

## Três Conceitos "furados" de Administração do Tempo

Acerte seu relógio administrativo para ganhar mais tempo!

outubro 13, 2008 by Paul Campbell Dinsmore

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 descobriremos por que elas precisam ser riscadas do livro de regras gerenciais.

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.

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.

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 das 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:

§ julgamentos bruscos feitos em relação a assuntos altamente importantes;

§ conversas telefônicas que se estendem em demasia;

§ períodos de incessantes interrupções nos quais nada de significativo é feito;

§ longo envolvimento em assuntos de pouca importância que poderiam ser delegados ou ignorados;

§ períodos de escravidão à burocracia, nos quais a "papelada" domina o dia;

§ 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 no 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 no 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 no 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 no 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 no 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 no 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 no 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.

Autor:

Paul Campbell Dinsmore, PMP, Fellow do PMI, conferencista internacional e presidente da Dinsmore Associates.

**Published in :** [Gestão de pessoas](#), [Gestão empresarial](#)