



Como lidar com a agenda apertada de fim de ano

Executivos dizem como se preparam para a maratona de eventos em dezembro. Por **Luiz De França**, para o Valor, de São Paulo

Um dos primeiros sinais de que o ano está terminando é se deparar com panetones no corredor de um supermercado. Outro, é quando os primeiros convites para almoços e eventos de confraternização começam a chegar na caixa de e-mails e na mesa de trabalho. É o início da maratona de fim de ano.

Para muitos executivos, dezembro é um mês em que é preciso conciliar o fechamento de ano fiscal e análises de metas e projeções para os próximos 12 meses, com o gerenciamento das folgas das equipes no Natal e no Ano Novo e das férias de janeiro. Ademais, os que estão na linha de frente dos negócios ainda têm de representar a empresa em cafés da manhã, almoços, 'happy hours' e jantares de clientes, fornecedores e parceiros comerciais.

Como se não bastasse, o trânsito das grandes cidades aumenta muito nessa época. "Todo mundo quer mostrar os resultados que conquistaram, até a escola dos meus filhos", diz Cássia Gil, diretora de planos odontológicos da seguradora MetLife. Conseguir dar conta de tudo é praticamente impossível para uma só pessoa. "Eu evito ser o foco de atenção sempre e isso é muito útil nessas horas. Acabo dividindo essa responsabilidade com meu time", diz Cássia. "Vou aos que considero mais importantes e delego os outros ao meu pessoal", explica.

A executiva lidera 160 pessoas e tem observado que os convites de confraternização estão chegando mais cedo a cada ano e já começam no fim de outubro. Até meados de novembro o ritmo de convites que ela recebe é controlável, não passando de dois eventos por semana. Mas, conforme dezembro se aproxima, esse número tende a aumentar e, às vezes, se torna incontável.

Em situações assim, a estratégia é saber administrar o tempo para não perder o foco nas metas e na produtividade em um mês tão atribulado. Na impossibilidade de ir a todos os compromissos, selecionar os mais importantes é primordial. O critério é o financeiro. "É preciso ser prático e filtrar os que trazem mais resultados", diz o especialista em gestão do tempo Christian Barbosa.

"Se eu tenho 50 clientes e a maioria me convida para um evento de fim de ano, eu separo os dez maiores, com os quais tenho maior relação, para ir pessoalmente e mando representantes para os demais", diz. Se nem o representante puder comparecer, mandar algum presente com um cartão agradecendo o convite e se desculpando pela ausência será uma saída elegante.

Além disso, Barbosa adverte que marcar reuniões demais nessa época só vai servir para acumular as atividades como uma bola de neve. "Vai ser preciso fazer mais hora extra no fim do dia para conseguir dar conta de tudo", ressalta. Montar um calendário especial antecipado para dezembro é a melhor forma de estabelecer prioridades, como conhecer com antecedência a escala de fim de ano dos funcionários.

Foi o que fez a empresa de tecnologia Globalweb Outsourcing, que, desde outubro, marcou as folgas de Natal e Ano Novo de seus gestores e os orientou a fazer o mesmo com suas equipes. "Isso nos ajuda a pautar melhor nossa rotina para dezembro, o mês em que nossos clientes, principalmente os do varejo, mais demandam de nossos serviços", diz Ivan Roberto Semkovski, diretor de operações da Globalweb Outsourcing.

Ivan estima receber cerca de 60 convites nos últimos dois meses do ano. "Se for a todos, não consigo trabalhar. Mesmo assim, tento comparecer ao máximo, até porque muitos desses convites geram novos negócios para o próximo ano", diz o executivo.

Como são tantas empresas dividindo a mesma atenção, e às vezes os mesmos espaços físicos disponíveis na cidade, os antigos almoços avançaram para outras horas do dia e viraram cafés da manhã, brunches e jantares. Com isso, o expediente também se estende mais nessa época do ano. "Já existem encontros corporativos até no fim de semana. Esses são os mais complicados de negociar com a família", diz Ivan, que chega a trabalhar até 18 horas em alguns dias nesse período do ano.

Na opinião de Marcus Soares, professor de gestão de pessoas do Insper, esse é o teste de fogo



Cícero Barreto, diretor da Omint, explica que para aguentar tantos eventos no finzinho do ano, só aceita ir àqueles que terminam cedo e evita bebidas alcoólicas

para qualquer executivo. Para ele, um profissional completo é aquele que consegue navegar com razoável qualidade nas quatro esferas da vida: a profissional, a familiar, a social e a religiosa. Desequilibrar uma delas pode gerar graves consequências. Justamente nessa época do ano, todas essas esferas são demandadas ao mesmo tempo. "Dezembro é, sem dúvida, a grande prova de resistência que um executivo pode ter", diz o professor. Programar-se com até três meses de antecedência vai ajudar a passar pelo turbilhão de atividades que o mês reserva. "Deixar para reagir depois que as coisas começarem a acontecer pode aumentar o estresse", diz.

"É melhor se programar com antecedência para evitar o estresse com o turbilhão de eventos", afirma Marcus Soares, professor do Insper

Mas nem sempre isso é possível. "Em alguns momentos você se sente aflito por achar que deveria ter se organizado melhor. Ao mesmo tempo, não dá para saber a data em que cada convite vai chegar", diz Cássia Gil, da MetLife. Segundo ela, nessa época

do ano não é raro dois encontros importantes serem marcados para o mesmo dia e horário. Quando isso acontece, é preciso sentar e analisar quem vai em qual. "Além de tudo, ainda é preciso estar bem vestido, bem de saúde e esbanjando simpatia. E as mulheres ainda têm de se preocupar com o cabelo", afirma o professor do Insper. É necessário ter a disposição de um atleta para conseguir lidar com tudo isso.

É exatamente no esporte que Cícero Barreto, diretor comercial e de marketing da operadora de planos de saúde Omint, consegue vigor para aguentar a rotina de um mês puxado como o último do ano. Ele acorda todos os dias às 5 horas da manhã para correr. Às 8 horas já está no escritório e vai dormir por volta das 23 horas. Já participou de duas maratonas de Paris, da Ultra-Trail du Mont Blanc — considerada uma das provas mais difíceis do mundo, também na França — e de três Cruces de Los Andes, entre Argentina e Chile entre outras. Na sua opinião, o esporte deixa a vida mais centrada, melhora a capacidade de relacionamento interpessoal e o auxilia a motivar sua equipe.

Mesmo com tanto preparo, obviamente ele também não consegue ir a todos os eventos para os quais é convidado nessa época, mas privilegia aqueles que não acabam muito tarde. Por

isso, tem preferência pelos almoços. "O esporte me ajuda a ser mais regrado e a ter uma agenda controlada, rígida e sem abusos", diz Barreto, que coordena 80 pessoas diretamente e outras cem indiretamente. Para driblar o tempo que fica fora do escritório durante os eventos, prefere ir de taxi aos locais e aproveita enquanto está no trânsito para responder e-mails e fazer ligações.

Para se manter disposto, evita bebidas alcoólicas ao máximo e tenta não entrar no ritmo do que é servido nas comemorações. "Tem de fechar a boca para algumas coisas. Caso contrário, quando tudo acaba eu fico fora de forma", enfatiza. Na primeira semana de novembro ele já tinha três eventos à noite e dois almoços. Em dezembro, a média são dez por semana. "Eu só consigo ir a quatro", calcula.

Saber dividir o tempo para que os compromissos sociais dessa época do ano não atrapalhem o trabalho é uma preocupação constante para Laurena Magnoni, diretora para a América Latina do laboratório farmacêutico Besins Healthcare. Para ela, que lidera 64 pessoas, os meses de novembro e dezembro precisam ser focados no resultado do ano e no planejamento do próximo — e nada pode tirar sua atenção disso.

Esse é o critério de seleção que a executiva usa para saber qual, da média de três convites que re-

cebe por semana, atender. "Meu trabalho aumenta 20% nessa época se eu levar em consideração apenas três eventos por mês", diz. Em dezembro, ela recebe no mínimo 12 convites de empresas diversas, entidades do setor farmacêutico, distribuidores e fornecedores.

Além disso, quem é convidado também convida. Nesse caso, o executivo não tem como escapar de participar da organização, de selecionar os convidados, de pensar no brinde e no palestrante. Também existem o amigo secreto e a confraternização da equipe.

Na opinião de Roberto Picino, diretor da consultoria em recrutamento Page Personnel, para um mês que termina mais cedo, a tática é mesmo aumentar o ritmo de trabalho de forma antecipada e programar a equipe para fechar o mês no dia 20. "É preciso se preparar para um mês mais caótico na cidade, onde tudo vai levar mais tempo e os eventos vão ultrapassar o horário comercial."

Por tudo isso, de acordo com ele, aproveitar ao máximo as oportunidades que esses encontros podem proporcionar, levando em consideração quais podem oferecer os melhores negócios e networking para a carreira, é o que fará compensar a longo prazo o contratempo que essa enxurrada de compromissos irá trazer no curto prazo.