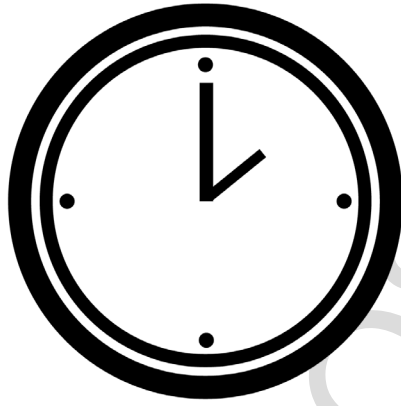


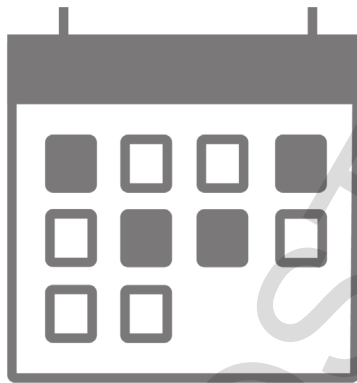
O MÉTODO
EINSTEIN
DE ADMINISTRAÇÃO DO
TEMPO

CAP. DEMONSTRA



PARTE I

CAP. DE AMOSTRA



INTRODUÇÃO —
MAIS FERRAMENTAS,
MENOS TEMPO?

“O paradoxo do tempo é que são raros os que acreditam ter o suficiente, embora todos tenham a sua totalidade”.

Jean-Louis Servan-Schreiber
Jornalista e escritor
francês (1937).

Vivemos em tempos complicados. Em nenhum outro momento da história, a ciência e a tecnologia ofereceram tantas ferramentas e recursos de organização, conforto e produtividade. Desde o micro-ondas, as sopas instantâneas e as lasanhas congeladas até o e-mail, os smartphones e os aplicativos de trânsito, as promessas são, de certo modo, semelhantes: menos tempo na cozinha, menos tempo nos congestionamentos, menos tempo trabalhando, menos tempo esperando o carteiro, menos tempo na fila do banco e menos tempo tentando descobrir o nome da capital de Liechtenstein.

Com alguns minutos e um simples smartphone, somos capazes de enviar e-mails e mensagens, participar de videoconferências, escanear documentos, pagar contas e fazer transferências, consultar a agenda, pedir um yakissoba, chamar um táxi, encontrar a rota mais rápida até a aeroporto e fazer o check-in de um voo para Vitória. Além, é claro, de ligar para a casa da mamãe. Tudo muito rápido. Tudo muito simples. Tudo muito prático. Nunca a oferta de facilidades e recursos foi tão ampla e acessível como agora.

◆ Segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), de abril de 2019, o Brasil possui 228 milhões celulares ativos para uma população de 209 milhões de pessoas. Temos mais celulares do que pessoas! Isso tudo sem contar com os notebooks, tablets, Smart TVs, automóveis com computadores de bordo e terminais de autoatendimento nos bancos, aeroportos, fast-foods e estacionamentos. O tablet da Pequena Sereia

da minha sobrinha, além de rodar games viciantes e exibir desenhos da Peppa Pig, executa alguns aplicativos que causariam inveja a grandes nomes da história da organização e da produtividade como Ford, Eisenhower e Franklin.

Entretanto, é óbvio que alguma coisa não está dando certo. Por mais que a tecnologia avance, a promessa de uma vida menos caótica, mais equilibrada e com mais tempo livre para, por exemplo, o lazer e a família, parece um sonho cada vez mais distante e utópico. Nunca tantas pessoas sofreram tanto com a falta de tempo e o excesso de trabalho. Os dias parecem passar cada vez mais rápidos, e 24 horas, aparentemente, não são suficientes para dar conta de tantas demandas e exigências pessoais e profissionais. A vida segue caminhando, enquanto projetos e oportunidades se perdem entre centenas de distrações e itens inúteis de uma agenda sobrecarregada, atrapalhada e estressante. Não temos mais tempo para a família, para os amigos, para o lazer, para o estudo, para o descanso, para a espiritualidade e os cuidados com a saúde.

Em alguns aspectos, parece até que retrocedemos na história. No início da Revolução Industrial, por exemplo, jornadas de trabalho entre 14 a 18 horas por dia eram comuns nas antigas tecelagens da Inglaterra. Esta situação perdurou até o final do século XVIII, quando o movimento liderado, entre outros, pelo ativista galês Robert Owen (1771–1858) inspirou empregadores de todos os cantos a adotar gradativamente a jornada de trabalho de oito horas. O então revolucionário slogan de Owen, um dos fundadores do socialismo e do cooperativismo, era “oito horas de trabalho, oito horas de lazer, oito horas de descanso.”

Hoje, esse slogan soa um tanto quanto melancólico. Quantas pessoas você conhece que realmente trabalham apenas oito horas por dia e conseguem preservar suas 16 horas de lazer e descanso? Basta somar o tempo dedicado à jornada de trabalho com o tempo desperdiçado nos congestionamentos ou no transporte público e nas frequentes horas extras, para encontramos milhões de profissionais que trabalham muito além das oito horas por dia. São pessoas que voltaram para o passado e praticamente vivem no início da Revolução Industrial.

O conceito de tempo justo do livro de Eclesiastes¹, que afirma que existe um tempo certo para tudo debaixo do céu, parece até ter saído de moda. Hoje, é possível comprar uma guitarra, assistir a um ou dois episódios da sua série favorita num serviço de streaming, dar um pulo num fast-food ou fazer uma aula de pilates às três horas da manhã. Na frenética cultura 24/7, uma abreviação para 24 horas por dia, 7 dias por semana, na qual a economia força tudo e todos a funcionar sem descanso e sem interrupções, há, aparentemente, tempo para tudo ao mesmo tempo, que não há um tempo certo para nada. A sociedade moderna revogou o Eclesiastes.

À primeira vista, ter a possibilidade e a liberdade para comprar uma guitarra, devorar um Big Mac ou fazer qualquer outra coisa às três horas da madrugada pode até parecer uma conquista, mas e o tempo para o sono? É razoável supor que boa parte das pessoas que escolheram comprar uma guitarra de madrugada, o fazem porque não tiveram tempo livre durante o dia. Não vejo onde ganhar tempo para consumir e renunciar ao tempo indispensável para o descanso seja uma conquista.

Estamos, a propósito, dormindo menos. Um amplo estudo desenvolvido por pesquisadores do Instituto do Sono e da Universidade Federal de São Paulo, entre 2007 e 2016, afirma que o tempo de sono do brasileiro encolheu cerca de meia hora. Os homens estão, em média, dormindo 20 minutos a menos do que dez anos atrás, enquanto as mulheres, ainda penalizadas pela cultura machista e desigualdade de gênero, perderam preciosos 40 minutos de sono.

O tempo para o trabalho e o consumo invadiu os momentos de sono e de lazer. É uma questão de aritmética básica. Quanto mais tempo você ocupa trabalhando, consumindo ou enfrentando um desgastante congestionamento, menos tempo você tem para todo o resto. Para a maioria das pessoas, cortar algumas horas de sono ou de lazer parece ser a alternativa mais prática e viável para fechar a conta e atender a todas as responsabilidades e

1 O livro de Eclesiastes faz parte dos livros poéticos e sapienciais do Antigo Testamento da Bíblia cristã e judaica, vem depois do Livro dos Provérbios e antes de Cântico dos Cânticos. No texto faço menção ao versículo 3.1 Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu.

pendências da agenda. O caso é que dormir pouco não afeta somente o nosso humor ou causa olheiras. Antes fosse só isso.

Muitos estudos comprovam que dormir menos de oito horas por dia pode resultar no aumento de moléculas responsáveis por danos cerebrais, estimular a obesidade, comprometer o sistema imunológico, acelerar o envelhecimento da pele, bem como aumentar os níveis da pressão arterial e o risco de desenvolver diabetes tipo 2. De fato, basta apenas uma noite mal dormida para que nossa capacidade de aprendizagem, concentração e tomada de decisão sejam severamente comprometidas. O corpo e a mente precisam de descanso. Perdemos mais do que ganhamos.

E, não para por aí. No Japão, o desequilíbrio entre os períodos de trabalho, sono e lazer é tão grande que todos os anos centenas, talvez milhares de pessoas, literalmente, trabalham até morrer. Na Terra do Sol Nascente, a palavra *karoshi* é usada para reconhecer oficialmente as mortes por excesso de trabalho, sejam elas causadas por um ataque cardíaco, um acidente vascular cerebral (AVC) ou até mesmo um suicídio. Foi o que aconteceu, em julho de 2015, com Kiyotaka Serizawa, um homem de 34 anos que se matou depois de trabalhar 90 horas por semana, durante os últimos meses de sua vida como supervisor em uma empresa de manutenção em prédios de apartamentos. Os números oficiais do Ministério do Trabalho Japonês apontam para 189 mortes por *karoshi* somente em 2015.

Especialistas acreditam que o número real ultrapasse quatro dígitos. A morte por *karoshi* de Kiyotaka Serizawa foi oficialmente reconhecida um ano após seu corpo ser encontrado em seu carro, próximo à prefeitura de Nagano, uma pequena província litorânea distante 241 km de Tóquio. Ele queimou alguns briquetes de madeira em seu carro e morreu de intoxicação por monóxido de carbono. O reconhecimento do governo garantiu à sua família o direito a uma compensação através de um sistema de benefícios aos trabalhadores. Mais de dois mil pedidos de análise para morte por *karoshi* são abertos todos os anos no Japão.

Infelizmente não precisamos ir tão longe para encontrar outros exemplos e dados desconcertantes. Em julho de 2019, o entregador Thiago de Jesus Dias, sofreu um acidente vascular cerebral (AVC) e faleceu enquanto fazia uma entrega com sua moto na região de Perdizes, em São Paulo. Aos

jornais, a família do motociclista revelou que o jovem, de apenas 33 anos, trabalhava mais de doze horas por dia, sem descanso, de segunda a segunda. Thiago trabalhava como parceiro de um popular aplicativo de entregas. Ironicamente, uma dessas ferramentas que prometem uma vida mais prática e confortável².

Tem mais, técnicos da nossa Previdência Social afirmam que o estresse lidera o ranking dos motivos mais frequentes para licenças, afastamentos e ausências do trabalho. Segundo Ana Maria Rossi, doutora em psicologia e presidente da ISMA-BR (International Stress Management Association no Brasil), o nosso país é o segundo com maior incidência de estresse entre trabalhadores no mundo, ficando atrás apenas do Japão, o país do *karoshi*, e à frente dos Estados Unidos, a competitiva nação do mantra “Time is Money”. Estudos da ISMA ainda alertam que 30% dos profissionais brasileiros sofrem de Síndrome de Burnout, uma espécie de estresse devastador que causa exaustão física e mental aguda, graves problemas emocionais e de relacionamento³.

Acredite ou não, já fui contratado por uma rede de home centers com a missão explícita de convencer seus gerentes e diretores de loja a trabalhar menos. Um levantamento do setor de Recursos Humanos mostrou que os gerentes e diretores estavam esticando cada vez mais as jornadas de trabalho e, conseqüentemente, cometendo cada vez mais erros e produzindo resultados cada vez piores. Um mês antes da minha contratação, um gerente de loja desmaiou no meio da área de vendas depois de ter trabalhado, praticamente sem descanso, durante todo o fim de semana.

Em outra loja da rede, uma hora antes do final do expediente, um diretor, exausto, tomou uma decisão impulsiva e descabida que gerou um prejuízo histórico para a empresa. No dia seguinte, após uma tardia noite de

2 Fonte: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2019/07/12/irmao-diz-que-entregador-morto-depois-de-sofrer-avc-durante-entrega-trabalhava-mais-de-12-horas-por-dia.ghtml>. Acesso em 26/08/2018.

3 Fonte: <http://saude.gov.br/saude-de-a-z/saude-mental/sindrome-de-burnout> acesso em 26/11/2018 ou <https://drauziovarella.uol.com.br/doencas-e-sintomas/sindrome-de-burnout-esgotamento-profissional/>. Acesso em 26/11/2018.

sono, ele arriscou dizer em sua defesa que se não fosse o cansaço extremo, jamais teria tomado aquela decisão. É bem provável.

O caso do gerente que desmaiou na loja remete a um cenário clássico de desequilíbrio, superocupação, improdutividade e má administração do tempo. Antes do incidente, esse gerente seguia uma rotina de trabalho insana e sem descanso, porque provavelmente acreditava que não tinha tempo para parar, que era insubstituível e que seu sangue, suor e dedicação seriam reconhecidos e recompensados, não só pela empresa, como também por sua família e amigos.

Depois do desmaio e um previsível diagnóstico de estresse agudo, esse gerente foi afastado durante quinze dias do trabalho. Sem enfrentar grandes problemas para encontrar um bom substituto temporário, a empresa seguiu em frente enquanto o gerente ficava em casa, em repouso absoluto, assistindo Sessão da Tarde e comendo pipoca e tomando refrigerante.

Está aí uma história difícil de entender. Como é que alguém que não tem tempo e não pode parar, de repente, encontra um vazio de duas semanas na agenda para ficar em casa de repouso? Se ele não tinha tempo para parar antes, onde ele arrumou esse tempo depois? E mais, quem é insubstituível? Não é à toa que os consultórios de médicos e psiquiatras andam lotados de profissionais estressados, supostamente insubstituíveis e sem tempo.



“The way we’re working is not working.”

Jogo de palavras do escritor e consultor americano Tony Schwartz, autor do livro *Não trabalhe muito: trabalhe certo!* Traduzido como: “o modo como estamos trabalhando não está funcionando”. Na frase, a palavra *working* tem dois significados: trabalhar e funcionar.

Aliás, desde quando que trabalhar demais é sinônimo de produtividade? Produtividade, de acordo com o Dicionário Aurélio, é a relação entre a quantidade ou valor produzido, e a quantidade ou valor dos insumos e recursos aplicados à produção. Desse modo, podemos afirmar que, na ótica deste livro, pessoas mais produtivas são aquelas que produzem mais resultados em menos tempo.

Todavia, é cada vez mais fácil encontrar pessoas e organizações que deturparam o significado do termo produtividade e acreditam firmemente que quem trabalha mais, gera mais resultados. São os defensores (ou vítimas!) da superocupação e das jornadas de trabalho e horas extras sem fim. Ao contrário dos profissionais com foco em resultados, que trabalham menos, preservam o equilíbrio entre a vida privada e a vida profissional, e se concentram nas atividades que efetivamente produzem mais resultados, os profissionais superocupados acreditam nas agendas eternamente lotadas e na dedicação sem limites ao trabalho. O slogan “fazer mais em menos tempo”, preconizado no início do Século XX por visionários como Frederick Taylor e Henry Ford, foi gradativamente perdendo espaço para o descabido “fazer mais em mais tempo”⁴.

As consequências são perturbadoras. Em 1978, na obra *Humano, demasiado humano*, Friedrich Nietzsche (1844–1900) já alertava sobre os riscos da super ocupação.

Para o filósofo alemão, os superocupados ou, nas palavras dele, os inquietos do Século XX, não trabalhavam para desfrutar dos resultados do seu esforço, isto é, para viver melhor, com mais conforto e mais segurança. Eles apenas trabalhavam por trabalhar. A superocupação estaria levando a humanidade a um novo estágio de barbárie, onde o trabalho não era mais visto como um meio, mas um fim em si mesmo.

4 Entre várias propostas inovadoras e polêmicas, o engenheiro mecânico americano, Frederick Taylor, considerado o pai da Administração Científica, introduziu, por exemplo, a padronização dos métodos de trabalho, como também o modelo de remuneração por produção. O empreendedor americano e fundador da Ford Motor Company, Henry Ford, por sua vez, foi o idealizador das modernas linhas de montagem utilizadas na produção em massa.



Por falta de repouso, nossa civilização caminha para a barbárie. Em nenhuma outra época os ativos, isto é, os inquietos, valeram tanto.”.

Friedrich Nietzsche
Filósofo alemão (1844–1900), em
Humano, demasiado humano.

Esta visão é, atualmente, compartilhada pelo filósofo sul-coreano, Byung-Chul Han, autor do ácido e profético ensaio *Sociedade do Cansaço*, de 2014. Para o filósofo, radicado na Alemanha, hoje, as pessoas são livres da exploração e da obrigação de trabalhar demais, apesar disso, mesmo que inconscientemente, muitas escolhem as jornadas excessivas de trabalho, numa espécie de autoflagelação. Para o professor de Filosofia na Universidade de Artes de Berlim, a constante sensação de cansaço equivale a um novo e doentio estilo de vida.

O que não faltam são exemplos onde ecoam os pontos de vista de Nietzsche e Byung-Chul. No livro *Sleeping With Your Smartphone: How to Break the 24/7 Habit and Change the Way You Work* (Dormindo com seu Smartphone: como quebrar o hábito 24/7 e mudar a maneira como você trabalha, sem tradução para o Brasil)⁵, a consultora e professora da Harvard Business School (HBS), Leslie Perlow, relata sua experiência com uma equipe de seis profissionais da The Boston Consulting Group (BCG), uma das maiores e mais importantes empresas de consultoria de gestão do mundo.

Sempre superocupados e conectados, estes seis consultores enfrentavam semanas de trabalho, sem descanso, e estavam habituados a trabalhar e consultar seus e-mails e mensagens eletrônicas o tempo todo e em qualquer lugar, ao levantar e até antes de dormir. Estar 100% do tempo online e disponíveis, fazia com que estes consultores experimentassem a desconfortável e

5 Tradução livre do autor.

estressante sensação de estar sempre trabalhando, fosse em casa, durante as refeições, nos fins de semana, nas férias ou até mesmo no banheiro.

Os seis consultores da The Boston Consulting Group são bons exemplos do que eu chamo de superocupados involuntários. Arrisco dizer que são a maioria. Estudos com animais e pesquisas com seres humanos conduzidos pelo psicólogo americano Martin Seligman, Ex-Presidente da Associação Americana de Psicologia e autor do best-seller *Felicidade Autêntica*, comprovaram que, muitas vezes, as pessoas tendem a aceitar passivamente uma situação de desconforto ou exploração, como jornadas de trabalho demasiadamente longas, excesso de tarefas inúteis, prazos apertados, reuniões desnecessárias, ambiente improdutivo, liderança tóxica, poucas expectativas de crescimento profissional e processos obsoletos e ineficazes.

Seligman chama esse comportamento de impotência aprendida. Uma espécie de autossabotagem crônica, marcada pela crença de que somos todos vítimas da escassez de tempo e do capitalismo selvagem e que, não há, portanto, alternativa, senão aceitar as coisas como elas são e seguir trabalhando até o último e-mail. A impotência aprendida transforma nossa zona de conforto numa zona de desconforto estressante, porém tolerável. Isso é preocupante!⁶

Liderados pela colega de equipe, Deborah Lovich, e com o apoio de Leslie Perlow, os consultores da BCG adotaram gradativamente uma série de pequenas medidas a fim de reduzir as jornadas de trabalho ininterruptas, bem como o uso indiscriminado do celular. Entre elas, manter o celular desligado por, pelo menos, uma noite por semana, a gestão de tempo para o trabalho e para o descanso, negociada entre os colegas do grupo, e o diálogo mais aberto e franco entre seus pares e clientes.

Animada com os resultados da equipe de Deborah Lovich, a BCG seguiu expandindo o programa com centenas de equipes em 77 escritórios espalhados em 40 países. Numa matéria para a *Havard Business Review*

6 Para a psicologia, zona de conforto é o espaço subjetivo preenchido por ações, pensamentos e comportamentos que uma pessoa está acostumada a ter e que não causa nela nenhum tipo de medo, ansiedade ou risco. É uma região onde nenhum indivíduo se sente ameaçado.

(HBR), Leslie Perlow afirma que 55% dos consultores da BCG, que participaram do programa, apresentaram sinais concretos de aumento de produtividade, e, 74% declararam um forte interesse em permanecer na empresa. Nada mal.

Fundador da empresa de consultoria The Energy Project e autor do livro *Não trabalhe muito: trabalhe certo!* O americano Tony Schwartz é mais um fervoroso crítico do estilo “sempre ocupado”, e defensor do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. O consultor afirma que trabalhar cada vez mais e mais, paradoxalmente, gera cada vez menos e menos. De fato, vários estudos comprovam que a produtividade cai consideravelmente após 50 horas de trabalho por semana, chegando a um ponto em que as horas de trabalho excedentes, literalmente, não contribuem para produzir mais nada de valor.

Ou pior. Segundo alguns estudos realizados nos EUA, profissionais que trabalham, em média, mais do que oito horas por dia têm maior propensão ao consumo de cigarros e bebidas alcoólicas. Por sua vez, os expedientes acima de dez horas diárias são responsáveis por um salto de 60% em diagnósticos de problemas cardiovasculares. Esticar sistematicamente a jornada de trabalho costuma também afetar o relacionamento dos casais, além de levar a um crescimento significativo de casos de obesidade e depressão.

Schwartz desenvolve ações de consultoria, conscientização e mudança de comportamento em grandes empresas, como Google, Nestlé e Coca-Cola, onde defende a busca pelo equilíbrio entre as quatro forças capazes de aumentar o desempenho pessoal e profissional, ou seja, o corpo, a mente, a emoção e o espírito. Para Schwartz, os líderes devem estar não só atentos ao desempenho dos colaboradores, mas também observar se eles praticam atividade física, fazem intervalos regulares e alimentam-se adequadamente.

Na Sony, outra empresa atendida por Schwartz, os funcionários são encorajados por seus líderes a praticar algum tipo de atividade física e fazer pequenos intervalos durante a jornada de trabalho. Para 80% desses colaboradores, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal melhorou significativamente. Não há como negar a relação entre a produtividade e o desempenho profissional com uma boa alimentação, atividade física e o descanso adequado.

Seja por vontade própria ou não, trabalhar demais e ser superocupado, definitivamente, não é uma boa aposta. O fato é que ninguém que trabalha além do razoável, e de quebra sacrifica a saúde ou vida pessoal, é mais produtivo. Na esmagadora maioria das vezes, mais trabalho significa apenas mais trabalho. Ou pior, mais trabalho pode significar também mais estresse, menos descanso, menos horas de sono, menos saúde e menos tempo para o lazer, para a família e amigos.

Essa soma de equívocos e absurdos nos leva às consequências, para dizer o mínimo, melancólicas. No livro *Antes de Partir: uma vida transformada pelo convívio com pessoas diante da morte*, a escritora e compositora australiana, Bronnie Ware, compartilha com os leitores sua experiência como enfermeira responsável por prestar cuidados paliativos a pacientes terminais, a grande maioria deles com câncer. Segundo Bronnie, ter trabalhado demais e não ter tido a coragem de viver uma vida autêntica, e sim a vida que os outros esperavam, são dois dos arrependimentos mais comuns para quem tem a consciência que o seu tempo está próximo do fim.

Não ter dedicado mais tempo para a família e os amigos é outro arrependimento frequente descrito no livro *Um Mês Para Viver*, do casal de pastores americanos, Kerry Shook e Chris Shook, que tal como a enfermeira australiana, também trabalham com pacientes terminais.

Se por um lado o problema não é a falta de ferramentas, facilidades ou novos modelos de gestão, não podemos também colocar a culpa na falta de tempo. Podemos até ter pouco — o que é muito relativo, como diria Einstein —, mas todos temos tempo. O tempo é o mais democrático dos recursos. Os meus dias duram 24 horas. Os seus dias também. Todo mundo no mundo desfruta de dias com 24 horas. Basta estar vivo para ter tempo. Faz parte do pacote básico. Contudo, parece que quase ninguém se dá conta de que não é possível ter mais tempo. Temos todo o tempo disponível.

Certa vez, fui convidado para participar como entrevistado da edição especial de sábado do programa Mundo Corporativo, na rádio CBN. O âncora do programa, na ocasião, o sempre divertido e espirituoso jornalista, Heródoto Barbeiro, começou a entrevista disparando com uma pitada de ironia: “Sérgio, como transformar um dia de 24 horas num dia de 36

horas?”. Complicado. Quem não gostaria de dias de 36 horas ou finais de semana com três domingos?

O mestre da gestão pela qualidade, Edwards Deming (1900–1993), costumava dizer que fazer a pergunta certa é o primeiro passo na direção da solução de um problema. Como transformar um dia de 24 horas num dia de 36 horas? Serviu muito bem para quebrar o gelo e acrescentar uma dose de humor no início da minha entrevista, mas é a pergunta errada. Não precisamos de mais tempo, tampouco do último modelo de smartphone, ou de mais lasanhas congeladas no freezer.

Qual seria, então, a pergunta correta? Na minha opinião, seria algo mais ou menos assim: Como dar mais qualidade ao meu tempo? Como desfrutar melhor do meu tempo? Ou ainda, como usar o meu tempo com mais inteligência e bom senso?

Temos tempo e ferramentas. Por outro lado, insistimos em trabalhar muito além do razoável e adotar estratégias de gestão de tempo ineficazes, equivocadas e obsoletas. Precisamos de métodos e disciplina.

É disso que trata este livro, um guia prático de como usar o seu tempo. Não é possível ter mais tempo. Na verdade, sequer precisamos de mais tempo. Temos todo o tempo disponível e necessário. Entretanto, você pode (e deve!) usar o seu tempo com mais sabedoria, e, assim, conquistar uma vida mais leve, produtiva e equilibrada. E, quem sabe até, quando começar a colocar em prática os métodos e dicas deste livro, você tenha a gostosa e gratificante sensação de que, afinal, tem mais tempo!

A propósito, a capital de Liechtenstein, um minúsculo principado com pouco mais de 34 mil habitantes, localizado no centro da Europa, entre a Áustria e a Suíça, é Vaduz.

CAP. DE AMOSTRA



O QUE É

O TEMPO?

“Discutir o tempo é algo muito complicado, pois o tempo parece ser, quando não tentamos discorrer sobre ele, algo simples, que todo o mundo conhece. Basta, porém, tentar teorizar sobre ele para que nos vejamos diante de grande confusão”.

Trecho da obra *Confissões*,
de Santo Agostinho (354-430)
Bispo, escritor, teólogo
e filósofo argelino

**“O tempo é resistente a
uma definição simples”.**

Carl Sagan, cientista e escritor
americano (1934 - 1996)

Depois dos problemas e desafios que relacionei na introdução deste livro, seria bem razoável começar este novo Capítulo apresentando de uma vez meus métodos, dicas e sugestões de administração do tempo. Porém, antes disso, precisamos tratar de um outro ponto que considero extremamente relevante.

Sempre defendi a tese de que somente aqueles que compreendem o tempo são capazes de administrá-lo com eficácia. Na verdade, este argumento não tem nada de novo. Trata-se apenas de um preceito básico de administração. Ninguém é capaz de administrar com competência e eficácia algo que não conheça profundamente. Seja o tempo ou qualquer outra coisa. Para administrar uma pastelaria, por exemplo, é preciso entender, além de administração, de pastel. O proprietário ou gerente de uma pastelaria pode até contratar um funcionário que faça a massa, prepare os recheios, monte e frite os pastéis. Mas se ele não entender de pastel, é bem provável que a pastelaria não prospere e acabe falindo. Ele sequer será capaz de comprar o óleo mais adequado para fritar os pastéis, a melhor farinha para a massa ou mesmo contratar um bom pasteleiro. Este princípio é aplicável em qualquer outro cenário que você imaginar, de uma modesta pastelaria, a uma gigante multinacional. Seguindo este raciocínio, podemos concluir, portanto, que para administrar bem o tempo é necessário, antes de qualquer outra coisa, saber o que é o tempo. E, o que é o tempo, afinal?

Justamente por esse motivo que, muitas vezes, costumo abrir meus cursos e palestras pedindo aos participantes uma breve definição do tempo. É sempre muito divertido

e desafiador. Como disse certa vez o bispo e filósofo Santo Agostinho: “Todos pensam que sabem o que é o tempo, mas são poucos os que realmente conseguem explicar o que ele é”. Não é à toa que a sua definição seja um tema tão presente e polêmico na tradição filosófica. Além de Santo Agostinho, o tempo é um objeto recorrente e controverso da filosofia de Heráclito, Platão e Aristóteles, Karl Marx e Bertrand Russel, entre outros tantos.

Nem mesmo a ciência fechou essa questão. Há quem, por um lado, defenda, como Isaac Newton (1643–1727), que o tempo é uma força imutável e constante, como uma flecha que parte do passado e segue para o futuro sempre na mesma direção e na mesma velocidade. Enquanto nas palavras de Albert Einstein (1879–1955), os conceitos de passado, presente e futuro são apenas ilusões, ou seja, o tempo é relativo. Segundo a teoria da relatividade, eventos muito distantes entre si podem estar no futuro para uma pessoa e no passado para outra. Muito doido isso¹.

TEMPO É DINHEIRO?

Depois de três ou cinco minutos de reflexão e discussões calorosas, alguns participantes contribuem com definições inspiradas, divertidas, filosóficas e até poéticas que renderiam outro livro. Algumas definições, naturalmente, se repetem com alguma frequência: *tempo é a matéria prima da vida; tempo é algo que nunca volta; tempo é o que perdemos enquanto tentamos definir o tempo; tempo é o intervalo entre o antes e o depois....*

E temos também a definição clássica que sempre é lembrada. Em todo curso ou palestra, ao menos um participante dispara, sem hesitação, a célebre frase do jornalista, diplomata e inventor americano, Benjamin Franklin (1706–1790): “Tempo é dinheiro”.

Então, não é! Deixando de lado as brincadeiras e frases de efeito, é mais do que evidente que tempo e dinheiro são coisas muito diferentes. Por outro lado, confrontar e comparar o tempo com o dinheiro pode ser uma abordagem bem interessante.

1 Fonte: <https://super.abril.com.br/mundo-estranho/o-que-e-a-teoria-da-relatividade-2/>. Acesso em 07/05/2019.

TEMPO É UM RECURSO!

Vamos começar pelas semelhanças. Ou melhor, pela única semelhança. Tempo e dinheiro são recursos. E o que são recursos? *Recursos são os meios que podemos dispor para realizar algo.* Grave bem este conceito, porque daqui para frente ele será muito importante para nós. Na indústria, a matéria-prima é um recurso, pois é através dela que se *realiza* o produto acabado. Numa fábrica, por exemplo, a matéria-prima celulose se transforma em papel, e a sílica, presente na areia, em vidro. Em qualquer empresa, os funcionários também são habitualmente chamados de *recursos humanos*, pois a expectativa da organização é de que cada um deles *realize algo*, seja uma venda, a contratação de um serviço ou a criação de um novo produto.

A lista de recursos é grande e diversificada. Conhecimento, ferramentas, veículos, aplicativos e até mesmo sua rede de contatos pessoais são outros bons exemplos. Dinheiro também é um recurso, porque, com ele, podemos *realizar* a viagem de férias, o curso de inglês, comprar a pipoca e os ingressos para o cinema. Sempre que você se desfaz do seu dinheiro está *realizando* algo com ele. Quando você entra numa livraria ou numa perfumaria e compra um livro ou um creme hidratante está transformando seu recurso dinheiro em algo novo, seja um livro ou um creme hidratante.

Por sua vez, o tempo também é um recurso, pois é através dele que podemos desfrutar das férias, frequentar um curso de inglês ou apreciar um bom filme. Acabou. Em nenhum outro aspecto tempo e dinheiro são semelhantes.

Agora, vejamos as diferenças:

1. O TEMPO É UM RECURSO DEMOCRÁTICO

“O tempo é a substância de que sou feito”.

Jorge Luís Borges (1899-1986)
Escritor argentino

Na introdução deste livro, afirmei que todo mundo nasce com tempo e que, por consequência, todos temos tempo (mesmo que seja pouco). Com o dinheiro não é bem assim. Todo mundo nasce pelado, mas não são todos que nascem com uma mão na frente e outra atrás. Enquanto alguns herdeiros afortunados nascem em berços de ouro, a grande maioria dos bebês vem ao mundo predestinados a acordar cedo e trabalhar duro para poder pagar suas contas e suprir suas necessidades básicas. O dinheiro, como todos sabemos, é um recurso muito mal distribuído. Poucos têm muito e muitos têm pouco. O tempo, por sua vez, é o mais democrático dos recursos. Todos nós dispomos da mesma quantidade de tempo, como os minutos dispõem de 60 segundos, os dias de 24 horas e as semanas de 7 dias. Você não tem mais tempo do que ninguém, e ninguém tem mais tempo do que você.

2. O TEMPO É UM RECURSO VOLÁTIL



“Nunca uso relógio porque sempre sei que horas são. Sempre é agora”.

Steve Mariucci
Técnico de futebol americano

Podemos decidir *quando* e *o que* fazer com o dinheiro. Um sujeito precavido e de bom senso pode, por exemplo, investir e poupar o dinheiro para bancar uma pós-graduação, um mestrado ou uma boa aposentadoria. É possível, inclusive, partir desta para a melhor e deixar uns trocos ou uma boa herança para nossos herdeiros. Por outro lado, não há como guardar, poupar ou deixar o tempo para os filhos e os netos no testamento. Temos liberdade e autonomia para escolher *o que* fazer com o tempo, mas nunca seremos capazes de decidir *quando* usar o tempo.

Dividimos e organizamos o tempo em três diferentes dimensões: passado, presente e futuro. Recordamos o passado através das imagens, representações e informações que guardamos na memória, nos livros, diários,

agendas, nas nuvens, pen drives e HDs de computadores ou celulares. E, planejamos o futuro pressupondo uma realidade que ainda não existe e sobre a qual não temos controle absoluto. Entretanto, na prática, vivemos e desfrutamos apenas do tempo presente, o agora. O tempo é um recurso volátil de consumo imediato.

3. O TEMPO É UM RECURSO IRRECUPERÁVEL

Em 1922, alguns anos antes de criar o simpático camundongo Mickey Mouse e começar a construir um gigantesco império de entretenimento, Walt Disney (1901–1966) perdeu todas as suas economias com a falência de um pequeno estúdio de animação que abriu em Kansas City. Outro exemplo mais recente vem de George Foreman (1949), pugilista peso-pesado e arquirrival de Muhammad Ali. O boxeador americano perdeu quase todo o seu patrimônio, conquistado após uma medalha de ouro nas Olimpíadas de 1968, e dois títulos dos pesos-pesados em 1973 e 1994, antes de faturar mais de US\$ 110 milhões com a conhecida marca de churrasqueiras elétricas que levam o seu nome. As trajetórias de Disney e Foreman comprovam que não só é possível recuperar o dinheiro perdido, como conquistar muito mais. Dinheiro vai, dinheiro vem.



**“O tempo é o único bem totalmente irrecuperável.
Recupera-se uma posição, um exército e até
um país, mas o tempo perdido, jamais”.**

Napoleão Bonaparte (1769–1821)
Líder político e militar francês

Todavia, para ambos (como para todos nós), o tempo continuou seguindo em frente. É possível recuperar o dinheiro perdido. Por outro lado, recuperar o tempo que já passou é impossível.

4. O TEMPO É UM RECURSO LIMITADO



“Pensamos que a morte é coisa do futuro, mas parte dela já é coisa do passado. Qualquer tempo que já passou pertence à morte”.

Trecho da epístola *Da Economia do Tempo*
Sêneca (4 a.C.–65 d.C.) Filósofo romano

Em 1900, a expectativa de vida no Brasil era de 33,7 anos. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2018, graças aos diversos fatores ligados à melhoria das condições sanitárias, nutrição e saúde pública, bem como o desenvolvimento de procedimentos médicos, vacinas e antibióticos, saltamos, atualmente, para 72 anos e 5 meses para os homens, e 79 anos e 4 meses para as mulheres. Estamos vivendo cada vez mais.

De certo modo, é razoável concluir que hoje temos mais tempo do que nossos antepassados do Século XX. As semanas são curtas, os anos passam voando e os dias continuam com escassas 24 horas, mas vivemos, em média, muito mais dias e comemoramos mais aniversários que os nossos distantes *tataratataravôs*.

Por outro lado, é verdade também que, seja lá qual for sua expectativa de vida, cada segundo que passa é um segundo a menos. Por mais que os avanços da medicina nos presenteiem com mais vida, a passagem do tempo insiste em subtrair cada singelo segundo sem piedade. Vivemos em contagem regressiva. Enquanto é possível conquistar cada vez mais, e mais dinheiro, o tempo que dura uma vida é sempre limitado. Seu último fim de semana, por exemplo, não foi apenas *mais* um fim de semana. Foi também *menos* um fim de semana. O tempo é teimoso, cruel e implacável.

5. O TEMPO É UM RECURSO INDISPENSÁVEL



“Ter tempo é possuir o bem mais precioso
para quem aspira a grandes coisas”.

Plutarco (46-119)
Filósofo e Historiador grego

Precisamos de dinheiro para muita coisa, mas não precisamos dele para tudo. A vida, felizmente, é repleta de momentos e experiências gratificantes que não exibem uma etiqueta de preço ou um código de barras. O tempo, por sua vez, é um recurso absolutamente indispensável. Nem tudo exige dinheiro, mas tudo exige tempo. Tudo que você já fez na vida consumiu tempo e tudo que você ainda pretende realizar vai consumir mais tempo. Precisamos de dinheiro para bancar a viagem de férias e o curso de *ikebana*, mas precisamos também de tempo para desfrutar as férias e frequentar o curso de *ikebana*.

De que adianta, digamos, economizar para pagar as passagens e as férias adiantado, e depois não ter tempo para viajar e aproveitar? Ou ter dinheiro para viajar, mas passar o tempo todo respondendo e-mails e participando de reuniões à distância?

Certa vez, ouvi de uma divertida *personal organizer*² que conheci num Congresso de Secretárias Executivas, em Santos, um exótico conselho sobre organização e administração do tempo: “Não tenha em casa mais do que três boas toalhas por pessoa”. Observe, porém, que a lógica por trás desta recomendação é bem razoável. Assim, vejamos: com três toalhas, uma sempre estará em uso, outra guardada no armário, enquanto a terceira

² *Personal organizer* são os profissionais que, entre outras coisas, contratamos para nos ajudar a eliminar a bagunça e colocar em ordem a casa e os armários. Essa moda começou nos Estados Unidos por volta dos anos 1990 e desembarcou em nossas praias há uns dez anos.

estará em algum ponto, entre o cesto de roupa suja, a máquina de lavar e o varal. A quarta, a quinta ou sei lá quantas toalhas você tem, só servem para entulhar seu armário com peças desnecessárias, bem como para desperdiçar o seu tempo.

Toalhas não têm vida própria e não saem caminhando do cesto de roupas sujas até a máquina de lavar. É você que precisa recolher a toalha, colocar na máquina, pendurar no varal, dobrar e guardar no armário. Toalhas consomem tempo. Tudo consome tempo. De toalhas a grupos no WhatsApp.

Toalhas desnecessárias na sua vida significam menos tempo livre para fazer outras coisas mais bacanas, interessantes e importantes.



**“Foi o tempo que perdeste com tua
rosa que fez dela tão importante”.**

Trecho de *O Pequeno Príncipe*,
de Antoine de Saint-Exupéry (1900-1944)
Aviador e escritor francês

Conclusão: o tempo é o nosso ativo mais valioso. Precisamos dele para absolutamente tudo. Você já se deu conta de que até para perder tempo é preciso ter tempo? Estudar, trabalhar, educar os filhos, lavar e guardar toalhas, como também não fazer nada, sempre consome tempo! E, mais! É através do tempo que também demonstramos para as outras pessoas o quanto elas realmente significam para nós.

Pense comigo: se você é pai ou mãe, nem mesmo os seus filhos são mais valiosos que o seu tempo. De que adianta ter filhos, mas não ter tempo para eles? Talvez você ache este comentário um tanto quanto exagerado, no entanto, em quase todos os meus cursos e palestras encontro pais e mães que se lamentam pela falta de tempo com os filhos. Para muitas pessoas, este é um problema grave e a causa de muita tristeza e frustração.

Quando concluo os meus cursos, costumo passar a palavra para participantes que, espontaneamente, queiram fazer um comentário, um depoimento, uma crítica, sugestão, elogio ou mesmo dar um conselho para os outros colegas do grupo. Certa vez, no encerramento de uma turma para líderes de loja da Rede Atacadista Assaí, uma aluna pediu a palavra e disse: “Descobri como incluir o meu filho na minha agenda”.

Precisa mais? Infelizmente, não é difícil encontrar pais e mães que perderam algumas fases e momentos marcantes da vida dos filhos enquanto estavam assoberbados com o trabalho, ou desperdiçando tempo com toa-lhas desnecessárias.

Enfim, quanto mais o tempo passa, menos tempo temos. O tempo é um recurso indispensável, precioso, escasso e não sustentável. Não é possível usar o mesmo tempo duas vezes. Portanto, é preciso usá-lo com técnica, sabedoria e bom senso. Fique comigo e veremos como!

PARA PENSAR | EU NÃO TENHO TEMPO



“As convicções são inimigas mais perigosas da verdade do que as mentiras”.

Trecho da obra *Humano, demasiado humano*,
de Friedrich Nietzsche (1844-1900)
Filósofo alemão

Você com certeza conhece algumas (ou muitas!) pessoas que vivem reclamando e afirmando que não têm tempo para nada, que são superocupadas e que não há nada que possa ser feito para modificar este cenário. É bem verdade que ninguém tem tempo suficiente para fazer tudo o que a vida oferece. Jamais seremos capazes de conhecer todos os lugares, ler todos os livros ou aprender todos os idiomas. Não há tempo para tanto. Por outro

lado, todos temos tempo para viver uma vida plena, repleta de realizações, experiências enriquecedoras e momentos gratificantes. Não temos tempo para *tudo*, mas, com certeza, temos tempo para *muito*.

Por outro lado, costumamos defender e acreditar, com entusiasmo, em nossas mentiras e desculpas tolas. Sempre é mais fácil e confortável culpar os outros ou o excesso de tarefas e responsabilidades do que assumir que, na verdade, somos atrapalhados e desorganizados. Para desfrutar do seu tempo com mais qualidade e ser mais produtivo, você provavelmente vai precisar adotar algumas novas estratégias e mudar alguns hábitos. Mas, para começar, talvez seja preciso você rever suas crenças e convicções. Fica a dica: se este for o seu caso, pare de mentir para você mesmo e dizer que não tem tempo.
