

REVISTA OFICIAL DA ABRIH-NACIONAL

Melhor

gestão de pessoas



editora
segmento

| ano 21 | n° 306 |

| 2013 | R\$ 12,90 |

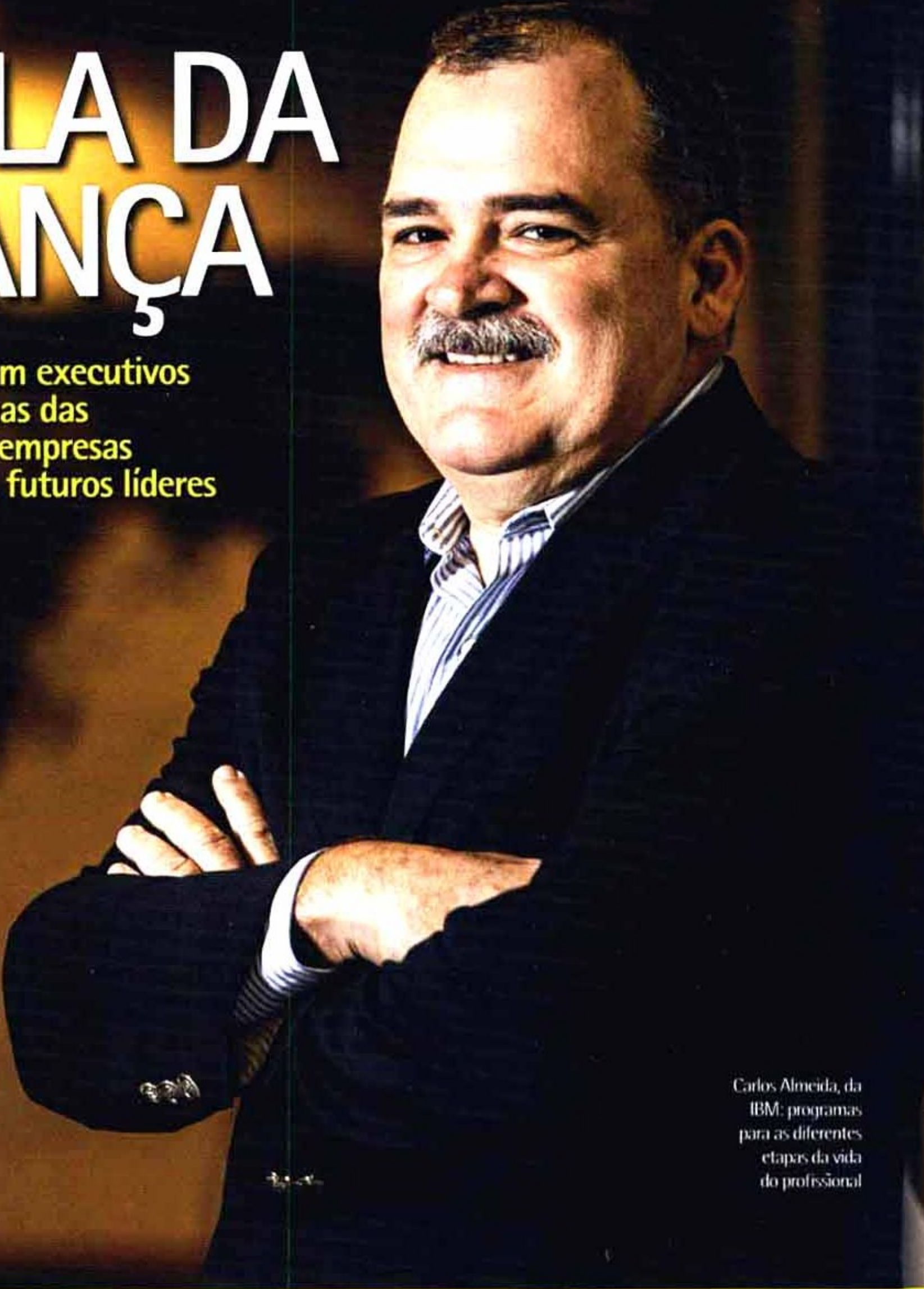
www.revistamelhor.com.br

NA COLA DA LIDERANÇA

Mentoring e integração com executivos de outros países são algumas das iniciativas promovidas por empresas preocupadas em formar os futuros líderes

É possível ser um profissional **MULTITAREFA**. Mas até quando dá para fazer tudo ao mesmo tempo?

Para aumentar o engajamento dos funcionários, invista no **SIGNIFICADO** do trabalho



Carlos Almeida, da IBM: programas para as diferentes etapas da vida do profissional

OS MITOS QUE AINDA EXISTEM QUANDO O ASSUNTO É APRENDER OUTRO IDIOMA

Page 1 / 6

MULTITAREFA, SIM. MAS UMA COISA DE CADA VEZ

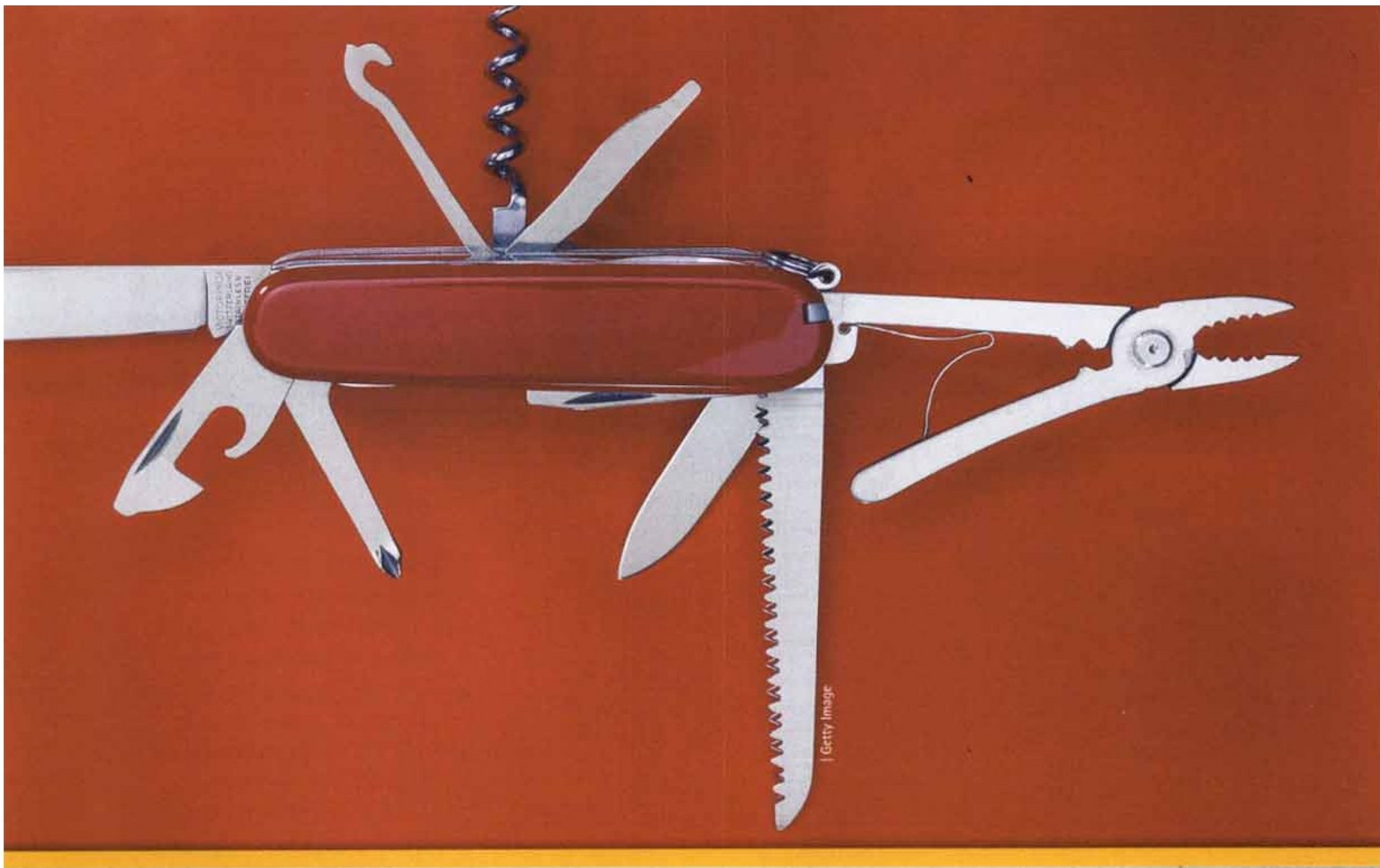
Equipes mais enxutas, resultados maiores, cobranças variadas. Cada vez mais, o mercado pede um profissional capaz de realizar muitas tarefas ao mesmo tempo. Até quando?

Por Carolina Sanchez Miranda

Parece ter ficado na história o tempo em que era normal encontrar um especialista focado em uma área específica. Hoje, na nova dinâmica do mercado, entende-se que um profissional não pode ficar preso apenas à sua responsabilidade ou a uma posição. A razão é simples, seguindo a lógica moderna: porque todas as áreas têm de interagir. “Essa visão global de processos auxilia a empresa na execução do trabalho”, explica Fábio Cunha, gerente de RH da Michael Page. Eline Kullok, presidente do Grupo Foco, corrobora a análise e vai além para explicar esse cenário. “As empresas estão reduzindo cargos e atribuindo mais funções ao funcionário. Isso é da vida, isso vai acontecer mesmo. Porque as empresas

estão buscando lucro. A pressão vai aumentar e isso vai aumentar o nível de estresse das pessoas”, afirma a consultora. Ela usa uma boa imagem para exemplificar o que as empresas demandam de seu pessoal. “Temos de ter a capacidade de rodar vários pratos ao mesmo tempo. O equilibrista não gira dois pratos ao mesmo tempo, mas um, e outro, e outro. Depois volta para o primeiro. Cada vez mais, temos mais problemas para resolver, mais decisões para tomar; enquanto um prato está girando, eu tenho de tomar decisão sobre o outro”, diz Eline. Equipes cada vez menores, mas com membros com maior nível de responsabilidade, com profissionais que saibam administrar as informações recebidas a todo momento – por meio da internet, redes sociais,

e-mails, celular – e com visão estratégica para que, embora tenham de dar conta de diversos projetos ao mesmo tempo, possam garantir boa performance em todos eles. Esse é o panorama do mercado que se reproduz nas empresas, como observa Eduardo Mezei, gerente de recursos humanos para a Fedex América Latina. De acordo ele, profissional multitarefa para a empresa é aquele capaz de estar envolvido em diversos projetos, se comunicar de diversas formas e participar de atividades em diferentes subsistemas em sua área de atuação e manter uma alta performance em todas as frentes. Não é necessariamente a forma como o profissional organiza e prioriza suas atividades no dia a dia, mas a habilidade e versatilidade de



mudar de foco, mudar de projeto com rapidez, mantendo uma visão do todo, com capacidade de análise crítica, considerando diversos fatores e os impactos de suas decisões.

“Precisamos que os colaboradores consigam absorver todas as informações que chegam a eles por diversas formas de comunicação e as assimilem com rapidez. Eles precisam ser cada vez mais capazes de se adaptar a novos cenários, trabalhar em diversos projetos, sem deixar de realizar uma entrega consistente que supere as expectativas dos nossos clientes, externos e internos”, afirma.

Não há como negar que temos de ser multitarefas, saber lidar com muitas informações e demandas, uma lista de prioridades e um prazo cada vez menor de

solução. Mas até que ponto isso é bom para o profissional e, também, para a empresa?

Automatizar

Em primeiro lugar, vale esclarecer que é possível, sim, fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. No entanto, a eficiência na realização de cada atividade depende do quanto ela está automatizada naquele indivíduo. Isso porque o foco da atenção só pode ser dirigido a uma coisa de cada vez. E a mudança constante desse foco entre diferentes atividades torna a conclusão de cada uma delas mais demorada e desgastante. “É possível tocar violão e gaita ao mesmo tempo. Mas é preciso automatizar ao máximo a realização dessas duas tarefas para ser capaz de ter um bom desempenho nelas. Vai depender

de muito treino”, explica Gilberto Fernando Xavier, coordenador do Laboratório de Neurociência e Comportamento da Universidade de São Paulo.

Sem esse treino, ao dar atenção a uma situação, o que acontece paralelamente passa despercebido na maior parte das vezes.

Segundo os neurocientistas Stephen L. Macknik e Susana Martinez-Conde, autores do livro *Truques da mente* (Editora Zahar), os mágicos sabem disso, e esse é um dos segredos deles. Por essa razão, utilizam uma abordagem do tipo “dividir para conquistar”: dividem a atenção do espectador para que ele não possa se conectar por inteiro em nenhuma parte do palco em determinado momento.

“O cérebro não foi projetado para atentar para duas ou três coisas simultâneas. Ele é configurado



| Andrew Hall/Getty Image

DECISÃO

O equilibrista não gira dois pratos ao mesmo tempo. “Enquanto um prato está girando, eu tenho de tomar decisão sobre o outro”, diz Eline, do Grupo Foco.

para reagir a uma coisa de cada vez”, escrevem os autores. Eles ressaltam ainda que estudos também mostram que as pessoas que são bombardeadas por vários fluxos de informações eletrônicas não prestam atenção, não controlam a memória nem passam de um assunto para outro tão bem quanto as que concluem uma tarefa de cada vez.

“Quando uma lista de tarefas tem páginas de comprimento, você pode sentir a tentação de fazer duas ou mais coisas de cada vez – por exemplo, responder a e-mails em seu iPhone enquanto

participa de uma reunião de equipe. O provável é que não execute bem nenhuma das duas tarefas. Para ter um desempenho melhor, faça uma coisa de cada vez”, recomendam Macknik e Susana.

De fato, tentar fazer tudo ao mesmo tempo é um reflexo da pressão do mercado, como reforça Christian Barbosa, especialista em gestão do tempo. Ele conta que essa pressão faz com que as pessoas aceitem o ritmo frenético das empresas e, estas, por sua vez, nem sempre têm claro que esse ritmo frenético pode levá-las a

perder profissionais mais adiante em troca de resultados de curto prazo. “Temos de ter pessoas que gerem muito resultado. No entanto, vai chegar um momento em que elas vão pifar ou deixar a companhia por quererem qualidade de vida. Em vez de procurar um profissional multitarefa, precisamos procurar um profissional que possa gerar resultados com equilíbrio”, afirma ele.

Para os profissionais alcançarem resultados com equilíbrio, o especialista sugere que cada um aprenda a organizar seu tempo, de modo a realizar uma tarefa de cada vez, dentro de uma ordem de prioridades, como recomendam Macknik e Susana. “Essa organização irá requerer alguns minutos ou até horas, mas vale a pena”, diz. Se restar ainda alguma dúvida de que fazer um pouco de cada coisa leva a uma perda muito maior, Barbosa traz números para esclarecer. “A **perda de tempo** varia entre 10% e 30%. A pessoa pode demorar até 11 minutos para chegar novamente à concentração ao trocar de tarefa. Isso pode fazer um dia de trabalho, que poderia ser resolvido em 7 horas, chegar a 10 horas.”

Desempenho

Xavier lembra que muitas profissões demandam a realização de várias tarefas. “Como professor, escrevo artigos, elaboro projetos,

MAIS FOCO NOS E-MAILS

O consultor Christian Barbosa acredita que as empresas também devem colaborar para a busca de resultados com equilíbrio, e podem fazer isso se sua preocupação em melhorar a produtividade do seu pessoal vier acompanhada de processos corretos e vontade de seus gestores. Ele cita como exemplo o projeto que ajudou a realizar na farmacêutica Boehringer. Uma equipe da área médica, composta por nove pessoas, conseguiu reduzir em 40% o número de e-mails enviados em 2011, em comparação a 2010. O resultado foi obtido seguindo algumas regras, como a de que não existe e-mail urgente (se for urgente, a pessoa deve ser acionada de outra forma) e que não é necessário enviar e-mail copiando para todo mundo só para fazer um agradecimento. Em 2012, todo o departamento passou a seguir as mesmas regras, o que levou a uma redução de 30% nos e-mails, em relação a 2011. Isso significou 86 mil mensagens a menos na caixa de entrada dos funcionários da área.



PM Image/Getty Image

SEGREDO

Ao dar atenção a uma situação, o que acontece paralelamente passa, muitas vezes, despercebido. Os mágicos sabem disso, e esse é um dos segredos deles

atendo alunos. Isso me torna um profissional multitarefa", comenta. Como se vê, ter diferentes atividades a realizar não é um problema. A dificuldade surge dependendo da estratégia que o profissional escolhe para realizar essas diferentes atribuições.

Tentar fazer tudo ao mesmo tempo cansa muito e faz o desempenho cair. "Achando que vai melhorar sua eficiência, o profissional põe sua atenção no primeiro item da lista, depois passa para o segundo e depois para o terceiro. Na sequência, volta para a primeira tarefa e assim por diante. Desse jeito, ele vai terminar o dia exausto

porque os movimentos de desvio e retomada da atenção gastam muita energia", diz Xavier, da USP. Ele explica que o cérebro tem de inibir a atividade de algumas estruturas do sistema nervoso e ativar outras quando se concentra em realizar uma determinada tarefa. Ao mudar o **foco de atenção**, o cérebro precisa novamente inibir a atividade que estava em curso para ativar a que permitirá realizar a nova tarefa. Quando volta para a primeira tarefa, terá de refazer todas as conexões novamente. "Por isso, ao fazer um pouco de cada coisa por vez, a eficiência do profissional na solução de problemas é menor",

comenta o professor da USP. Além disso, quando a atenção é dividida, o arquivamento de informações, ou seja, a memória, fica prejudicado também. "Na hora, a pessoa até pode ter a informação à disposição, mas, depois, não vai mais lembrar", ressalta Xavier.

Preço a pagar

Estudos realizados por Russ Poldrack, neurocientista da Universidade da Califórnia, em Los Angeles, nos EUA (UCLA), mostram que as pessoas usam o corpo estriado – uma região do cérebro envolvida na aprendizagem de novas habilidades – quando estão distraídas, e usam o hipocampo – uma área envolvida na armazenagem e recuperação das informações e considerada a principal sede da memória e importante componente do sistema límbico – quando estão concentradas. "Temos de estar cientes de que há um preço a pagar pela maneira como nossa sociedade vem se modificando, de que os seres humanos não foram feitos para funcionar dessa maneira", diz Poldrack. "Fomos realmente estruturados para nos concentrar. E, quando nos forçamos a exercer uma multiplicidade de tarefas simultaneamente, talvez estejamos contribuindo para perder eficiência a longo prazo, ainda que às vezes pareça que estamos sendo mais eficientes." Vale concentrar-se nessa reflexão.

ELAS PODEM MAIS

Segundo Gilberto Xavier, da USP, existem evidências de que há mais substância branca no cérebro feminino e que isso poderia tornar mais fácil para as mulheres ativar e desativar áreas no cérebro. Ou seja, mudar o foco de atenção mais rapidamente.

GANHAR TEMPO

Seis passos para deixar seu dia mais produtivo e para ajudar você a dar conta de tudo o que tem de fazer

Planejamento é fundamental para quem deseja cumprir, se não todas, ao menos grande parte das tarefas que lhe são atribuídas. E para ajudar nesse processo, Christian Barbosa mostra seis passos fundamentais:

PLANEJE SUA SEMANA PARA GANHAR TEMPO

No domingo (bem antes da hora de dormir), olhe sua agenda da semana e pense em tudo que precisa fazer. Primeiro, olhe seus objetivos, veja que etapas você consegue alocar para fazer na semana. Depois, pense nas suas reuniões e antecipe possíveis problemas (se você tem uma apresentação na quarta-feira, providencie uma tarefa na segunda para evitar surpresas). Agora, adicione as atividades cotidianas que deve fazer. Pense na duração de cada atividade e não exagere, pois deve sempre sobrar tempo para eventuais urgências que possam aparecer.

CONSCIENTIZE SEU AMBIENTE DE TRABALHO

A melhor forma de conquistar mais tempo no escritório é um conjunto de fatores que incluem: planejamento pessoal, organização, definição clara de objetivos e conscientização da equipe. Produtividade é algo que começa dentro de você, com a sua proatividade pessoal em suas ações diárias. Uma pessoa mais produtiva ajuda a criar uma equipe mais produtiva e uma equipe mais produtiva transforma o escritório em um ambiente mais eficiente. Converse, em seu escritório, sobre a adoção de estratégias de produtividade e inicie o processo de ajudar todos a terem mais tempo, mais resultados e mais equilíbrio em todas as áreas.

TAREFAS GRANDES OU COMPLEXAS DEVEM SER REDUZIDAS

Temos a tendência a não fazer coisas com grande duração ou complexidade. Para evitar a procrastinação, divida a tarefa grande em sub-tarefas menores. Evite ultrapassar três horas de duração para atividades menores e mantenha essas tarefas bem específicas e detalhadas. Se precisar, anote o que deve ser feito como um compromisso na sua agenda; em geral isso ajuda a ter mais comprometimento.

ESCOLHA UMA AGENDA

É impossível administrar seu tempo com base na memória. Por isso é preciso escolher uma ferramenta que seja um local centralizado para armazenar seus compromissos, tarefas, informações, metas e projetos. A escolha dessa ferramenta se baseia no estilo pessoal de cada um. Não existe uma melhor ou pior. A ideal é aquela em que você mais se encaixa. Se você for tradicional, as agendas ou planners são ideais. Se você for high-tech, existem softwares que são específicos a esse propósito. Outra alternativa são as pessoas que são uma mistura entre o tradicional e o high-tech. Nesse caso, o ideal é utilizar a internet como meio centralizador das informações e imprimir quando for utilizar sua agenda ou caderno. Existem sites como www.neotriad.com e o www.basecamphq.com que atendem a essas necessidades.

RESERVE UM TEMPO NO SEU DIA PARA O IMPREVISTO

Se você criar o hábito de planejar sua semana e priorizar diariamente o que deve fazer, somando o total de seu trabalho diário, deixe de duas a três horas não planejadas para eventuais urgências. Dessa forma, você terá um dia com atividades importantes e quando eventuais urgências aparecerem, entrarão em seu dia no espaço previsto, sem necessidade de um acúmulo extra de trabalho ou grandes surpresas. Quanto mais você se planejar, menos urgências você terá no seu dia e as situações fora da programação serão menos frequentes.

PRIORIZE SEU DIA

Priorizar suas atividades diariamente ajuda você a manter seu foco diário. Veja os passos para se planejar: 1 – Revise o dia anterior na agenda e verifique o que ficou pendente para ser priorizado hoje, delegado ou agendado para outra data. 2 – Calcule o tempo de cada tarefa. Isso evita que você trabalhe mais que o previsto. Seja realista com cada tarefa e reserve um tempo para eventuais urgências. 3 – Priorize as tarefas, crie uma ordem numérica do que deve ser feito primeiro. Como sugestão, priorize as coisas mais rápidas e fáceis, depois as urgências.