

e-book

# Encontrando tempo para inovar

A Matriz de Eisenhower



**SEBRAE**

# Sumário

A importância de gerir bem o tempo .....	04
A gestão do tempo .....	06
A Matriz de Eisenhower.....	08
Importante ou urgente, como classificar corretamente .....	11
Os quadrantes da Matriz de Eisenhower .....	14

Você sente que não consegue dedicar tempo para buscar inovações para seu negócio e se dedicar às atividades estratégicas da empresa? Tem a sensação de estar sempre apagando incêndios?

Utilizar melhor seu tempo para cuidar do que é estratégico para sua empresa faz toda a diferença no desempenho dela.

Todos os dias têm 24 horas, não há como “ganhar tempo extra”. Mas é possível otimizar o uso que você faz do tempo que tem.

Conheça, nesse E-book, uma ferramenta para otimizar o uso do seu tempo, melhorar sua produtividade e conseguir momentos para cuidar da estratégia e buscar soluções inovadoras para seu negócio.





## A importância de gerir bem o tempo

*“O tempo é o recurso mais escasso e, a menos que seja gerenciado, nada mais pode ser gerenciado.”*

**Peter Drucker**

Em um mundo cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo, um dos maiores desafios dos empreendedores é como fazer um bom uso de seu tempo. A gestão do tempo está fortemente atrelada à produtividade no tra-



balho e, por outro lado, à qualidade de vida, pois facilita o equilíbrio entre o tempo para dedicar às questões profissionais e aquele para cuidar das questões pessoais.

Para o pequeno empreendedor, que conta com recursos financeiros limitados, times pequenos ou atua sozinho na empresa, encontrar tempo para cuidar da parte estratégica do negócio, infelizmente, costuma ser difícil, o que faz com que ele postergue planejar, trazer inovações e fazer análises sobre seu negócio - ações de extrema importância para manter a empresa saudável e competitiva. Às vezes, na tentativa de encontrar mais tempo para as atividades da empresa, eles estendem muito sua jornada de trabalho, sacrificando a qualidade de vida.

Para startups, o tempo também é um dos recursos mais escassos e decisivos para que a solução seja entregue em tempo hábil para ganhar escala no mercado. Na política do “erra rápido, mas conserta rápido” é preciso uma maestria na habilidade de gerir o tempo.

Ao tratar de trabalhos remotos, a gestão do tempo é uma grande aliada para que as entregas necessárias sejam feitas com eficiência. Sem horários fixos, e sem supervisão constante, o autocontrole e a autorresponsabilidade do trabalhador sobre o tempo dedicado ao trabalho se tornam peças fundamentais.



## A gestão do tempo

Toda gestão do tempo se pauta em, ao menos, 5 fatores: objetivos, tarefas, compromissos, prioridades e agenda. Assim, é importante que o empreendedor saiba quais são seus objetivos, quais tarefas estão ligadas a eles, quais atividades são as prioritárias, quando precisam ser realizadas e quais compromissos dependem da agenda de outras pessoas também.

A gestão do tempo pode parecer um talento que só cabe a pessoas extremamente organizadas mas, na verdade, ela é uma prática treinável. Ainda, existem diversas fer-

ramentas e recursos para auxiliar os praticantes a mantê-la, como a técnica Pomodoro, o uso de alarmes e lembretes programados, e a Matriz de Eisenhower, que será tratada em breve.

Para alguns, planejar o uso do tempo é deixar sua agenda muito engessada, mas na realidade essa atitude faz com que a pessoa consiga reservar algum tempo para dedicar a atividades desejadas, ou que surgem inesperadamente e demandam urgência. Assim, confere maior liberdade para decidir o que fazer com as horas vagas, sem a preocupação de que havia outras obrigações a cumprir para aquele tempo.

Quanto melhor for o planejamento de seu tempo, maior será a liberdade de ação no seu dia a dia. Além de que, é muito mais fácil reajustar uma agenda caso precise adiar ou remarcar algo, quando ela está organizada.

**Na gestão do tempo, não foque seu tempo no que você não pode controlar, guarde-o para aquilo que você pode!**



## A Matriz de Eisenhower

Dwight Eisenhower, ex-presidente dos Estados Unidos, antes de exercer seu mandato, foi general no exército e atuou na Segunda Guerra Mundial. Em suas batalhas, Eisenhower enfrentava muitas decisões a respeito das tarefas nas quais tinha que se concentrar diariamente, além de organizar delegações à equipe. Assim, na busca de gerir melhor sua tomada de decisão quanto ao tempo investido, ele deu origem a um princípio que busca priorizar as tarefas segundo a urgência e importância.



Eisenhower se destacou pela manutenção de uma produtividade excelente, o que fez com que seus métodos de gerenciamento de tempo, tarefas e produtividade tenham sido alvo de estudos. A sua técnica mais famosa ficou conhecida como Matriz de Eisenhower.

### **São algumas vantagens da Matriz de Eisenhower:**

- Proporcionar clareza visual do que deve ser feito;
- Redução da procrastinação;
- Direcionamento do Foco;
- Clareza do que mais impacta no longo prazo;
- Otimização do tempo;
- Melhor tomada de decisão do uso do tempo;
- Definição mais assertiva de tarefas que podem ser delegadas;
- Maior pontualidade.

### **Nessa matriz, as atividades são classificadas como:**

- Importante e urgente;
- Importante, mas não urgente;
- Urgente, mas não importante;
- Não urgente e não importante.



Mesmo dentro de cada quadrante, é normal que uma coisa precise ser feita antes de outra. Assim, dentro de cada quadrante, você pode criar essa priorização enumerando as atividades.

Apesar das vantagens da matriz, nem todas as atividades podem ser facilmente classificadas em um dos seus quadrantes, o que fez com que surgissem adaptações dessa matriz. Uma das adaptações mais conhecidas é a Tríade do Tempo, abordada em um livro que leva este nome. Mas, para clarificar a classificação das atividades na matriz, vamos ver aqui como distinguir o conceito de importância do de urgência e como funciona cada quadrante.



## Importante ou urgente, como classificar corretamente

Importantes são atividades que impactam fortemente nos objetivos ou metas que você ou seu negócio possuem, como a assinatura de um contrato, a participação em um curso, um planejamento estratégico, uma pesquisa de mercado.

Urgentes são aquelas que têm prazo certo e curto para serem realizadas e, se você não fizer logo, pode perder a oportunidade. Entre elas, fazer uma inscrição em um evento, aproveitar uma oferta, entregar um relatório, submeter um projeto a um edital.

Há tarefas urgentes que você pode delegar para outra pessoa. Pode ser que você não tenha disponibilidade para cumpri-las e, devido à celeridade exigida, seja melhor transferir a execução a um terceiro capaz, principalmente quando a importância dela não é alta.

Às vezes, as tarefas transitam entre os quadrantes: a submissão de um projeto que precisa ser feita em 30 dias, por exemplo, é importante, e no início pode não ser urgente, mas vai ganhando urgência conforme o tempo passa. Esse é um dos motivos de se usar a matriz em forma de um quadro visual na sua empresa, pois quando uma atividade passa a ser urgente, você pode com facilidade movimentá-la para o quadrante de urgência.

Ao colocar o que precisa fazer dentro de cada quadrante, fica mais claro quais as prioridades, quais atividades podem ser delegadas ou postergadas, e quais você pode deixar de lado ou fazer se “sobrar tempo”.

Quando a urgência é o foco do seu tempo, a importância não é. E é aí que se cria a cultura do empreendedor que “apaga incêndios”, que se ocupa tanto em fazer o que é urgente, que não consegue parar para pensar se realmente precisa executar aquilo, e não reserva tempo para cuidar dos objetivos de médio e longo prazo do negócio.



Algumas técnicas de gerenciamento do tempo alimentam essa dependência. Em planejamentos diários e listas de tarefas, tendemos a focar e priorizar urgências. Assim, um bom caminho para o empreendedor que deseja tomar o controle do seu tempo e usá-lo para trazer inovações e cuidar da estratégia do seu negócio, é:





## Os quadrantes da Matriz de Eisenhower

Agora que você já aprendeu a classificar o que é importante e o que é urgente, vamos conhecer melhor os quadrantes da Matriz de Eisenhower.

### **Primeiro quadrante**

As tarefas urgentes e importantes demandam que a ação seja feita o quanto antes. Esse quadrante geralmente contém tarefas relacionadas a resolução de crises, entregas importantes com prazos curtos e compromissos importantes com terceiros.

## **Segundo quadrante**

Contendo as tarefas importantes e não urgentes, é o quadrante relacionado às ações estratégicas, aquelas demandas ou projetos relacionados aos seus objetivos e que trazem grande impacto. Como seu foco deve ser em fazê-las prezando pela qualidade, elas precisam da sua atenção e devem ter prazos para serem cumpridos. O fato de não serem urgentes não é motivo para procrastiná-las, pois podem se tornar urgentes, e nesse caso provavelmente você não conseguirá fazê-las com a mesma qualidade e dedicação. Quanto mais tempo é investido nesse quadrante, menos haverá estresse, esgotamento e crises devido ao atendimento de atividades urgentes.

## **Terceiro quadrante**

Tarefas que não são importantes, mas urgentes, costumam surgir repentinamente e necessitam ser resolvidas de forma imediata. O imediatismo da urgência pode enganar induzindo a ideia de que se trata de uma tarefa importante, mas muitas vezes se trata de favores solicitados por outras pessoas, que não precisam ser feitos especificamente por você, atividades que você pode delegar, adiar, ou simplesmente negar. Considere sua disponibilidade e suas prioridades.

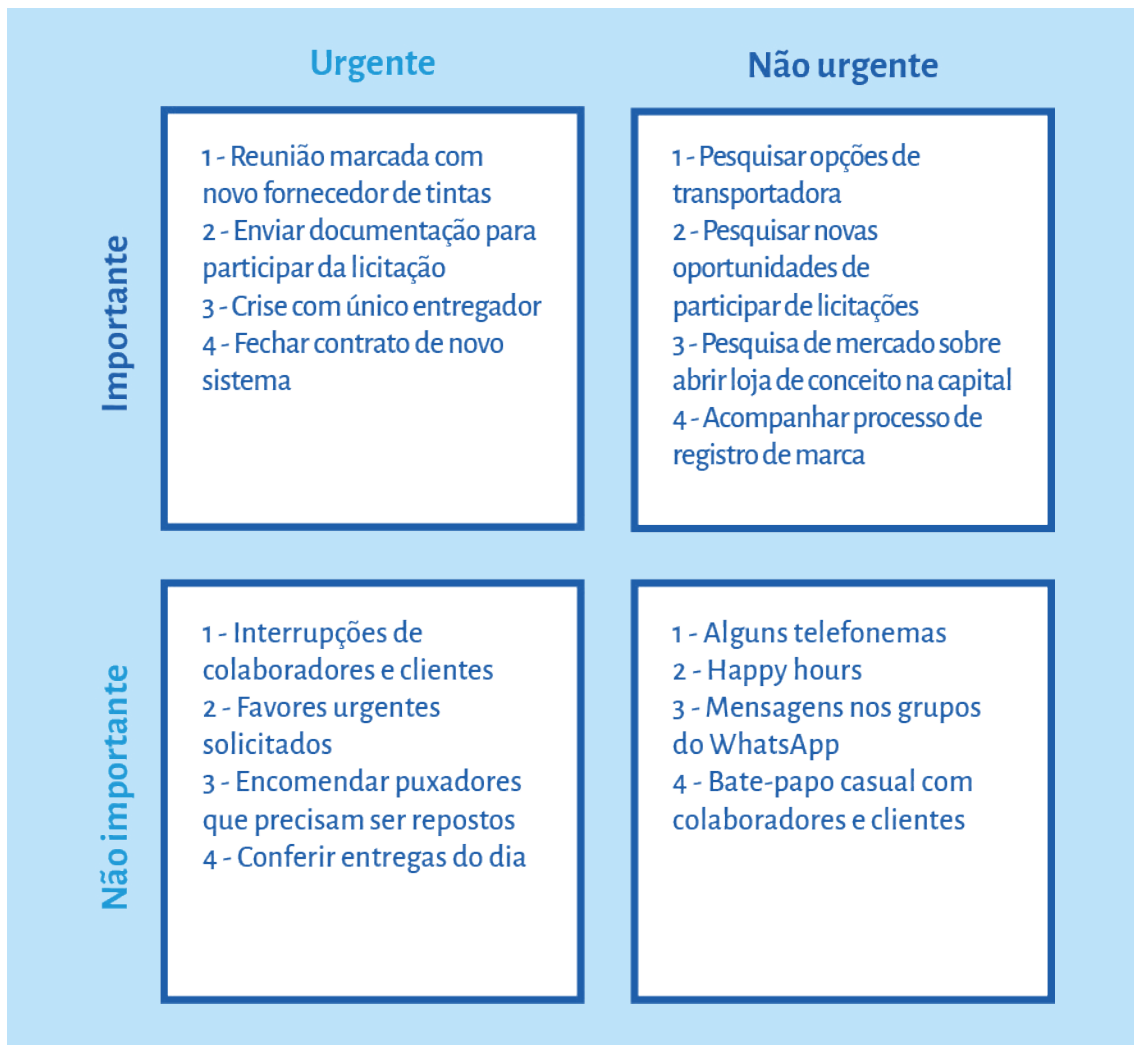
## Quarto quadrante

As tarefas que não são importantes e nem urgentes, muitas vezes são distrações, consideradas também como desperdício. No entanto, podem colaborar para o bem-estar, contribuindo para a produtividade e qualidade do trabalho, sendo um alívio em momentos de pausa ou intervalos das demais atividades. Essa “recarga de energia”, não deve ser priorizada, nem despende de muito tempo da sua agenda, exceto por motivos de saúde, quando então é fundamental verificar se não trata-se de uma atividade importante, ou urgente.

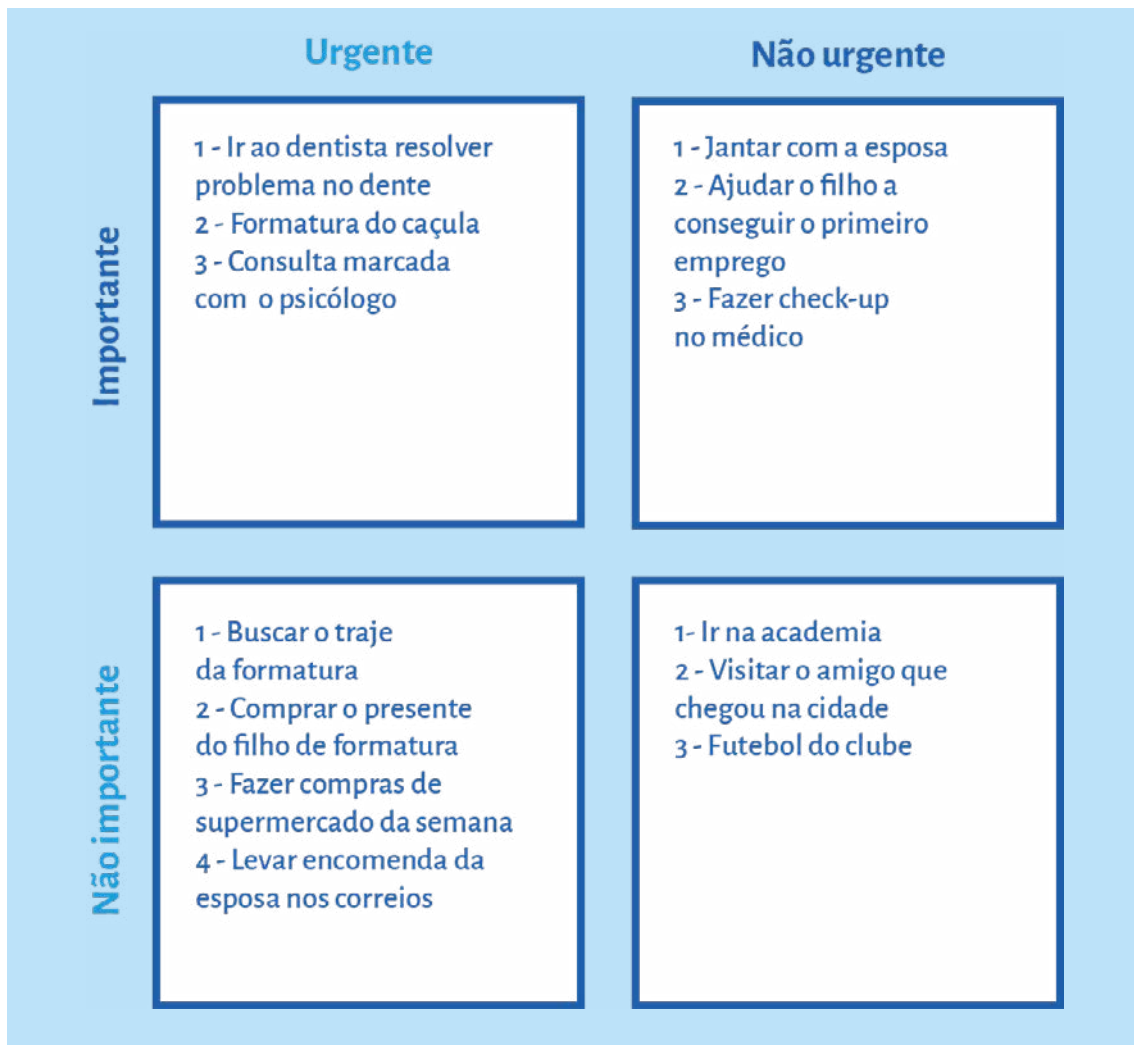
### Exemplo

Um empreendedor tem um pequeno negócio de fabricação de móveis, e tem como objetivo vender em maior escala, aumentando suas vendas em 50% em 18 meses. Para isso, ele pretende expandir para outras regiões e participar de compras públicas. Em consequência, precisa preparar melhor sua estrutura de gestão e logística. Recentemente, ele está recebendo muitas reclamações dos clientes em relação ao único entregador que possui e que atende à cidade. Veja como ficou a matriz que ele montou, considerando seu objetivo, as atividades necessárias e seu planejamento semanal:





Ele também tem sua vida pessoal, e prefere fazer a matriz do seu aspecto pessoal separada, para mantê-la em particular e deixar a matriz profissional exposta em seu escritório. Ele valoriza muito a família, reconhece que precisa cuidar da saúde e bem-estar e gosta de passar um tempo com os amigos, mas sente que não tem esse tempo. No momento, ele está sentindo uma dor no dente. Seu filho está se formando em medicina veterinária esta semana e ele está muito orgulhoso, mas ao mesmo tempo preocupado com a nova fase que espera o filho. Veja como ficou a matriz sobre sua vida pessoal, que ele mantém num aplicativo do celular:



## Pratique!

Agora que você já conhece a Matriz de Eisenhower, analise sua última semana e verifique se passou mais tempo em quadrantes urgentes ou importantes.

O tempo investido no primeiro quadrante, por ser urgente e importante, é inevitável, precisa ser feito e rápido. O quarto deve ser moderado e usado como amenidade, o terceiro pode ser enganoso e o segundo é aquele que faz mais diferença na hora de trazer inovações e alavancar seu negócio.

Elabore sua matriz, estude como otimizá-la e revise-a com frequência, ordenando as prioridades. Para ajudar na construção de sua matriz, lembre-se de definir os objetivos macro do seu negócio para o curto e médio prazo, assim você consegue entender o que realmente é importante. Fazer o planejamento semanal te ajudará a revisar e preparar as atualizações de sua matriz.

### **Como fazer um bom planejamento semanal**

O planejamento semanal é de rotina, focado na execução de atividades de curto prazo. É importante que seja feito prioritariamente nas horas de trabalho finais de cada semana, projetando a próxima. Quando não for possível, deve ser feito nas horas iniciais da semana. Não planeje as atividades para 100% de seu tempo de trabalho, deixando uma folga para cobrir eventuais atrasos no cronograma, e evitando não ter condição de cumprir compromissos.

## Etapa 1. Revisando as tarefas

- Reveja o planejamento da semana anterior.
- Registre novas tarefas necessárias.
- Elimine as que já foram feitas ou não serão mais realizadas.
- Verifique se as que não foram feitas estão atrasadas ou foram adiadas
- Defina tarefas que serão delegadas

## Etapa 2. Revisando os compromissos

- Analise os compromissos da semana
- Dimensione os horários e durações necessárias para os encontros e reuniões da semana
- Considere o tempo para demandas relativas a cada compromisso (preparo, deslocamentos etc.)
- Reagende o que for necessário

## Etapa 3. Formatando a agenda

- Estabeleça quais tarefas são prioritárias
- Crie novos prazos para as tarefas não cumpridas
- Distribua as atividades entre os dias da semana, considerando os compromissos e dando celeridade às prioritárias





**Lembre de fazer verificações diárias:**

- O que estava planejado e não foi feito nos dias anteriores?
- O que deve ser feito hoje?
- Algum compromisso precisa ser confirmado?
- Algo precisa ser adiado?

**Quer saber mais sobre como gerir seu tempo da melhor forma?**

**Acesse o curso no Portal Sebrae**

**Seja mestre na gestão do seu tempo.**

## REFERÊNCIAS

COVEY, Stephen R. MERRIL, Rebecca. MERRIL, A. Roger. **Primeiro o mais importante.** Tradução por Julio Bernardo Ludemir. 1ª Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

ARAGÃO, Marcia. **Gestão do tempo na prática.** Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021.

