

Administração do Tempo para os Executivos nos Dias Atuais

Resumo: Aprender a administrar o tempo é uma das ações mais importantes que qualquer pessoa pode fazer para melhorar as chances de sucesso nos negócios e na vida. A boa administração do tempo supõe saber usar bem algumas habilidades que pretendamos aqui comentar, visando ajudá-lo a refletir e conscientizar-se sobre o que precisa fazer para conseguir este objetivo, tornando-se um bom administrador do próprio tempo.

Palavras-chave: Administração – tempo – sucesso – habilidades.

Simone de Siqueira Gonçalves

Professores Orientadores: Marcelo Neves Gonçalves
José Carlos Ferreira

A Administração do Tempo a Curto Prazo.

“Até logo, desculpe-me,mas não disponho de tempo. (...) Não posso pensar, não consigo ler,estou atrapalhado, não disponho de tempo. Gostaria de rezar, mas não disponho de tempo. (Bernhoeft, 1985:19).

“Tempo é dinheiro”. Esta frase foi usada por Benjamin Franklin, tornando possível entender a importância do tempo. Mas tempo também é vida.Quando o tempo se esgota é porque não há mais vida. Quem administra bem o tempo, ganha a vida, e quem não o faz , a joga fora.

Para o executivo brasileiro as atividades representam 50% do tempo semanal e geralmente o calendário e o relógio se tornam inimigos dos profissionais de todas as áreas. O dia pode ser vivido apenas uma vez. Torna-

se, portanto, imprescindível aproveitá-lo de forma racional.

O tempo é irreversível e também não se pode esticá-lo. Não é possível estendê-lo ou guardá-lo. Não dá para fazer um estoque de tempo, para usá-lo no futuro. Vai continuar tendo 24 horas/dia. Não é renovável, é finito. Não tem volta.

No mundo contemporâneo as empresas pagam pelo tempo das pessoas e estas trocam tempo por salário. Não obstante, o tempo se torna para a maior parte dos trabalhadores desgastante e fatigante, comprometendo as metas e compromissos. Às vezes, resulta em conflito de papéis, Isto é, não separa trabalho e família. Lava trabalho para casa, comprometendo a saúde os dois ambientes,

A maioria das pessoas não sabe, administrar o tempo. Administrar requer força de vontade, porque é necessário libertar-se dos vícios e hábitos arraigados.

Algumas pessoas acham uma missão impossível. Em pesquisa feita pela Internacional Stress Management (ISMA)

em 2000 e 2001, a carga de horas no Brasil foi superior a 47 horas semanais.

Administrar o tempo é definir prioridades e não a contabilidade dos minutos dedicados a cada atividade. – ser escravo do trabalho.

Para os americanos o tempo é um recurso escasso, que precisa ser utilizado com cuidado, pois é matéria prima que necessita ser lapidada.

A Estrutura do Tempo.

A estrutura do tempo é dividida em alguns papéis: 1 - *papel profissional* que será destinado às tarefas da organização para disponibilizar o tempo necessário para cada atividade. 2- *papel conjugal* destinado às relações afetivas maritais ou outros vínculos de afeto. 3- *papel familiar* destinado a todas as relações que se estende à família, exceto marido e mulher. 4- *papel social* destinado aos amigos e as demais relações 5- *papel educacional* que se refere às relações intelectuais e o *papel recreacional* vinculado ao lazer às atividades físicas e esportivas.

De modo geral, é o tempo profissional que mais consome a vida do executivo, deixando o conjugal para o segundo plano. O papel social, geralmente em convívio com amigos do próprio ambiente de trabalho, gera conversas profissionais, impedindo o relaxamento.

Quanto ao recreacional, se em contato com superiores, tende à preferência por atividades com importância atrelada à manutenção do status (golfe, tênis), mesmo não sendo o esporte preferido. O educacional, muitas vezes, fica reduzido a palestras e leituras profissionais, viagens relacionadas a congressos e outras atividades congêneres.

“muitos executivos aceitam o clichê de que o sucesso exige sempre um preço e que este preço consiste, geralmente, na deteriorização da vida privada” (Bernhoeft, 1895:21).

Desperdiçadores de tempo.

O tempo pode ser desperdiçado de várias maneiras. Podem ser ambientais, culturais, individuais e gerenciais. *O ambiental* é o espaço físico da empresa, ex: divisórias inadequadas. *O cultural* é relativo à cultura da organização, um exemplo, é a formalidade ou informalidade em excesso. *O individual* se relaciona ao tempo desperdiçado na área pessoal, ser muito detalhista, por exemplo. E finalmente, o *gerencial* que está atrelado às habilidades dos gerentes.

Entre as inúmeras formas de desperdício de tempo pode-se apontar as seguintes situações: 1- excesso de interrupções por telefone. 2 – deixar campo limpo para interrupções durante realização de trabalhos que exigem concentração. 3 – realizar trabalhos rotineiros que poderiam ser delegados a outras pessoas. 4- convocar ou participar de reuniões desnecessárias. 5 – Falta de objetivos, prioridades e prazos. ^- Falta de planejamento. 7- Lidar com variedade excessiva de coisas ao mesmo tempo. 8 – Mesa cheia e desorganização pessoal- 9 – Indecisão ou protelar decisões. !0 – Incapacidade de dizer não.

No Brasil o desperdício de tempo, particularmente, tem as seguintes características: Interrupções pelo telefone, desrespeito aos horários, falta de hábito de fixação de prioridades, incapacidade para dizer não, uso inadequado da secretária, solicitações da hierarquia, solicitação dos subordinados, quantidade e qualidade das reuniões, envolvimento

operacional, inconsciência da importância do tempo.

Muitas pessoas possuem excesso de tarefas e não sabem por onde começar. Isto gera dificuldades no raciocínio, dúvidas sobre a própria capacidade e da dos outros. Além disso pode causar distúrbios como insônia, ansiedade, dores de cabeça e estômago. Tudo isto ainda pode se agravar devido a sentimento de fracasso, gerando estresse e desânimo.

“(...) Como poderei governar os outros se não tenho o domínio sobre mim mesmo? Esta observação é o fundamento da tese que sustenta que os gerentes devem controlar ativamente, e na medida do possível, a maior quantidade de tempo. Tal tese afirma implicitamente que um gerente não é de verdade se o cargo o domina e não o contrário. Se permite que os sucessos determinem totalmente o que faz, sua habilidade, conhecimento e posição se desvanecerão porque está excessivamente ocupado funcionando.(...)”(Webber, 1989:64)

Os Economizadores de Tempo

Há muitas formas de economizar o tempo em uma organização. Em primeiro lugar é preciso conhecer as causas, e depois agir, tentando organizar as tarefas. Pode-se destacar as seguintes: respostas rápidas e simples nas correspondências, evitar o uso desnecessário de telefones, delegar tarefas, não marcar reuniões ineficazes, não levar trabalhos para casa, abrir e-mails somente duas vezes ao dia e ao abri-los responder os mais importantes no mesmo instante. Respeitar horários

Um exemplo de administração de tempo é a do Sr Carlos Henrique Cardoso. Ele é gerente do programa World Class Management da Rhodia. A sua grande tarefa é implantar os programas da empresa em suas filiais em

toda a América Latina. Sua agenda se encontra na parede, atrás da mesa em que trabalha, bem visível, e as tarefas são inscritas no *pos-its* coloridos.

Henrique de Freitas Alves Pinto, empresário em Belo Horizonte, presidente do grupo Tenda, costuma afirmar que “tempo é a palavra mais importante do mundo” por isso ele evita ir a reuniões fora da empresa. Tenta resolver tudo por telefone, mas quando necessita sair para duas reuniões, procura marcá-las no mesmo dia. Também procura estimular seus funcionários a residir próximo ao local de trabalho.

Os executivos, muitas vezes, não possuem assistentes eficientes. Estes se eficientes podem poupar muito tempo, principalmente em casos corriqueiros. Contudo há que se tomar cuidado. Filtrar informações e serviços pode gerar dificuldades na tomada das decisões.

“você dá um grande passo nesse sentido quando consegue uma boa combinação entre o que deseja para sua vida, a contribuição que deseja dar à sociedade e sua atividade profissional. Essa é a essência da administração eficiente, pois você estará dando o melhor de si mesmo na execução das atividades”(Silveira,2002:27)

Como Definir Prioridades

Os executivos passam 50% do tempo em seus locais de trabalho. Muitos almoçam no escritório, enquanto trabalham.

Para melhor administrar o tempo dentro das organizações é necessário dar prioridade às funções da competência do executivo. Geralmente as mais difíceis e trabalhosas, deixando para segundo plano as menos importantes que geralmente são

mais fáceis e prazerosas. Um plano de trabalho ajuda muito. Não é difícil definir prioridades, quando se sabe as metas a serem atingidas, bem como aquilo que realmente é importante no planejamento da execução dos trabalhos. Uma agenda que defina claramente as prioridades e segui-las com disciplina é o melhor caminho para o não desperdício de tempo. São métodos simples que se tornam hábitos, trarão benefícios relevantes para o executivo e a organização.

“deixar uma tarefa que não queremos num determinado momento gera um certo conforto por algumas horas. Só que no fim do dia o problema continuará lá, esperando por você para ser solucionado”(Silveira, 2002:28)

Administração do Tempo a Longo Prazo.

É preciso refletir sobre o que o futuro nos reserva, tendo como base o passado e o presente para tentar visualizar o futuro. Pois é impossível vencer o tempo. O passado escraviza as pessoas que acabam ficando neuróticas, obedecendo a ordens mecânicas, programações internas cruéis, pois o passado sempre deu certo. Resistem à mudança e tem medo do novo.

É preciso respeitar o tempo e não se submeter a ele. A pessoa é preparada para o trabalho, e geralmente, não pensa se preparar para o pós-trabalho. Quando há poucas chances para integrar-se ao mercado. Uma notícia na Gazeta mercantil publicada em 09 de março de 1982, dizia: “Troco vida tranqüila no meu sítio por trabalho duro na sua empresa”. Era um homem com 61 anos, independência econômica. Administrador de empresa que trabalhou durante 40

anos, 35 numa multinacional, se aposentando como presidente executivo.

“vivemos numa sociedade em que o valor dos adultos é medido pela sua produção, incluindo-se a reprodução. A auto-estima das pessoas dependem em grande parte da sensação de que realizam bem o seu trabalho e o papel de pais. Esta ênfase no valor da produção se constitui numa das razões do temor que enfrentam na velhice”(Bernhoeft, 1985:13)

Clareza ao Delegar.

O objetivo de delegar atividades ou atribuições é transferir poderes a um subordinado. Poucos sabem delegar ou gostam de fazer isto. Há uma obsessão em resolver tudo sozinho. Muitas vezes a delegação não tem sucesso, principalmente quando o subordinado é inexperiente, pois é necessário corrigir, vigiar, supervisionar, ocupando igualmente o tempo do executivo.

Em larga escala, isto também pode acontecer. Principalmente quando a delegação é passada e o subordinado, mesmo não compreendendo com clareza a tarefa, passa a executá-la com às pressas. Uma vez o trabalho concluído, o superior se dá conta de que não houve assimilação correta da ordem. Neste caso a falta de clareza comprometeu seriamente o tempo e a delegação se tornou um entrave.

Apesar do excesso de trabalho, alguns executivos têm enormes dificuldades para passar responsabilidades a seus subordinados. Falta de confiança, medo e centralização de poder os levam a não correr riscos.

Há casos em que o subordinado é que evita assumir tarefas. Medo, ansiedade, insegurança, comodismo são barreiras comuns. Não ultrapassam o muro da resistência. Defendem-se e se

ocultam atrás das paredes da inibição e do medo de desafios. É comum a resistência cuja trincheira é: “isto não está dentro das minhas funções”

Ao delegar tarefas, é necessário que o gerente permita que o subordinado assuma a responsabilidade que deve estar à altura da responsabilidade e competência de quem deverá executá-la, isto é, deve ser compatível com a experiência e capacidade para levá-la até o fim e apresentar os resultados esperados.

“O superior terá maior liberdade se delegou sua autoridade de forma suficientemente clara, de modo que o subordinado saiba o que tem que fazer e o que espera dela” (Webber, 1989:124)

Stress, como enfrentar?

Durante o dia os gerentes precisam tomar decisões, resolver problemas, cumprir tarefas. São muitas as exigências que o cargo possui. Os subordinados, embora com menor grau de responsabilidade, também passam pelas mesmas exigências, daí o estresse.

Algumas soluções são possíveis. Uma delas é a fuga, o não encaramento da responsabilidade, entretanto, não é uma saída inteligente. Outra saída é o isolamento, principalmente quando se está sob forte pressão. Retirar-se para se refazer das tensões, solicitar ao superior um período de descanso e identificar o problema pode ajudar a suportar melhor o peso das atribuições.

Uma saída racional é definir prioridades. Separar por etapas as tarefas, analisar se há condições reais de realizá-las e se a pessoa envolvida na atribuição tem competência para resolvê-las. O estresse, muitas vezes, resulta da falta de planejamento e excesso de trabalho que não se pode realizar, e que implica sofrimento e escravização.

Dizer “não” aos superiores, quando não se pode realizar a tarefa com resultados esperados, é muito difícil, mas é necessário se não há condições para realizá-la dentro dos limites possíveis à condição humana. Se há muitas regras e cobranças, a condição de impotência que muitos gerentes sentem, principalmente no início de carreira, se tornam sinônimos de estresse.

“Tanto os superiores, como os colegas, subordinados e outras pessoas esperam que cada um tenha determinado padrões de comportamento, chamamos também exigências do cargo. Estas exigências são feitas à pessoa por aqueles com quem vivi e trabalha: aqueles que formam coletivamente o grupo que rodeia o cargo dessa pessoa. Infelizmente, as tensões se resolvem quando as exigências são inadequadas, excessivas, contraditórias, conflitivas ou incertas” (Webber, 1989:140)

As Táticas para Sobrevivência.

As causas principais da perda de tempo são os maus hábitos e a preocupação excessiva. Quando o tempo passa as pessoas tendem a atuar sem pensar. Automatizam-se.

A experiência é um grande aprendizado, uma vez que ajuda a poupar tempo. Contudo atrapalha se a postura é ter respostas para tudo ou se usa a mesma solução. Mesmo que os problemas pareçam iguais, as soluções exigem formas diferentes. Não há respostas definitivas. Experiência não é sinônimo de tempo de trabalho. Há os que trabalham trinta anos numa mesma função, mas não adquirem experiência, não mudam, são repetitivos e constantes. Não inovam.

A atualização profissional tornou-se um dado fundamental na cartilha da sobrevivência. Além da reciclagem profissional, cuidar da vida pessoal no que se refere à saúde física e mental, é

outra mudança primordial da vida moderna. Ter consciência das metas, planejamento, honestidade e noção das possibilidades de realizá-las, incluindo a consciência do tempo que se tem à disposição para a vida e para o trabalho pode ser diferencial nas questões da

O Tempo e o Sucesso.

O gerente eficaz é aquele que se projeta no tempo para ver os acontecimentos futuros. Mas é preciso tomar cuidado na hora da tomada de decisão, pois pode afetar o futuro de outras pessoas.

Existem vários tipos de gerentes. Vários para ambos os sexos: *O homem da empresa* é aquele que mostra lealdade, é estável, mas não vai muito longe. *O ourives* é o executivo que se preocupa com a qualidade do trabalho que está exercendo, que está ligado à necessidade de gerar lucro e vencer a concorrência, contudo a falta de sensibilidade o impedirá de avançar profissionalmente dentro da organização. *O Guerrilheiro* é aquele que cultiva a influência através do domínio e manipulação e não é popular. *O jogador* é o executivo que tem mais sucesso dentro da organização, é técnico e tem pensamento conceitual, o que lhe permite ver o sistema a longo prazo. E é isso que as empresas esperam de seus funcionários.

Dentro da vida profissional, o indivíduo passa por várias fases: O *primeiro estágio* vai dos 16 aos 22 anos. É quando o jovem quer independência dos pais. Precisam provar que são capazes e encaram o trabalho como fonte de renda para se sustentar e não como início de uma carreira. O *segundo estágio* vai dos 22 ao 29 anos. Nesta preocupação é manter relações íntimas com o se oposto e começa a pensar no sucesso profissional.

sobrevivência. “o controle das pequenas coisas pode influir benéficamente em toda uma vida. (Webber,1989:164).

O *Terceiro estágio* vai dos 29 aos 32 anos. O indivíduo deseja progredir e surgem questionamentos sobre a carreira e se está no lugar certo. Neste período a mudança de empresa é comum. O *quarto estágio* está entre os 32 e 39 anos. É uma fase mais ambiciosa. A carreira já se encontra definida, há grande concentração de trabalho e diminui a participação na vida familiar e social. O *quinto estágio* se encontra entre os 39 aos 43 anos. É geralmente uma fase suscetível ao aparecimento de crises e reflexão sobre as realizações e frustrações. Um balanço das perdas e ganhos. O *sexto estágio* está entre os 43 e 50 anos. Há possibilidade dos benefícios do amadurecimento. Estabilidade, diminuição da ambição, segurança, menor grau de estresse. Ainda aspiram ao topo, mas não é o objetivo principal.

Quando se é promovido do médio para ao alto escalão da empresa é necessário que haja o acúmulo de experiência e habilidades desenvolvidas para as exigências do novo cargo.

Atualmente o jovem, de modo geral, por falta de orientação, não está preocupado com a carreira profissional. Há uma ansiedade em viver o presente. Trabalha somente para alcançar independência financeira e familiar. Perdem muito tempo e demoram a entrar no mercado de trabalho, correndo o risco de rejeição futura, devido à idade.

Jovens que conseguem emprego onde se sintam bem e fazem carreira profissional regular, quando estiverem na fase dos 30 aos 43 anos, terão maiores

oportunidades de ascensão na carreira profissional.

Como se pode constatar a administração do tempo e a consciência sobre as etapas que compõem o quadro de uma carreira profissional devem ser

levadas em consideração e devem ser fontes de orientação no processo de educação e formação dos profissionais que atuam na empresa moderna.

Referências Bibliográficas.

Bernhoeft, Renato. *Administração do Tempo: Um recurso para Melhorar a Qualidade de Vida Pessoal e Profissional*. São Paulo: Nobel, 1985.

Silveira, Mauro. *Está sem Tempo?* Revista Você S/A . São Paulo: março, 2002. ed. 45, p. 26-35

Webber, Ross A . *Um Guia para a Administração do Tempo*. São Paulo: Maltese, 1989.

Simone de Siqueira Gonçalves é estudante do curso de Administração de Empresas das faculdades Oswaldo Cruz.