



## **Administração do Tempo**

### **Introdução**

A maioria das pessoas reclama da falta de tempo que dispõe para suas atividades diárias devido à enorme carga de tarefas que tem para executar.

O que ocorre é que as pessoas quando aprendem em um curso acadêmico, ou mesmo ingressam de alguma forma em uma função, profissão, são sempre instruídas sobre “O que” fazer sendo ignorado o modo como se fazer o trabalho, principalmente aos detalhes que fazem o diferencial para se obter uma maior eficiência e eficácia. Não basta ser especialista no que se faz, é que preciso ter noções da melhor maneira de realizar o trabalho.

### **Como administrar melhor o seu tempo?**

Tempo é das coisas mais indefiníveis e paradoxais: o passado já se foi, o futuro ainda não chegou, e o presente se torna o passado, mesmo enquanto procuramos defini-lo, e como se fosse um relâmpago, num instante existe e se extingue.

Na maioria dos casos, a análise revela que, com alguns ajustes, o indivíduo poderá produzir muito mais, com menos dispêndio de esforços. Chama-se “trabalho inteligente”.

## **ORGANIZE UMA AGENDA DO TEMPO.**

Para identificar com precisão como você ocupa o seu tempo, faça uma agenda, dimensione exatamente o percentual de tempo utilizado em cada tipo de atividade. Pois não podemos controlar nosso tempo se não sabemos exatamente como o estamos utilizando. Geralmente somos levados a achar que sabemos como utilizamos nosso tempo, mas nem sempre isso é verdade. O princípio básico para utilizar bem o tempo é priorizar as tarefas realmente importantes e que nos trazem maiores resultados, aquelas que sempre deixamos para executar depois das mais fáceis!

Avaliar a forma como utilizamos nosso tempo é o primeiro passo que devemos dar, e após isso questionar: Os resultados seriam melhores se eu pasasse o meu tempo trabalhando em outra atividade? Como eu poderia executar as tarefas mais importantes com mais frequência e eficiência?

Um outro aviso importante: Geralmente seus colegas de trabalho tem o costume de lhe passar material, assuntos e tarefas que não dizem respeito à sua atividade principal (ao seu foco). Este tipo de material deve imediatamente ser retornado à pessoa que realmente deve dar continuidade. Responda na própria correspondência e retorne imediatamente. Não deixe nada entulhando sua mesa ou caixa postal de e-mail. Sempre que possível evite dar respostas como: Vou ver e lhe retorno depois!. Assim que tiver um retorno lhe informo!. Dê as informações necessárias já no momento para que a pessoa mesmo pesquise sozinha!. Não atue como intermediário de nada.

### **Você realmente sabe como usar seu tempo?**

A primeira medida para melhorar a utilização do tempo é verificar como ele vem sendo empregado. Muitas pessoas imaginam que sabem como usam seu tempo, mas quando eles são registrados, numa “tabela de tempo”, o resultado é surpreendente para estes indivíduos.

Algumas situações comuns observadas numa tabela de tempo:

- Decisões sobre assuntos importantes;
- Conversas telefônicas que se estendem demasiadamente;
- Períodos de interrupções constantes;
- Concentração em assuntos poucos importantes;
- Períodos de “escravidão ao papel”, onde se manuseiam muitos papéis sem importância;
- Falta de tempo para pensar e planejar, ficando escravo da rotina;
- Períodos de grandes atividades consertando ou refazendo atividades anteriores.

Para efetivamente avaliar a utilização do tempo, é necessário questionar o efetivo uso do mesmo.

### **Quanto tempo utilizar em cada tarefa?**

A lei de Parkinson diz que o trabalho tende a preencher (ou adaptar-se) ao tempo disponível ou alocado para ele. Se você alocar uma hora para uma determinada tarefa, terá mais chances de terminar o trabalho dentro desse prazo, caso estabeleça duas horas para o mesmo trabalho provavelmente utilizará as duas horas para o trabalho. Estabeleça sempre a quantidade de horas e datas para conclusão de projetos, provavelmente

descobrirá um meio de fazê-lo dentro do prazo estabelecido por você, e sua produtividade aumentará bastante.

### **Dividindo seu trabalho de rotina em lotes.**

A divisão em categorias e o agrupamento de seu trabalho podem ser chamados de "agrupamento". Processe as informações e as tarefas semelhantes em lotes, reduzindo dessa forma, o desperdício e o deslocamento. Você executará cada tarefa de forma mais eficiente. Muitos elementos de seu trabalho podem ser reduzidos a simples rotinas que lhe permitirão concluir tarefas semelhantes no mínimo tempo possível. Esses tipos de tarefas realmente se prestam ao agrupamento. As vantagens de abordar o seu trabalho dessa maneira são várias. Você verá que o trabalho em lotes permite que você se prepare e se organize para ele de uma só vez, ao invés de ter de fazê-lo várias vezes se o trabalho for feito aleatoriamente.

### **Superando o adiamento**

O adiamento provavelmente consumirá mais tempo no seu local de trabalho do que em qualquer outro lugar. Se você for uma pessoa que costuma adiar, a mudança de atitude para o Faça Agora será um elemento chave para ajudá-lo a identificar onde existe adiamento nos seus hábitos profissionais e a superá-lo.

A maioria das pessoas é muito inteligente, até mesmo engenhosa, no que diz respeito a adiar as coisas. "Eu não tenho muito tempo" é uma desculpa comum. "Eu acho que eles disseram que não estariam aqui hoje, então eu não liguei." "Não é tão importante." A lista e motivos pelos quais uma tarefa não pode ser concluída é interminável.

Seja tão esperto para concluir as coisas quanto o é para adiá-las. Insista até encontrar a solução para cada problema sem adiá-lo. É aí que você deve concentrar o poder de sua mente, e não em desculpas inteligentes.

#### **As oito maneiras de superar o adiamento:**

- 1) Faça agora e fará uma vez somente: Não fique lendo e relendo para fazer uma ação. Leia e aja.
- 2) Clareie a sua mente: Não postergue nada. Programe o que você vai fazer e realmente faça ou esqueça o que você não vai fazer.
- 3) Resolva os problemas enquanto eles são pequenos: Caso contrário seus problemas crescerão e consumirão mais tempo.
- 4) Diminua as interrupções desnecessárias: Isso o ajudará a ser mais produtivo.
- 5) Coloque os atrasos em dia: Os trabalhos atrasados criam o seu próprio trabalho extra.
- 6) Comece a operar visando o futuro e não o passado: Trabalhe sempre de forma preventiva, antecipando-se.
- 7) Pare de se preocupar: O grande dano do adiamento é o cansaço mental e psíquico que isso causa.
- 8) Agora sinta-se melhor em relação a si mesmo: A conclusão de tarefas evita o estresse e a ansiedade e traz mais autoconfiança e auto-respeito.

## **Esqueça lembrando**

A maioria das pessoas tem certo orgulho da sua capacidade de se lembrar de "tudo" o que deve ser feito. É um jogo mental que fazem. Embora possam ter sido bem-sucedidas em uma certa época, o ritmo atual do trabalho e da vida particular e o volume de atividades com as quais devemos estar em dia aumentaram tanto que é impraticável estar por dentro de mil coisas a fazer. Essa preocupação constante de tudo o que precisa fazer, lembrar-se de tudo, simplesmente lhe sobrecarregam, principalmente porque acaba se lembrando de "tudo" nos momentos menos interessantes.

**Os executivos e gerentes deveriam se interessar mais em esquecer todas as coisas que têm a fazer. Sim eu disse esquecer. O que as pessoas precisam é de ter um sistema adequado em prática para se lembrar dessa infinidade de detalhes quando, e só quando, for preciso.**

Parece loucura? Na verdade não é.

## **Três princípios gerenciais clássicos de administração de tempo**

Três princípios gerenciais clássicos de administração de tempo estão sendo seriamente questionados pelos estudiosos.

Estes conceitos são:

1. Faça uma lista das tarefas que você precisa executar diariamente e concentre-se nelas até que todas estejam executadas.
2. Cuide primeiro dos assuntos urgentes.
3. Distribua uniformemente sua carga de trabalho.

O fato é que todo mundo já utilizou estas técnicas freqüentemente com algum grau de sucesso. No entanto, renomados experts como Peter Drucker, Merrill Douglass e o filósofo do século XX, Vilfredo Pareto, afirmam que elas precisam ser descartadas a fim de abrir caminho para métodos mais eficazes.

Aparentemente, as regras são boas. Cada uma delas, entretanto, contém aspectos negativos. Analisemos em separado estas diretrizes para descobrirmos por que elas precisam ser riscadas do livro de regras gerenciais.

**1. Faça uma lista das tarefas que você precisa executar diariamente e concentre-se nelas até que todas estejam executadas.**

O que há de errado nisto? Uma porção de coisas. Conforme Drucker aponta, é preciso equilibrar o trabalho com o tempo. Lembre-se que o tempo é imutável, ao passo que o trabalho é flexível como massa para modelar. Ele pode ser pressionado, moldado, reformulado e dividido. Portanto, o trabalho deve sempre subordinar-se ao tempo disponível. Atacar com entusiasmo sua lista diária de itens a fazer não é suficiente. O tempo deve ser realisticamente programado para que as tarefas certas realmente sejam feitas.

## **2. Cuide primeiro dos assuntos urgentes.**

Se é urgente, deve ser importante, certo? Errado! Quem é que diz que o assunto é urgente? É você, seu chefe, sua secretária, um cliente, um empregado, um vizinho? Urgente implica em necessidade de atenção imediata. Mas quem está exigindo atenção imediata? Como a tarefa em questão se relaciona com os objetivos a serem atingidos? Na realidade, existe um relacionamento matricial entre assuntos urgentes e importantes. Esta correlação pode ser simplesmente citada como: "Assuntos urgentes podem ser importantes, mas não necessariamente." São quatro os possíveis relacionamentos. O assunto pode ser:

Tanto importante quanto urgente

Ex.: você está quase perdendo seu principal cliente.

Importante mas não urgente

Ex.: planejamento estratégico para os próximos três anos.

Urgente mas não importante

Ex.: a maioria do telefonemas.

Nem urgente nem importante.

Ex.: conversa fiada ou comentários excessivos sobre o jogo de futebol da semana passada.

Conclui-se, portanto, que assuntos importantes (os que têm vínculo com os objetivos) deverão sempre ter prioridade sobre assuntos meramente urgentes (os que pressionam pelo tempo), uma vez que atenção deixará pouco tempo para fazer o que realmente é importante.

## **3. Distribua uniformemente sua carga de trabalho.**

Há quase 100 anos, Pareto questionou este conceito. O Princípio de Pareto postula que para qualquer número de itens, um pequeno número destes itens é muito mais importante do que o restante. Por exemplo, 20% dos clientes de uma companhia provavelmente são responsáveis por 80% das vendas, ao passo que 20% dos itens em estoque podem representar 80% do inventário. O Princípio de Pareto é uma prescrição de discriminação. Ele propõe dedicar mais atenção aos itens importantes e menos atenção aos itens de menor importância.

Conclui-se, portanto, que uma carga de trabalho uniforme, que trata de todas as tarefas da mesma maneira, não atende à necessidade do executivo. O esforço concentrado em poucos assuntos importantes é que abre o caminho para a produtividade gerencial.

## **Alguns passos para gerenciar seu tempo com maior eficácia**

Mesmo com os três conceitos "furados" colocados em perspectiva, a questão permanece. Que regras poderão realmente ajudar-me a melhor administrar meu tempo?

O primeiro passo para melhor administrar o tempo é determinar como é utilizado. A maioria as pessoas acha que sabe como ocupa seu tempo mas, comumente, quando os fatos são registrados num quadro de tempo, o resultado é surpreendente.

Situações típicas demonstradas nesse quadro são:

1. Julgamentos bruscos feitos em relação a assuntos altamente importantes;
2. Conversas telefônicas que se estendem em demasia;
3. Períodos de incessantes interrupções nos quais nada de significativo é feito;
4. Longo envolvimento em assuntos de pouca importância que poderiam ser delegados ou ignorados;
5. Períodos de escravidão à burocracia, nos quais a "papelada" domina o dia;
6. Ausência de tempo para pensar ou planejar.

A percepção de como você usa seu tempo implica num esforço de cronometrar suas atividades diárias e registrar os resultados para análise.

Para ajudar a capturar seu dia como ele realmente é, siga estes passos:

**Passo 1** - Faça um quadro de tempo.

Use uma agenda, um caderno ou um bloco e anote de 30 em 30 minutos o que você esteve fazendo durante a meia hora que passou. Registre suas atividades por uma semana.

**Passo 2** - Reveja o quadro.

Faça um resumo dos resultados. Veja quanto tempo você gastou em assuntos realmente importantes, quanto tempo foi gasto inutilmente e quanto foi dedicado à rotina.

**Passo 3** - Reflita.

Você está realmente aplicando o tempo nos assuntos que o ajudarão a atingir seus objetivos? (você poderá concluir que, certamente, seu tempo não está sendo bem utilizado, mas justifica assim "não existem horas suficientes no dia e, além disso, as pessoas vivem me interrompendo.") Para resolver este problema, examine os maiores estranguladores de tempo e deixe mais tempo livre para os assuntos importantes.

As seguintes atividades tendem a dominar o dia do gerente/profissional:

- Papelada - Aguardando assinatura ou leitura;
- Reuniões - Programadas ou não;
- Diálogos - Conversas e discussões;
- Chamadas Telefônicas - Recebidas e/ou feitas por você.

Para ganhar tempo, analise seu dia visando eliminar atividades inúteis. Aqui estão alguns indicadores para manter-se livre da maioria dos estranguladores de tempo:

**Passo 4** - Pergunte a você mesmo se realmente precisa ver toda aquela papelada.

O fato de ter sido mandada para você não significa que deva perder tempo com ela. Faça uma lista dos documentos que recebe; classifique-os em grupos de prioridades A, B e C. Então, delegando, eliminando e condensando, reduza drasticamente seu gasto de tempo com os itens C e, em menor grau, com os assuntos B, permitindo desse modo, mais tempo para os de prioridade A.

**Passo 5** - Discipline suas reuniões para obter resultados mais eficazes em menos tempo.

Volte às bases. Todos conhecem o assunto e o objetivo da reunião? É comum os participantes não saberem o objetivo da reunião (às vezes, nem o líder tem uma idéia clara). Estabeleça o objetivo da reunião de forma cristalina. Antes dela, faça uma agenda detalhada e, finalmente, registre os resultados em ata.

Pergunte-se também se a reunião realmente é necessária. Talvez não seja e, sim, uma perda de tempo para todos os participantes.

**Passo 6** - Determine quanto tempo você dispõe para diálogos (para ouvir, resolver problemas, conversar); então, racionalize o seu tempo de acordo.

Precisa receber todas as pessoas que querem falar com você? E pelo tempo que elas quiserem? Obviamente não. Muitos dos seus visitantes poderão ser bem atendidos por outra pessoa que não você. Se tem outras prioridades, é uma prerrogativa sua determinar os limites de tempo dos seus diálogos. Redobre, portanto, seus esforços para organizar sua agenda de entrevistas.

**Passo 7** - Estabeleça um código de conduta telefônica.

Evite escravizar-se ao telefone. Agrupe as ligações para logo se ver livre delas. Evite interrupções telefônicas quando estiver trabalhando em assuntos importantes (desligue o aparelho, ou peça a alguém para anotar recados). Se precisa fazer ligações diariamente, tente estabelecer um horário para isso. Evite pegar o telefone impulsivamente - organize seus pensamentos e discuta os assuntos em uma seqüência ordenada.

### **De volta aos antigos conceitos.**

Para administrar eficazmente o seu tempo, basta fazer uma revisão nos conceitos "furados". Com o acréscimo de algumas palavras, os velhos conceitos se transformam em poderosas diretrizes gerenciais. Eis a versão revisada:

1) Faça uma lista das tarefas que você precisa executar diariamente; então, estabeleça prioridades e programe as atividades, concentrando-se nestas tarefas até que os itens programados estejam executados.

2) Cuide primeiro dos assuntos importantes; estes devem sempre prevalecer sobre aqueles que meramente parecem urgentes.

3) Distribua sua carga de trabalho proporcionalmente de acordo com a importância dos assuntos que você tem à mão.

Estas mudanças, aparentemente sutis, transformam os três conceitos "furados" de tempo em regras altamente eficazes. Siga estas diretrizes e você se tornará mais eficaz - produzindo mais em menos tempo.

### **COMO DELEGAR**

A delegação determina em grande parte a sua eficácia como executivo, gerente ou supervisor. A qualidade do seu trabalho também depende de sua capacidade de delegar adequadamente. Se você o fizer, multiplicará a sua produtividade.

Quanto mais cedo detectar, no seu processo de planejamento, a sobrecarga de trabalho, sua ou de outra pessoa, mais eficaz você será corrigindo o problema. Não espere fazer tudo sozinho.

Talvez você perca muito tempo tentando dominar algo em que não é muito bom. Delegar, apropriadamente, à pessoa certa, com experiência adequada, é uma das habilidades executivas mais importantes. Quando você delega, está designando uma tarefa a uma pessoa e a autoridade para executá-la, mesmo que não transfira a sua responsabilidade pessoal, que continua com você.

### **O Delegante Eficaz**

1. Identifica a pessoa certa para fazer o trabalho.
2. Delega agora, dando tempo suficiente para a conclusão.
3. Expõe claramente o objetivo.
4. Fornece todas as informações necessárias para a conclusão da tarefa.
5. Certifica-se de que o staff entendeu a tarefa antes de começar a trabalhar.
6. Marca uma data para conclusão.
7. Incentiva um plano de projeto por escrito.
8. Monitora periodicamente a evolução.
9. É acessível para esclarecimentos e conselhos.
10. Assume a responsabilidade, mas dá crédito à pessoa que realizou o trabalho.
11. Ajuda o staff a crescer, conferindo-lhe novas responsabilidades

### **Faça agora**

O primeiro passo para começar a aproveitar melhor o tempo é organizando o espaço de trabalho.

É necessário começar pelas pilhas de papéis e documentos que povoam mesas dos escritórios.

Ao pegar no papel ou documento pela primeira vez deve-se resolver de imediato, tratar do assunto e direcionar o papel para o lugar certo.

Não se pode usar dos adiamentos, pois quanto mais adiar-se uma tarefa, outras mais se acumularão. Portanto, ao se tratar de um assunto, deve-se resolver no ato ( faça agora), para não simplesmente trocar o problema ( papel) de lugar .

Além disso, é importante que se faça tudo de uma vez só, não compensa perder tempo para ler cada um dos documentos, para ler depois analisar e por fim tomar uma providência. O correto é logo que se começar a resolver um assunto, o fazê-lo de uma só vez, eliminando-se etapas desnecessárias do processo de trabalho.

Outro aspecto importante é trabalhar-se com a mente limpa. Milhares de afazeres menores rondam a mente tirando a atenção da pessoa do assunto a ser tratado no momento por



serem puxados pela memória. Por isso, deve-se eliminar essas pequenas coisas para depois se ter maior concentração maiores facilitando-se sua execução.

Além do que, a importância de se tratar de pequenos problemas está no fato de que assim evita-se que se tornem problemas maiores e mais difíceis de se resolver.

Muitas vezes durante o dia as pessoas são interrompidas pelos chefes, companheiros de trabalho, subordinados e clientes, justamente por não resolverem pequenos problemas piorados com os adiamentos.

Atrasos geram problemas, e problemas geram interrupções que atrapalham o desenvolvimento das atividades nas quais está-se trabalhando.

Desta forma faz-se necessário identificar as prioridades de trabalho, reservando-se tempo para elas, identificar-se as causas e remediá-las.

Devemos focalizar aquelas atividades que mais podem contribuir para atingir os objetivos globais previstos.

Questionar sempre as urgências, usando os seus critérios e comprando-os com os do interlocutor.

Preocupações impedem pessoas de visualizar o futuro, as prendem a fatos passados, impedindo-as de desempenharem boas ações no presente.

Resolvendo primeiramente as tarefas mais desagradáveis ao invés de adiá-las, evita-se tais preocupações e, sentindo-se melhor, as pessoas trabalham melhor.

Naturalmente, não são todas as tarefas que são possíveis de ser resolvidas no exato momento, algumas dependem de outras pessoas ou fatos, dados indispensáveis momentaneamente, e são essas que devem ser classificadas como pendências. Há também de se ter pertinência pois há tarefas que são verdadeiramente bobas e não devem merecer atenção imediata.

## **LIDANDO COM AS INTERRUPÇÕES.**

Nem todas as interrupções, obviamente são ruins. Na verdade, existem algumas interrupções boas, aquelas onde se discutem boas idéias.

Para cortar interrupções indesejáveis:

- Elimine os assuntos atrasados para não ter de enfrentar as conseqüências;
- Lide com as coisas de forma total e correta, para reduzir os pedidos de correções.
- Dê instruções claras e completas para os seus subordinados a fim de reduzir os pedidos de esclarecimento e as suas frustrações quando as coisas não forem feitas da maneira certa na primeira vez.
- Lembre-se de que a sua função é educar os seus funcionários quanto à forma de executar tanto as tarefas de rotina quanto os trabalhos maiores.
- Quando deixar recados, deixe informações completas.
- Peça que se anotem recados completos quando os outros lhe ligarem.
- Lide com as interrupções expondo as suas limitações de tempo. "*Temos apenas 20 minutos para esse assunto!*"

- Apóie uma cultura com menos interrupções.
- Comece a dividir a sua comunicação em lotes. Evite a cada assunto que surge discutir imediatamente com o responsável por isso. Em vez disso discuta vários problemas no mesmo momento.

## **Como priorizar assuntos em função de importância e urgência?**

A TIRANIA DA URGÊNCIA RESIDE NA SUA DISTORÇÃO DE PRIORIDADES - PELO SUTIL DISFARCE DE PROJETOS MENORES COM SATUS MAIOR, COMUMENTE SOB A MÁSCARA DE “CRISE”.

Assuntos importantes são aqueles que são relevantes em termos de nossos objetivos. Urgências são caracterizadas por uma necessidade premente de se realizar atividades dentro de um prazo específico, podendo ser ou não coincidente com um assunto importante.

## **Programar seu tempo ou seu trabalho?**

“O que é que eu realmente consegui fazer hoje?”, quando, no fundo, você já sabe qual é resposta. Como é que pode acontecer este fenômeno?

É porque nos deixamos ser controlados pelas urgências dos outros, mesmo quando estes assuntos não contribuem de nenhuma forma para objetivos em mira.

## **Devemos nos perguntar onde estamos e para onde estamos tendendo**

PETER DRUCKER fala que: não conseguimos atingir nossas metas diárias porque, em termos de administração de tempo, procedemos de maneira totalmente inversa, isto é, procuramos espremer uma “massa” que se encontra em processo de constante expansão, dentro de um compartimento rígido e limitado.

O importante é procurar alocar previamente uma parcela de tempo para a execução de tarefa, executando, em primeiro lugar, aquela tarefa que produz mais resultados ou conseqüências.

- Aceitar o fato de que nunca conseguirá dar conta de todo o trabalho que lhe for atribuído;
- Aceitar que outras pessoas podem ser tão competentes do que você e, portanto, têm capacidade para executar tarefas que “só você sabe fazer”;
- Manter-se no ataque;
- Concentrar-se naqueles itens que realmente são importantes;
- Delegar;
- Planejar seu dia em termos de tarefas específicas a serem executadas durante períodos pré-determinados;
- Começar seu dia sempre pela execução das tarefas mais importantes.

## **Tarefas importantes e tarefas urgentes**

O combate a URGÊNCIAS é fundamental para a concentração do tempo nas IMPORTÂNCIAS.

Para combater as URGÊNCIAS é preciso que:

- Evite sempre o uso da palavra NÃO;
- Transfira para outra pessoa o atendimento;
- Determine o momento que você vai resolver o problema do outro.

O que é inesperado não é necessariamente importante! Diante do inesperado, resista à tentação de execução imediata, procurando antes identificar a importância/urgência da tarefa.

## Ordem

Pessoas têm mania de guardar coisas sob o pretexto de talvez precisar delas mais tarde. No entanto, deve-se guardar somente o que realmente é importante e pode ser útil mais tarde.

Há um conceito de que a desordem instiga a criatividade, o que não é verdade. Segundo o “Wall Street Journal” as pessoas passam em média 6 semanas por ano procurando coisas no escritório.

Além da ordem ajudar no acesso às informações de maneira rápida, possibilita um ambiente confortável, e isto ajuda a aumentar a produtividade.

Para trato dos papéis, usa-se o sistema de bandejas, sendo uma para entrada de documentos, uma de pendências e outra para saída.

**Entrada:** assuntos novos; materiais ainda não analisados a serem tratados.

**Pendências:** aqueles que não podem ser resolvidos de momento; não podem ficar mais de 24 ou 48 horas pendentes.

**Saída:** assuntos resolvidos, aqueles que já podem ser arquivados ou eliminados.

Um outro ponto crucial é a eficiência, eficácia e rapidez no trabalho, é necessário ter-se todo o material, ferramentas funcionando perfeitamente e saber-se utilizá-los. Esses materiais vão desde clipes, grampeadores e tesouras até copiadoras, fax e computadores. É sempre bom manter-se atualizado acerca de novas ferramentas de trabalho que surgem.

## Arquivos

Os arquivos devem estar divididos em arquivos de trabalhos do momento, arquivos de referência e arquivo morto.

**Arquivo de trabalho do momento:** São aqueles em que se trabalham nos projetos atuais. Devem estar sempre à mão, de fácil acesso como telefones, códigos, política da empresa, endereços, etc. Depois de serem discutidos (reuniões), há os arquivos de rotina e os de acompanhamento que devem ser divididos de 1 a 12 (representando os meses) e outra parte de 1 a 31 (dias); Nestes devem ser colocados aqueles trabalhos diários, substituindo-se lembretes escritos em papéis por anotações na agenda e coloca-se cada arquivo no dia correspondente do mês a ser tratado.

**Arquivos de referência:** São os projetos futuros e passados, informações sobre os recursos da empresa, informações sobre o pessoal, dados administrativos, verbas, contas de clientes. Procura-se guardar o que é necessário e, se for possível, entregar documentos a outras pessoas que seja mais conveniente.

**Arquivo Morto:** Normalmente, arquivos de até três anos, para fins jurídicos e tributários da empresa. Para os arquivos eletrônicos, é muito útil distribuí-los em pastas a serem criadas por categorias, de acordo com o tipo de arquivo e o tipo de aplicativo existentes.

As mensagens do correio eletrônico devem ser filtradas logo na tela, selecionando os relevantes, apagando as mensagens inúteis e se for realmente preciso, guardá-las. Porém as que não precisarem ser guardadas devem ser logo apagadas para que não fiquem ocupando espaço.

## ORGANIZE SISTEMAS DE FOLLW-UP EFICIENTES

Porque ter lembretes sempre à frente, não vai necessariamente nos levar à concentração, ao foco e à produtividade. Se esses lembretes ficarem pendurados durante um determinado tempo, você não os verá mais. Olhá-los e não tomar uma atitude em relação a todos eles, reforça um hábito: NÃO FAÇA AGORA.

*Coloque em prática sistemas simples, que permitem superar esses problemas e fazer o trabalho realmente importante.*

1. Transfira seus papéis para um arquivo que lhe permite agendar material, **através de lembretes, de acordo com o dia: - (1 a 31) ou por mês (de 1 a 12)**. Se você envia uma carta e espera resposta em uma semana, coloque o lembrete com uma cópia da carta que irá lembrá-lo de que precisa falar novamente com o cliente.
2. Também poderá consolidar todas as pequenas tarefas em um **caderno de registros que elimina a necessidade de pequenos pedaços de papel**. Use quando você se lembrar de algo e precisa um lugar para escrever. Mantenha nele um diário de atividades em ordem cronológicas. Você deve datar cada um dos registros. Escreva em letras grandes e separe cada registro. Quando concluir uma tarefa, faça um (X) grande sobre ela. Até criar o hábito, deixe-o sempre em cima de sua mesa.
3. No sistema de agenda, **como são datadas, elas prevêm as necessidades futuras e você pode utilizá-las, como um sistema linear de lembretes**. A boa regra para qualquer sistema de agenda é você escolher um sistema para mesa com várias seções e características, ou uma de bolso. Utilize agenda que tenha a função de visão rápida da semana. Aprenda a utilizar todos os recursos do seu sistema de agenda.
4. Existem sistemas de **agendas eletrônicas portáteis que podem nos fornecer uma grande quantidade de informações**. Qualquer que seja o tamanho existem alguns inconvenientes. Um sistema/agenda do tamanho da palma da mão pode ter um teclado difícil de se trabalhar. Existem programas com várias funções que você pode utilizar para fazer anotações rápidas e depois revisar e ajustar como acontece quando você planeja no papel.
5. Muitas pessoas combinam os sistemas de agenda de papel e eletrônica, que **pode imprimir a sua agenda em qualquer tamanho e você poderá levar o impresso ao invés do computador**.

## **Quanto tempo para cada atividade?**

Aumentar, manter ou diminuir o tempo gasto em cada atividade?

Em pesquisa realizada com mais de 1000 executivos em 10 países, os professores Cooper e Arbose constataram que os fatores que mais contribuem para o “stress” gerencial são:

1. Falta de tempo para cumprir prazos;
2. Carga excessiva de trabalho;
3. Subordinados mal treinados;
4. Horas de trabalho além do normal;
5. Participação em reuniões;

O tempo é um recurso impossível de ser recuperado depois de gasto.

## **Administração do tempo: quem pode ajudar?**

### **ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

Ao implantar qualquer idéia/sugestão para racionalização do uso do tempo, procure:

1. Mostrar à outra parte envolvida;
2. Negociar com sua chefia apoio para as mudanças;
3. Explicar, antes de aplicar qualquer medida;
4. Implantar as idéias gradualmente, evitando a tentação de implantar 10 ou 20 sugestões;
5. Iniciar pela idéia/sugestão;
6. Ser flexível, evitando radicalismos;
7. Ter persistência; isto é fundamental;
8. Evitar qualquer juízo de valor sobre a utilização do tempo pelos outros;
9. Respeitar o tempo do outro.

### **ASPECTOS TÁTICOS**

#### **O CHEFE**

- Se for interrompido pelo chefe proceder assim: “Fulano, você pediu para eu ir até aí agora, mas estou com sicrano”;
- Marcar 2 ou 3 contatos em horários predeterminados com seu chefe toda semana;
- Manter o chefe informado do progresso dos seus esforços na administração do seu tempo;

#### **SUBORDINADOS**

- Solicitar a seus subordinados que, junto com os problemas, tragam também alternativas de solução;

#### **SECRETÁRIA**

- Definir dois momentos diários para despacho com sua secretária;
- Solicitar a ela que coloque por escrito e archive toda instrução sua;

- Pedir que a documentação lhe seja entregue empilhada e arrumada, colocando na parte superior o que for mais importante;
- Instruir sua secretária para interrompe-lo o mínimo necessário e sempre através de bilhetes.

## **CLIENTES**

- Reservar horário pré-determinado para atendimento de clientes;
- Definir previamente, de comum acordo com os clientes, o momento do “início” e “término” de cada entrevista, reunião etc..

Marcar contatos sociais ou pessoais com clientes para o horário de almoço.

## **Agenda de tempo:**

A organização do trabalho e a distribuição das tarefas diárias podem ser melhor feitas utilizando-se uma agenda de tempo.

Filtra-se todo o material de entrada (papéis, correio eletrônico, correio de voz, ligações), dedicando-se um tempo definido para tratar deles.

Deve-se dividir o dia de trabalho em lotes, criando-se blocos de tempo com horários definidos, ou seja, reservar horários fixos todos os dias para tratar do correio eletrônico, das ligações, dos papéis, etc.

## **Telefonemas em lotes:**

Criar uma rotina de atender à ligações em horários curtos todos os dias, fazendo com que as outras pessoas possam também se habituar a ligar sempre nos mesmos horários. Uma mensagem de correio de voz indicando o seu tempo disponível e solicitando uma escolha por parte de quem liga, pode auxiliar em muito.

## **Correio Eletrônico:**

Como o fluxo de informações via correio é maior e mais variado, pode-se reservar dois horários durante o dia para cuidar dele, sempre lembrando-se de eliminar a mensagem, se possível, assim que terminar de lê-la (tratá-la). É de fundamental importância que se passe mensagens claras e objetivas, não distribuir-se mensagens para muitas pessoas incidindo em muitas respostas também e não tratar mais de um assunto por mensagem, para deixá-la mais clara.

Recomendo as seguintes regras ao enviar mensagens:

1. Discuta um assunto por mensagem.
2. Defina claramente o tópico no cabeçalho.
3. Crie uma mensagem curta, mas que inclua todas as informações necessárias para que o receptor possa tomar uma atitude ou responder.

4. Os programas de correio eletrônicos têm funções de bloqueio para mensagens indesejadas, quando for o caso, peça ao remetente para retirar seu nome da lista de e-mail ou simplesmente bloqueie a mensagem a partir do programa.

Não deixe para depois para tomar uma atitude em relação à mensagem. A regra é **Faça Agora** ou **Exclua Agora**. Não trate a mensagem logo que ela chega, ao invés disso trate as mensagens em bloco para ser mais eficiente. Caso a mensagem seja interessante crie pastas por assunto e transfira-as para lá ou exclua-as.

Quando se faz algo corretamente, evita-se que outras pessoas interrompam o trabalho das outras para corrigir os erros. Da mesma forma, as mensagens e telefonemas devem ser claras para que não haja a necessidade de uma nova comunicação para tratar do mesmo assunto.

## **É preciso dizer não!**

Dizer não poderá causar algumas conclusões negativas, mas também poderá trazer grandes benefícios, por exemplo:

- Ganhar tempo;
- Definir claramente situações;
- Manter prioridade;
- Economizar esforços.

É preciso saber o momento certo para dizer não, porque existe vários significados do NÃO, mas se for preciso dizer não, diga.

## **Quando dizer não**

O NÃO é indicado quando:

- A atividade é estranha ao plano estratégico da empresa;
- Há outra prioridade mais importante;
- O esforço relativo à execução da atividade não compensa o resultado;
- A atividade aumenta o custo, sem trazer o benefício correspondente;
- A atividade diminui o lucro, sem trazer contrapartida positiva.

## **Planejamento:**

Um planejamento permitir obter-se uma visão geral do trabalho a longo prazo, definindo as principais metas e objetivos.

Primeiramente, cria-se um planejamento mensal onde aparecerão todas as tarefas, semana a semana a serem desenvolvidas no mês.

A partir daí, cria-se um planejamento semanal, voltado para as atividades principais da semana nos seus respectivos dias e horários reservados para execução. Da mesma maneira é que chega-se, por fim, ao planejamento diário.

Um planejamento para desenvolvimento dos projetos consiste em dividir cada projeto em etapas, constituindo tarefas menores e definir quem as executará e quanto tempo terá para fazer, não se esquecendo da importância do acompanhamento .

## **Bons hábitos de trabalho**

Para um bom desempenho do trabalho, cada pessoa deve definir quais são seus planos, metas pessoais e valores, cruzá-los com os objetivos da organização e realmente se engajar no projeto da empresa, podendo visualizar melhor o futuro.

Persistir e atualizar-se observando os pontos ainda falhos que podem ser melhorados.

Nunca se deve confiar inteiramente na memória, até mesmo para não sobrecarregá-la.

Para isso deve-se eliminar os pequenos lembretes que as pessoas costumam usar, pendurados aqui ou jogados ali e substituí-los por um caderno de lembretes, sempre acessível, que permite um melhor acompanhamento daquilo que já foi ou será feito.

Porém, o uso de uma agenda ainda é indispensável, podendo-se encontrar tipos e sistemas de agenda que melhor se enquadrem no gosto pessoal.

Mesmo com as agendas eletrônicas, não se perde a importância do uso de uma de papel, pois não são todas as agendas eletrônicas que são portáteis ou práticas para carregar.

## **Delegação**

A pessoa mais apropriada para se delegar uma tarefa não é aquela que não faz nada, porque provavelmente continuará a não fazer.

A delegação consiste na escolha da pessoa apropriada para se delegar a tarefa, informá-la com clareza acerca da execução, dar o tempo suficiente para realização.

Atribuir novas responsabilidades e dar crédito às pessoas não faz com que o delegante perca o seu posto, mas sim possa ser visto como um bom organizador.

## **Ordem – 4 “S”**

1. Sei-ri: Organização
2. Sei-ton: Ordem
3. Sei-kez: Asseio
4. Sei-sou: Limpeza

A organização é fundamental para um bom desenvolvimento do trabalho.

Uma padronização do sistema de trabalho e arquivamento (principalmente em locais onde há rotatividade de funcionários) permite o fácil acesso a materiais por outras pessoas que precisem acompanhar certos trabalhos.



Assim, deve-se tomar uma pessoa como referência exemplo e buscar-se a melhora a cada projeto, aperfeiçoar-se.

## **Gerência peripatética**

O termo decorre do modo aristocrático de ensinar caminhando.

Um gerente deve estar sempre por perto de seus subordinados para estar a par dos acontecimentos, identificar os problemas, dar auxílio e acompanhar o trabalho, pois assim não será interrompido em má hora, nem terá de enfrentar de uma vez grandes problemas decorrentes de outros menores não resolvidos nem problemas no processo de trabalho, estando a par das reivindicações imediatas e atendendo-as.

## **Um decálogo contra a patologia burocrática**

Um dos fatores de desperdício de tempo é o excesso de documentação.

Tenha pouco papel sobre a mesa, o papel só faz tomar mais seu tempo. A melhor maneira de se comunicar é OLHO A OLHO.

## **Sugestões de administração do tempo**

- Respeite o tempo do seu cliente;
- Confirme as visitas por telefone;
- Elimine a “visita inesperada” - para sempre!;
- Dê ao seu cliente uma estimativa da duração da entrevista;
- Planeje i seu tempo para quando o cliente desperdiçar o dele;
- Fale com quem toma decisão;
- Aproveite bem seu tempo de viagem/deslocamento;
- Desenvolva hábitos saudáveis da venda;
- Trate do mesmo assunto com vários clientes, ao mesmo tempo;
- Divulgue o material sobre administração do tempo;
- Identifique os melhores dias para contatos comerciais.

## **Em que usar o tempo ganho?**

Saber administrar o tempo nos torna mais eficaz, podendo assim ter mais tempo livre. Mas se você não sabe como usar esse tempo livre, tudo que você aprendeu até agora de nada valerá.

## **MUDANÇA CONTÍNUA**

**A melhoria contínua se resume em mudanças constantes.** As pessoas têm dificuldade em lidar com mudanças. Os gerentes mais eficazes preferem que o seu pessoal se envolva com o trabalho. É difícil lidar com a mudança contínua se as metas pessoais e os

resultados finais desejados não forem expostos com clareza e revistos periodicamente. Do ponto de vista do PEP (Programa de Eficiência Pessoal) a melhoria da qualidade possui três ingredientes principais:

1. Identifique o que precisa ser melhorado
2. Planeje atitudes para melhorar
3. Leve os planos adiante

## **METAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS**

O item de maior importância na Administração do Tempo é, sem dúvida o **estabelecimento de metas**. Saber para onde se quer chegar é primordial para orientar todas as decisões de nossas vidas. Um velho provérbio diz: "Se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho fará com que você chegue lá.", porém é aí que está o problema. Quem não sabe o que realmente é importante fica sempre "dando voltas" gastando esforços, sem saber a direção.

Quem tem metas definidas consegue direcionar ações e esforços, e todas as suas atitudes possuem um propósito, o de alcançar a meta definida.

A meta é a visualização de um alvo.

A meta é o significado e o sentido da vida e é nela que está a felicidade e o prazer do trabalho.

Lembre-se sempre: As metas devem ser **SMART**.

**S**pecífica

**M**ensurável

**A**lcancáveis

**R**epresentarem um desafio pessoal

**T**emporais

# Os anexos abaixo são

**Materiais interessantes pesquisados sobre Administração do Tempo na Internet, as fontes de pesquisa estão no final de cada artigo.**

## Como Fazer Reuniões Criativas

1. Só convoque uma reunião quando totalmente indispensável;
2. Estabeleça os objetivos;
3. Elabore uma pauta, fixando tempo para cada assunto;
4. Coloque só as pessoas às quais o assunto interessa;
5. Não castigue os pontuais, premiando os atrasados;
6. Mantenha o rumo da discussão;
7. Designe um participante para secretariar a reunião;
8. Sintetize as conclusões;
9. Faça o acompanhamento de todas as decisões tomadas.

### Administração do Tempo

A administração do tempo é uma ferramenta gerencial, que pode ser utilizada tanto nas empresas quanto na nossa vida particular, permitindo a organização de metas pessoais e profissionais, com menor dispêndio de energia física e mental. A boa administração do tempo é, provavelmente, o fator mais importante na administração de si mesmo e do trabalho executado. Ela começa com a auto-descoberta, isto é, com a identificação de como utilizamos o nosso tempo, do que não nos satisfaz e do que desejamos mudar.

### Dicas Para se Economizar Tempo

"O tempo uma vez gasto, nunca é recuperado,  
e ele proporciona oportunidades iguais para todos"

- PLANEJAMENTO - Toda hora aplicada em planejamento eficiente poupa três ou quatro na execução e produz melhores resultados;

- ORGANIZAÇÃO - A organização é um outro fator facilitador na execução das tarefas; uma aliada do tempo. Ela deve existir principalmente nas informações;
- DELEGAÇÃO - Atribuição de tarefas para outras pessoas a fim de liberar o tempo para tarefas mais importantes. É a chave da administração eficaz;
- TELEFONE - Use-o para evitar deslocamento desnecessário para obter informações;
- COMUNICAÇÃO - A linguagem simples, concisa e isenta de ambiguidades assegura a compreensão e poupa o tempo com mal-entendidos;
- TOMADA DE DECISÕES - A análise de decisão tem que ser precisa e baseada em informações seguras, para que possa ser atacado o problema, imediatamente;
- CONCENTRAÇÃO - Tempo mínimo (anterior a ação) em que se julgar necessário para conseguir progresso em menos tempo.

#### Economizadores de Tempo

- Utilização de uma agenda ou um calendário de reuniões;
- Criação de listas de afazeres;
- Definição de metas;
- Manutenção de suas metas em vista;
- Definição de prioridades;
- Acompanhamento das prioridades;
- Organização das tarefas;
- Organização e acesso com rapidez de informações usadas com frequência.

#### Erros e Falhas na Administração do Tempo

- Excesso de tempo em conversações;
- Consolidação insuficiente de conclusões;
- Sou o dono do meu tempo. Ele só depende de mim;
- O subordinado sempre pode me esperar;
- Nunca vou me tornar escravo do relógio;
- Não vejo diferença entre o urgente "para ontem" e o importante;
- Eu faço o tempo: os outros devem fazer o seu tempo, em função do meu;
- Pela posição que ocupo, não preciso dar satisfação do meu tempo para ninguém;
- Pelo meu grau de responsabilidade perante a empresa, não tenho condições de planejar o meu tempo.

#### Causas do Desperdício do Tempo

Falta de:

- Planejamento;
- Informações eficientes;
- Disciplina no cumprimento da agenda;
- Definição clara de objetivos na execução das tarefas;
- Delegação;

#### Compromisso com os resultados;

- Menosprezo ou ênfase inadequada em certas atividades;
- Indefinição de prioridades e cobrança incompleta e descontínua;
- Fragmentação e superficialidade;
- Excesso de reuniões e burocracia interna;
- Indefinição de prioridades;
- Incapacidade de dizer "não";
- Má utilização dos recursos (telefone, fax, xerox, computador);

- Centralização de poder;
- Execução de serviço particular, em horário comercial;
- Resistências às mudanças.

### Soluções Práticas Para Economizar Tempo

- Estabeleça metas: anuais, mensais, semanais e diárias;
- Programe suas tarefas e atividades da semana e do dia, em função dessas metas;
- Identifique as atividades que levem aos resultados e concentre-se nelas;
- Faça as coisas em ordem de prioridade;
- Controle, diariamente, as atividades realizadas e os resultados alcançados;
- Saiba onde seu tempo é realmente empregado;
- Estabeleça data e hora para início e fim de cada atividade;
- Elimine desperdiçadores de tempo;
- Melhore suas rotinas e hábitos de trabalho.

### Processos envolvendo reuniões

- Custos de ambiente organizacional improdutivo e ineficiente

Promover a conscientização dos custos reais de reuniões improdutivo e veículos de comunicação organizacional limitados.

Gargalos de produtividade em reuniões nas organizações.

Os sete pecados de reuniões improdutivo!

- Redefinindo o processo de reuniões

Promover discussão sobre os problemas encontrados no processo de reuniões e como solucioná-los.

Razões para as pessoas se reunirem.

Porque as reuniões são improdutivo?

- Três níveis de trabalho em grupo e três processos de produtividade

Identificar os níveis de trabalho em grupo e as tecnologias necessárias para suportar estes níveis.

Os níveis individual, coordenação e grupo.

Os processos de comunicação, pensamento e acesso a informação

- Forças que impulsionam a utilização de Tecnologia da Informação para aumentar a produtividade

Identificar na organização as forças que impulsionam as mudanças.

Porquê precisamos mudar? (O sucesso de hoje não garante o sucesso de amanhã!)

- As fases de um processo decisório

Identificar e explorar as fases do processo decisório.

Fase de Discussão

Fase de Projeto

Fase de Escolha

Fase de Acompanhamento

- A importância do Brainstorming

Promover novas idéias, explorando o fato de que boas idéias são uma fração do número de idéias geradas.

A importância de gerar idéias.

- Os papéis dos participantes

Explorar a funcionalidade e as responsabilidades dos participantes de uma reunião.

- O papel do coordenador
- O papel do relator
- O papel do facilitador

- Ferramentas para aumentar a produtividade

Análise e exemplificação de algumas ferramentas de tecnologia ou não para auxiliar o processo de reuniões.

- Estudos de Caso
- Ferramentas de Groupware
- Ferramentas Intranet
- Procedimentos Gerais

- Resultados: fazendo as reuniões produtivas

Avaliação e discussão dos resultados aplicáveis na empresa.

---

## Bibliografia

- ALEXANDER, Roy. GUIA PARA A ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO, Rio de Janeiro: Campus, 1994. 147 p.
- COVEY, Stephen R. . COMO DEFINIR PRIORIDADES NUM MUNDO SEM TEMPO. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 453p
- Revista de Administração - Volume 19(2) - abril/junho/84 - Pág. 53 a 58.
- COSTA, Arildo Francisco da. Administração do tempo. Goiânia: SEBRAE, S.d.

## Tempo : Como torná-lo seu parceiro

(\*) por Euler de Paula Baumgratz

Administração do tempo é um assunto que há anos vem sendo tratado pela ciência do desenvolvimento humano, dentro de diversas atividades, seminários, cursos e publicações em livros, jornais e revistas.

Peter Drucker em seu livro “O Gerente Eficaz”, publicado em 1966, já dizia que um gerente eficaz tem que conhecer bem o seu tempo. Nessa publicação, Drucker reserva um capítulo sobre administração do tempo.

Mas, mesmo assim, muitos gerentes e executivos hoje consideram o tempo como um inimigo que tem que ser enfrentado no campo de batalha. Desta forma, grande parte dos executivos tentam dominar racionalmente o tempo e este escapa pelos dedos, ou melhor, pela vida, com a facilidade de um pulo de gato.

Mas qual é o “pulo do gato” na Administração do Tempo?

A resposta é simplesmente considerá-lo como parceiro, não em um campo de guerra, mas um “Parceiro na Vida”. Com o objetivo primeiro de uma melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, uma melhor qualidade no trabalho.

O grande avanço tecnológico tende a transformar tudo para o instantâneo, a comida, as viagens aéreas, a comunicação e outras coisas mais.

Mas e nós, seres humanos? Corremos atrás tentando ser mais rápidos do que o fax.

Nenhum destes avanços serve se não for para facilitar a nossa vida e, em muitos casos, não é isto que estou vendo e sentindo. Executivos correndo cada vez mais e produzindo menos ou com esforço inútil em trabalhos sem resultados. Aí sim, a vida no trabalho vira uma luta a ser enfrentada como heróis enfartados a guerrear.

Mas voltamos a perguntar: como ter o tempo como parceiro? Listaremos pontos que possam ajudá-los neste desafio:

Pare e faça uma revisão de como você está agindo com o seu tempo. Volte a instrumentos que você leu ou aprendeu em seminário que participou, eles são sempre úteis.

Faça um diagnóstico através da seguinte análise do tempo:

Efeito : qual o efeito que o atual uso do meu tempo provoca em mim?

Causa : O que provoca ansiedade? Quais os sentimentos desagradáveis que sinto na minha vida cotidiana?

Exemplo : O trânsito? A mesa cheia de papéis? O entrar e sair de pessoas na minha sala? O relacionamento com o colaborador? O telefone? Dificuldades financeiras?

1ª medida : Avaliar os pontos prioritários que lhe provocam insatisfação.

2ª medida : Buscar as causas destas situações.

- Causas de caráter
- individual (depende de você)
- cultural (comportamentos e hábitos da sociedade)
- gerencial (sua postura como gestor de equipe)
- organizacional (imposição da empresa)
- ambiental (ambiente físico: escritório, casa, etc.)

Refleta sobre seus objetivos na vida, para facilitá-los trace pequenas metas para atingir cada um deles e coloque prazos.

Focalize todas as oportunidades (pontos fortes) e as oportunidades surgirão, tornando você muito mais auto-suficiente para rebater as influências negativas que aparecerão como “contribuiçãozinha”.

Lembre-se que o “workaholic” (pessoa obcecada por trabalho) não tem capacidade de fazer um trabalho com qualidade como aquele executivo que sabe dividir o seu tempo com o trabalho, família e lazer. Na administração do tempo como parceiro, a delegação é uma função básica. Delegação é a transferência de responsabilidade (tarefas) e autoridade (poder do subordinado de tomar decisões na tarefa delegada).

Como estão suas reuniões? Quais os resultados? As reuniões são esbanjadoras de tempo imensos. Porém, já que são inevitáveis, é vantajoso nós a conduzirmos ou participarmos de forma mais eficaz e lucrativa possível.

Evita a procrastinação: comece um trabalho quando você tiver condições de terminá-lo. Saber tomar decisão pode ser aprendido e desenvolvido.

Submeta toda solicitação de seu tempo ao teste de prioridade.

Diga não a uma solicitação inadequada de ajuda, de maneira cordial, mas com firmeza.

Planeje seu trabalho e trabalhe a partir de seu plano: o combate a incêndio é uma forma dispendiosa de fazer as coisas, deixe para os bombeiros.

Lembre-se: a crise é “fabricada”. Saiba dar “peso” certo para as tarefas urgentes e importantes. Muitas vezes, o urgente não é importante.

Utilize o tempo ganho com a boa administração do seu tempo em projetos e contribuições inovadoras e criativas. Atenção! Não deixe que a rotina absorva novamente este tempo conquistado.

Organize-se: cuidado com os papéis em sua mesa, procure uma agenda prática e atenção com seus arquivos. Ser organizado acrescenta poder e confiança às suas ações, fazendo do tempo o seu parceiro e tornando-o um executivo eficaz.

A Apis Consultores Organizacionais Ltda. vem desenvolvendo há 8 anos, o Seminário Administração do Tempo, com uma carga horária de 16 horas, em diversos hospitais do Brasil, para diretores, provedores e chefias.

(\*) por Euler de Paula Baumgratz - Presidente da ABTD e Diretor da Apis Consultores Organizacionais (Telefax 031-344.4418 - Email : [apis@net.em.com.br](mailto:apis@net.em.com.br))

## **“O TEMPO NA ADMINISTRAÇÃO: DE QUEM É O PROBLEMA ?”**

Capítulo Primeiro

**Esta é a primeira parte da "estória dos macaquinhos", ou seja, da delegação "para cima", "para o lado" ou "para baixo", para sua reflexão. Este artigo foi cedido a muitos anos atrás pelo consultor e amigo Renato Bernhoeft.**

**Observe, em seu dia-a-dia nas próximas 4 semanas, quantos e quais simpáticos macaquinhos você está carregando e reflita por que nunca parece haver tempo suficiente para realizar tudo o que necessita ser feito...**

Porque razão os administradores não têm tempo para nada, enquanto seus subordinados nada têm a fazer? Neste artigo vamos analisar a fundo o significado do tempo na administração, no que tange ao inter-relacionamento do administrador com seu "big boss" (como chamaremos o "chefe" maior) e com seus subordinados.

Mais especificamente, vamos tratar aqui de três tipos diversos de tempo do administrador, a saber:

O tempo imposto pelo superior - para execução das atividades exigidas pelo superior e que o administrador não pode menosprezar sem sofrer uma admoestação direta e imediata. O tempo imposto pela organização - para atender aos pedidos formulados ao administrador, para um apoio efetivo aos seus colegas. Essa ajuda também deve ser proporcionada, sob pena de ocorrerem admoestações, embora nem sempre diretas e imediatas.

O tempo imposto por ele mesmo - para realizar aquilo que o administrador criar ou resolver por conta própria. Uma parte deste tipo de tempo, porém, será tomada por seus subordinados e é chamada de "tempo imposto pelos subordinados". O tempo restante será todo seu e é chamado "tempo discricionário", imposto por seu livre arbítrio. O tempo auto-imposto não está sujeito a nenhuma imposição externa, pois nem o "big boss" nem a organização podem repreender o administrador por não fazer o que eles nem sabiam que ele tencionava realizar.

A perfeita administração do tempo exige que o administrador tenha total controle da programação ou cronograma de suas funções. Uma vez que aquilo que o "big boss" e a organização lhe impõem está apoiado nos regulamentos internos, ele não pode brincar com tais exigências. Portanto, o tempo que ele impõe a si próprio se torna seu principal motivo de preocupação.

A estratégia do administrador será, por conseguinte, a de aumentar o componente "discricionário" do tempo auto-imposto, minimizando ou eliminando o componente "subordinado". Ele se valerá, então, do incremento adicional a fim de manter um controle mais efetivo das atividades que lhe são impostas pelo "big boss" e pela organização. A maioria dos Gerentes despendem muito mais do "tempo imposto pelo subordinado" do que podem imaginar.

Assim sendo, vamos utilizar aqui a analogia do "macaquinho" (isto é, o problema) para analisar de que forma surge o tempo imposto pelos subordinados e o que o administrador pode fazer no sentido de evitá-lo.

### **ONDE ESTÁ O "MACAQUINHO"?**

Vamos imaginar que o administrador esteja atravessando o corredor e nota que um de seus subordinados, o Sr. Fulano, vem vindo em sentido contrário. Quando os dois se cruzam, o Sr. Fulano cumprimenta amavelmente o Gerente, dizendo: "Bom dia!... A propósito, temos um pequeno problema. Sabe como é..."



À medida que o Sr. Fulano vai falando, o Gerente descobre nesse problema os mesmos dois aspectos fundamentais que caracterizam todas as questões que seus subordinados graciosamente lhe trazem à atenção. Isto é:

Ele já sabe de sobra o que acontece para compreender a situação mas... Não sabe o suficiente para tomar uma decisão ali mesmo, o que seria a atitude esperada dele. Após algum tempo, o Gerente diz: "Foi bom você ter trazido isso ao meu conhecimento. Só que estou com muita pressa no momento. Deixe-me pensar um pouco no assunto e eu o aviso em seguida". Cada qual segue o seu rumo.

Analisemos o que acaba de ocorrer. Antes de os dois se encontrarem, com quem estava o "macaquinho"? Com o subordinado, é claro. Mas, depois que se separaram, com quem ficou? Com o Gerente. Portanto, o "tempo imposto pelo subordinado" começa no momento em que o "macaquinho" consegue pular das costas do subordinado para as costas do seu supervisor, e o pior é que não termina enquanto o "macaco" não voltar ao seu dono para ser tratado e devidamente alimentado.

Ao aceitar o "macaco" nas costas, o Gerente, voluntariamente, assume a posição de subordinado do seu subordinado. Ou seja, ele permite que o Sr. Fulano o faça de seu próprio subordinado ao realizar duas coisas que um subordinado geralmente deve fazer para seu chefe - o administrador tirou a responsabilidade das costas de seu auxiliar e prometeu-lhe que faria um relatório sobre as providências cabíveis.

O subordinado, para certificar-se de que o Gerente não deixou de compreender tudo direitinho, dará um pulo a sala e cordialmente lhe indagará: "Então, como vai a coisa, chefe?" (a isso se chama "supervisão"...).

Ou, então, imaginemos que, ao encerrar-se uma reunião de rotina com um outro subordinado, Sr. Beltrano, o Gerente administrativo lhe diga: "Ótimo. Mande-me um memorando sobre isso aí".

Analisemos este caso. O "macaco" está nesse dado momento nas costas do subordinado porque a próxima providência é dele. Porém, o ágil "macaquinho" já está preparando o pulo... Olhe só que danado! O Sr. Beltrano obedientemente elabora o memorando solicitado e o coloca em sua caixa de saída. Pouco depois, o Gerente o retira de sua caixa de entrada e o lê com atenção. De quem é a vez agora? Do Gerente administrativo, é claro! Se ele não tomar uma providência logo mais, receberá um outro "memo" de seu subordinado, cobrando a coisa (essa é uma outra forma de "supervisão"! ). E quanto mais o Gerente demorar em responder, tanto mais frustrado ficará seu subordinado (este ficará "dando tratos à bola") e mais culpado o Gerente se sentirá (seu atraso no "tempo imposto pelos subordinados" estará aumentando cada vez mais).

Suponhamos, por outro lado, que numa reunião com o Sr. Sicrano, o Gerente concorde em fornecer-lhe todo apoio num plano de relações públicas que acaba de solicitar-lhe. As palavras finais do Gerente ao Sr. Sicrano são: "Avise-me de que forma posso ajudá-lo nisso, está bem?"

Agora examinemos a situação. Neste caso o "macaquinho" inicialmente encontra-se nas costas do subordinado. Mas, por quanto tempo? O Sr. Sicrano entende perfeitamente que não pode desenvolver o plano até que a sua proposta receba a aprovação do Gerente. E, por experiência própria, também sabe que sua proposta com certeza ficará arquivada na pasta do Gerente por várias semanas, aguardando que o chefe, com tempo, chegue até lá. Quem é que realmente

está com o "macaquinho", então? Quem estará cobrando de quem? Haverá muita "fundição de cuca" e novo atraso nas providências, uma vez mais.

Outro subordinado, o Sr. De Tal, acaba de ser transferido de um outro departamento, a fim de lançar e posteriormente administrar um projeto recém-criado. O Gerente disse-lhe que deveriam reunir-se logo mais, a fim de estabelecer uma série de objetivos para o cargo, e que "farei um esboço inicial para discutirmos então a questão".

Ora, analisemos este caso também. O subordinado assume o novo cargo (por nomeação efetiva) e toma a si toda a responsabilidade (por delegação efetiva), só que a providência seguinte cabe ao Gerente administrativo. Enquanto ele não a tomar, estará com o "macaquinho" nas costas e o subordinado ficará de braços cruzados...

Mas porque as coisas são assim? Porque em cada um dos casos o Gerente e o subordinado entendem logo de cara, consciente ou inconscientemente, que o tema em questão é um problema conjunto. O "macaco" em cada caso começa montado nas costas de ambos. Tudo o que tem a fazer agora é mexer a perna errada e - pronto! - o subordinado habilmente tira o corpo fora. O Gerente fica, assim, com mais um bicho em sua coleção. Claro que macacos podem ser ensinados a não movimentar a perna errada. Mas é bem mais fácil evitar que ele suba nas costas, para início de conversa.

#### AFINAL, QUEM TRABALHA PARA QUEM?

Para tornar o que se segue mais verossímil, admitamos que estes quatro subordinados sejam tão ciosos com o tempo do Gerente que se esforcem a fim de que não mais de três "macaquinhos" pulem das costas de cada um para as do chefe num mesmo dia de trabalho. Em uma semana de cinco dias, então, o Gerente terá ficado com sessenta "macaquinhos" esganiçados - o que é demais para que o coitado possa tratar de todos eles, um de cada vez. Portanto, o Gerente gasta o "tempo imposto por seus subordinados" jogando pra lá e pra cá com suas "prioridades".

Na Sexta-Feira à tardinha o Gerente encontra-se em sua sala, com a porta fechada para poder ter o necessário sossego e poder pensar na situação, enquanto seus subordinados aguardam, do outro lado, por uma última chance de lembrar-lhe, antes do fim da semana, que ele deverá "assobiar e chupar cana".

Imagine só o que estão dizendo, um ao outro, enquanto esperam para dar aquela palavrinha com o Gerente: "Que chateação... O homem não é capaz de tomar uma decisão... Como é que alguém consegue chegar àquela posição na empresa sem capacidade de decidir coisa alguma. É o que ninguém entende..."

O pior de tudo é que a razão pela qual o Gerente não pode tomar nenhuma das "providências seguintes" é que o seu tempo está quase inteiramente tomado com o atendimento das exigências do "big boss" ou da própria organização. Para poder controlar tais exigências, ele precisa de tempo discricionário que, por sua vez, lhe é negado quando está às voltas com todos esses "macaquinhos". Enfim, o Gerente fica preso a um verdadeiro círculo vicioso.

Mas o tempo está sendo perdido (o que não é bem verdade).

O Gerente administrativo chama a secretária pelo interfone e a instrui a dizer a seus subordinados que não poderá vê-los até segunda-feira pela manhã. Às 8 horas da noite ele vai para casa, com o firme propósito de voltar ao escritório no dia seguinte e passar o fim de se-

mana trabalhando. Retorna ao escritório bem-disposto na manhã de Sábado apenas para ver, no campinho de futebol que fica do outro lado da rua e que pode ser visto da janela de seu escritório, adivinhe quem batendo uma bolinha e tomando umas cervejas?

Era só o que faltava! Agora ele ficou sabendo quem realmente trabalha para quem. Além do mais, agora entende que, se conseguir realizar neste fim de semana tudo aquilo que veio decidido a fazer, a moral de seus subordinados se elevará tanto que eles aumentarão tranquilamente o número de "macaquinhos" que no futuro deixarão saltar para as costas do Gerente. Em suma, ele compreende agora, com a nitidez de uma revelação num monte sagrado, que quanto mais se aprofundar no trabalho mais e mais ficará atrasado no atendimento dos problemas. Ele então deixa o escritório com a pressa de quem vai tirar o pai da força.

O que pretende? Envolver-se de corpo e alma em algo que há muitos anos não tem tido tempo de fazer: passar um fim de semana inteirinho com a família (esta é uma das muitas alternativas de utilização do "tempo discricionário").

Na noite de Domingo ele assiste ao "Sai de Baixo" sem culpa e permite-se aproveitar 8 horas de sono tranqüilo e imperturbável, porque já tem planos bem definidos para segunda-feira. Resolveu livrar-se do "Tempo imposto por seus subordinados". Em troca, vai conseguir o equivalente em "tempo discricionário", parte do qual passará com seus subordinados para que estes aprendam a difícil, porém compensadora, arte de "Como Cuidar de Macacos".

O Gerente também terá bastante tempo discricionário à sua disposição para controlar o cronograma e a espécie não só do tempo que lhe é exigido pelo "big boss", mas também do tempo que lhe é exigido pela empresa. Tudo isso poderá levar vários meses; porém, quando comparado com a maneira como as coisas iam antes, as compensações são enormes. O seu objetivo final é o de gerir seu próprio tempo administrativo.

Continua no capítulo segundo, em quatro semanas, na Dica do Mês de Dezembro...

Enquanto isto, passe a observar e listar em uma folha à parte o seu zoológico pessoal, a partir de agora mesmo (no tempo que lhe sobrar...):

Macaquinhos que a organização me impõe:

Macaquinhos legitimamente impostos pelo meu chefe:

**Macaquinhos gentilmente cedidos por meus subordinados:**

Meus próprios e legítimos macaquinhos:

**CUIDADO PARA QUE OS MACAQUINHOS QUE "MANDAMOS PARA CIMA" E QUE "RECEBEMOS DE BAIXO" NÃO SE TRANSFORMEM EM GORILÕES!...**

### **COMO LIVRAR-SE DOS "MACAQUINHOS"**

Capítulo Segundo

O Gerente volta ao escritório, Segunda-Feira de manhã, em tempo para permitir que seus quatro subordinados se reúnam na ante-sala para vê-lo às voltas com os "macaquinhos" que lhe colocaram nas costas. Ele os chama à sua sala, um por vez. A finalidade de cada entrevista é a de pegar um "macaquinho", colocá-lo jeitosamente sobre a mesa entre eles e, em con-

junto, imaginar de que modo a providência seguinte poderá ficar por conta do subordinado. Em certos casos, isso pode ser uma tremenda dureza.

A próxima providência, por parte do subordinado, poderá ser definida de maneira tão vaga e indecifrável por este que o Gerente resolva - pelo menos por enquanto - deixar o macaco passar a noite nas costas do subordinado, fazendo com que este o traga de volta no dia seguinte, a uma determinada hora, para continuarem a discussão em conjunto, e só então seja tomada uma deliberação mais concreta por parte do subordinado.

É bom que se diga que os macacos costumam dormir tão bem nas costas ou nos ombros dos subordinados quanto nas costas de seus superiores.

À medida que os subordinados vão deixando a sala, o Gerente é recompensado pela visão dos "macaquinhos" saindo de seu escritório, montados nas costas de cada subordinado. Durante as 24 horas seguintes, o subordinado não ficará esperando, mas sim o Gerente é que estará aguardando o subalterno.

Mais tarde, como se fosse para lembrar-se de que não existe nenhuma lei que o proíba de dedicar-se a um exercício saudável e útil nesse meio tempo, o Gerente passa pelas salas de seus auxiliares, dá uma espiadinha pela porta e, jovialmente, pergunta: "Como vai a coisa, rapazes?"

O tempo gasto com isso é "discricionário" para o Gerente e "imposto pelo supervisor" para o subordinado (parece que algumas coisas estão começando a entrar nos eixos...).

Quando o subordinado (com o "macaco" às costas) e o Gerente se reúnem à hora aprazada do dia seguinte, o Gerente explica quais são os regulamentos, mais ou menos assim: "De maneira alguma, enquanto eu o estiver ajudando nesta ou em qualquer outra questão, o seu problema se tornará meu problema. No momento em que o seu problema se tornar meu, você não mais terá um problema em suas mãos. E eu não posso ajudar quem não tem problemas, certo? Portanto, quando esta reunião se encerrar, o problema sairá desta sala exatamente da mesma forma como entrou - nos seus ombros. Você poderá pedir a minha ajuda a qualquer momento e nós tomaremos uma decisão conjunta sobre qual será a próxima providência a ser tomada e qual dos dois a tomará".

"Nos raros casos em que a providência seguinte couber a mim, você e eu estabeleceremos isso de comum acordo. Portanto, fica entendido que eu não tomarei nenhuma providência sozinho!"

O Gerente segue esta mesma linha de pensamento com cada um de seus subordinados, até que lá pelas 11 horas da manhã percebe que não precisa mais manter a porta fechada. Seus "macaquinhos" desapareceram quase todos. Eles poderão voltar - mas somente com hora marcada. Sua agenda de compromissos vai cuidar disso, doravante.

### **TRANSFERINDO A INICIATIVA**

O que estivemos tentando fazer com esta analogia do "macaquinho nas costas" é transferir a iniciativa do Gerente para seus subordinados e mantê-la aí. Procuramos ressaltar um truísmo tão evidente quanto sutil. Ou seja, antes que um Gerente possa criar o senso de iniciativa em seus subordinados, deverá assegurar-se de que eles têm iniciativa. Se ele a tirar deles, não mais a terão e então ele pode perfeitamente dar adeus ao seu "tempo discricionário". Voltará, todo ele, a ser "tempo imposto pelos subordinados".

Também não é possível que ambos, Gerente e subordinado, tomem a mesma iniciativa ao mesmo tempo. O clássico início de conversa, "Chefe, temos um pequeno problema", dá a entender essa dualidade e apresenta, conforme já ressaltado anteriormente, que há um "macaquinho" empoleirado nas costas de cada um, o que é uma forma muito ruim de abordar qualquer assunto. Por isso, tomemos alguns minutos para examinar o que preferimos chamar de "Anatomia de Iniciativa Administrativa".

Existem quatro graus de iniciativa que um Administrador pode exercer em relação ao Superior e à Organização:

1. Espere até ser chamado (mínima iniciativa);
2. Pergunte o que deve fazer;
4. Recomende, depois tome a ação resultante;
5. Aja, mas informe normalmente (máxima iniciativa).

Evidentemente, o Administrador deve ser suficientemente profissional para não tomar as iniciativas 1 e 2, quer seja em relação aos Supervisores ou à Organização. Um Administrador que se vale da iniciativa 1 não pode controlar os prazos nem o tipo de aproveitamento do tempo imposto pelo Supervisor ou pela Organização.

Por conseguinte, ele abre mão de todo e qualquer direito de reclamar daquilo que lhe é mandado fazer ou da hora em que deve fazê-lo. O Gerente que toma a iniciativa 2 pode controlar os prazos, porém não o aproveitamento do tempo. As iniciativas 3 e 4 deixam o Administrador com condições de controlar ambas as coisas, sendo que o maior controle é o nível 4.

**A função do Gerente, em relação às iniciativas tomadas por seus subordinados, é dupla: primeiro, a de descartar o uso das iniciativas 1 e 2, forçando seus subordinados a aprenderem a dominar o "Trabalho em Equipe"; ou então para certificar-se de que para cada problema ou "macaco" que sai de sua sala existe um nível estipulado de iniciativa que lhe é atribuído, além de prazo e local pré-estabelecidos para a reunião posterior entre o Gerente e o subordinado. Isso deve ser devidamente anotado na agenda do Gerente.**

## COMO CUIDAR DOS "MACAQUINHOS"

A fim de melhor estabelecer nossa analogia entre a estória do "macaquinho nas costas" e os conhecidos processos de atribuir e controlar tarefas, voltemos rapidamente à programação ou agenda de compromissos do Administrador, que estipula cinco regras estritas e objetivas regulamentando os "Cuidados e Alimentação de Macacos". Qualquer violação dessas regras custará tempo discricionário!

### Regra 1

Os "macaquinhos" devem ser tratados ou mortos a tiros. Se não, eles morrem de fome e o Administrador perderá tempo valioso com as cerimônias fúnebres ou tentativas de ressuscitá-los.

### Regra 2

A população de "macacos" deve ser mantida abaixo do limite que o Administrador tem condições de cuidar. Seus subordinados criarão tantos "macaquinhos" quantos ele tiver tempo de tratar, mas não mais. Não deve levar mais de cinco a quinze minutos para cuidar de um "macaquinho" já devidamente preparado.

### Regra 3

**Os "macaquinhos" só devem ser atendidos com hora marcada. O Administrador não deve, de jeito nenhum, ter de cuidar de macacos que estejam morrendo à míngua e alimentá-los na base do "Deus nos acuda".**

### Regra 4

Os "macaquinhos" devem ser tratados pessoalmente ou pelo telefone, mas nunca por escrito. (Se for escrito, a providência seguinte caberá ao superior - lembra-se?). A troca de correspondência, CC mail, E-mails, etc. podem ajudar no processo de alimentação, mas não substituem a comida.

### Regra 5

Todo "macaco" deve ter uma hora marcada para a "próxima refeição" bem como um "grau de iniciativa" pré-estabelecido. Ambos devem ser revisados a qualquer momento, de comum acordo, mas não devem ser vagos ou indefinidos. Caso contrário, o "macaco" ou morre de inanição ou acaba outra vez nas costas do Administrador.

## CONCLUINDO

O conselho "mantenha controle dos prazos e do tipo de ação que tomar" constitui um elemento válido para gerir o tempo administrativo. A primeira recomendação administrativa é para que o Administrador aumente seu tempo discricionário, eliminando o tempo imposto por seus subordinados.

A segunda é para que utilize parte do tempo discricionário recém-criado para assegurar-se de que cada um de seus subordinados possui realmente a suficiente iniciativa, sem a qual não pode exercer uma atividade administrativa e, então, certificar-se de que tal iniciativa seja realmente tomada.

A terceira é para que use outra parte de seu tempo discricionário, agora mais amplo, no sentido de controlar os prazos e as atribuições dentro das exigências feitas pelo seu supervisor ou pela Organização.

O resultado de tudo isso é que o Administrador aumentará sua influência pessoal, o que, por sua vez, permitirá que aumente, sem limites teóricos, a importância de cada minuto do tempo que dispender organizando seu tempo de administração.

Extraído da:

Biblioteca Harward de Administração de Empresas

-----