

Gestão de tempo – Proposta e aplicação de metodologia para gestão de tempo em uma agência bancária

(Time Management - Proposed methodology and application for time management in a bank branch)

Yuri de Oliveira Souza¹; Vinicius Mafra²; João Paulo Leonardo de Oliveira³

¹ Graduação - Centro Universitário ESTÁCIO UNISEB - Ribeirão Preto SP
yurisouza.adm@gmail.com

² Graduação - Centro Universitário ESTÁCIO UNISEB - Ribeirão Preto SP
vinimafra@hotmail.com

³ Centro Universitário ESTÁCIO UNISEB - Ribeirão Preto SP
joao.leonardo@estacio.com

***Abstract.** The time management in companies becomes increasingly important, since emergency can arise at any time. This article aims, the proposal and application of a method to manage the time of a bank branch account managers, identifying the relationship between results on the agency's goal plan and effective time management.*

***Keywords.** time management; quality of life; productivity.*

***Resumo.** A Gestão do Tempo nas empresas tem se tornado cada vez mais importante, uma vez que urgências podem surgir a qualquer momento. Este artigo tem como objetivo propor e aplicar um método para gerir o tempo dos gerentes de contas de uma agência bancária, identificando a relação entre resultados no plano de metas da agência e a gestão de tempo eficaz.*

***Palavras-chave.** gestão de tempo; qualidade de vida no trabalho; produtividade.*

1. Introdução

As demandas no mundo corporativo exigem mais dos executivos a cada dia, podem surgir urgências a todo o momento. Metas, ligações de clientes, smartphones, redes sociais, reuniões, compromissos familiares, como ter tempo para tudo? A resposta para essa pergunta

pode ser gestão de tempo. Com planejamento, organização, prioridades estabelecidas e a ferramenta correta, pode ser possível sim, ter tempo para todas as demandas corporativas, e familiares (BARBOSA, 2008).

Segundo Carvalho (2014), para administrar o tempo de forma eficaz, utiliza-se do estabelecimento de prioridades e do planejamento como instrumentos de apoio à gestão estratégica, neste processo é importante a escolha de ferramentas como softwares, agendas, aplicativos, sistema na internet que possibilitam organizar as rotinas e visualizar as prioridades, direcionando atividades e compromissos de forma a otimizar resultados.

Neste artigo busca-se identificar a relação entre resultados no plano de metas de uma agência bancária e a gestão de tempo eficaz. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório e uma pesquisa de campo na forma de entrevista com os gerentes da agência. Foram identificados os maiores problemas quanto à gestão de tempo na agência, sendo posteriormente aplicado um modelo desenvolvido a partir de análises prévias e os resultados mostraram, além de uma maior produtividade, um ganho considerável em qualidade de vida no trabalho (QVT).

2. Quadro teórico

O tempo não é infinito. Dispõe-se somente de certo número de horas para fazer o que se deve e o que se quer fazer. Quando se administra melhor o tempo, reduz-se a tensão e a frustração, fica-se mais autoconfiante e, de modo geral, as pessoas tendem a se sentir melhor. Ao escolher um modelo ou técnica para gestão de tempo é importante ressaltar que nem todas as dicas funcionarão. Cada profissional traça caminhos únicos, têm objetivos distintos e visão de sucesso diferente. Portanto não há um único modelo, “certo” para gerir o tempo. O jeito “certo é aquele que traz resultados que realmente se deseja”. Há muitas formas de mudar os hábitos para fazer as mesmas coisas de um modo mais eficiente (MANCINI, 2007).

Segundo Mancini (2007) a busca por essa eficiência leva a obsessão. Uma obsessão é um pensamento persistente, frequente e irracional. Todos ficam obcecados pelo tempo em algum momento da vida. Mas ações obsessivas ocasionais, em geral, não geram qualquer problema. Todavia, é comum e perigosa a obsessão constante. Workaholics precisam sempre descobrir um jeito de chegar ao trabalho quarenta segundos antes. Sentem-se obrigados a ler e fazer relatórios durante uma viagem. Têm de limpar suas estações de trabalho a todo o momento, a fim de se sentirem perfeitamente organizadas. O problema é que workaholics

perfeccionistas tendem a apresentar uma menor produtividade, pois focam em detalhes e acabam por não fazerem nada minimamente bem.

Para que se alcance essa máxima eficiência e uma gestão de tempo eficaz, procura-se estabelecer prioridades, usando algum método ou modelo para gestão de tempo. O método ABC, recomendado por praticamente todos os especialistas em administração de tempo (principalmente pelo consultor Alan Lankein) e praticado por mais pessoas do que qualquer outro, é o “avô” das estratégias de priorização.

Segundo Mancini (2007) o método é simples e eficaz. Primeiro atribui-se a cada tarefa a ser feita um conceito A, B ou C. Atribui-se A se a tarefa deve ser feita e tem de ser feita com urgência. Uma tarefa A pode produzir resultados extraordinários. Se não for realizada, as consequências podem gerar problemas sérios, desagradáveis e desastrosos. A = crítico e imediato. Classifica-se como B a tarefa que precisa ser feita em seguida. Uma tarefa B não é urgente como uma A, mas ainda assim é importante. Se for procrastinada por muito tempo, ela pode facilmente alcançar o nível de prioridade A. B = importante, mas menos sensível ao tempo. Classifica-se como C a tarefa que possa ser adiada sem consequências. Algumas atividades podem permanecer no nível C indefinidamente. Outras irão subir eventualmente para B e acabarão adquirindo o status de A. C = não existe urgência. Algumas vezes, pode-se querer ou precisar rotular outras tarefas como D: atribui-se o D quando a tarefa não é realmente necessária. Algumas vezes, todavia, uma tarefa D pode produzir benefícios surpreendentes. D = opcional. Esse sistema permite ser mais objetivo em relação à prioridade das atividades ao se executar. Caso vários itens tenham o mesmo conceito, cria-se subclasses com A-1, A-2, A-3, etc.). O tempo que se dispõe é mais relevante do que a importância atribuída à tarefa. Em outras palavras, um trabalho que for mais urgente deverá ser feito antes de um que seja mais importante.

Após ter classificado as demandas, deve-se delegar as quais são menos importantes e podem ser executadas por outras pessoas sem sofrerem prejuízos na execução e resultado obtido. Mas, para isso, o gestor não deve perder o controle, não deve pensar que é insubstituível na execução de uma tarefa nem acreditar que passar o serviço adiante vai fazê-lo ficar mal aos olhos do seu chefe, ficar em dúvida se realmente tem autoridade para delegar e muito menos temer dar a impressão de que seu trabalho pode ser dispensado. Essa técnica é um conceito-chave no gerenciamento do tempo. Delegar é uma arte sutil que requer avaliação e consideração cuidadosas (MANCINI, 2007).

Além de delegação em administração de tempo, a palavra mais importante pode ser um simples “não”. As demandas exigem tempo e energia. Saber dizer “não” é uma habilidade fundamental (MANCINI, 2007).

Segundo Ury (2007), para se fazer o importante, satisfazendo as próprias necessidades bem como a de terceiros é fundamental dizer não, estabelecer e manter limites. No entanto dizer não é um dilema que todo profissional enfrenta para proteger seus interesses e objetivos.

Ao dizer não à uma demanda, o indivíduo pode escolher outra demanda classificada como mais importante para dizer sim, alcançando os resultados almejados no planejamento.

O segundo maior fator de desperdício de tempo na vida profissional é não saber onde estão as coisas. As pessoas perdem em média três horas por semana procurando objetos. Desse modo, se os gestores puderem encontrar rapidamente as coisas de que precisa, estarão economizando tempo. Talvez a área mais problemática seja a própria estação de trabalho. Qualquer que seja o estilo do profissional, deve-se reservar um grande espaço livre no centro da mesa e dispor todos os objetos ao redor. Mas apenas as coisas essenciais devem ficar ali. Conservando a maior parte dos itens secundários, inativos ou de referência fora da mesa. Guardados em arquivos, fichários, gavetas ou um armário auxiliar (MANCINI, 2007).

Toda técnica para gestão de tempo deve ser semeada na empresa, quando gerencia-se tempo com competência, demonstra-se a quem está ao seu redor a melhor maneira de se executar a tarefa. Ensinar as pessoas a reconhecerem que há tempo e lugar para tudo. É gentil mostrar-se disponível, mas é inteligente controlar as interrupções.

Quando um problema é identificado precocemente, consegue-se criar um plano para evita-lo, ou resolvê-lo antes que se instale. É bom ser otimista, mas, na hora de estabelecer metas, as pessoas agem como se nunca nada tivesse dado errado. É essencial ser realista e reconhecer a possibilidade de surgirem problemas. Ter um plano B é sempre recomendável (ZEIGLER, 2005).

Para Zeigler a melhor maneira de evitar o hábito procrastinar, é subdividir a tarefa de forma que seja possível trabalhar um pouco nela todos os dias. Há casos, porém, em que nem o melhor planejamento evita essa tendência. Todos procrastinam de alguma forma.

A fim de priorizar as coisas adequadamente, precisa-se saber por que uma tarefa é importante e quando deve ficar pronta. Ao pedir especificações, ajuda-se a conseguir o que precisa-se no prazo certo. Algumas vezes parece que cada tarefa tem a mesma prioridade: afinal, todas são vitais e urgentes. Na verdade, isso deveria ser razão suficiente para que se começasse a fazer alguma coisa. Mas a verdade é que, quando alguém delega uma tarefa e diz

apenas é “importante” e que o prazo de entrega é “o mais rápido possível”, está dando a essa pessoa o controle sobre seu tempo. (ZEIGLER, 2005).

A maior parte das pessoas tentam fazer várias coisas ao mesmo tempo. Não obstante, os estudos demonstram que as mais bem-sucedidas fazem somente uma coisa de cada vez, pois gastam menos tempo do que pulando de uma tarefa para outra. Manter o foco em uma única função permite maior concentração, mais rapidez na realização das tarefas cotidianas e menos erros cometidos. A verdade, porém, é que executar diferentes tarefas é uma forma ineficiente de lidar com os problemas provocados pelo mau gerenciamento do tempo (ZEIGLER, 2005).

Quanto mais as verdadeiras prioridades são deixadas de lado, menos energia, concentração, disposição se tem para atender todas as necessidades. Quando uma atividade é realizada, mas para isso outra atividade que gera prazer é postergada, seu estado de execução gera sentimentos pessoais como: desperdício, raiva, tristeza, ansiedade, entre outros. E isso só serve para enterrar ainda mais o profissional num círculo vicioso. Quando o foco está no indivíduo, cria-se um estado que permite um aumento de produtividade e isso traz resultados impressionantes (BARBOSA, 2008).

O que precisa ser entendido é que a vida pessoal depende diretamente da forma como o tempo profissional é organizado, ou seja, se o trabalho não for planejado adequadamente, o profissional terá menos tempo para viver sua vida pessoal. (BARBOSA, 2008).

A boa gestão do tempo consiste em alocar para cada dia de trabalho apenas o que deve ser feito naquele dia. Se não é para ser feita hoje, a atividade não deve estar na lista de prioridades do dia. O foco deve estar em aumentar o volume de atividades importantes, manter as urgências sob controle e dizer não para as atividades não circunstanciais (BARBOSA, 2008).

3. Metodologia

Este artigo apresenta resultados de um estudo exploratório que utilizou como procedimentos de coleta de dados as pesquisas documental, bibliográfica e o estudo exploratório. O estudo exploratório se justifica pela necessidade de uma melhor compreensão sobre o fenômeno complexo e pouco explorado da evolução do tema pesquisado. A pesquisa bibliográfica foi realizada para explorar as contribuições científicas sobre os conceitos aqui empregados. Fora aplicado entrevistas em profundidade e observação direta com vinte gerentes de uma agência bancária para verificação do estado quo quanto à gestão de tempo e resultados dos mesmos na agência estudada. Num segundo momento foi proposto o modelo

de gestão de tempo desenvolvido a partir das referências bibliográficas. O referido modelo foi aplicado durante cinco meses, seguido pela aplicação novamente de entrevistas em profundidade, sendo observados os resultados no período de quinze dias para comparar aqueles obtidos com os aferidos no início do estudo.

4. Análise dos Resultados

4.1 Proposta do Modelo

A figura 1 abaixo evidencia o modelo proposto para ser aplicado e analisado, no caso em questão e, a seguir, são explicadas cada uma das cinco dimensões.



Figura 1: Proposta de Modelo

a) Manter ambiente de trabalho organizado: As pessoas perdem em média três horas por semana procurando objetos. Desse modo, se os gestores puderem encontrar rapidamente as coisas de que precisa, estarão economizando tempo. Talvez a área mais problemática seja a própria estação de trabalho. Qualquer que seja o estilo do profissional, deve-se reservar um grande espaço livre no centro da mesa e dispor todos os objetos ao redor. Mas apenas as

coisas essenciais devem ficar ali. Conservando a maior parte dos itens secundários, inativos ou de referência fora da mesa. Guardados em arquivos, fichários, gavetas ou um armário auxiliar (MANCINI, 2007).

b) Escolher uma ferramenta: agenda, smartphone, outlook, neotriad, caderno, etc. O mais importante é tirar as pendências e tarefas da cabeça e centralizar em um único lugar.

c) Aprender a dizer não: Além de delegação em administração de tempo, a palavra mais importante pode ser um simples “não”. As demandas exigem tempo e energia. Saber dizer “não” é uma habilidade fundamental (MANCINI, 2007).

Segundo Ury (2007), para se fazer o importante, satisfazendo as próprias necessidades bem como a de terceiros é fundamental dizer não, estabelecer e manter limites. No entanto dizer não é um dilema que todo profissional enfrenta para proteger seus interesses e objetivos. Ao dizer não à uma demanda, o indivíduo pode escolher outra demanda classificada como mais importante para dizer sim, alcançando os resultados almejados no planejamento.

d) Classificar demandas: As demandas devem ser classificadas em A, B, C ou D.

A. Crises (urgentes e importantes) devem ser listadas e executadas o quanto antes.

B. Metas e Planejamentos (importantes e não urgentes) devem ser planejadas e executadas para que não se venham se tornar uma crise.

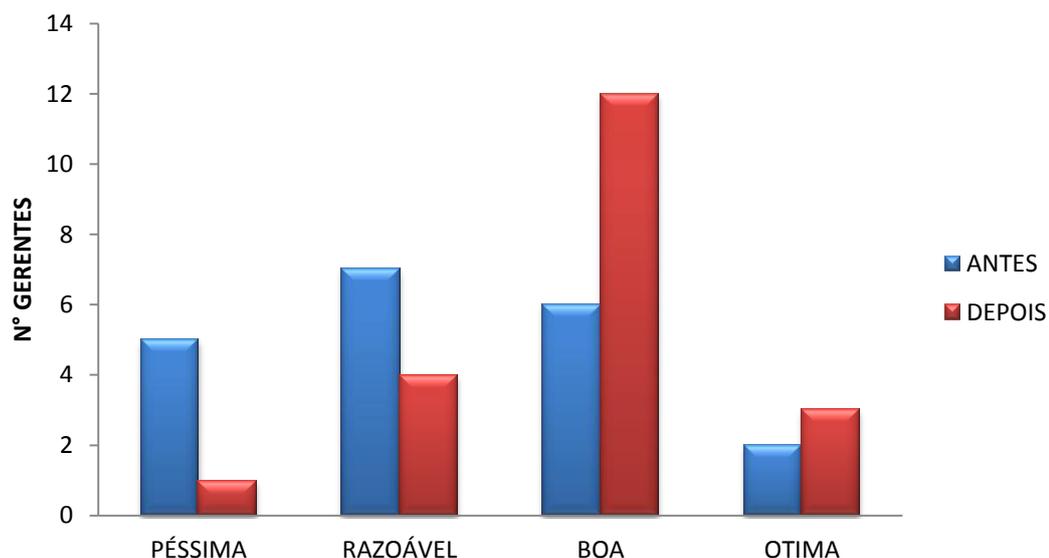
C. Interrupções (não importantes e urgentes) devem ser delegadas e minimizadas ao máximo.

D. Distrações (não importantes e não urgentes), devem ser evitadas, algumas vezes, todavia, uma tarefa D pode produzir benefícios surpreendentes.

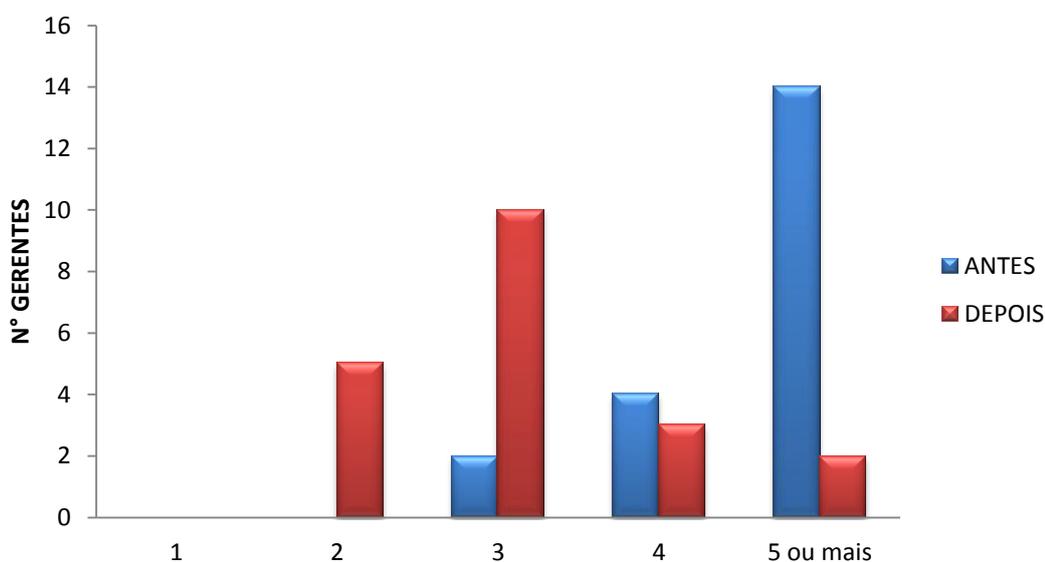
e) Delegar tarefas: Após ter classificado as demandas, deve-se delegar as quais são menos importantes e podem ser executadas por outras pessoas sem sofrerem prejuízos na execução e resultado obtido (MANCINI, 2007).

4.2 Aplicação do Modelo Proposto

A seguir, por meio da apresentação de diversos gráficos que retratam as respostas obtidas, são discutidos os principais pontos envolvidos com a aplicação do modelo proposto:

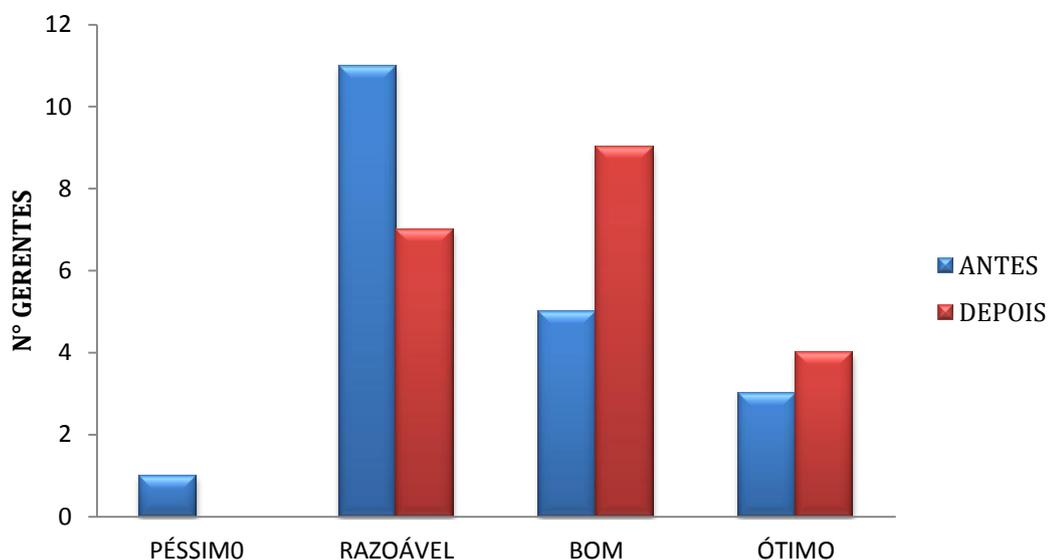
Gráfico 1. Qualidade de vida dos gerentes

Antes da aplicação do modelo de gestão de tempo proposto 60% dos gerentes da agência classificaram sua qualidade de vida no trabalho (QVT) como péssima ou razoável. Num segundo momento, após a aplicação do modelo os resultados foram surpreendentes, 75% dos gerentes classificaram sua qualidade de vida no trabalho (QVT) como boa ou ótima.

Gráfico 2. Ocorrência de urgências na semana.

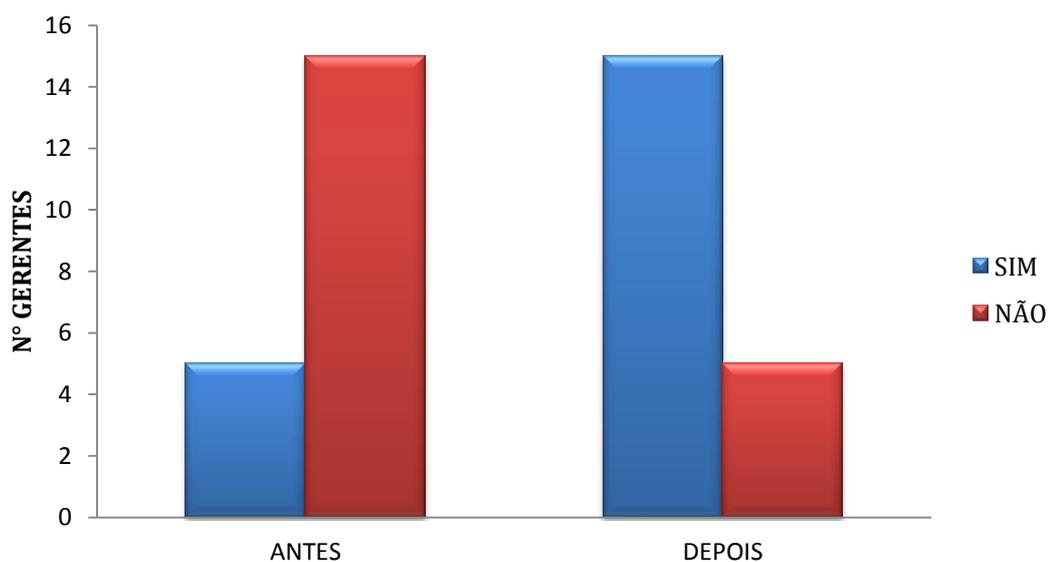
Também antes da aplicação do modelo proposto 70% dos gerentes apresentaram cinco ou mais urgências na semana, após aplicação do modelo apenas 10% dos gerentes apresentaram mais de quatro urgências.

Gráfico 3. Produtividade e resultado da carteira de clientes.



Antes da aplicação modelo proposto apenas 40% consideravam o resultado de sua carteira de clientes como bom ou ótimo, depois de aplicado o modelo o resultado da agência como um todo melhorou e 65% dos gerentes classificaram como bom ou ótimo o resultado obtido na carteira.

Gráfico 4. Local de trabalho organizado.



Antes do estudo na agência apenas 25% dos gerentes apresentaram um local de trabalho organizado. Após a aplicação do modelo apenas 25% não apresentaram seus locais de trabalho organizado.

5. Considerações Finais

De modo geral a maior parte dos entrevistados reclamam a falta de tempo, no entanto não fazem nada para ganhar mais tempo ou se tornarem mais produtivos (*Grzesiak 2014*).

Com o estudo exploratório fora identificado os hábitos dos gerentes e os resultados advindos de tais hábitos. Em sua maioria os gerentes alegaram ter cinco ou mais urgências na semana, apontaram as reuniões com a diretoria e o atendimento a ligações de clientes como os principais “ladrões de tempo”, e na escala proposta pelo questionário quanto à qualidade de vida no trabalho (QVT) (péssima/razoável/boa/ótima) 60% dos entrevistados classificaram como péssima ou razoável. Estes indicativos podem ter definido os resultados da agência nos dois últimos anos a qual não figurou nem entre as dez melhores colocadas no sistema de avaliação de metas do banco.

Identificado os maiores problemas quanto a gestão de tempo na agência, foi aplicada o modelo para gestão de tempo desenvolvido a partir das referências bibliográficas discutidas. O primeiro resultado foi quanto à organização do ambiente de trabalho. Antes do estudo na agência apenas 25% dos gerentes apresentaram um local de trabalho organizado, depois da aplicação do modelo observou-se 75% dos gerentes com o local de trabalho organizado, essa mudança possibilitou alcançar resultados que justificaram a manutenção do modelo proposta e possível aplicação em outras agências do banco. O número de urgências apresentadas na semana foi reduzido para no máximo duas em 90% dos gerentes entrevistados. Observou-se ainda um resultado bom ou ótimo na carteira de 65% dos gerentes. E um dos resultados mais importantes, antes da aplicação do modelo, 60% dos gerentes classificaram sua qualidade de vida no trabalho (QVT) como péssima ou razoável. Num segundo momento, após a aplicação da modelo proposto os resultados foram surpreendentes, 75% dos gerentes classificaram sua qualidade de vida no trabalho (QVT) como boa ou ótima, evidenciando a importância da gestão de tempo.

Para manutenção dos resultados obtidos muita disciplina ainda deverá ser empregada, portanto com os resultados alcançados, almeja-se a normatização do modelo proposto para gestão de tempo na agência.

6. Referências

BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo - um modelo comprovado para organizar sua vida, aumentar sua produtividade e seu equilíbrio*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

CARVALHO, Gustavo. *A gestão com foco na administração do tempo*. João Pessoa, out. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

GRZESIAK, M. *Trinta atitudes que consomem seu tempo e drenam sua energia*. João Pessoa, set. 2014. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos>>. Acesso em: 12 mai. 2015.

MANCINI, Marc. *Como administrar seu tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

URY, William. *O Poder do não positivo - como dizer não e ainda chegar ao sim*. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

ZEIGLER, Ken. *Como se tornar mais organizado e produtivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

Recebido em 14/04/2015

Aprovado em 31/08/2015