioridade, planejamento e organização costumam ser empregadas de forma tão superficial e genérica que seu verdadeiro sentido acaba se tornando vago. Assim, quando alguém – seja a esposa, o marido, o parceiro comercial, o chefe – nos diz: “Você precisa estabelecer suas prioridades”, “planejar melhor” ou ainda “organizar-se mais”, muitas vezes ficamos com a sensação de que há algo importante a ser feito, embora não saibamos exatamente o que, nem como.

Para decidir o que é prioridade, precisamos antes saber o que é mais importante para nós, o que nem sempre é fácil: podemos priorizar o que é urgente, o que parece ser exigido ou esperado de nós ou mesmo o que é mais importante para os outros. E, o que é pior, não raro acreditamos que essas

são, de fato, as “nossas” prioridades. A consequência disso costuma ser uma sensação de desânimo, desmotivação e insatisfação, que mina os esforços e compromete os resultados. Não há solução fácil. Somente uma autoavaliação profunda e honesta, e por vezes uma mudança de paradigmas, pode indicar se realmente sabemos o que é mais importante para nós.

Por fim, é preciso lembrar que todo planejamento que fazemos – desde o planejamento das atividades diárias até as metas de longo prazo – é parte de algo maior, que é o planejamento da própria vida. Que tipo de vida queremos ter na idade madura? Quem faz o que gosta somente poucas horas por semana pode acabar fazendo o que não gosta durante o resto da vida. Colhemos o que plantamos, e não há como mudar essa simples verdade. Não podemos deixar para compreendê-la quando for tarde demais; quanto antes reconhecermos isso, mais tempo teremos para viver de maneira plena de acordo com o melhor de nossos dons, capacidades e talentos e deixar um grande legado nesta existência.

Paulo Kretly
CEO da FranklinCovey Brasil

Introdução

Se a solução não está em trabalhar mais, melhor e com maior rapidez, onde estará então?

Se você parasse para pensar na vida, saberia dizer quais são suas prioridades – as três ou quatro coisas mais importantes para você?

Elas estão recebendo o cuidado, a atenção e o tempo que você gostaria de lhes dedicar?

Em nosso trabalho na FranklinCovey, temos a oportunidade de conhecer muitas pessoas de todos os cantos do mundo e estamos sempre nos surpreendendo com as realidades que nos apresentam. São pessoas ativas, esforçadas, competentes, que sonham em se destacar na atividade que exercem. Ainda assim, estão sempre falando das grandes dificuldades que enfrentam diariamente ao tentar priorizar as coisas mais importantes em suas vidas. O fato de estar lendo este livro já é um sinal de que você conhece essa sensação.

Por que temos tanta dificuldade de colocar o que é mais importante em primeiro lugar? Há anos são apresentados métodos, técnicas, ferramentas e informações sobre como gerenciar e controlar nosso tempo. Já nos disseram que, se trabalharmos duro, aprendermos a realizar as tarefas de um jeito mais rápido e eficiente, se usarmos um novo dispositivo ou ferramenta, arquivarmos ou organizarmos as coisas de acordo com um padrão específico, seremos capazes de dar conta de tudo. Então, baixamos o novo aplicativo, fazemos o curso do momento, lemos o livro da moda. Aprendemos a lição, colocamos em prática, nos dedicamos ainda mais, e o que acontece? Para a maioria das pessoas com as quais trabalhamos, o resultado é mais frustração e culpa.

- “Preciso de mais tempo!”

- “Quero aproveitar minha vida. Estou sempre correndo de um lado para outro. Nunca sobra tempo para mim.”
- “Minha família e meus amigos dizem que sou ausente – mas como posso estar mais presente?”
- “Vivo em crise porque sempre deixo tudo para depois, mas sempre deixo tudo para depois porque vivo em crise.”
- “Não consigo encontrar um ponto de equilíbrio entre minha vida pessoal e o trabalho. É como se eu estivesse sempre sacrificando um em função do outro, o que só piora tudo.”
- “É tanto estresse!”
- “Tenho muitas coisas para fazer – e todas são importantes. Como escolher a certa?”

O tradicional gerenciamento do tempo sugere que, ao fazer as coisas de modo mais eficiente, você vai assumir o controle de sua vida, e o aumento da sensação de controle trará a paz e a realização que você busca.

Nós discordamos.

Acreditar que nossa felicidade depende da capacidade de controlar tudo é uma bobagem. Embora possamos decidir quais serão nossas ações, não temos o menor controle sobre as consequências delas. São as leis universais ou os princípios que o fazem. Por isso, não controlamos nossas vidas; os princípios é que as controlam. Aí está a verdadeira razão da frustração das pessoas que levam a vida segundo o “gerenciamento do tempo” tradicional.

Neste livro, apresentamos um sistema totalmente diferente para gerenciar o tempo. Trata-se de uma abordagem baseada em princípios. Ela transcende as receitas tradicionais, segundo as quais é preciso ser sempre mais rápido, mais dedicado, mais inteligente, mais e mais. Em vez de oferecer um novo relógio, nosso método fornece uma bússola – porque mais importante do que sua velocidade é a direção que está tomando.

Por um lado, essa abordagem é inovadora; por outro, é até bastante antiga. Está profundamente enraizada em princípios clássicos, adotados desde tempos remotos, e não tem absolutamente nada a ver com a abordagem do tipo “dicas e macetes” ou “como vencer na vida sem fazer esforço” pregadas por grande parte da literatura atual sobre gerenciamento do tempo. Nossa sociedade adora “técnicas de atalho”. No entanto, não se pode obter qualidade de vida por meio de atalhos, por melhores que sejam.

Atalhos não existem. O que existe é um caminho, baseado em princípios cultuados ao longo da história. Se há uma mensagem a ser aprendida dessa sabedoria milenar é a de que uma vida plena não depende de velocidade ou eficiência. Está relacionada com o que se faz e por que se faz, não com a rapidez com que você consegue fazer.

Eis o que você pode esperar deste livro:

- Na Parte I, “O relógio e a bússola”, vamos analisar a lacuna existente entre o modo como as pessoas usam o tempo e o que de fato é importante para elas. Descreveremos as três “gerações” de gerenciamento do tempo tradicionais que compuseram o paradigma de controle e eficiência vigente, e mostraremos por que essa abordagem tradicional, para a qual o relógio significa tudo, no fundo aumenta essa lacuna, em vez de diminuí-la. Apresentaremos as necessidades segundo uma nova concepção: uma quarta “geração”, cuja natureza é totalmente diferente das demais. Vamos encorajá-lo a examinar a forma como está usando seu tempo a fim de identificar se você é movido pelo que é “urgente” ou se está fazendo o que é realmente “importante” para sua vida, e analisaremos as consequências da “síndrome da urgência”. Por fim, avaliaremos as prioridades – nossas necessidades e capacidades básicas de viver, amar, aprender e deixar um legado – e aprenderemos como colocá-las em primeiro lugar usando a bússola interior para alinhar nossa vida com a realidade do “norte verdadeiro” que conduz ao bem-estar.

- Na Parte II, “Foque primeiro o mais importante”, apresentaremos o processo de organização do quadrante 2: um processo semanal de 30 minutos que subordina o relógio à bússola e lhe permite deslocar o foco do que é “urgente” para o que é “importante”. Faremos uma experiência prática para que você tenha uma noção de seus benefícios imediatos; em seguida, percorreremos etapa por etapa para mostrar como esse processo pode ajudá-lo no decorrer do tempo. Vamos examinar os seguintes aspectos:

- Como descobrir sua missão e criar uma visão de futuro empolgante, cheia de significado e propósito, e que, na prática, será o DNA de sua vida.
- Como criar equilíbrio e sinergia entre os diversos papéis que você desempenha.

- Como definir e alcançar metas baseadas em princípios que geram qualidade de vida.
- Como manter uma perspectiva que permita que você continue colocando o que é mais importante em primeiro lugar.
- Como agir com integridade no momento de tomar uma decisão, isto é, com a sabedoria e o discernimento para avaliar se “colocar o que é mais importante em primeiro lugar” significa se manter fiel ao plano original ou se é hora de mudar – e fazer o que foi decidido com tranquilidade e confiança.
- Como transformar suas semanas em uma espiral ascendente de aprendizado.

• Na Parte III, “A sinergia da interdependência”, abordaremos os problemas e o potencial da realidade interdependente na qual passamos 80% de nosso tempo – uma área ignorada ou desvalorizada pelo gerenciamento do tempo tradicional. Falaremos sobre as diferenças entre interações transacionais e interações transformacionais. Em vez de encararmos o outro como alguém a quem delegamos tarefas, um mero recurso para conseguir que algo seja feito, veremos como criar sinergias poderosas por meio de uma visão compartilhada e de acordos de cooperação. Vamos falar sobre empoderamento – a última palavra em termos de produtividade – e nos aprofundar naquilo que você pode fazer para incentivar o empoderamento pessoal e organizacional e se tornar um catalisador de mudanças para sua família, grupo de trabalho ou outras organizações.

• Na Parte IV, “A paz e o poder de uma vida baseada em princípios”, vamos analisar alguns exemplos reais e mostrar como a abordagem da quarta geração vai transformar a qualidade de seu dia a dia e a natureza do que você faz. Por fim, vamos nos concentrar nos princípios da paz e em como evitar os principais obstáculos para uma vida plena de realizações, significado e felicidade.

Para tirar o máximo proveito deste material, é preciso envolver-se profundamente – e estar disposto a avaliar sua vida, os papéis que você desempenha, suas motivações, suas prioridades e o que você representa. Trata-se de um processo altamente introspectivo. Você será incentivado com frequência a parar e ouvir o que dizem sua mente e seu coração. É impossível emer-

gir desse profundo processo de autoconhecimento sem apresentar grandes transformações. Você verá o mundo com outros olhos. Perceberá mudanças no modo como se relaciona, o tempo ganhará uma nova dimensão, o próprio conceito que tem de si mesmo será modificado. Temos absoluta certeza de que este material lhe pertimirá reduzir a lacuna existente entre o que é de fato prioritário para você e a maneira como usa o tempo.

Agradecemos sua boa vontade em levar em consideração o que acreditamos ser um caminho melhor. A experiência nos convenceu de que os princípios produzem paz interior e resultados significativos.

O poder está nos princípios.

Este livro pode ajudá-lo a se libertar da tirania do relógio e a redescobrir sua bússola. E essa bússola lhe permitirá viver, amar, aprender e deixar um legado importante e duradouro... com alegria.

Parte I

O RELÓGIO E A BÚSSOLA

(Stephen) Certa noite, conversava com minha filha Maria, que acabara de ser mãe pela terceira vez. “Estou tão frustrada, papai”, disse ela. “Você sabe que eu amo muito a minha bebê, mas ela consome todas as minhas horas. Não tenho tempo para mais nada, nem mesmo para as coisas que só eu posso fazer.”

Eu sabia como a situação era frustrante para ela. Maria é brilhante e extremamente capaz, sempre envolvida em muitas coisas boas. Mas se sentia sufocada por projetos que queria realizar, contribuições que gostaria de fazer, tarefas domésticas que estavam sendo negligenciadas.

Durante a conversa, chegamos à conclusão de que, no fundo, sua frustração decorria das expectativas. Naquele momento, havia apenas uma coisa realmente importante: curtir a bebê.

“Não se preocupe”, aconselhei. “Relaxe e aproveite a natureza dessa nova experiência. Deixe que a sua filha perceba o prazer que você sente desempenhando o papel de mãe. Ninguém no mundo poderá amar e cuidar dessa criança do jeito que você faz. Nada se compara a isso neste momento.”

Maria percebeu que, nos meses seguintes, sua vida ficaria totalmente desequilibrada... exatamente como deveria ser. “Existe uma hora e um lugar para tudo.” Também notou que, à medida que a bebê crescesse, ela seria capaz de alcançar suas metas e contribuir de outras formas igualmente poderosas.

Por fim, eu disse: “Jogue fora a agenda. Esqueça o calendário. Pare de usar as ferramentas de planejamento se estiverem fazendo você se sentir culpada. Neste momento, sua filha é prioridade. Apenas curta o

momento e não se preocupe. Oriente-se por sua bússola interior, não por um relógio pendurado na parede.”

Para muitas pessoas, existe uma lacuna entre a bússola e o relógio – entre o que é realmente importante e a forma como o tempo é aproveitado. E essa lacuna não é preenchida pelo gerenciamento do tempo tradicional, segundo o qual deve-se fazer mais com maior rapidez. Na verdade, muitas vezes essa rapidez só piora a situação.

Considere esta questão: se alguém, em um passe de mágica, aumentasse sua eficiência em 10% ou 15%, como promete o gerenciamento do tempo tradicional, isso seria suficiente para resolver suas preocupações em relação ao tempo? Embora inicialmente você pudesse se sentir empolgado com a perspectiva de aumentar sua eficiência, se for como a maioria das pessoas, logo perceberá que, para superar os desafios, não basta ter a habilidade de fazer mais coisas em menos tempo.

Nesta parte, analisaremos cuidadosamente três gerações do gerenciamento do tempo tradicional e exploraremos por que elas falham em preencher essa lacuna. Você deve observar se encara a vida a partir do paradigma básico da “urgência” ou da “importância”; então vamos discutir os efeitos da “síndrome da urgência”. Analisaremos ainda a necessidade de uma quarta geração, cuja natureza seja totalmente diferente. Mais do que uma nova geração de gerenciamento do tempo, trata-se de uma geração de liderança pessoal. Mais do que fazer o que é certo, o foco está em fazer do jeito certo.

No Capítulo 3, discutiremos as difíceis questões relacionadas às nossas prioridades e à capacidade de colocá-las em primeiro lugar. Abordaremos os três conceitos essenciais da quarta geração e colocaremos em xeque o modo como você encara o tempo e a vida. Esse capítulo requer disposição emocional para que seja feita uma profunda reformulação interna. Sugerimos que você percorra o caminho na ordem apresentada, mas, se achar mais útil, vá direto para a Parte II, conheça o processo de organização do quadrante 2, confira os benefícios e volte para o Capítulo 3. Temos certeza de que a compreensão e a aplicação das três ideias fundamentais desse capítulo provocarão uma mudança significativa no aproveitamento do seu tempo e na sua qualidade de vida.

1

Quantas pessoas, em seu leito de morte, desejariam ter passado mais tempo trabalhando?

O inimigo do “melhor” é o “bom”.

Estamos sempre tomando decisões sobre como usar nosso tempo, sejam relacionadas a objetivos de longo prazo ou ao momento que estamos vivendo. E também temos que conviver com as consequências dessas escolhas. Só que muitos de nós não gostamos nem um pouco delas – sobretudo quando sentimos que há uma lacuna entre o modo como usamos nosso tempo e o que acreditamos ser de fato relevante em nossa vida.

Minha vida é muito agitada! Estou sempre a mil – reuniões, telefonemas, papelada, entrevistas. Dou o meu máximo, caio na cama exausto e levanto cedo no dia seguinte para começar tudo de novo. Minha produtividade é fantástica; consigo fazer muitas coisas. Mas às vezes tenho a sensação de que nada disso tem importância. “E então?”, eu me pergunto. “Todo esse esforço está valendo a pena?” Devo admitir que não sei.

Sinto-me completamente dividido. Minha família é importante para mim; meu trabalho também. Vivo em um conflito, tentando atender às demandas de ambos. É possível ser bem-sucedido – e feliz – tanto na vida pessoal quanto na profissional?

Não consigo dar conta de tudo. A direção da empresa e os acionistas vivem no meu pé por causa da crescente perda de mercado. Estou sempre gerenciando crises entre os integrantes de minha equipe de executivos. Enfrento uma terrível pressão para comandar a iniciativa de aperfeiçoar a qualidade da empresa. O moral dos empregados está baixo e me sinto

culpado por não conseguir me reunir mais com eles para ouvi-los. Além disso, minha família vive me cobrando porque só me veem mesmo durante as férias.

Não sinto que tenha o controle da minha vida. Tento descobrir o que é importante e definir metas, mas as outras pessoas – meu chefe, meus colegas de escritório, minha esposa – vivem me atrapalhando. Nunca consigo fazer o que me proponho porque todos sempre querem que eu faça outras coisas. O que é importante para mim se perde no redemoinho de prioridades alheias.

Todo mundo diz que sou um exemplo de sucesso. Trabalhei duro, bata-lhei e fiz vários sacrifícios para chegar aonde estou. Mas não sou feliz. Lá no fundo, sinto um grande vazio. Foi para isso que lutei tanto?

Na maioria das vezes, não tenho prazer em viver. Sempre que faço alguma coisa, fico com a impressão de que estou deixando de fazer outras 10 e isso me faz sentir culpado. Vivo em permanente estado de tensão, tentando escolher entre tantas opções. Como posso saber o que é mais importante? Qual é a fórmula? Como posso me sentir bem com isso?

Acho que sei a resposta. Já escrevi sobre o que acredito ser prioritário e defini metas para alcançar meu objetivo. Mas, no meio do caminho entre a visão e a ação do dia a dia, eu acabo me perdendo. Como faço para colocar em prática o que é realmente importante?

Conseguir colocar o que é mais importante em primeiro lugar é uma verdadeira arte. Quase todos nos sentimos divididos entre aquilo que gostaríamos de fazer, as exigências que nos são impostas e as diversas responsabilidades que assumimos. Todos nos sentimos desafiados pelas decisões que precisamos tomar a cada dia objetivando o melhor aproveitamento de nosso tempo.

É bem mais fácil tomar decisões quando temos que escolher apenas entre o “bom” e o “ruim”. Não é difícil perceber quando algo tem o potencial de ser uma perda de tempo, um retrocesso ou mesmo uma atividade destrutiva. Para a maioria das pessoas, no entanto, a questão não está entre o “bom” e o

“ruim”, mas entre o “bom” e o “melhor”. E o inimigo do melhor é, com bastante frequência, o bom.

(Stephen) Conheci um homem que foi convidado para se tornar reitor da faculdade de administração de uma grande universidade norte-americana. Ao assumir o cargo, ele analisou a situação da instituição e percebeu que a prioridade naquele momento era de ordem financeira. Ele sabia que tinha talento para angariar fundos, e definiu que essa deveria ser sua principal função.

Mas essa decisão acabou criando um problema para a faculdade, pois as administrações anteriores costumavam dar prioridade às necessidades do dia a dia do corpo docente. O novo reitor nunca estava presente. Passava grande parte do tempo fora da universidade tentando arrecadar verbas para pesquisas, bolsas e outros tipos de doações. Mas não se preocupava com as questões de rotina, como fazia o reitor que substituiu. O corpo docente tinha que recorrer ao assistente administrativo, o que era considerado uma afronta por vários dos que estavam acostumados a despachar diretamente com o responsável pela faculdade.

A insatisfação do corpo docente com a ausência do reitor chegou a tal ponto que foi formada uma delegação para exigir uma nova eleição ou uma mudança radical no estilo de liderança do reitor atual. O presidente, que estava a par das atividades do reitor, disse: “Não se preocupem. Ele possui um ótimo assistente administrativo. Tenham paciência.”

Em pouco tempo, o esforço do reitor para arrecadar dinheiro começou a surtir os efeitos desejados, e o corpo docente entendeu sua visão. Então, sempre que o reitor era visto na faculdade, lhe diziam: “O que está fazendo aqui? Seu lugar é lá fora! A faculdade precisa de mais dinheiro! Seu assistente cuida melhor desse gabinete do que qualquer um!”

Ao me contar essa história, o reitor admitiu que seu erro foi não ter engajado a equipe no projeto e explicado de forma adequada quais eram seus objetivos. Tenho certeza de que esse esclarecimento poderia tê-lo ajudado bastante, mas aprendi uma grande lição com seu descuido: devemos nos perguntar sempre do que mais precisam e qual é o nosso maior dom.

Teria sido mais fácil tentar atender às expectativas urgentes do corpo docente da faculdade. Ele poderia ter feito uma grande carreira ali. Mas, se não

tivesse entendido as reais necessidades da instituição e não conhecesse os próprios talentos, além de não concluir os planos que desenvolveu, jamais teria conseguido alcançar o melhor para si mesmo, para o corpo docente ou para a universidade.

O que é “melhor” para você? O que o impede de dedicar a esse “melhor” todo o tempo e a energia que gostaria? Existem muitas coisas “boas” entre as quais se dividir? Para muitas pessoas, a resposta é sim. E o resultado é a inquietante sensação de que não estão colocando as prioridades em primeiro lugar.

O RELÓGIO E A BÚSSOLA

A dificuldade de colocar o mais importante em primeiro lugar pode ser caracterizada pela comparação entre duas ferramentas poderosas que nos regem: o relógio e a bússola. O relógio representa os compromissos, as reuniões, os horários, as metas e as atividades – o que fazemos com nosso tempo e como o gerenciamos. A bússola representa a visão, os valores, os princípios, a missão, a consciência e a direção em que seguimos – o que achamos importante e o modo como conduzimos nossas vidas.

O conflito se estabelece quando percebemos uma lacuna entre o relógio e a bússola, isto é, quando o que fazemos não contribui para o que é mais importante em nossa vida.

Para alguns de nós, essa lacuna é motivo de grande sofrimento. É como se não conseguíssemos colocar em prática o que pensamos. Nós nos sentimos presos, controlados por outras pessoas e pelas situações. Somos constantemente envolvidos pela “rede de pequenas coisas”¹ – vivemos apagando incêndios e nunca temos tempo para fazer algo relevante. Parece que outra pessoa está vivendo por nós.

Em outros casos, o sofrimento não passa de uma pequena inquietação. Não somos capazes de conciliar o que sentimos que deveríamos fazer com o que queremos fazer e o que de fato estamos fazendo. Vivemos em dúvida. Sentimos tanta culpa pelo que não realizamos que não conseguimos sentir prazer com o que de fato concretizamos.

Alguns se sentem vazios. Pensamos na felicidade apenas em termos de conquistas financeiras ou profissionais, para no fim descobrirmos que o “sucesso” não nos trouxe a satisfação que esperávamos. Vencemos com sacrifício cada um dos degraus da “escada do sucesso” – o diploma, as noites

em claro, as promoções –, para no fim descobrirmos que, ao chegarmos ao último degrau, a escada estava apoiada na parede errada. Absortos na subida, deixamos um rastro de relacionamentos fracassados e perdemos preciosos momentos por causa do esforço que fizemos para vencer na vida. Preocupados em galgar os degraus, relegamos o que realmente importava a segundo plano.

Outros se sentem confusos ou desorientados. Não sabemos ao certo quais são nossas prioridades. Concluímos uma atividade e começamos outra de maneira mecânica. Vivemos como robôs. De vez em quando, nos perguntamos se existe algum sentido no que estamos fazendo.

Há também aqueles que reconhecem o desequilíbrio mas não acreditam nas soluções. Ou acham muito alto o preço da mudança ou têm medo de tentar, e aí pensam que é mais fácil conviver com o desequilíbrio.

SÚBITO DESPERTAR

Às vezes, tomamos consciência dessa lacuna em circunstâncias dramáticas. De repente perdemos um ente querido e enfim enxergamos a dura realidade de como tudo poderia ter sido diferente se, em vez de estarmos tão ocupados em subir a “escada do sucesso”, tivéssemos dedicado parte de nosso tempo semeando e cultivando um relacionamento profundo e enriquecedor.

Ou então descobrimos que nosso filho adolescente está envolvido com drogas. Uma série de imagens passa por nossa cabeça: as horas que poderíamos ter passado juntos no decorrer dos anos, compartilhando, fortalecendo os laços... mas que não passamos porque estávamos muito ocupados trabalhando, fazendo os contatos certos ou simplesmente lendo o jornal.

A empresa está enxugando o quadro de funcionários e nosso emprego está por um fio. Ou o médico nos diz que temos poucos meses de vida. Ou nosso casamento está ameaçado. Certas crises nos fazem tomar consciência de que as coisas que estamos fazendo com nosso tempo não correspondem àquilo que acreditamos ser realmente importantes.

(Rebecca) Há alguns anos, fui visitar no hospital uma jovem de apenas 23 anos, mãe de dois filhos pequenos. Ela tinha acabado de receber a notícia de que estava com câncer terminal. Enquanto eu segurava sua mão e pensava em algo para dizer que pudesse lhe dar algum consolo,

ela desabafou: “Eu daria qualquer coisa para ir lá em casa trocar uma fralda suja!”

Ao pensar nas palavras dela e na minha experiência com meus próprios filhos pequenos, perguntei-me quantas vezes nós duas havíamos trocado fraldas por obrigação, com pressa, sentindo-nos até frustradas por termos que interromper nossa vida atribulada, em vez de apreciarmos aqueles momentos que não sabemos se voltarão a se repetir.

Na ausência desse “súbito despertar”, grande parte das pessoas jamais chega a se defrontar com as grandes questões da vida. Em vez de procurarmos as verdadeiras causas de nosso sofrimento, recorremos a esparadrapos e analgésicos emocionais para remediar os momentos mais críticos. Aliviados, prosseguimos cada vez mais ocupados fazendo coisas “boas”, sem refletirmos se o que estamos fazendo é o que importa de fato.

AS TRÊS GERAÇÕES DO GERENCIAMENTO DO TEMPO

O esforço para reduzir a lacuna entre o relógio e a bússola faz muitas pessoas se voltarem para o campo do gerenciamento do tempo. Embora há algumas décadas existissem pouquíssimos títulos sobre o assunto, nossa última pesquisa registrou a existência de centenas de livros e artigos, além de uma vasta gama de calendários, manuais, softwares, aplicativos e outras ferramentas de gerenciamento do tempo. Damos a isso o nome de “fenômeno pipoca”, que é quando o aquecimento e a pressão cultural geram uma explosão de material sobre o tema.

Nessa pesquisa, lemos, analisamos e classificamos as informações em oito abordagens básicas de gerenciamento do tempo. Elas variam das mais tradicionais e orientadas pela eficiência – como a Abordagem da Organização, a Abordagem do Guerreiro e a Abordagem ABC ou de Definição de Prioridades – às mais recentes, que estão ampliando os horizontes dos paradigmas tradicionais. Entre estas últimas, há materiais com influências orientais, como a Abordagem “Siga o Fluxo”, que nos estimula a entrar em sintonia com os ritmos naturais da vida, isto é, entrar em contato com os momentos “eternos” do aqui e agora, quando a passagem do tempo se torna insignificante diante do prazer do momento presente. Entre elas estão também a Abordagem da Recuperação, que nos mostra como as atitudes que nos fa-

zem perder tempo, como procrastinação e delegação ineficaz, quase sempre resultam de uma tendência psicológica arraigada e que aqueles que vivem para agradar aos outros costumam ficar sobrecarregados de compromissos e trabalho por culpa e medo da rejeição.

No Apêndice B, apresentamos uma breve explicação dessas abordagens e uma bibliografia. Mas acreditamos que a maioria das pessoas se enquadra no que poderíamos chamar de as três “gerações” do gerenciamento do tempo, em que cada uma delas se baseia na anterior e segue em busca de maior eficiência e mais controle.

Primeira geração. A primeira geração tem como base os “lembretes”. Trata-se de “seguir o fluxo”, mas mantendo sob controle o que você pretende fazer com seu tempo – escrever o relatório, comparecer à reunião, consertar o carro, arrumar a casa. Essa geração é caracterizada por anotações simples e listas de tarefas. Se você está nessa geração, tem sempre uma lista na mão para não se esquecer de fazer nada. Com sorte, terá realizado grande parte das tarefas com as quais se comprometeu até o fim do dia e poderá riscá-las da lista. Quando não consegue realizar alguma tarefa, ela é transferida para a lista do dia seguinte.

Segunda geração. A segunda geração é focada em “planejamento e preparação”. Sua característica são os calendários e as agendas. Ela é eficiente, dá conta de registrar as responsabilidades pessoais e consegue definir metas, planejar o futuro e agendar atividades e eventos. Se você está nessa geração, marca encontros, assume compromissos, estipula prazos, anota o endereço dos locais onde os eventos serão realizados. É provável que mantenha esses registros em um computador ou na rede.

Terceira geração. A abordagem da terceira geração consiste em “planejamento, priorização e controle”. Se você está nessa geração, já investiu algum tempo para refletir sobre quais são seus valores e suas prioridades. É provável que tenha se perguntado o que realmente deseja na vida e estabelecido metas de curto, médio e longo prazos para suas conquistas. Você define atividades prioritárias dia a dia. Essa geração é caracterizada por uma série de manuais e agendas – eletrônicas ou não – com formulários detalhados de planejamento diário.

Em alguns aspectos, essas três gerações de gerenciamento do tempo tornaram nossa vida mais eficaz. Eficiência, planejamento, definição de prioridades, classificação de valores e estabelecimento de metas contribuíram para uma mudança positiva.

Mas, no fim das contas, a maioria das pessoas continua sentindo a lacuna entre o que é realmente importante e a forma como usa seu tempo. Em muitos casos, essa lacuna é exacerbada. “Conseguimos fazer mais em menos tempo”, dizem, “mas onde estão os relacionamentos enriquecedores, a paz interior, o equilíbrio, a certeza de que estamos fazendo o que é mais relevante – e fazendo isso bem?”

(Roger) Essas três gerações contam minha história com o gerenciamento do tempo. Fui criado em Carmel, na Califórnia. O ambiente artístico, liberal e filosófico era propício à primeira geração. De vez em quando, eu anotava algumas coisas das quais não queria me esquecer – sobretudo torneios de golfe, que eram minha grande paixão. Como também gostava de fazendas e de cavalos quarto de milha, havia algumas oportunidades e outros dados importantes para me lembrar.

Com o amadurecimento, a necessidade de fazer mais em menos tempo, as demandas das inúmeras atividades das quais queria participar e as oportunidades que surgiam me fizeram mergulhar de cabeça na segunda geração. Lia tudo que caía em minhas mãos sobre gerenciamento do tempo. Cheguei inclusive a trabalhar como consultor na área. Ajudava as pessoas a se tornarem mais eficientes, organizarem melhor suas atividades, etc. Em geral, depois de um dia observando e analisando suas atividades, eu era capaz de oferecer sugestões sobre como fazer mais em menos tempo.

Após algum tempo, cheguei à triste conclusão de que talvez não as estivesse ajudando. Na verdade, comecei a me perguntar se na verdade não estava fazendo com que fracassassem mais rápido. A questão não era a quantidade de tarefas que conseguiam executar, mas aonde desejavam chegar e o que tentavam alcançar. As pessoas queriam saber como estavam se saindo, mas percebi que só poderia responder a isso se soubesse o que elas pretendiam. Esse tipo de questionamento me levou à terceira geração. Na verdade, Stephen e eu atuamos em parceria com algumas pessoas influentes e tivemos uma participação bastante ativa

em alguns trabalhos que deram início à terceira geração. Nosso interesse era associar valores a metas para ajudar as pessoas a fazerem as coisas com mais coerência e a listar prioridades. Naquela época, parecia o melhor caminho a seguir.

No entanto, com o passar dos anos ficou claro que havia uma grande diferença entre o que as pessoas desejavam e do que aparentemente precisavam. Quanto mais objetivos conquistavam, menos felizes e realizadas se sentiam.

Comecei então a questionar alguns paradigmas fundamentais e até minhas convicções. Percebi que a resposta não estava em nenhuma das três gerações de gerenciamento do tempo, mas na própria base do paradigma: nas premissas pelas quais determinamos e abordamos o que estamos tentando fazer.

AS VIRTUDES E OS DEFEITOS DE CADA GERAÇÃO

Vamos fazer uma análise das virtudes e dos defeitos de cada uma das gerações e observar que elas podem ajudar, mas não atendem às necessidades mais profundas.

Os indivíduos na primeira geração costumam ser mais flexíveis. São capazes de reagir às necessidades das pessoas e às mudanças. Conseguem se adaptar e solucionar problemas. Têm os próprios horários e fazem o que acreditam que é necessário ou o que parece ser urgente.

Com frequência, porém, algo fica para trás. Reuniões são esquecidas, compromissos não são cumpridos. Sem uma visão de futuro precisa nem metas definidas, o número de realizações significativas é pequeno. As prioridades para esses indivíduos acabam sendo apenas aquilo que estiver diante deles.

As pessoas na segunda geração fazem planos e se preparam para transformá-los em realidade. Em geral, sentem-se pessoalmente responsáveis pelos resultados e compromissos. A função dos calendários e das agendas transcende à de lembretes, tornando-se um incentivo para que se preparem melhor para reuniões e apresentações – tanto profissionais quanto com familiares, amigos e colegas. A preparação aumenta a eficiência e a eficácia. A definição de metas e o planejamento melhoram o desempenho e os resultados.

No entanto, o foco nos compromissos, nas metas e na eficiência acaba criando a ditadura da agenda. Apesar de alguns indivíduos na segunda ge-

ração darem grande importância às pessoas e aos relacionamentos, esse tipo de dedicação à agenda costuma levá-las a agir como se os outros fossem seus “inimigos”. Os outros são motivo de interrupção e dispersão que as impedem de cumprir a programação e concretizar seus planos. Elas se isolam ou delegam responsabilidades, encarando os outros basicamente como recurso por meio do qual podem aumentar sua capacidade pessoal. Além disso, quem está na segunda geração pode até obter mais do que quer, mas essas conquistas nem sempre satisfazem suas necessidades mais profundas ou proporcionam paz interior.

A terceira geração oferece uma grande contribuição ao conciliar metas e planos a valores. As pessoas nessa geração obtêm ganhos consideráveis em produtividade pessoal ao focar no planejamento diário e na definição de prioridades. As prioridades se tornam então uma questão de valores e metas.

Os resultados dessa geração parecem bastante promissores. Para muitos, a terceira geração representa o ápice do “gerenciamento do tempo”. Eles acreditam que, se abraçarem essa proposta, vão se destacar em todas as áreas. Só que essa geração possui algumas falhas graves – não nos resultados a que se propõe, mas nos efeitos colaterais criados por paradigmas incompletos e pela ausência de alguns elementos vitais. Como essa geração representa o “ideal” de muitas pessoas e a meta de quem está na primeira e na segunda gerações, analisaremos essas falhas com muita atenção.

Vamos nos ater a alguns paradigmas subjacentes, ou cenários mentais. Esses paradigmas são como mapas; não são o território, apenas o descrevem. E se o mapa estiver errado – como se quiséssemos ir a algum lugar em Miami usando um mapa de Chicago – vai ser muito difícil chegar ao local desejado. Até podemos mudar nosso comportamento – dirigir por novos caminhos, pegar atalhos, aumentar a velocidade –, mas no fim das contas conseguiremos apenas chegar mais rápido ao lugar errado. Porque o problema não tem nada a ver com comportamento; o problema é que estamos usando o mapa errado.

Embora sejam a base de toda a abordagem de gerenciamento do tempo tradicional, esses paradigmas se acentuam na terceira geração.

- **Controle.** O principal paradigma da terceira geração é o do controle – planeje, agende, administre. Dê um passo de cada vez. Não negligencie nada. A maioria das pessoas acredita que a vida seria melhor se a tivesse sob “controle”. Mas a verdade é que não temos esse controle; os princípios é que o têm. Podemos controlar nossas escolhas, mas não suas

consequências. A toda ação corresponde uma reação. Pensar que temos o controle de tudo não passa de ilusão, o que nos faz tentar administrar as consequências. Além disso, não somos capazes de controlar as outras pessoas. E como o paradigma básico é o do controle, o gerenciamento do tempo no fundo ignora o fato de que vivemos e trabalhamos com outras pessoas, que não podem ser controladas.

- **Eficiência.** Eficiência é fazer mais em menos tempo. Isso faz sentido. Fazemos mais coisas. Reduzimos ou até eliminamos o desperdício. Somos dinâmicos. Somos mais rápidos. Somos impulsionados. O aumento da produtividade é fantástico. Mas a premissa subjacente é a de que “mais” e “mais rápido” significam melhor. Isso é necessariamente verdadeiro? Existe uma diferença fundamental entre eficiência e eficácia. O dia está lindo, o desempenho do carro é ótimo e você vai a toda velocidade. Pode estar sendo muito eficiente. Mas se estiver indo na direção errada não estará sendo muito eficaz.

Além disso, como é possível ser “eficiente” com pessoas? Já tentou ser eficiente com sua esposa ou seu filho adolescente ou com um funcionário em uma questão de grande carga emocional ou com as emoções à flor da pele? Saiu-se bem?

“Desculpe, mas não dá para você expressar seus sentimentos. Só temos 10 minutos.”

“Agora não, filho. Sei que você está arrasado, mas só poderei ouvi-lo quando concluir essa tarefa aqui, marcada na minha agenda. Vá desabafar com outra pessoa.”

Embora você até consiga ser muito eficiente com as coisas, não conseguirá ser eficiente – de um modo eficaz – com as pessoas.

- **Valores.** Dar valor a algo é considerá-lo merecedor de sua estima. E os valores são fundamentais. Nossos valores conduzem nossas escolhas e ações. E podemos dar valor a muitas coisas diferentes – amor, segurança, dinheiro no banco, status, reconhecimento, fama. Só porque damos valor a algo não significa necessariamente que isso nos proporcionará qualidade de vida. Quando o que valorizamos vai de encontro às leis naturais que governam a paz de espírito e a qualidade de vida, baseamos nossa vida em uma ilusão e estamos fadados ao fracasso. Não podemos ignorar essas leis.

• **Conquista independente.** O gerenciamento do tempo tradicional se concentra nas conquistas, nas realizações, na obtenção dos resultados esperados e na eliminação de todos os percalços do caminho. As outras pessoas são vistas como recursos por meio dos quais você pode alcançar seus objetivos com mais rapidez – ou como obstáculos e entraves. No fundo, os relacionamentos são transacionais. Mas a verdade é que a maioria das grandes conquistas e alegrias da vida advém de relacionamentos transformacionais. Pela própria natureza da interação, as pessoas são modificadas. Elas se transformam. Algo novo é criado, sem estar sob o controle de ninguém. E também não pode ser previsto. Não se trata de uma questão de eficiência, mas de troca de informações, de descobertas, novos conhecimentos e do estímulo provocado por novos aprendizados. Acessar a força transformacional da sinergia interdependente é a última palavra quando se fala em estimular as pessoas a gerenciarem o tempo e obterem qualidade de vida.

• **Cronologia.** O gerenciamento do tempo está relacionado ao *chronos*, palavra grega que significa “tempo”, nesse caso o cronológico. O tempo cronológico é linear e sequencial. Todos os segundos são igualmente importantes. O relógio basicamente dita o ritmo de nossa vida. Entretanto, outras culturas abordam a vida pela perspectiva de *kairos* – um paradigma de “tempo adequado” ou “tempo de qualidade”. O tempo deve ser vivenciado. É exponencial, existencial. A essência do tempo de *kairos* é o valor que você retira dele, não a quantidade de tempo cronológico investida. Reconhecemos a existência do tempo de *kairos* quando perguntamos: “Você aproveitou bem seu dia?” Não estamos perguntando sobre a quantidade de tempo cronológico usado de uma forma em particular, mas sobre o valor, a qualidade desse tempo.

• **Competência.** O gerenciamento do tempo é basicamente um conjunto de habilidades. A ideia é que, se você desenvolver certas habilidades, será capaz de promover a qualidade de vida. No entanto, a eficácia pessoal, além de competência, exige caráter. De um jeito ou de outro, quase toda a literatura diz que “tempo é vida”, mas, como a maior parte da literatura sobre “como fazer sucesso” do século passado, a literatura sobre gerenciamento do tempo não costuma associar o que fazemos e o que somos.² Por outro lado, a literatura da sabedoria considera de suma importância

o desenvolvimento do caráter ao lado da competência para se promover a qualidade de vida.

- **Gerenciamento.** O gerenciamento do tempo propriamente dito parte de uma perspectiva gerencial – não de liderança. O gerenciamento se atém a um paradigma. Lideranças criam novos paradigmas. O gerenciamento funciona dentro de um sistema. As lideranças influenciam os sistemas. Você gerencia “coisas”, mas lidera pessoas. Para colocar o que é mais importante em primeiro lugar, é fundamental que a liderança preceda o gerenciamento. Ou seja, a pergunta “Estou fazendo as coisas certas?” deve ser feita antes de “Estou fazendo as coisas da maneira certa?”.

As virtudes e os defeitos das três gerações de gerenciamento do tempo estão resumidas no quadro da página seguinte.

O QUE VOCÊ VÊ É O QUE VOCÊ OBTÉM

Quais são os paradigmas subjacentes que produzem esses resultados: eficiência, controle, gerenciamento, competência, tempo cronológico? Eles mapeiam o território com precisão? Satisfazem as expectativas que criam em torno da qualidade de vida? O próprio fato de empregarmos um esforço cada vez maior em técnicas e ferramentas baseadas nesses paradigmas – e o problema fundamental permanecer (e em muitos casos até piorar) – indica que eles são falhos.

Reveja algumas preocupações a que já nos referimos:

Minha vida é muito agitada! Estou sempre a mil – reuniões, telefonemas, papelada, entrevistas. Dou o meu máximo, caio na cama exausto e levanto cedo no dia seguinte para começar tudo de novo. Minha produção é fantástica; consigo fazer muitas coisas. Mas às vezes tenho a sensação de que nada disso tem importância. “E então?”, eu me pergunto. “Todo esse esforço está valendo a pena?” Devo admitir que não sei.

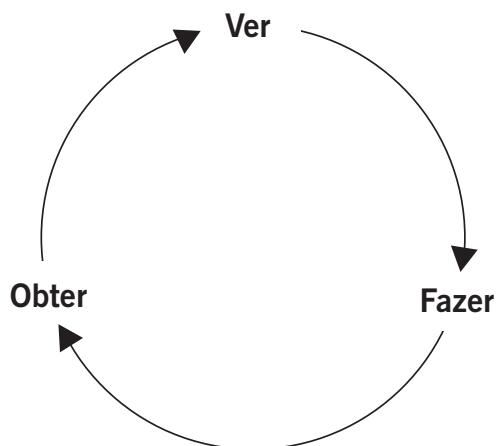
“Nosso interior está se tornando cada vez mais vazio”, diz James Allen, autor do clássico *O homem é aquilo que ele pensa*. “As condições de vida de

	Virtudes	Defeitos
Primeira geração	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de se adaptar ao surgimento de situações mais importantes – flexibilidade • É mais maleável em relação às pessoas • Não vive sob o jugo de agendas e estruturas • Menos estresse • Monitora listas de tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem uma estrutura de fato • Tarefas são negligenciadas • Ignora ou esquece compromissos, relacionamentos superficiais • Poucas realizações • Apenas passa de uma crise para outra por não ter uma estrutura ou agendas • Prioridades: aquilo que está diante de você
Segunda geração	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora compromissos e reuniões • Mais realizações conquistadas por intermédio de metas e planejamento • Mais eficácia em reuniões e apresentações graças à preparação 	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriza agendas em detrimento de pessoas • Concentra-se mais nas suas vontades, não nas suas necessidades ou naquilo que traz realização • Pensamento e ação independentes – encara as pessoas como meios ou entraves para objetivos • Prioridades: aquilo que está agendado
Terceira geração	<ul style="list-style-type: none"> • Assume a responsabilidade pelos resultados • Conectado com valores • Trabalha com metas de curto, médio e longo prazos • Traduz os valores em metas e ações • Aumenta a produtividade pessoal por meio do planejamento diário e da definição de prioridades • Aumenta a eficiência • Dá estrutura/ordem à vida • Desenvolve a habilidade de administrar o tempo e a si mesmo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pode induzi-lo a acreditar que você – em vez das leis da natureza ou os princípios – está no controle da situação • Hierarquia de valores não necessariamente alinhada aos princípios que governam • Poder da visão ignorado • Planejamento diário em geral é governado por urgências, pressões e crises • Pode induzir a culpa, excessos de programação e desequilíbrio entre os papéis que as pessoas desempenham na vida • Pode colocar a agenda acima das pessoas e enxergá-las como “coisas” • Menos flexibilidade/espontaneidade • Não basta ter habilidade para produzir eficácia e liderança – é preciso ter caráter • Prioridades: definidas em função da urgência e dos valores

um homem provêm do fundo de seu coração; seus pensamentos se transformam em ações, e suas ações produzem os frutos do caráter e do destino.”³

A compreensão desses paradigmas subjacentes de gerenciamento do tempo é fundamental, pois nossos paradigmas são os mapas de nosso coração e mente, a partir dos quais se originam nossas atitudes, comportamentos e o resultado de nossa vida. Eles criam uma espécie de círculo de “ver/fazer/obter”.

Nossos pontos de vista (paradigmas) guiam nossas ações (atitudes e comportamentos); e essas ações produzem os resultados que obtemos. Dessa forma, se quisermos mudar os resultados, temos que alterar os paradigmas dos quais eles se originam, não as atitudes e os comportamentos, os métodos ou técnicas. Quando tentamos alterar o comportamento ou o método sem modificar o paradigma, este último acabará se impondo sobre a mudança. É por isso que as tentativas de “instalar” a qualidade total ou o empoderamento em organizações não são bem-sucedidas. Eles não podem ser instalados; devem ser cultivados. Nascem naturalmente a partir dos paradigmas que as criam.



Mudar a ferramenta de planejamento ou o método não vai gerar mudanças significativas nos resultados que obtemos – ainda que essa seja a promessa implícita. Não se trata de controlar mais ou melhor as tarefas ou ainda de executá-las mais rapidamente; o que está em jogo é o próprio conceito de controle.

Como disse Albert Einstein:

Os problemas que enfrentamos não podem ser solucionados pelo mesmo tipo de pensamento que os criou.⁴

Mais importante do que aperfeiçoar as atitudes e os comportamentos é examinar os paradigmas a partir dos quais essas atitudes e comportamentos se originaram. “Uma vida alienada não vale a pena ser vivida”, disse Platão.⁵ Contudo é impressionante o número de pessoas que saem de nosso programa de desenvolvimento de liderança dizendo que havia anos não faziam uma reflexão tão profunda sobre suas vidas. Como seres humanos, estamos sempre tentando – às vezes com resultados desastrosos – cuidar dos negócios, criar os filhos, ensinar os alunos e estabelecer relacionamentos, mas esquecemos de questionar quais são as raízes que estão gerando os frutos de nossa vida. E, por alguma razão, o gerenciamento do tempo é uma espécie de habilidade mecânica, dissociada das atividades fundamentais que tentamos fazer no tempo que temos.

A NECESSIDADE DE UMA QUARTA GERAÇÃO

Isto é certo: se continuarmos trilhando os mesmos caminhos, chegaremos sempre ao mesmo lugar. Uma das definições de insanidade é “fazer sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”. Se a solução fosse o gerenciamento do tempo, certamente o grande número de ideias brilhantes já teria operado grandes mudanças. Mas acreditamos que a qualidade de vida pode preocupar tanto uma pessoa com um alto nível de treinamento em gerenciamento do tempo quanto uma sem nenhum conhecimento sobre o assunto.

O gerenciamento do tempo – em especial o de terceira geração – parece muito bom. Ele promete conquistas, oferece esperança. Mas não cumpre. E para grande parte das pessoas a abordagem da terceira geração vai se tornando cada vez mais rígida, estruturada e artificial. É muito difícil manter o ritmo. A primeira coisa que muitas pessoas fazem ao sair de férias é deixar as agendas – os símbolos da terceira geração – em casa!

É clara a necessidade de uma quarta geração que englobe todas as virtudes da primeira, da segunda e da terceira geração, mas que elimine os defeitos e os transcenda. Isso requer um paradigma e uma abordagem de

Quantas pessoas, em seu leito de morte, desejariam ter passado mais tempo trabalhando? ■ 37

naturezas totalmente diferentes – uma ruptura radical com formas de pensar e agir pouco eficazes.

Mais do que uma evolução, precisamos de uma revolução. Precisamos ultrapassar o gerenciamento do tempo para chegar à liderança – uma quarta geração baseada em paradigmas que produzam qualidade de vida.



Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

