



# Pare de agitar e comece a entregar

Como ganhar clareza e foco quando sua tendência é se sobrecarregar

POR **MARCK ZAREFSKY**  
BASEADO NAS PERCEPÇÕES DE **CARTER CAST**

Algumas pessoas são mais suscetíveis do que outras a se sentirem esgotadas com o acúmulo desenfreado de tarefas, empenhando-se em definir prioridades ou dizer “não”. Mas, se tentamos fazer tudo ao mesmo tempo, alguns de nós acabam ficando para trás.

Carter Cast, professor de prática em inovação e empreendedorismo na Kellogg School, passou muitos anos examinando o desvirtuamento de carreiras. Em seu novo livro, *The Right (and Wrong) Stuff: How Brilliant Careers Are Made – and Unmade* (As coisas certas – e erradas: como carreiras brilhantes se desenvolvem e se desfazem), ele explora cinco problemas comuns que prejudicam a carreira profissional. Dentre eles, o que as pessoas se identificam com maior frequência é: “carreiras podem sair dos trilhos quando as pessoas não cumprem as promessas. Esse pode ser um problema real, pois seus colegas de trabalho começam a se distanciar quando consideram que não podem mais contar com você”, confirma Cast.

Você reconhece essa característica em si mesmo? Cast apresenta cinco recomendações sobre como se organizar e avançar na carreira.

**SEJA CLARO EM RELAÇÃO AO QUE SE ESPERA DE VOCÊ** Muitos funcionários, pelo menos em tese, têm mais responsabilidades do que qualquer pessoa pode encarar, realisticamente, sozinha. Um executivo de vendas pode ter uma grande carteira de clientes. Um executivo de Recursos Humanos pode ser responsável pelo crescimento e desenvolvimento de centenas de empregados. Um diretor de *compliance* pode supervisionar tecnicamente dezenas de relacionamentos complexos com fornecedores.

Para dar um exemplo extremo, considere a alta rotatividade dos diretores de marketing. Em 2016, o tempo médio de permanência no cargo, nas maiores empresas de publicidade norte-americanas, foi de apenas três anos e meio. Os diretores de marketing são responsáveis por uma ampla gama de tarefas

especializadas – da publicidade à gestão de marca, até a experiência do cliente – e correm o risco constante de se esforçarem além do aconselhável.

“Esses diretores podem acabar em uma situação de extrema dificuldade, se tentarem assumir compromissos em excesso” – afirma Cast, ex-diretor de marketing do eBay e da empresa de vendas on-line, Blue Nile. “Eles podem acabar não entregando os resultados mais importantes do seu cargo e saindo dos trilhos.”

Cast recomenda abordar cada função com um olhar atento na entrega de resultados. Isso significa ter um entendimento claro do que a empresa de fato espera de você, e quando. Embora esse seja um conselho válido para quase todo mundo, as pessoas que se sobrecarregam com frequência precisam se manter particularmente focadas na recompensa.

“Ser claro com seu superior em relação ao que o sucesso realmente representa é muito importante para definir expectativas e garantir que você esteja alinhado”, explica Cast. “Quais são suas metas e objetivos para este ano? Quais as principais iniciativas que norteiam esses objetivos? Quais prazos e que tipo de recursos você vai precisar para concretizar essas iniciativas?”

Se você não trabalhar essas questões antecipadamente, pode acabar tentando se concentrar nos objetivos errados – ou excessivos. “Você pode vencer a batalha, mantendo um controle mais amplo, mas, depois, perder a guerra, por ter obrigações em excesso e não ser capaz de cumprir todas elas”, afirma Cast.

**ENTENDA O FLUXO DE TRABALHO DA SUA EMPRESA** Se você está empenhado em concluir o que começou, avalie se está pensando cuidadosamente no que cada etapa da tarefa exige. Pessoas que tentam dar passos maiores do que as pernas tendem a ser criativas, com muitas ideias, mas sem uma forma estruturada de abordá-las. “Elas costumam ter o olho maior que a barriga e, por isto, tendem a prometer mais do que podem cumprir e decepcionar nas entregas”, acrescenta Cast.

Para não cair nessa tendência, ele recomenda conhecer bem o fluxo de trabalho da organização. A maioria das empresas define métodos para a realização de projetos, do início ao fim: os chamados *roadmaps* (roteiros de execução). “Decida quais são as tarefas que realmente fazem a diferença na sua organização e concentre-se primeiramente nelas.

## SE VOCÊ ESTÁ EMPENHADO EM CONCLUIR O QUE COMEÇOU, AVALIE SE ESTÁ PENSANDO, CUIDADOSAMENTE, NO QUE CADA ETAPA DA TAREFA EXIGE

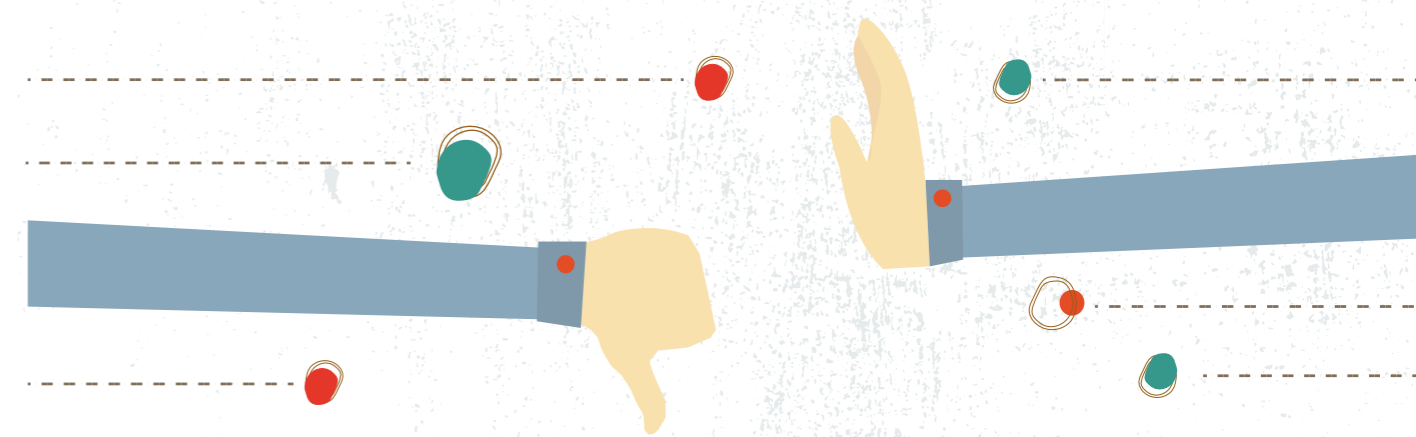
Você não pode tratar igualmente todas as mensagens na sua caixa de entrada”, afirma Cast.

**O QUE NÃO MATA O SEU NEGÓCIO O TORNA MAIS FORTE** “Você pode precisar falar com alguém que esteja a par da situação – talvez um gerente de produtos ou de projetos – para orientá-lo sobre as etapas e você saber como concluir uma iniciativa com sucesso e em tempo hábil”, diz Cast. “Se você puder traçar um gráfico de Gantt ou usar alguma outra ferramenta que mostre o volume de trabalho a ser concluído num tempo determinado, em relação ao volume planejado no mesmo período, estará no caminho certo. Se não, será preciso fazer mais perguntas e compreender melhor o que está acontecendo”, explica.

“Se você pretende lançar um novo produto alimentício até junho, mas não acredita que receberá a aprovação da Anvisa até o final de abril, e precisa desta aprovação antes de encomendar o filme plástico para as embalagens, que só será entregue três meses após o pedido, está prestes a fracassar”, exemplifica Cast. “É preciso conhecer cada etapa do processo de lançamento de um produto!”

**SEJA OBJETIVO AO PRIORIZAR O SEU TRABALHO** Em determinado ponto da nossa carreira, a maioria de nós adquire o hábito de manter listas do que está na pauta do dia. Mas, há uma diferença entre rabiscar qualquer coisa na lista e ter uma abordagem mais sistemática de priorização dos itens. “Defina as tarefas que realmente são importantes para sua organização e concentre-se primeiro nelas”, sugere Cast. “Você não pode dar a mesma atenção a todas as mensagens da sua caixa de entrada.”

Uma parte importante da priorização é saber o momento em que o seu trabalho rende mais. Cast sugere dividir o dia em segmentos e enfrentar os desafios do trabalho nos momentos em que você se sentir mais preparado e produtivo. Se o seu cérebro é mais ativo entre as seis e dez da manhã, por



exemplo, este pode não ser o melhor momento para responder e-mails de menor importância. Guarde essas mensagens para um momento de menor tensão do seu dia, reservado a tarefas administrativas.

Da mesma forma, é importante se resguardar de distrações nos momentos mais produtivos do seu dia. Isso pode significar desativar alertas de e-mail ou manter o celular fora do seu alcance. “Se você der atenção ao seu celular a cada sinal de alerta, vai se colocar em modo de resposta, o que é muito comum”, afirma Cast. “Isso acaba provocando uma grande distração. A cauda acaba abanando o cachorro. Lembre-se de que, de modo geral, sua caixa de entrada está cheia de compromissos dos outros, não só dos seus. Tente trabalhar primeiro com suas maiores prioridades e, só então, responda as outras mensagens.”

**APRENDA A DIZER “NÃO”** Se você está se sentindo sobrecarregado pelas suas responsabilidades, reflita se está tentando agradar a todos, como agem muitas pessoas bem-sucedidas. Quem procura agradar a todos tende a assumir mais compromissos do que é capaz de cumprir – sua resposta padrão é “sim, por que não?”. Porém, aprender a dizer “não”, e a fazer isto com diplomacia, é imprescindível para economizar tempo e energia preciosos.

Mas, claro, há um motivo que geralmente nos leva a hesitar em dizer “não”: quando queremos promover relacionamentos e preservar ao máximo o contato com outras pessoas. Resguardar o seu tempo, no entanto, não exige a total interrupção de um contato. Cast sugere transformar solicitações em “favores” gerenciáveis.

Por exemplo, em vez de ficar sentado por uma hora conversando com um colega sobre uma ideia para um projeto, você pode compartilhar algumas ideias por e-mail ou telefone, em apenas cinco minutos. Dessa forma, preserva o relacionamento sem sacrificar mais tempo do que o necessário.

“Os empreendedores costumam ter problemas com isso” – diz Cast. “Especialmente quando se tornam conhecidos, passam a receber todo tipo de oferta para participar de comissões e reuniões de menor importância. De repente, o tempo deles deixa de ser deles. Precisam encontrar meios de não perder o seu norte e se manter concentrados nas atividades que realmente impulsionam seus negócios.”

**BUSQUE OPORTUNIDADES DE DELEGAR** Além de aprender a dizer “não”, qualquer pessoa que luta para eliminar itens não prioritários de sua lista de afazeres precisa aprender a arte de delegar. Isso nem sempre é uma coisa natural para as pessoas bem-sucedidas.

“A tendência é acreditarmos que a melhor pessoa para realizar determinada tarefa somos nós mesmos”, afirma Cast. Também podemos ter a impressão equivocada de que delegar pode ser visto como um sinal de fraqueza.

Mesmo nos casos em que você for, de fato, a pessoa mais qualificada para realizar o trabalho, isto não significa que tenha de fazê-lo – ou que seja absolutamente necessário. “É fácil acreditar que como você já tem certo conhecimento específico, deve executar todas as tarefas relacionadas a esta área”, alerta Cast. “Porém, se outra pessoa for capaz de realizar a tarefa, mesmo que com apenas 80% da sua eficácia, e não for uma tarefa crítica, pode ser uma boa ideia delegá-la.”

Além de liberar tempo para você se concentrar em tarefas mais importantes, delegar também ajuda outras pessoas a adquirir uma experiência valiosa e desenvolver novas competências. “Em diversos casos, você precisa aprender a ceder um pouco”, acrescenta Cast. “As coisas não funcionam exatamente como gostaríamos, mas é preciso seguir em frente e evitar distrações desnecessárias.”

MARC ZAREFSKY é redator independente, com escritório em Evanston, Illinois, EUA.