

“Este livro encantador salvará mais do seu tempo do que você gastará ao lê-lo.”

— ADAM GRANT



AMANTHA IMBER

EDITORA
ALAÚDE

SUMÁRIO

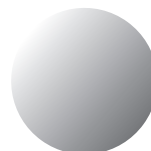
Você usa seu tempo com sabedoria?	XI
PRIORIDADES	
Defina o que importa	1
A definição de metas está ultrapassada. Aprenda a se renovar	3
Como atalhos mentais podem ajudar a impedir um <i>burnout</i>	6
Por que você precisa de um conselho administrativo pessoal	9
O passo crítico que a maioria das pessoas ignora quando toma decisões	11
Como fazer as perguntas certas o levará às melhores decisões	13
Um simples truque para tomar decisões mais éticas	16
Já se comprometeu demais? Você precisa do Iceberg do Sim	18
Nunca mais se arrependa de uma decisão com essa simples pergunta	21
Como decidir a quais reuniões comparecer	23
Por que você precisa lutar pelo <i>desequilíbrio</i> entre vida-trabalho	26
Como dominar o seu tempo nas tardes de sexta-feira	29
Um ritual diário para ajudá-lo a ver o panorama geral	32
Faça mais com uma lista de possibilidades	35
Quando você precisa colocar um limite na sua lista de tarefas	37
PRIORIDADES: Um resumo	39
ESTRUTURA	
Defina o seu dia	43
Por que você precisa deixar seu cronotipo estruturar seu dia?	45
Como o registro de mudanças o ajudará a dominar seu tempo	48
Escolha um destaque satisfatório para cada dia	51
Como fazer mais tarefas de 10 mil dólares a hora e menos tarefas de 10 dólares a hora	53

É hora de podar as besteiras da sua agenda	55
Como impedir que as pessoas invadam seu calendário	57
Como tornar todas as horas produtivas	60
Pare de pensar em pausas como algo adiável	62
Como evitar ter um dia extremamente ocupado	64
Como parar de conferir os e-mails incessantemente	66
Por que você precisa terminar seu dia com a Técnica de Hemingway	69
É hora de começar um ritual da “hora de largar”	71
ESTRUTURA: Um resumo	75
EFICIÊNCIA	
Trabalhe mais rápido e com mais inteligência	79
Por que você precisa ir à caça aos zumbis	81
Pare de gastar tempo com tarefas repetitivas	83
Por que você precisa dizer “não” às reuniões em cafés	85
Como reduzir dramaticamente a carga das suas reuniões	87
Pare de desperdiçar o tempo de todo mundo – incluindo o seu	89
É hora de substituir as reuniões por vídeos	91
Recupere tempo agrupando reuniões	93
Uma fórmula para reuniões mais eficientes	95
Por que você precisa de uma lista de coisas “a discutir”?	98
Trate seu e-mail como a sua roupa suja	101
Uma estratégia simples para reduzir o desperdício de tempo	104
Abra caminho para um comportamento melhor	107
Como parar de esquecer o que você leu	110
Como um mouse pode lhe dar superpoderes de produtividade	112
EFICIÊNCIA: Um resumo	115
FOCO	
Entre no ritmo	119
Utilize a arquitetura comportamental para transformar o seu relacionamento com o celular	121
Você precisa de um cofre inteligente para o seu celular	123
Como um elástico pode domar o vício digital	125
Tire o celular da mesa para aumentar a felicidade	127
Torne o seu celular chato	129
Uma estratégia simples para parar de rolar a tela sem pensar	131
Como parar de conferir o e-mail no feriado	133
Permita-se sentir mais solidão	135
Como usar o seu espaço físico para entrar no ritmo	138
Como um segundo computador o ajudará a manter-se em dia	140

Um truque simples para destravar	142
Como um roteiro pode te ajudar a destravar	144
Por que você precisa usar o Temporizador da Dificuldade	146
Como ficar confortável com o desconforto o tornará mais produtivo	148
Como usar a música para entrar no ritmo	151
Uma maneira nada convencional de conseguir o ritmo criativo	153
O real motivo para a sua procrastinação	155
FOCO: Um resumo	157
REFLEXÃO	
Olhe para si mesmo	163
Por que você precisa agendar <i>check-ups</i> regulares?	165
Use a insegurança como uma força, não uma fraqueza	167
Pare de tentar ser a pessoa mais inteligente na sala	169
Lembre-se, é a sua história	171
Transforme o medo em entusiasmo com uma simples pergunta	173
O momento ideal para buscar feedback	175
Como conseguir um feedback que seja realmente útil	177
Está na hora de pagar as pessoas para te criticarem	180
O poder de assistir a si mesmo	182
Uma simples frase para te motivar a fazer coisas que você não quer	184
Lembre-se de que você vai morrer	187
REFLEXÃO: Um resumo	189
CONEXÃO	
Construa relacionamentos melhores	193
Por que você precisa de um manual de instruções de uma página	195
Use uma peça de roupa para transformar seu comportamento	198
O poder de presentes não solicitados	200
Pare de pensar em si mesmo como uma ilha	202
Por que você precisa se tornar um doador extremo	204
Como ser melhor em networking – sem conhecer novas pessoas	206
Um conselho para construir um relacionamento rapidamente	209
Como evitar conversa fiada ao conhecer novas pessoas	211
Faça com que conhecer novas pessoas em eventos seja menos aterrorizante	213
Um simples truque de números para facilitar o networking	215
Por que você precisa enviar e-mails mais divertidos – e como fazê-lo	217
CONEXÃO: Um resumo	221

ENERGIA

Mantenha o seu brilho	225
Como uma nota adesiva pode ajudá-lo a ser mais resiliente	227
Uma maneira fácil de monitorar se as coisas estão saindo dos trilhos	229
Como transformar o trabalho duro em algo agradável	232
O ritmo ideal para o trabalho duro	234
Como fazer um hábito durar	236
Por que você precisa fazer piada do trabalho sério	239
Por que você precisa de uma Pasta da Alegria	241
Como a senha do seu computador pode torná-lo mais produtivo	243
É hora de parar de se apressar	245
Por que vale a pena considerar comprar mais tempo	247
Como remover recorrências irritantes da sua vida	249
Uma forma de dizer “não” sem culpa	252
O poder do “Sim, mas”	255
Crie uma lista do que não fazer	257
ENERGIA: Um resumo	259
Tempo bem gasto	263
Outros materiais	265
Referências	267
Agradecimentos	279
Sobre a autora	283



PRIORIDADES

Defina o que importa

Você começa o seu dia de trabalho com a melhor das intenções. Tem uma grande apresentação para preparar, então abre o PowerPoint. Porém, alguns minutos após começar o trabalho, seu telefone toca. É sua chefe. Ela tem uma tarefa urgente (apesar de que, se tratando dela, a tarefa de encontrar um meme engraçado e apropriado sobre determinado assunto para acompanhar um e-mail a ser enviado para toda a equipe em algum momento no ano seguinte seria classificada como urgente).

Deixando de lado pensamentos negativos sobre chefes, você desliga a ligação e começa a tarefa requerida. Contudo, você pensa consigo mesmo, “*É melhor eu conferir rapidinho a minha caixa de entrada para ver se tem algo realmente urgente esperando por mim*”. Claro que tem! Tudo na sua caixa de entrada vem com um falso senso de urgência.

Você se perde entre os e-mails, mas se lembra da tarefa que sua chefe requisitou. Volta para a tarefa, contudo, seu dia é interrompido por uma reunião no Zoom. E depois outra. E mais outra. Antes que você perceba, são 15 horas e você não preparou nada da sua grande apresentação.

Se esse cenário lhe parece familiar, você não está sozinho. Muitas pessoas levam seus dias de forma reativa. Mas o engraçado é que a maioria de nós nem percebe, porque nunca paramos para sair da nossa roda de hamster.

É hora de sair dessa roda e colocar um basta na sua reatividade. É hora de focar o que realmente importa.

Começaremos observando a perspectiva geral e nos aprofundaremos na definição de metas e o porquê disso nem sempre funcionar. Isso mesmo — metas SMART¹ não são tão inteligentes assim. Em seguida, passaremos um tempo falando sobre tomada de decisões. Você aprenderá a tomar decisões melhores, e descobrirá algumas estratégias para tornar mais fácil a decisão entre dizer “sim” ou “não”.

Você aprenderá maneiras de ser proativo e onde focar seu esforço de trabalho. Abordaremos algumas dicas simples para evitar aceitar oportunidades que, na verdade, você deveria recusar (mesmo que seja alguém que, assim como eu, gosta de agradar as pessoas). Falaremos até mesmo sobre um método para rever as prioridades de a quais reuniões comparecer para se livrar do inferno das videochamadas.

Armado com essas estratégias, em pouco tempo você colocará seus dias, semanas e meses em ordem. E poderá, finalmente, deixar o seu hamster correr na rodinha.

1 Referência ao método SMART (“inteligente”, em inglês), que forma o acrônimo Específico [Specific], Mensurável [Measurable], Atingível [Achievable], Relevante [Relevant] e Temporal [Time-Bound].

A definição de metas está ultrapassada. Aprenda a se renovar

Para ser bem-sucedido, você precisa definir metas e trabalhar para alcançá-las, certo? É isso que os gurus da autoajuda dizem. E a maioria dos gerentes concordariam. Certifique-se de que esteja dentro do critério SMART – Específico (S), Mensurável (M), Atingível (A), Relevante (R) e Temporal (T) – e vá nessa!

Adam Alter, um escritor best-seller e professor de Marketing na Stern School of Business da Universidade de Nova York, discorda. Apesar de Alter reconhecer que as metas podem ser sinalizadoras úteis e nos dizem em qual direção devemos seguir, ele acredita que a ideia de definir metas é falha.

“Existe um elemento da definição de metas que me parece ultrapassado”, explica Alter. “Basicamente, uma meta significa que, até que alcance seu objetivo, você está inerentemente fracassando. Quando está trabalhando em direção à meta, você ainda está fracassando, fracassando e fracassando, até que a alcance, e então será bem-sucedido. E os seres humanos não se contentam com o que já têm, o que significa que não ficamos muitos felizes ao alcançar uma meta.”

Alter descreve isso como sendo realidade tanto para metas grandes quanto para as pequenas. Quando trabalhamos para alcançar um objetivo, vamos potencialmente nos sentir horríveis, pois, até que o conquistemos, estaremos em um estado constante de fracasso. Então, quando alcançamos o objetivo, não sentimos uma sensação duradoura de conquista porque o que fazemos em seguida? Imediatamente, estabelecemos uma nova meta! Assim, logo retornamos para o nosso estado de fracasso. Isso se torna um ciclo de definição de metas, estado de fracasso, sucesso, estado de fracasso, sucesso. *Para sempre.*

Embora seja útil saber o que quer conquistar e a direção que deseja seguir, estabelecer metas pode não ser a melhor forma de chegar lá. Alter tenta fazer uma pausa de, em média, 2 horas todos os meses para pensar sobre a direção que pretende seguir e em como ele quer alocar seus recursos e esforços para isso.

Porém, ele não estabelece metas. Em vez disso, ele estabelece sistemas.

“Em vez de dizer, por exemplo, ‘Meu objetivo é escrever cem mil palavras’, eu reformulo a frase e digo ‘Meu sistema funciona de forma que, a cada manhã, por uma hora, eu escreverei quinhentas palavras’. E, eventualmente, elas somarão as cem mil palavras, mas você não pensa nisso dessa forma. Você pensa nisso como um sistema. Esse é meu sistema para alcançar aquele objetivo final.”

Se o sistema for possível, o processo se torna autossustentado, pois você pode executá-lo todos os dias e ver um progresso claro. Sistemas parecem muito mais gratificantes e, assim sendo, Alter afirma que as pessoas se sentem mais motivadas quando usam sistemas em vez de metas. E, quando a nossa motivação aumenta, a qualidade do nosso trabalho também aumenta.

Em relação ao seu próximo livro (Alter escreveu dois best-sellers do *New York Times*, *Irrresistível* e *Drunk Tank Pink*), ele diz para si mesmo que quer terminar de escrevê-lo em 24 meses, o que, no sentido tradicional, poderia ser visto como uma meta. Então, Alter pergunta a si mesmo, *“Quantas palavras eu preciso ter escrito até lá? Quando escreverei essas palavras? Qual será o meu sistema para chegar lá?”*.

Dessa forma, para Alter, em vez de criar uma meta bem longa e genérica, isso se torna uma atividade diária. Com o tempo, quando isso se somar, o sistema produz o resultado que ele deseja. Ele não tem como falhar, literalmente.

Os professores Gary Latham e Trevor Brown investigaram os efeitos de utilizar sistemas em vez de metas com 125 estudantes calouros de um curso de MBA. Para um grupo de estudantes foi pedido que tivessem o foco em aplicar estratégias para aprender de forma mais efetiva. Um segundo grupo teve que estabelecer uma meta para o que queriam alcançar no ano letivo, tal como a nota que queriam conquistar, também conhecida como objetivo distal. (Eu, secretamente, suspeito que os estudantes que estavam no grupo que estabeleceria metas se sentiram com sorte — afinal, estamos falando de estudantes de MBA.)

Acontece que eles não foram os sortudos. Os pesquisadores descobriram, ironicamente, que os estudantes que focaram sistemas para aprender mais efetivamente conquistaram notas melhores que aqueles que estabeleceram metas de conseguir notas altas.

Então por que as pessoas se saem melhor quando especificam os sistemas que usarão em vez dos objetivos que querem alcançar? Imagine que sua estratégia ou sistema é estudar por duas horas a cada noite. Quando a noite se aproxima, essa estratégia parece possível — até porque, você a alcançará em apenas duas horas. Isso parece viável, e coisas que parecem conquistáveis também são motivadoras e energizantes. Mas se o seu objetivo for tirar a nota mais

alta ao fim do semestre, isso parecerá bem mais remoto e, conseqüentemente, bem menos motivador e inspirador.

MÃOS À OBRA

1. Pense em algo significativo que você deseja conquistar. Fazer o mesmo que Alter e escrever um livro. Também pode ser correr uma maratona. Ou tirar de letra uma apresentação importante no trabalho. Ou, talvez, você queira aperfeiçoar a receita de *croquembouche*, a famosa “torre do terror” do chefe Adriano Zumbo, da primeira temporada do *Masterchef* australiano (neste caso, por favor, me convide para o jantar quando conseguir essa façanha).
2. Crie um sistema para como você chegará no objetivo final, preferivelmente um processo que você possa fazer todos os dias (ou, ao menos, regularmente, para ajudar a criar uma rotina). Você pode estabelecer um sistema para correr determinada distância diariamente, que aumenta gradualmente até que você esteja pronto para a maratona. Ou você pode separar 30 minutos a cada manhã para ensaiar para a sua apresentação, em preparo para o grande dia.
3. Faça uma revisão na metade do seu progresso para garantir que ele o levará até o seu objetivo final no tempo estabelecido.

Como atalhos mentais podem ajudar a impedir um *burnout*

Adam Grant, professor da Wharton e psicólogo organizacional, é famoso por ser um doador. Ele até escreveu um livro — *Dar e Receber* — sobre os benefícios de ser um doador. Mas, fazendo jus à sua grande notoriedade, Grant recebe mais solicitações pelo seu tempo do que ele poderia atender. Então como uma pessoa que se descreve como doadora decide quando dizer “sim” ou “não”?

“Eu costumava tentar dizer ‘sim’ para tudo e todos”, disse-me Grant. “Mas descobri que isso era impossível à medida que fiquei mais ocupado quando minha notoriedade aumentou para além da minha vida privilegiada. Eu simplesmente não tinha horas suficientes no dia para atender a todas as solicitações que chegavam.”

Grant acabou inventando um conjunto de heurísticas, o que talvez não seja surpreendente, já que nós psicólogos amamos um conjunto de heurísticas. Elas são um conjunto de atalhos mentais que nos permitem tomar decisões e resolver problemas de forma mais eficiente. As heurísticas de Grant refletiam o que ele tinha estudado durante a fase de pesquisa do livro *Dar e Receber*, quando ele observou as diferenças entre doadores bem-sucedidos e fracassados. Ele descobriu que doadores bem-sucedidos são produtivamente generosos, enquanto doadores fracassados são muito altruístas e acabam se desgastando com os tomadores, com quem eles têm o azar de ter que lidar.

Para ser produtivamente generoso, primeiro, Grant é cuidadoso com quem ele ajuda. *“Eu tenho uma hierarquia das pessoas que estou tentando ajudar. Em primeiro lugar vem minha família, estudantes em segundo, colegas de trabalho em terceiro, os demais em quarto. Em algum momento eu percebi que meus amigos não estavam na lista e me senti muito mal sobre isso. Mas, então, eu percebi que meu objetivo em uma amizade não é ajudar a pessoa, é ser amigo.”*

Em segundo lugar, Grant reconhece que ele não será igualmente generoso com todos. Ele se contentou com o fato de que seus colegas de trabalho

podem considerá-lo menos generoso do que seus alunos o consideram. “*Eu não me tornei um professor para tentar inspirar outros professores. Eu me tornei um professor porque queria ter um impacto nos alunos, da mesma forma que fui influenciado pelos ótimos professores que tive. Queria tentar passar isso adiante.*”

Grant também pondera como e quando ele ajuda. “*Isso, basicamente, se resume em dizer, ‘Veja, eu quero ajudar quando puder somar algo significativo, quando isso não prejudicar minha energia, ou minha habilidade de fazer meu próprio trabalho’*”, explicou ele.

Para fazer isso funcionar, Grant reconsiderou todas as formas que dizia “sim” às pessoas e tentou descobrir de quais ele mais gostava e em quais se destacava. “*Se as pessoas pedissem ajuda em áreas que eu não sentia que teria uma contribuição significativa a fazer, ou que estivesse me deixando exausto, eu sabia que, com o tempo, isso significaria que eu faria menos impacto.*”

Grant acabou percebendo dois pontos em comum. Um era o compartilhamento de conhecimento. “*Não há quase nada que ilumina mais a minha caixa de entrada do que alguém me procurando ou dizendo ‘Eu tenho essa dúvida sobre algo relacionado à psicologia do trabalho. Alguém já estudou [insira o tema aqui]?’ Minha reação é: ‘Sim, essa é uma chance de pegar toda aquela informação esotérica que estou coletando de periódicos acadêmicos e compartilhá-la com alguém que possa ter curiosidade a respeito ou que possa aplicá-la de alguma forma.’*”

A outra forma com que Grant acredita que está unicamente situado a ajudar as pessoas é ao apresentá-las umas às outras, de forma que se beneficiem mutuamente. “*Eu sinto que, por virtude do trabalho que faço, eu posso interagir com muitos setores e tipos de pessoas diferentes. É simplesmente divertido ligar os pontos entre duas pessoas que poderiam se ajudar, ou que poderiam criar algo significativo juntas.*”

“*Eu tento focar esse tipo de solicitação, e isso significa que quando alguém busca minha ajuda e não é nenhuma dessas situações, eu deixo claro que o pedido não é a minha especialidade, mas se eu puder ser útil ao compartilhar conhecimento, ou ao apresentá-lo a alguém, então ficarei feliz em fazê-lo.*”

Várias semanas depois de entrevistar Grant pela primeira vez no podcast *How I Work*, eu presenciei seu processo em ação. Um colaborador da Wharton, Reb Rebele, estava prestes a se mudar para Melbourne, onde estou situada. Grant me enviou uma brilhante referência profissional de quatro páginas (sim, quatro páginas! Com espaçamento simples!) que ele escreveu sobre Reb e perguntou se ele poderia nos colocar em contato. Eu escrevi de volta e pedi que ele, por favor, nos apresentasse imediatamente, até mais rápido, se possível. Mais de dois anos depois, eu ainda mantenho o contato com Reb a cada dois meses e sempre saio dos nossos encontros me sentindo enriquecida

e intelectualmente estimulada. E, também, grata por Grant praticar o que ele prega.

MÃOS À OBRA

1. Reflita sobre seus valores e considere os grupos ou tipos de pessoas que você acha mais importante ajudar. Podem ser amigos, família, colegas de trabalho, clientes, filhos, parceiros, sua chinchila de estimação, ou um grupo completamente diferente. Classifique seus quatro ou cinco grupos mais importantes para o auxiliar a priorizar a quem ajudar.
2. Pense sobre quais tipos de solicitações você se dispõe a responder, combinadas com o tipo de pedidos que te causam mais alegria ao atender.
3. Use essa nova percepção para formar heurísticas (ou seja, regras gerais) que o ajudem a tomar decisões rápidas e efetivas de para quais solicitações do seu tempo você decide dizer “sim”.

Por que você precisa de um conselho administrativo pessoal

É sexta-feira à tarde e você tem uma grande decisão a tomar no fim de semana. Você acabou de receber uma oferta de emprego em uma empresa rival. Quando contou à sua chefe, ela disse que daria 20% de aumento para você ficar. Tentador... Você tem até segunda-feira para decidir.

Você está dividido. Sente um senso de lealdade em relação a sua chefe, o que torna a decisão ainda mais desafiadora. Você pensa em conversar sobre a decisão com um amigo ou parente, mas é difícil para eles serem objetivos. O que você realmente precisa agora é de um conselho administrativo pessoal – um conceito introduzido a mim pela professora da Columbia University Rita McGrath.

“Quando penso sobre questões grandiosas, considero que seja de boa ajuda ter um conselho administrativo pessoal”, explica Rita. “Essas são pessoas cujas opiniões você respeita e com quem pode trocar ideias.”

McGrath compara o conceito do papel tradicional de um conselho administrativo. *“Quando um conselho funciona propriamente, ele pensa sobre o bem-estar em longo prazo da empresa. Ele aponta quando considera que algo está sendo negligenciado ou omitido. Empresta sua expertise e sua sabedoria para os empreendimentos da empresa. E eu acho que um conselho administrativo pessoal faz a mesma coisa.”*

Para McGrath, seu conselho é formado por pessoas a quem ela pode pedir opiniões, que podem facilitar uma conexão com alguém com um ponto de vista ou expertise valiosos e que possam ter acesso a recursos que ela não tenha. *“É um relacionamento muito mais intenso do que uma rede de contatos padrão. O que eles dizem faz, realmente, uma diferença relevante.”*

Eu formei imagens na minha mente de McGrath convocando seu conselho administrativo pessoal para se reunir ao redor de uma grande mesa, uma vez por mês, por várias horas, em um escritório no topo de um arranha-céu de luxo, enquanto um assistente traz lattes com leite de aveia. Porém,

McGrath me certificou de que não é assim que funciona. Ela, tipicamente, entra em contato com seu conselho, em média, duas vezes ao ano e se utiliza dele como grupo consultivo quando tem uma grande decisão para tomar e quer uma opinião direta.

Diferentemente do conselho administrativo de uma empresa, McGrath nunca formalizou esse relacionamento. E, na verdade, os membros do seu conselho administrativo pessoal nem mesmo sabem que fazem parte do conselho de McGrath. Ela reconhece que esse não é sempre o caso. O que importa é ser deliberado em decidir quem serão essas pessoas e contar com elas em momentos críticos na sua carreira.

MÃOS À OBRA

1. Reflita sobre as grandes decisões de sua carreira com as quais você é, geralmente, confrontado — ou que poderá ser confrontado — no próximo ano (ou anos). Essas decisões podem ser sobre mudanças de emprego, experiências profissionais, visar um novo projeto mais atrativo, abrir um negócio ou investir em uma fazenda de emas.
2. Identifique pessoas que você acredita que poderiam adicionar uma perspectiva astuta e útil que seria diferente da sua. Vise diversidade cognitiva — quem pensa diferente de você. Procure por pessoas com experiências e expertises distintas, assim você pode ser estratégico sobre quem buscar para diferentes tipos de conselhos. Mas, talvez, evite abordar fazendeiros de emas, já que eles poderão te desencorajar.
3. Você pode formalizar o relacionamento ao especificar com que frequência gostaria de contatá-los e que tipo de comprometimento você espera. É possível até mesmo remunerar os membros do seu conselho de alguma forma. Como alternativa, você pode manter esses relacionamentos informais e nem mesmo contar que eles fazem parte do seu conselho.