



X

UM EXEQUÍVOCO GENERALIZADO

Programar o Trabalho Primeiro, o Tempo Depois.

Kleber Nascimento

Versão preliminar

RESERVADA

Reprodução interdita

APRESENTAÇÃO

Caro Executivo:

Exequívoco" é um neologismo que concebi para referir-me a *equivocos típicos de executivos*. São distorções, enganos, falácias, racionalizações, conceitos truncados, enfim, diagnósticos insensatos à base do "bom-senso", que muitos executivos presumem — incriticamente — como válidos.

Inúmeros executivos fracassam por causa de exequívocos. Outros tantos morrem exequivocados. Alguns aprendem, ao custo de penosos desenganos ou de experiências traumáticas, que suas premissas de gerência eram equivocadas. Poucos, muitos poucos, se antecipam na revisão de seus exequívocos, evitando o desperdício de esforços honestos, mas desfocados.

Este artigo trata de um exequívoco muito comum, do qual poucos dirigentes desconfiam. Trata-se de programar o trabalho primeiro e o tempo depois. Devemos à perspicácia de Peter Drucker a detecção desse exequívoco. Mas parece que, em geral, os executivos não têm procurado corrigir esse erro.

Um Exequívoco Generalizado

A maioria dos executivos não programam nem o tempo nem o trabalho. Os outros — colegas, subordinados, amigos — é que programam essas coisas para eles, os executivos. Bem, não é por acaso que a maioria dos executivos é ineficiente.

Um bom número de executivos programam o trabalho, *mas não o tempo*. Isso pode parecer impossível, mas é o que acontece quando se lista uma profusão de tarefas e atividades a serem realizadas, "até onde o tempo der". Mesmo que essas tarefas estejam hierarquizadas segundo sua relevância, o tempo a ser alocado a cada uma delas *fica em aberto*, o que torna aleatória a possibilidade de que duas, ou cinco, ou sete das tarefas venham a ser iniciadas sequer.

Um número bem menor de executivos programam o trabalho e também o tempo, mas a programação de tempo é apenas *conseqüente* à do trabalho. Isso os leva ao "exequívoco" de alocarem tempo *ao que há para fazer* — o que é bem diferente de alocar tempo *ao que deveria merecer consideração* (às vezes, certas iniciativas das quais ninguém ainda tenha cogitado, na organização).

Os executivos que programam o tempo e, subordinadamente a essas programações, *elegem* atividades que deverão ocupar o tempo programado são os excepcionais. Certamente, muitas causas não de concorrer para essa excepcionalidade. Mas uma delas será a maneira como concebem, programam e cumprem as alocações temporais que fazem. Estes são os executivos que vêem sua missão, seu papel, como o de *aproveitadores de oportunidades* para a organização, mais do que como o de *solucionadores de problemas*. Os primeiros são, predominantemente, *inovadores*; os últimos são, mais que tudo, *mantenedores*, ou *aperfeiçoadores do passado*.

Neste artigo, procuro operacionalizar algumas idéias de Drucker sobre administração do tempo. A motivação é oferecer ao executivo orientações específicas e um processo de diagnóstico e programação do uso do seu tempo que lhe permita *aplicar*, por iniciativa própria e sem dependência de consultoria externa, alguns conceitos preciosos que a sabedoria de Drucker produziu. Esses conceitos estão disseminados e rephraseados em vários trabalhos do mestre, mas a melhor síntese deles ainda é o Capítulo 2 de seu livro *O Gerente Eficaz* (Zahar, Rio de Janeiro, 1971, 3ª edição, págs. 33-61). Muitos outros autores, dentre os quais se destacam Alec McKenzie, Ross Weber, Günter Gross e Alan Lakein, têm procurado acrescentar, aprofundar e instrumentar os preceitos de Drucker. Não são poucos os que se esquivam de citá-los como fonte, preferindo apresentar como de sua criação conceitos que, na verdade, são paráfrases ou formas diferentes de enunciar conteúdos de que Drucker já se apercebera.

De qualquer modo, o fato é que poucos executivos *aplicam* sistemática e intencionalmente as prescrições sobre administração de tempo que Drucker propõe. São prescrições emocionantes, das quais não se discorda, mas que ficam nas intenções. Há várias causas para essa defasagem entre o desejável e o real dia-a-dia do executivo. Uma delas é a falta de definições mais nítidas, de passos mais estruturados, de guias de ação que facilitem ao executivo *concretizar a teoria*. Este é o propósito do presente artigo.

Um Exequívoco Generalizado

Conquanto as *táticas* oferecidas ao leitor sejam detalhadas a partir de idéias originárias de Drucker, a *estratégia* que proponho é inteiramente distinta. Ao invés de partir de como o executivo vem realmente utilizando seu tempo e, mediante a análise dessa utilização, chegar a um quadro de tempo *ideal*, sugiro que se faça exatamente o inverso. "Esquecendo" o real, o executivo deve delinear o que *deveria ser* o seu quadro de tempo ideal, ou seja, como seria desejável que ele alocasse o seu tempo, a fim de maximizar sua contribuição à empresa. Só então é que analisaria como o tempo vem sendo realmente utilizado, agora eliminando as incoerências entre o real e o ideal. Essa diferença de abordagem pode multiplicar as possibilidades de sucesso do executivo na administração do seu tempo, por ser um meio de assegurar a prevalência da missão sobre as atividades.

Se Você é um executivo "dinâmico", que começa muitas coisas . . . mas conclui poucas, leia o artigo. Se Você é um executivo muito ocupado . . . mas pouco produtivo, leia o artigo. Se Você tem convicção de que não é um exequívoco . . . leia o artigo. Talvez, a partir da leitura, você comece a reduzir sua auto-ilusão.



A condição "psico-profissional" do indivíduo recém-promovido a uma posição de comando ou direção é, em essência, a mesma de um graduado frente à primeira experiência de trabalho ao deixar a universidade; ou, ainda, a mesma da jovem recém-casada face ao novo papel a ser assumido como administradora de um lar. As indagações que todos se fazem são da seguinte ordem: "Agora, quais serão as minhas *atribuições*? Que *atividades* deverei desempenhar? Que coisas a mim caberá *fazer*?" No caso do executivo, as respostas a essas questões podem estar detalhadas em estatutos, regimentos, descrições de cargos e manuais; ou nos planos e programas de trabalho; ou, ainda (e não raro), na opinião do chefe.

Em todos esses casos, o *exequívoco* (ou melhor, *exequívoco*) está na *premissa que fundamenta essas indagações*. Todas elas enfocam a programação de *trabalho* a ser realizado e não a programação do *tempo* real disponível ao executivo para desempenhar o seu *papel*. De um lado, haverá sempre uma quantidade muito maior de *tarefas* a serem feitas do que *tempo* suficiente para realizá-las; de outro, boa parte das *tarefas* ou *atividades* que um executivo procura realizar não são essenciais ao seu *papel*. Muitas delas são, na verdade, espúrias; outras, embora importantes, não só poderiam como deveriam ser delegadas. No final, menos numerosas que as espúrias e as importantes são as *tarefas essenciais* — estas, *indelegáveis*, as únicas que realmente definem o *papel* de um determinado executivo. *Portanto, a programação do tempo há que ser prioritária sobre a programação do trabalho*. Tanto na direção de uma empresa quanto na orientação dos afazeres domésticos, o critério básico deve ser a programação do tempo, à qual se deve subordinar a programação das atividades.

A diferença entre programar o tempo, primeiro, e o trabalho, depois, está em que a programação de *tempo* facilita ao executivo fixar-se em seu *papel*, na sua *contribuição*, na dimensão *inovadora*, no essencial. *Ao invés disso, a programação*

do trabalho conduz à ênfase em atividades (e não no papel do executivo, necessariamente), em esforços (e não na inovação), nas coisas importantes (as quais não são, necessariamente, as essenciais).

A noção de Tempo Discricionário (TD).

O melhor caminho para conduzir o executivo à inovação é bloquear e utilizar adequadamente *tempo discricionário (TD)*. Esse conceito foi originariamente formulado e disseminado por Drucker, mas a colocação de problema por Simon¹, há vinte anos, não poderia ser mais contundente:

“É típico o fato de um chefe ingressar numa organização com uma *agenda em branco* e ir, gradualmente, acumulando uma profusão de atividades de manutenção, de rotina. Cumpre-lhe tomar providências, periodicamente, para libertar seu tempo dessa teia que vai crescendo, ou seja, a atividade programada. A delegação é um processo dinâmico — o que não é delegável este mês, por ser importante e novo, pode e deve ser delegado no mês seguinte, por se haver tornado rotina. Poucos chefes conseguirão libertar-se da atividade programada a menos que parem para pensar, conscientemente, nos meios de fazê-lo. Há uma variação da Lei de Gresham, segundo a qual a rotina expulsa o pensamento criador. *A menos que o chefe, conscientemente, reserve tempo especial para inovação, ele encontrará maneiras de dispersar o tempo absorvendo-se na rotina*”.

Portanto, se desejar realmente *innovar*, o executivo terá de reservar blocos de tempo no seu dia ou semana de trabalho, *dos quais possa dispor arbitrariamente ou discricionariamente*, isto é, tempo que não esteja previamente comprometido com qualquer atividade, problema ou projeto corrente na organização. Para que o tempo assim bloqueado se qualifique como discricionário é preciso que o executivo possa utilizá-lo da forma que lhe aprouver — até mesmo para ir ao cinema ou para jogar tênis. Isto, no entanto, já se refere à *utilização* do TD, a qual poderá ou não ser adequada; antes de se considerar como utilizá-lo, porém, é preciso criar, bloquear TD.

Não raro, o executivo chega a bloquear TD, mas por indisciplina ou falta de empenho começa a utilizá-lo para “por em dia” o trabalho atrasado. Isso anula a possibilidade de empregar esse tempo na busca de oportunidades, na inovação; esteriliza-se, pois, a idéia de tempo discricionário. É inútil aprender tecnologias de administração do tempo, se o executivo não respeitar o TD como um compromisso

¹ Simon, Hebert A. “The executive responsibility for innovation”, in *Development for Federal Administrators*. University of Chicago, 1957. **Negrito do autor.**

Um Exequívoco Generalizado

tão importante quanto qualquer outro que tenha de observar; se o executivo não se impuser como obrigação utilizar seu TD exclusivamente em decisões não-programadas, ou seja, em oportunidades.

Em suma, se o executivo é especialmente responsável por inovar, mais do que por manter ou mesmo aperfeiçoar o passado, é imprescindível que ele

- (1) programe o seu tempo, primeiro, e o seu trabalho, depois;
- (2) bloquee TD e assegure o respeito de seus colegas e subordinados (e, se possível, de seu chefe também) a esse tempo; e
- (3) utilize esse TD segundo critérios de pertinência, ou seja, em oportunidades ou em inovações.

O que pode fazer o executivo a esse respeito? Como poderá proceder?

O QUADRO DE TEMPO (QT) — um recurso para assegurar a prevalência da missão sobre as atividades

Uma vez aceita a primeira condição — programar o tempo, primeiro, e o trabalho, depois — o executivo se vê ante as seguintes alternativas:

1. "Programar" seu tempo de memória, isto é, de forma subjetiva, provavelmente ao impulso do momento, à frente do calendário ou da agenda.
2. Elaborar um quadro de tempo (QT) com indicações precisas de suas alocações temporais ao longo de um período típico de trabalho, normalmente uma semana.

A primeira alternativa é um exequívoco; muitos persistem nele, por vício de trabalho, ainda que estejam conscientes da improdutividade dessa prática. No que se refere a tempo, ensina Drucker, a memória é a inimiga mais traiçoeira do executivo. Ele será capaz de jurar que esteve numa reunião por 40 minutos, quando em verdade passaram-se duas horas. Um levantamento metódico, por minutos, do que faz um executivo durante seu dia típico de trabalho, ao longo de uma semana, o deixará perplexo. A discrepância entre o que ele pensará ter feito de seu tempo e o que realmente terá feito é inacreditável. Além disso, "programar" o tempo de memória tem outras desvantagens: a secretária, os auxiliares, colegas e supervisores não dispõem da programação do tempo do executivo e não podem, assim, colaborar para sua observância. Por outro lado, a programação improvisada leva facilmente o executivo a programar o tempo de acordo com "o que há para fazer", subvertendo pois, toda a lógica do TD. No fundo, confiar na memória corresponde a não programar o tempo.

A segunda alternativa — elaboração de um QT — é a melhor maneira de operacionalizar a prevalência da programação do tempo sobre a do trabalho, ou

Um Exequívoco Generalizado

da missão sobre as atividades; de assegurar o bloqueio e a observância do TD; e de possibilitar a articulação das programações de tempo dos outros — secretária, auxiliares, colegas, superiores — com a do executivo.

Na elaboração do QT se pode adotar uma das alternativas:

- A. Proceder a um levantamento detalhado, por minutos, de todas as atividades do executivo por um certo período, duas semanas, por exemplo. A partir desse levantamento, eliminar atividades espúrias, ou delegáveis, reduzir o número e a duração de reuniões, de modo a liberar tempo que possa transformar-se em TD. Conseqüentemente, redefinir atividades, bloquear TD e alocar blocos de tempo para o que se considerar essencial. Numa palavra, *partir do real para o ideal*.
- B. "Esquecer" o real, isto é, como executivo vem aplicando o seu tempo. Não proceder a qualquer levantamento. *Partir diretamente para o ideal*, ou seja, para o QT considerado como a mais desejável distribuição do tempo (inclusive TD) do executivo para cumprimento de sua missão. Uma vez elaborado o QT ideal, implantá-lo e, só então, à luz dos desvios que a realidade vá impondo, identificar a alocação real do tempo, com vistas a eliminar, delegar ou redefinir atividades e reajustar correspondentemente o QT.

A primeira alternativa (A) é a que Peter Drucker recomenda em artigos, filmes e na prática de sua consultoria. A segunda alternativa (B), contudo, apresenta vantagens consideráveis sobre a primeira, constituindo uma abordagem inteiramente nova à problemática de programação e utilização racional do tempo do executivo.

A vantagem fundamental da alternativa A é permitir que o executivo receba um *feedback* contundente, o qual, por factualizar a enorme diferença entre intenção e ação do executivo, no que se refere à alocação do seu tempo, provavelmente o induzirá a um compromisso definitivo, convicto, de elaborar e de fazer cumprir um QT.

A principal desvantagem da alternativa A é o risco de que o executivo, ao fim de tal esforço, consiga principalmente *melhorar um pouco o que havia de inadequado*, o que é muito diferente de *fixar tempo necessário ao que se considere adequado*. Outras desvantagens da alternativa A são custo, inconveniência e delongas. Custo, na medida em que essa alternativa implica a dedicação integral da secretária do executivo ou de um consultor para proceder ao levantamento dos dados, mediante observação pessoal direta, durante um período nunca inferior a duas semanas. Inconveniência, pelo fato de que todas as ações e procedimentos do executivo, durante esse período, devem ser rigorosamente acompanhados pela referida pessoa;

Um Exequívoco Generalizado

esse controle envolve, inclusive, a presença física da pessoa na sala do executivo. E delonga, porque o QT do executivo dependerá de tais levantamentos e o período de observação, para ser representativo, não poderá ser inferior a duas semanas *típicas* de trabalho.

Minha experiência utilizando a alternativa A para elaboração dos QT's de quase uma centena de executivos conduz à conclusão de que o esforço é desnecessariamente enorme para os resultados desejados. Não raro, o executivo desanima em decorrência desse mesmo esforço e conclui que está *gastando tempo demais para programar o tempo*. Resultados de melhor qualidade podem ser alcançados com muito menos esforço, à base da alternativa B.

A diferença fundamental entre as duas alternativas está *na estratégia de mudança* que cada uma delas utiliza. Em termos de estratégia de mudança, uma coisa é tentar *melhorar o real ou existente, como ponto de partida*; outra, inteiramente distinta, é *definir sem condicionamento o ideal, e só então analisar o real, subordinando-se esta análise aos critérios e referenciais estabelecidos pelo ideal*. As táticas, os procedimentos, a dinâmica, as resistências provocadas, as conseqüências, enfim, de cada uma dessas estratégias são *completamente diferentes*. No caso da alternativa B, por exemplo, será muito improvável que se institucionalizem erros mediante o aperfeiçoamento de atividades que, a rigor, deveriam ser totalmente *eliminadas*.

Compondo o QT ideal

Não basta que o executivo se disponha a preparar seu QT ideal. É preciso saber *como* fazê-lo. Alguns critérios poderão auxiliá-lo a compor um QT que lhe facilite a utilização mais produtiva de seu tempo. Pois o inverso pode acontecer, isto é, o QT transformar-se num instrumento inconveniente, desperdiçador do tempo do executivo.

Blocos fundamentais: responsabilidades, ao invés de atividades. Esta distinção já não precisa ser enfatizada. A primeira etapa de elaboração do QT não é distribuir tempo entre *atividades* (o que deve o executivo *fazer*), mas simplesmente listar as *responsabilidades* (aquilo por que deve ele *responder*). Muitos executivos se surpreendem com a enorme dificuldade que experimentam ao tentar definir suas *responsabilidades terminais*, ao invés de meramente listarem suas *atividades*. Raros conseguem fazê-lo de pronto. Essa perplexidade é indicativa de muitos problemas (estrutura, grau de autonomia decisória, etc.), mas não deixa dúvida quanto a um: tal executivo está perdendo o senso de sua missão e se perdendo na agitação de suas tarefas. Mais que nunca, ele precisa de um QT, cujos blocos fundamentais de tempo correspondem a uma síntese das responsabilidades do executivo.

Nem sempre é fácil distinguir entre responsabilidades e atividades; em verdade, é impossível mesmo excluir algumas destas, como reuniões de diretoria. Isso é inteiramente válido, desde que se tenha exaurido o esforço por definir as responsabilidades e só então se incluam atividades consideradas indispensáveis. Eis duas ilustrações:

Responsabilidade: Ampliar a cota de mercado do produto Z em x%.

Atividades: exame e reformulação da propaganda do produto; articulação entre as unidades de produção e vendas; contactos pessoais com clientes críticos; alocação de recursos; revisão de prioridades; acompanhamento dos resultados parciais, etc. . .

Responsabilidades: Desativar ou eliminar produtos em declínio

Atividades: identificação e análise de curvas de vendas; diagnóstico das possibilidades tecnológicas dos vários produtos; reuniões com as chefias de produção e de vendas; análise de margens de lucro e do potencial de mercado, etc. . .

O importante, neste aspecto, é que o executivo não se atralalhe com responsabilidades nebulosas como "garantir a sobrevivência da empresa", ou "zelar pelo bem-estar dos empregados". Conquanto válidas como ideias, essas responsabilidades não se prestam a teste, nem servem como guias de ação. Podem ser, isto sim, o resultado final de várias responsabilidades operacionalizáveis, bem definidas, que se articulem entre si, formando, em seu conjunto, os papéis essenciais ou a missão do executivo.

Blocos complementares: atividades, ao invés de responsabilidades. O traço típico do executivo que desperdiça o seu tempo e o dos outros é a prevalência das atividades sobre as responsabilidades, na alocação real de seu tempo. Ele é um despachante e um "reuninte". Passa muito tempo com outras pessoas (geralmente falando muito e ouvindo pouco) ou ao telefone. Sente desconforto ao ficar sozinho; precisa de companhia. Seus subordinados podem ser convocados a qualquer momento, não raro várias vezes no mesmo dia. Logo se sentem à vontade para também interromper o chefe quando lhes der na cabeça. Esse executivo trabalha muito, mas produz pouco. Fica mais cansado pelo que não consegue fazer, do que pelo realizou.

Conquanto os blocos fundamentais ou dominantes do QT devam referir-se a responsabilidades (fins, objetivos), alguns blocos serão alocados a atividades. Estes blocos devem *suplementar* os blocos fundamentais, limitando-se ao mínimo necessário, tanto em termos de número quanto de duração. É que são apenas blocos de apoio, os quais, entretanto, competem sorrateiramente com os fundamentais e não raro conseguem predominar no QT do executivo.

Os blocos suplementares típicos são as reuniões e despachos, a rotina com a secretária, e os períodos bloqueados para telefonemas e contatos rápidos. No que se refere a reuniões e despachos, o executivo deve considerar os seguintes alertas:

1. Longas reuniões de mais de 120 minutos provavelmente podem conduzir aos mesmos resultados se limitadas aos 120 minutos. Uma equipe aprende a trabalhar com maior objetividade quando seus componentes sabem que o "tempo de jogo" é fixo e será respeitado pelo chefe. A não ser em casos excepcionais, uma reunião

deve ter hora exata para começar e para terminar. Muitas reuniões de diretoria servem mais para catarse de ressentimentos do que para se tomar decisões. Em boa parte, o tempo desnecessariamente longo convida a isso. Elas poderiam ser cortadas pela metade, sem prejuízo dos resultados operacionais,

2. Despachos apressados de 15 minutos podem ser mais produtivos se ocorrerem a cada duas ou três semanas, talvez mensalmente. Como o QT se refere geralmente a uma semana, o executivo pode sentir-se compelido a incluir nele todos os seus contatos regulares diretos, ainda que tenha de espremer vários subordinados em minidespachos de 15 minutos. Será muito mais inteligente, nesses casos, alternar despachos a cada duas semanas, por exemplo, com os subordinados A e B, dispondo de 30 minutos para cada um deles a cada quinzena.

No que se refere a telefonemas e contactos rápidos, a sabedoria está em programar o que, *apenas aparentemente*, não se presta a programação. *Para o executivo eficaz, mesmo o imprevisível é programável.* Com efeito, é impossível prever-se quando um cliente especial, um político influente, um subordinado leal, ou mesmo um superior hierárquico implicante telefonará para falar com você. Mas nada impede que sua secretária receba a chamada e, sem interromper você ou criar-lhe problemas com a pessoa que chama, assegure que você ligará de volta "certamente entre 09:30 e 10:00 horas". É que 95% desses telefonemas não são urgentes. Se o forem (sua secretária poderá sempre perguntar), então você os atenderá na hora. Mas o ônus de afirmar que é urgente deve ser de quem chama. Assim, a pessoa assumirá conscientemente a responsabilidade por fazer com que você seja interrompido, pedindo à sua secretária que o faça.

A sutileza está em não confundir urgência com emergência, imprevisível com crise. Você não precisa ser interrompido por coisas urgentes ou imprevisíveis (mas talvez goste disso, por um hábito gerencial imaturo). Em termos práticos, você pode criar blocos de 30 minutos, entre dois blocos fundamentais, para iniciar ou retornar telefonemas, receber recados, tomar providências rápidas e realizar contatos breves. Bem administrados por você e por sua secretária, esses *intermezzos* serão a melhor garantia de tempo ininterrupto, contínuo, tranqüilo, protegido, concentrado, para utilização ótima dos blocos fundamentais.

Dois blocos especiais: programação e controle semanal de atividade, e TD. A rigor, o TD é um bloco fundamental, já que se destina à inovação, e esta é uma responsabilidade não apenas prioritária, mas *permanente*, do executivo. Mas a relevância do TD justifica tratá-lo como um bloco especial, o que será feito adiante. Neste ponto, o que se deve tornar-se claro é que o TD é um dos blocos obrigatórios do QT do executivo eficaz.

Um Exequívoco Generalizado

A programação e controle semanal de atividades (PCSA) é um bloco complementar, já que representa uma atividade e não uma responsabilidade terminal do executivo. Contudo, sua relevância como recurso para maximizar a utilização eficaz de todos os blocos do QT do executivo justifica também tratá-la como um bloco especial.

O objetivo da PCSA é, primeiro, antecipar o que deseja *fazer* o executivo, na semana seguinte, com respeito a cada um de seus blocos fundamentais e complementares, e segundo, avaliar o que foi realmente feito. Agora sim, tendo já programado o tempo e eleito prioridades, o executivo muito ganhará se, ao invés de decidir na hora quais as ações que iniciará, programar essas ações na semana anterior. Isto lhe permitirá levantar ou solicitar informações necessárias, acionar pessoas e marcar entrevistas, delegar à secretária providências preparatórias, enfim, "fazer acontecer coisas" das quais dependam suas ações na semana seguinte. Ao fim da semana e no mesmo bloco de tempo, ele avaliará o que fez na semana finda e programará o que deseja fazer na semana seguinte.

Alguns especialistas sugerem mesmo que, a cada dia, o executivo dedique um bloco de tempo à programação das atividades do dia imediato. Vinte ou trinta minutos diários poderão capitalizar consideravelmente o tempo do dia seguinte. Com efeito, mesmo que semanal e não diária, a programação das atividades vindouras e controle de sua execução é um dos blocos mais "baratos" e mais compensadores do tempo do executivo. Trinta a sessenta minutos por semana serão suficientes para este bloco. A manhã da 6a-feira ou a tarde da 5a-feira podem ser pontos adequados para a PCSA.

Monocronismo, ao invés de policronismo. Os executivos que usam eficazmente o seu tempo são monocrônicos, isto é, fazem uma coisa de cada vez, concluindo-a primeiro e só então iniciando outra. A maioria, contudo, é constituída de policrônicos, os que fazem um pouco de tudo ao mesmo tempo. Por isso, iniciam muitos projetos, mas concluem apenas uns poucos. Por isso, desperdiçam muito tempo *recomeçando* várias vezes a mesma tarefa. Em suma, os monocrônicos fazem continuamente uma parte distinta *do todo*, até o concluírem; os policrônicos fazem intermitentemente um pouco *de tudo*, deixando pela metade ou mal-acabando às pressas a maioria de seus projetos.

O policrônico se ilude com a impressão de estar *produzindo muito*; o que ele está é *muito ocupado*, e por isso mesmo é pouco produtivo em termos de resultados finais. Sua dificuldade pode ser de temperamento ou atitude: agitado, hiper-cinético, dispersivo. A concentração, ensina Drucker, é a regra de ouro da utilização eficaz do tempo. Por isso, o monocronismo é o caminho de eficácia.

Uma implicação direta do monocronismo para o QT é quanto ao *número* de blocos fundamentais. Meia dúzia de *responsabilidades terminais* distintas já representam uma demanda a que só os bons executivos podem corresponder. Mas nem os melhores executivos podem realmente responder com eficácia a 10 ou 15 responsabilidades finais. Portanto, é fundamental selecionar as verdadeiras priori-

Um Exequívoco Generalizado

dades e alocar tempo substancial a elas, para realizá-las bem. O oposto é atomizar tempo entre numerosas coisas "igualmente prioritárias", auto-iludindo-se. O executivo policrônico fica "de olho em tudo", mas seus projetos são, na maioria, sinfonias inacabadas.

Outra implicação direta do monocronismo para o QT é a *dinamicidade* dos blocos fundamentais. Com efeito, se o executivo optar pela concentração nas prioridades, pelo monocronismo, seu QT contará, inicialmente com uns 4 ou 5 blocos fundamentais correspondentes às 4 ou 5 prioridades que ele selecionar. Ora, pelo simples fato de alocar tempo substancial a essas prioridades, o executivo poderá concluí-las antes do que se lhes alocasse tempo insuficiente. Assim, poderá introduzir novas prioridades em seu QT, atualizando-o a cada prioridade superada ou secundarizada. A blocagem de tempo no QT poderá permanecer relativamente estável, mas as responsabilidades contempladas no QT serão renovadas de acordo com as necessidades.

Inversamente, o QT de um policrônico tenderá a permanecer estático, retalhado entre numerosas responsabilidades que, não sendo concluídas (por escassez de tempo), não podem ser substituídas por outras. Como novas responsabilidades fatalmente surgirão, o policrônico vê-se obrigado a desistir dos (agora) velhos projetos para dar conta dos novos, sob pena de se deixar atropelar pelas novas necessidades organizacionais. E os abandona, sem concluí-los, frustrado. Compensa-se "inaugurando" muitos novos projetos, candidatos a se tornarem sinfonias inacabadas. E assim vai, até que se imponha uma missão... ou que alguém lhe imponha a demissão. Morte por exequívoco.

Blocos maiores de tempo, ao invés de "picadinhos". Este critério se relaciona muito com o anterior. O QT de um policrônico, por exemplo, é minuciosamente subdividido em períodos de até 15 ou 10 minutos, para que ele possa "dar tempo" às numerosas frentes que deseja abrir. O contrário acontece com o QT do monocrônico.

É fundamental compactar o tempo (tanto o de responsabilidades terminais quanto o TD) em períodos maiores, ao invés de "picadinhos". Nenhum assunto realmente importante pode ser bem examinado em porções (ainda que numerosas) de 15 minutos. Até mesmo um projeto simples, como a redação de um relatório semestral, requer um tempo considerável de concentração e esforço para uma primeira versão completa. Muitos passam pela experiência de tentar escrever um relatório desses com base no seguinte raciocínio: (1) da primeira versão à forma final, o relatório tomará cerca de 30 horas de trabalho; (2) como o prazo para entrega se esgota em 70 dias, uma alocação de 30 minutos diários será suficiente para concluí-lo, ainda restando 10 dias para eventualidades. Esse é um raciocínio policrônico. A experiência conta que o relatório iniciará inúmeras vezes o trabalho, interrompendo-o nos momentos em que mais poderia aproveitar o "embalo", desperdiçando muito tempo com o recontro do fio da meada no ponto onde parou no dia anterior. Até que o 65º dia chega, o relator resolve "tirar o dia" trabalhando em casa,

Um Exequívoco Generalizado

sem atender ao telefone, para aprontar o maldito relatório. E pelo menos uma primeira versão completa é produzida — em 4 a 6 horas de trabalho. Aí, então, a revisão poderá ser feita em períodos menores de concentração, mas, ainda assim, provavelmente mais longos do que os 30 minutos que o relator previra.

Em suma, no que se refere à duração dos blocos de tempo, o executivo precisa aprender que 120 minutos contínuos *não são o mesmo* que 8 períodos intermitentes de 15 minutos cada um. Aritmeticamente, o resultado é o mesmo; gerencialmente, não.

Compatibilizar os dois relógios: o cronológico e o biológico. As pessoas variam muito quanto às curvas de rendimento, ao longo do dia. Também muito distintas são as seqüências preferidas entre várias atividades. Alguns executivos preferem atacar o pior problema ou a responsabilidade mais difícil logo à primeira hora da manhã, "antes de esquentarem a cabeça". Outros preferem despachar logo toda a rotina, a fim de mergulharem num assunto complexo sem qualquer outra preocupação por aquele dia. Por isso, não há QT's padronizados, à venda pelas firmas de consultoria. Cada caso é um caso; quanto mais compatível com as características individuais do executivo, mais adequado será o QT. Por exemplo, a amplitude temporal de atenção, ou seja, o limite de capacidade de concentração varia muito, de pessoa para pessoa. Conhecemos indivíduos que "saem do ar" se a discussão perdure mais de 5 minutos; outros são capazes de participar atentamente (ainda que em silêncio) de um debate ou conferência, por uma hora. Pois bem, o seccionamento dos blocos de tempo de um QT deve atender à amplitude temporal de atenção do seu usuário. Se essa amplitude for muito reduzida, será preciso ampliá-la gradativamente, sob o risco de negacear tempo a assuntos cujo tratamento deveria ser mais detido; mas não será eficiente criar blocos de duas horas para tal executivo, pois ele certamente "sairá do ar" ou desperdiçará seu tempo e dos outros com redundâncias ou "variações sobre o mesmo tema". Em suma, no que se refere à extensão, posição e seqüência, os blocos de tempo do QT devem adequar-se às características pessoais do executivo e ao que, à luz de suas circunstâncias, ele definir como conveniente.

. . . e um pouco de bom-senso. Respeitados os critérios acima, não será difícil ao executivo complementar, à base de bom-senso, o posicionamento mais inteligente dos blocos de seu QT. Ele observará, por exemplo, que será vantajoso compactar em um só dia, ou em duas tardes, todas as atividades que, por sua natureza, devam ser agrupadas. Assim, os contatos pessoais externos, as visitas a clientes e a fornecedores importantes, o almoço semanal na sede, tais atividades podem ser convenientemente agrupadas em determinado dia, manhã, ou tarde da semana, para evitar que o executivo entrecorte seu tempo com atividades internas e externas. Ou ele pode trabalhar diariamente (ou em certos dias da semana) em casa, até às 10 horas da manhã, na elaboração de documentos que somente ele deva preparar. Portanto, ao invés de chegar cedo à organização e tentar, lá, produzir tais documentos (geralmente, acaba levando a pasta cheia para casa . . . e voltando com ela e também a cabeça cheias para o trabalho) ele se poupa do trânsito, do cansaço e das interrup-

Um Exequívoco Generalizado

ções, aproveitando melhor o seu tempo. Ele saberá melhor do que ninguém onde posicionar o TD no QT, bem como onde (em casa, na biblioteca, no escritório) e em que matérias utilizar o TD.

No que se refere a reuniões, o executivo precisará definir previamente sua natureza (decisória, de levantamento de dados, de comunicação de informações?) e, em função dessa natureza, sua duração e composição. Mas isto seria assunto para um artigo à parte. Neste ponto, o relevante é chamar a atenção do executivo para o melhor agrupamento e seqüência de determinadas reuniões em um dado turno do dia mais conveniente da semana. "Espremer" uma entrevista entre duas reuniões complicadas é arriscar os resultados da entrevista . . . ou sacrificar o tempo da segunda reunião. Marcar uma reunião para a última meia hora do expediente é convidar a má-vontade para presidí-la.

Sumário. Para compor um QT ideal realmente útil, você deverá aplicar certos critérios e observar uma determinada seqüência de passos. Primeiro, esqueça atividades e liste suas responsabilidades terminais. Segundo, hierarquize essas responsabilidades por ordem de importância. Terceiro, selecione as que devam merecer tratamento imediato, pelos motivos que você considerar válidos. Quarto, aloque tempo às suas responsabilidades terminais.

Você terá configurado, assim, os blocos fundamentais do seu QT.

Quinto, esqueça responsabilidades terminais e liste agora as atividades que considerar indispensáveis. Sexto, distribua o *tempo restante* entre as referidas atividades (reuniões e despachos, rotinas, telefonemas e contatos rápidos, e PCSA — planejamento e controle semanal de atividades). Neste ponto, você terá configurado os blocos complementares de seu QT.

Sétimo, solucione os conflitos entre os blocos fundamentais e complementares. Certamente, faltará tempo. Mas isto é um sintoma, não a causa. Esta reside nos seus hábitos de uso do tempo. Verifique se está cometendo o exequívoco de optar pelo policronismo. Reavalie a duração de cada um de seus blocos de tempo. Reduza os blocos perdulariamente longos. Integre e consolide os blocos irrealisticamente curtos. Identifique a amplitude temporal de sua atenção e compatibilize com ela a duração dos blocos de seu QT. Proceda de forma idêntica ao considerar o melhor posicionamento e a melhor seqüência dos blocos no QT.

Oitavo, submeta a primeira versão de seu QT a seus auxiliares imediatos, inclusive sua secretária. Peça-lhes a crítica e sugestões. Eles poderão oferecer-lhe contribuições valiosas, com as quais você poderá configurar um QT ideal mais adequado.

Saneando o tempo real, para liberar TD

Embora dispondo de um QT ideal, você poderá alegar que não vive no vácuo, que enfrenta uma realidade, que não pode alterar a situação atual com uma penada. Há, porém, muito de racionalização nessas alegações. A resistência à mudança

se entranhou mais do que você admite. A força do hábito é mais poderosa do que você pensa. Mudar é desconfortável, chega a doer.

Mas há, também, uma boa dose de verdade no que você alega. O importante é não torná-la intransponível, o pretexto para o imobilismo ante a situação. Vejamos agora o seu tempo real, como saneá-lo, como reorganizá-lo em direção ao QT ideal. É preciso compatibilizar o real com o ideal, subordinando o primeiro à configuração do segundo.

No esforço por sanear o seu tempo real — como você tem realmente utilizado seu tempo — o objetivo mais importante será *liberar* tempo da atual situação, para transformá-lo em TD e para alocá-lo aos blocos fundamentais e complementares de seu QT ideal.

Como o TD certamente não é contemplado em seu tempo real, pois é uma exceção (os executivos eficazes são excepcionais) que a grande maioria desconhece, ele deve ser a primeira das prioridades a serem atendidas com a liberação de tempo que deve resultar do saneamento de seu tempo real. Um dos pontos centrais deste artigo é o conceito de TD e sua relação com a responsabilidade do executivo por inovar, mais do que manter ou mesmo aperfeiçoar o passado. Para isso, foi dito acima, é imprescindível que o executivo (1) programe o seu tempo, primeiro, e o seu trabalho, depois, (2) bloqueie TD e assegure o respeito de seus colegas e subordinados (e, se possível, de seu chefe também) a esse tempo; e (3) utilize esse TD segundo critérios de pertinência, ou seja, em oportunidades ou em inovações.

A primeira das condições acima foi objeto de análise até este ponto. Agora, a segunda condição, ou seja, como bloquear TD mediante o saneamento do tempo real, será examinada.

Sendo a criação ou reserva de TD o primeiro passo facilitador da inovação, o problema pode ser recomposto nas seguintes partes: Quais os fatores ou pressões típicos de redução do TD do executivo? Como minimizá-los ou, se possível, eliminá-los, de forma a criar disponibilidade de tempo a ser definido como TD?

Não é fácil bloquear TD e menos fácil ainda é assegurar a integridade do TD bloqueado. As dificuldades repousam sobre determinados fatores ou pressões que tipicamente reduzem a disponibilidade de tempo que o executivo possa transformar em TD. Esses fatores podem ser agrupados em 3 categorias, a saber: conceptual-perceptiva, estrutural-funcional e comportamental.

Fatores de ordem conceptual-perceptiva

São aqueles fundamentalmente ligados à compreensão, à maneira de ver, ao entendimento, à percepção, enfim, que o executivo tenha construído a respeito do TD. Uma vez sedimentada uma percepção distorcida a respeito do TD, o executivo assumirá uma posição de resistência a reconhecê-lo como válido e necessário. É preciso, pois, dissipar dúvidas quanto a algumas percepções equivocadas que po-

Um Exequívoco Generalizado

dem levar o executivo a uma avaliação menos positiva ou até à total negação da validade do TD.

"Tempo discricionário é tempo ocioso". Esta concepção é típica de três tipos de executivos: o especialista que ascende à posição de administrador, o executivo "hipercinético" e o executivo "despachante". Para esses indivíduos o conceito de produtividade está necessariamente ligado ao conceito de movimento, de ação. Habituarão-se a *fazer coisas*, a verificar *in loco* a execução de suas ordens, a *assinar em cruz* pilhas de documentos, enfim, a demonstrar dedicação ao trabalho evitando uma possível impressão de preguiça, de "folga" (por exemplo, mesas limpas, vazias, braços cruzados, atitudes pensativas). Para eles, a idéia de determinar um período só para perscrutar novas possibilidades (quem garante?) seria, no mínimo, uma heresia.

Ora, tempo ocioso é, por definição, tempo perdido, improdutivo; TD é tempo conquistado e reservado para investimento no futuro pela busca intencional de criatividade e inovação no presente. É progresso em potencial. O tempo ocioso deve ser eliminado, pois é sinônimo de custo, de passivo; o TD deve ser preservado e explorado, uma vez que poderá representar maior lucratividade, não tanto a curto prazo, mas certamente a médio e longo prazos. *Tempo discricionário não é tempo ocioso*.

"Tempo discricionário é tempo eventual, aleatório". Esta é a concepção do executivo para quem TD é como um *hobby*; dedica-se a ele quando "não há nada para fazer" ou quando a fadiga chega ao ponto de exigir-lhe um descanso, uma higiene mental. É evidente que tais períodos, para ele, serão raríssimos, pois, como o próprio executivo sabe (mas insiste em ignorar), a quantidade de atividades sempre tenderá a ser superior à quantidade de tempo real para executá-las. Portanto, é evidente que a determinação do TD depende, primeiro que tudo, da *vontade* do executivo; fica, pois a seu critério a reserva — e, principalmente, o cumprimento sistemático — do TD. Se ele não estabelecer uma programação formal de seu tempo, a tendência é de que o trabalho se avolume, absorvendo-o por completo. Aljás, assim como nenhum *hobby* será praticado regularmente se o indivíduo não programar tempo para isso (só assim você aprende a jogar tênis ou a tocar um instrumento), também a menos que o executivo programe o uso do próprio tempo, encontrará alguém que o faça por ele, ocupando-lhe a atenção, congestionando-lhe a agenda.

Não, TD *não* é tempo eventual, aleatório, mas tempo intencional, programado.

"Tempo discricionário é tempo de reserva para atendimento de emergência". Esta concepção é típica do executivo que compreendeu a necessidade de criar um tempo "somente seu", mas não percebeu que o importante é utilizá-lo eficazmente, é preservá-lo de atividades rotineiras ou de ser empregado como "tempo de reserva" para emergências, assuntos secundários, ou, mais freqüentemente, para por em dia expedientes atrasados. Este executivo confunde ainda a existência (disponi-

Um Exequívoco Generalizado

bilidade) com a essência (finalidade) do TD. Na verdade, a concepção que ele formou de TD é a de um "regra três" para entrar em cena sempre que . . . faltar tempo — uma contradição insustentável (reservar tempo para a falta de tempo), que desvirtua radicalmente o significado do conceito. O TD não existe para preencher lacunas. O executivo deve observá-lo com regularidade como qualquer outro compromisso de sua agenda, se é que deseja resultados positivos. Do contrário, o mais provável é que as pressões do dia-a-dia de trabalho devam o TD.

Algumas vezes esta concepção provém do executivo que não tem uma visão realista a respeito de quanto TD pode dispor. No íntimo, ele poderá desejar preservar esse tempo, mas a falha em avaliar a extensão das demandas de tempo a que tem de atender o obriga a descumprir a programação ideal, desde o início e cada vez mais, até que ele desanima e desiste de seu TD.

Em suma, TD *não* é tempo "de reserva" para emergência ou expedientes atrasados.

"Tempo discricionário é privilégio dos altos escalões hierárquicos". Esta é a percepção do executivo que considera obviamente verdadeira e necessária a relação "maior hierarquia = maior autonomia = mais disponibilidade de TD". Isto é uma ilusão. Na verdade, quanto mais alto o cargo, mais dificuldade o executivo terá em controlar a utilização de seu tempo, pois a natureza mesma de sua posição o obrigará a assumir um papel social e político, além do propriamente técnico-profissional. Assim, na medida em que ele ascender na escala hierárquica, torna-se mais vulnerável aos interessados que se vão a Roma, têm de ver o Papa, ou se vão à empresa, têm de falar com o Presidente. O público parte da premissa de que só ele, o executivo, detém informações corretas e completas.

A verdade, porém, é que TD *não* é privilégio da chefia superior de uma organização e nem se torna mais disponível naquela chefia. Todos os níveis de comando podem e *devem* procurar bloquear e utilizar o TD com vistas à inovação. Mas a realidade tem demonstrado que a relação correta é "hierarquia mais elevada = maior dificuldade de TD". Em suma, onde maior é a necessidade (lá, onde a inovação é mais importante) maior também é a dificuldade de bloquear TD.

Fatores de ordem estrutural-funcional

São aqueles fundamentalmente ligados à organização e não às características psicológicas ou comportamentais do executivo. Portanto, esses fatores só poderão ser alterados mediante atos normativos ou diretrizes superiores específicas, uma vez que não são ratificáveis por mudanças atitudinais do executivo. Caberá a ele, no entanto, sensibilizar o comando ou submeter mesmo à aprovação da cúpula diretiva as modificações necessárias.

1. Hiper-especialização estrutural e funcional

Este fator se refere à excessiva subdivisão de tarefas entre especialistas ou à fragmentação de competências entre órgãos. Algumas perguntas podem facilitar o diagnóstico da hiper-especialização:

Até que ponto a estrutura da unidade que você dirige está excessivamente subdividida, especialmente no sentido horizontal?

Esse fato tem requerido que, para cada decisão, você tenha de "juntar pedacinhos de autoridade" espalhados por vários órgãos, consumindo, assim, muito de seu tempo com essas numerosas reuniões?

A hiper-especialização é um fenômeno típico deste século, magistralmente satirizada por Chaplin em seu filme "Tempos Modernos". Além dos malefícios que gera sobre a motivação do empregado e sobre a velocidade do processo decisório, a hiper-especialização sacrifica muito o tempo do executivo em contatos com especialistas ou com chefes de diferentes unidades, seja para manter-se informado, seja para tomar decisões que tenham implicações para esses especialistas ou para essas unidades. Cada assunto é seara de muitas pessoas ou órgãos, "dependendo do aspecto a ser considerado".

A hiper-especialização força naturalmente uma centralização da autoridade decisória nos escalões mais altos da organização, obrigando os executivos a desempenharem os papéis de *ouvintes e juizes de pareceres técnicos e recomendações*. Em vista disso, seu tempo se esvai sem que eles próprios se apercebam. Ao atomizar tarefas entre especialistas, ou competências entre órgãos, o executivo é obrigado a avocar um número maior de decisões, ao mesmo tempo em que alonga os períodos de tempo necessários a cada decisão final, pela necessidade de ouvir os pareceres dos especialistas envolvidos no processo.

Observe-se que a hiper-especialização nem sempre decorre de um processo natural de subdivisão de tarefas ou competências. Não raro ela assume características de uma variante da Lei de Parkinson: cargos são criados "sob medida" para talentos "específicos" de determinadas pessoas (geralmente por favoritismo); novas estruturas são criadas para atender a necessidades emergentes ou imprevistas, mas essas estruturas se perpetuam no tempo e no espaço, mesmo após cumprirem suas finalidades originais ("projetos" que se institucionalizam em órgãos permanentes).

Atentando para isso, vale a pena perguntar-se:

Quantos assessores, coordenadores de projetos ou "chefes de si mesmo" reportam diretamente a você?

Qual o número total de subordinados imediatos que você tem?

Um Exequívoco Generalizado

Quantas equipes de duas pessoas (você e um subordinado) assoberbam o seu tempo? (muitos executivos pensam que dirigem uma equipe de 6 pessoas, mas de fato dirigem 6 equipes de duas pessoas cada uma; a diferença, em termos de conseqüências sobre o tempo, é enorme).

Ações corretivas da hiper-especialização incluem a integração de competências, a unificação de tarefas e a consolidação de responsabilidades, todas a minimizar o tempo do executivo alocado a contatos e reuniões. Nos casos de múltiplos assessores, poderá valer a pena subordiná-los a um chefe da assessoria, com o qual o executivo passaria a ter contato direto. Em suma, a função integradora e coordenadora é aliviada mediante uma solução estrutural-funcional.

2. Gerência por emergência.

Em verdade, o corre-corre, a trepidação e o improviso gerenciais são sintomas e não causas. Estas se resumem na inexistência de um mínimo de programação ou planejamento. Para facilitar o diagnóstico deste fator, o executivo deve perguntar-se:

Até que ponto sua organização adota um sistema de "administração por crise"?

Há fatos ou crises que se repetem, ciclicamente, em períodos de pique e nem por isso têm sido objeto de um mínimo de planejamento? Um exemplo comum, na administração orçamentária, é o conhecido corre-corre de fim de ano para gastar o que se puder e não devolver os recursos; ou, ainda as prestações de contas de emergência, para as quais se tem de buscar dados que não estão elaborados. Enfim, um mínimo de programação.

O resultado disso é que a sua organização — e, com ela, Você — reage aos acontecimentos, ao invés de se antecipar (*proagir*) a eles. Há organizações — e pessoas — reativas e proativas. As primeiras esforçam-se para *resolverem problemas*, após a eclosão destes. Às vezes, são mesmo competentes para solucionar problemas complexos. Mas as segundas empregam a maior parte de seu tempo no *aproveitamento de oportunidades*, ou na *prevenção de problemas*. A diferença está em que as últimas *se antecipam (proagem)* à consumação de um problema, enquanto as primeiras *reagem* a fatos consumados. Em muitos casos, a reação, ainda que eficiente, não poderá evitar desgastes psicológicos ou custos financeiros ponderáveis. Uma indústria que dependa basicamente de determinado mercado deverá proagir às demandas, ou poderá perecer, ainda que reaja com alguma eficiência à constatação de que seu principal produto já tenha sido ultrapassado pelo do concorrente.

A falta de planejamento e programação dificulta, se não impede, o estabelecimento de um mínimo de rotina. Assim, toda decisão torna-se não programada.

Um Exequívoco Generalizado

O tempo do executivo é continuamente perturbado e perturbável; seu TD é incontável, se não inviável, porque como a organização não tem planejamento e nem programação, também as pessoas que nela trabalham estão sempre sujeitas a emergências.

Outras perguntas que podem aclarar o diagnóstico da gerência por emergência são:

Até que ponto sua unidade está informalizada demais, ou seja, sem o mínimo necessário de normas escritas?

Os seus subordinados precisam sempre recorrer a você para as decisões, mesmo as mais simples, por não terem um mínimo de definição de suas competências decisórias?

Você é continuamente interrompido por assuntos "inadiáveis"? Outros setores ou pessoas dependem "na hora" de você para prosseguirem suas atividades? Por causa disso, há muito de "picadinho" em seu dia típico de trabalho?

A solução seria rotinizar as decisões programáveis, principalmente no caso de atividades cíclicas, e institucionalizar um mínimo de planejamento e programação.

3. Overstaffing (excesso de pessoal).

Muitas vezes, embora não necessariamente, este fator é associado ao tamanho da organização. As questões que o executivo tem de se perguntar a fim de diagnosticar este problema são as seguintes:

Você já avaliou a adequação numérica de sua força de trabalho? Não haverá gente demais?

Será que sua organização tem sido um exemplo da Lei de Parkinson (aplicável especialmente ao serviço público)?

Você já pensou no tempo que despense com a solução de problemas internos de relações humanas? (você poderá constatar, inclusive, que está se envolvendo com pessoas/assuntos/problemas cujo tratamento não lhe seria pertinente).

Você não estará retendo especialistas que, no fundo, são pouco solicitados? Não seria melhor, dada essa subutilização, que esses especialistas prestassem serviços como consultores, ao invés de como empregados perma-

mentes? Você já avaliou o custo disso? E, do ponto-de-vista psicológico, a frustração desses técnicos, que devem ter a imagem de "folgados"?

Você não estará lidando com pessoal inabilitado para as respectivas funções? Não estará havendo carência de treinamento, ou mesmo seleção inadequada? Que parcela de seu tempo você tem gasto "ensinando o serviço", revisando trabalhos ou corrigindo falhas dos outros?

Analise com cautela o tempo que você dedica à resolução de problemas e conflitos de natureza interpessoal. Isto pode ser consequência de uma definição insuficiente de políticas e práticas de pessoal, mas também pode ser que no excesso de pessoal esteja a causa do problema. Drucker sugere que se você estiver despendendo mais de 10% de seu tempo solucionando problemas de relações humanas, certamente haverá pessoal em excesso. É que a ociosidade fermenta rapidamente insatisfações, mexericos, antipatias, agressividade e defensividade. Problemas de moral baixo e indisciplina germinam com maior facilidade quando há gente demais sem ter o que fazer.

4. Disfunções estruturais-funcionais no sistema de informações ao público.

Este fator se refere à maneira como está organizada a estrutura e o fluxo do sistema de informações ao público da organização. Perguntas facilitadoras de um diagnóstico são:

Você já analisou as causas do desencontro entre as informações dadas por você e as que são dadas por seus auxiliares?

As pessoas que insistem em se dirigir a você não estarão sendo vítimas de informações truncadas as quais, em última análise, estimulam todos a "procurarem o Papa"?

O público poderá estar ignorando a disponibilidade das mesmas informações em outro (s) setor (es) ou outra (s) pessoa (s). Por vezes, mesmo quando a informação poderia ser dada até com maior presteza por outras pessoas, as solicitações acabam sendo encaminhadas a você, caro executivo, para atendimento.

Outras questões podem auxiliar o diagnóstico:

Você já examinou criticamente o sistema de informações ao público e aos clientes de sua organização?

Os pontos de informação estão distribuídos racionalmente?

O pessoal responsável por informações — quem deve recebê-las e fornecê-las — está trabalhando eficazmente?

Até que ponto a convergência para você decorre da debilidade, da omissão de seu sistema de informações ao público?

Algumas medidas podem ser tomadas no sentido de eliminar esse tipo de disfunção. A primeira delas é a organização de um sistema de informações que libere o executivo da função de informante do trivial. A segunda é a indicação e divulgação dos responsáveis por determinadas informações. A terceira providência caberá ao próprio executivo. Ele deverá recusar-se a atender a solicitações de informações que outros poderão fornecer tão bem ou melhor do que ele. Para tanto, sua secretária deverá ser instruída no sentido de atender ao solicitante com a informação desejada ou de encaminhá-lo ao setor (ou pessoa) mais indicado para ajudá-lo. Com um sistema de informações articulado não haverá qualquer dificuldade para o desempenho dessa tarefa e tanto solicitante quanto "solicitado" ficarão totalmente satisfeitos.

5. Disfunções de conteúdo no sistema de informações gerenciais.

Este fator difere do precedente, pois compreende as informações que o executivo recebe de outros órgãos para consumo próprio no exercício de suas responsabilidades gerenciais. Essas informações podem provir de órgãos "fins", mas geralmente as que criam problemas são as originárias de órgãos "meios", como a contabilidade. Dentre as questões diagnósticas desse problema, o executivo pode utilizar as seguintes:

Há quanto tempo você tem-se acomodado a receber informações que, embora corretas, não podem ser utilizadas por você, devido à forma (muito gerais ou muito detalhadas, ou qualitativas e não quantificadas — enfim, inadequadas às suas necessidades) em que lhe são apresentadas?

Desde quando você resolveu fazer o seu próprio "arquivo secreto" ou a sua própria contabilidade? Se você está no topo da organização, sabe que o mesmo poderá estar ocorrendo com outros executivos?

Você já pensou que é possível que outros órgãos (a contabilidade, por exemplo) tenham ou possam elaborar com grande facilidade, na forma adequada, os dados que você deseja? Já considerou a economia de tempo que isso lhe proporcionará?

E a quantidade de informações que você recebe, lê e encaminha para arquivamento e as quais, a rigor, poderiam ser processadas apenas por sua secretária?

E quanto às informações que você gostaria de receber a tempo e a hora para fundamentar solidamente suas decisões? Examine o tempo que você em-

Um Exequívoco Generalizado

prega buscando essas informações ou tentando organizar o seu "banco de dados" particular. De quanto é retardada a sua decisão em virtude desse tipo de disfunção?

A principal ação corretiva dessas disfunções seria participação do executivo no processo de elaboração de informações, tendo em vista a definição da natureza, da forma e do tempo das informações que necessita receber.

Este tipo de problema é sistêmico e, portanto, ações individuais — como o "arquivo especial" ou a contabilidade própria — não podem resolvê-lo.

Fatores de ordem comportamental

São aqueles fundamentalmente ligados ao comportamento do executivo e não à estrutura ou funcionamento da organização. Portanto, estes fatores são passíveis de solução mais direta e imediata por parte do próprio executivo.

1. Tarefas espúrias ou desnecessárias.

Se, por determinação médica, você dispusesse de apenas 3 horas diárias para trabalhar, provavelmente se assombraria concluindo que sua eficácia atual não seria afetada, ou até pudesse aumentar. Isso porque você seria forçado a abandonar atividades inúteis, não produtivas. Além do mais, o seu senso de investimento seletivo de seu tempo seria aguçado, pelo que você talvez tomasse iniciativas que de há muito viesse protelando, embora considerando-as da maior relevância.

Todo executivo tem boa parte de seu tempo diluída em tarefas que nada contribuem para a organização. Eis algumas perguntas facilitadoras de um diagnóstico:

Que coisas você faz que, na verdade, não precisariam ser feitas nem por você, nem por ninguém?

Que tal avaliar o seu zelo pelas "relações públicas"? Será que não tem sido excessivo?

O que aconteceria se você deixasse de fazer várias de suas tarefas atuais? (mais do que você imagina, em nada se prejudicaria a organização se certas atividades fossem simplesmente descontinuadas).

Analise criticamente o uso de seu tempo, tendo em mente as seguintes questões: Por que você ainda não "riscou de seu caderno" tais e quais atividades? Por que nunca pensou detidamente nisso? Por inércia, aceitando a "herança" de seu antecessor (coisas que você faz porque sempre foram feitas)?

Um Exequívoco Generalizado

Talvez você ainda não possua uma das grandes qualidades do executivo eficaz: saber dizer *não* aos compromissos supérfluos, aos contatos inconseqüentes, às atividades improdutivas. É preciso distinguir o que você *pode* fazer daquilo que você *deve* fazer e admitir que a sua eficácia estará em reter o que *deve* fazer e em dizer não àquilo que, embora possa fazer, seja perfeitamente dispensável. Lembre-se: as tarefas espúrias não devem ser delegadas, mas eliminadas. Não é justo — nem inteligente — entediarmos os outros com aquilo que, além de inútil, nós próprios não gostamos de fazer.

2. Tarefas delegáveis

Vale a pena iniciar este tópico arrolando algumas questões de cuja resposta o executivo poderá inferir a extensão em que esteja delegando apropriadamente:

Que atividades atuais suas poderiam ser desempenhadas por outros, tão bem ou até melhor do que por você?

Até que ponto você tem considerado como responsabilidades pessoais diretas certas atividades que, sem prejuízo para a organização, pudessem ser atribuídas a outros?

Que tipos de compromissos (viagens, recepções) poderiam ser muito bem cumpridos por alguns de seus subordinados, os quais estariam bem mais motivados para atendê-los (para você tal tarefa já seria possivelmente cansativa e muitas vezes bastará que a organização seja bem representada — e isto outros poderão fazer por você)?

É importante, neste ponto, não confundir delegação — um problema nitidamente comportamental — com descentralização — um problema nitidamente estrutural-funcional. É imprescindível que o executivo compreenda de uma vez que

delegar não significa transferir para outro *o seu trabalho* (do executivo). Pelo contrário, é atribuir a outro o que, do ponto-de-vista da racionalidade administrativa, deve ser trabalho dele (do delegado) e não do executivo. Este, no caso, é quem está indevidamente sobrecarregado com o trabalho que deveria ser do subordinado.

Delegação nada tem a ver com preguiça, mas com racionalidade administrativa. Conforme assinalado, seria simplório confundir tempo discricionário com tempo ocioso. Há diversas causas psicológicas para a indelegação; às vezes, o indivíduo centraliza tarefas para satisfazer necessidades imaturas de intensa movimentação e envolvimento pessoal (o "hipercinético"); outras vezes, ele centraliza para atenuar sua insegurança (medo

de perder poder). Outra causa comum é a deformação profissional do especialista (técico) que ascende à administração (dirigente) e que não assimila a concepção própria de sua nova função: ao invés de procurar *decidir* mais, ele insiste em continuar a *fazer*.

3. *Hiperdimensionamento da necessidade de visão de conjunto e da participação ativa ("democrática") em reuniões de trabalho.*

A maioria dos executivos reclama (embora pouco faça para sanar o problema) de que os outros lhe desperdiçam o tempo. Poucos, porém, se preocupam com o que desperdiçam do tempo dos outros (os quais, depois, pagarão — ou cobrarão — na mesma moeda: tempo). Relativamente a este fator, as seguintes perguntas podem orientar o diagnóstico:

Que coisas você faz que desperdiçam o tempo dos outros?

Tem você exagerado a importância da "visão de conjunto", convocando a todos para reuniões de interesse de apenas alguns? Tem, com isso, alongado desnecessária e cansativamente suas reuniões de coordenação? (Procure verificar o tempo que tais reuniões consomem e entreviste seu pessoal sobre o assunto).

Tem você estimulado exageradamente a participação "ativa" de todos quantos comparecem às reuniões de coordenação, no afã de "marcar" um estilo "democrático" de liderança? Como resultado, têm proliferado nessas reuniões perguntas "inteligentes" ou "agradáveis", já que "todos devem participar? Quantas vezes, devido à pressão do tempo ou pelo caráter de urgência do problema, uma reunião "democrática" tornou-se essencialmente autocrática — ao ver que não se chegava a uma conclusão consensual, você tomou as rédeas e resolveu a situação, impondo uma decisão unilateral?

Faça uma crítica das razões funcionais para convocar cada pessoa para tais reuniões. Verifique o tempo perdido em discussões superficiais, na fuga ao foco central de atenção, na atenção dedicada a mil e um comentários e observações totalmente dispensáveis. Critique também suas próprias motivações para convocar certas pessoas. Os motivos para convocá-las estão no atendimento das necessidades delas, das suas próprias necessidades, ou das exigências do problema? Conquanto essas motivações possam convergir entre si, muitas vezes nada têm a ver umas com as outras.

Para corrigir este tipo de disfunção, além de atentar para as pessoas que devem estar presentes nas reuniões e para o número destas, procure racionalizar esse encontro, tornando-os mais produtivos tanto em termos da participação quanto do conteúdo da agenda.

Um Exequívoco Generalizado

Defina previamente o objetivo e a duração de cada reunião, despacho, ou entrevista. Alerta seu pessoal para a necessidade de ter à mão todas as informações relevantes, no caso de reuniões para a tomada de decisões.

4. "Delegação para cima"

Um dos riscos mais graves dentre aqueles a que o executivo está sujeito é o de assumir tarefas próprias de seus subordinados mais próximos, que lhe são delegadas, inconscientemente (por ignorância, insensibilidade ou desatenção) ou conscientemente (por acomodação, descaso, ou matreirice).

O processo de delegação para cima é sutil: sem se dar conta, o executivo vai assumindo atividades que os outros lhe encaminham. Logo estará ele arriscado a ter seu tempo programado até mesmo por seu motorista ou seu mensageiro. Ele precisa estar atento para não acabar como uma espécie de "despachante" do seu *staff* imediato. Neste sentido, há dois tipos de executivos: os que programam o seu tempo e, a partir dessa programação, subordinam o tempo dos subordinados às suas (do executivo) conveniências de uso do tempo; e os que têm o seu tempo programado pelos subordinados. A grande maioria se enquadra no segundo tipo, mas nem desconfia disso.

Dentre as questões facilitadoras do diagnóstico desta disfunção, apontam:

Até que ponto sua secretária está sensibilizada para a importância de poupar o seu tempo? ou, geralmente, sacrifica o seu, para poupar o dela? (Há secretárias que interrompem uma entrevista para devolverem ao executivo o troco do cigarro que mandou comprar).

Você tem sido um revisor conformado e paciente da redação medíocre de seus assessores?

(nos casos de serviço público) Seu oficial de gabinete usa e abusa do seu tempo, bem como do tempo dos que se reúnem com você?

Para sanar estas disfunções, o executivo precisa definir claramente, junto aos subordinados, as expectativas de *qualidade* do trabalho. Outras questões esclarecedoras são:

O que se deve entender por revisão de documentos produzidos pela assessoria? Rever será completar lacunas, corrigir ortografia, conferir a correção datilográfica, a numeração de folhas, a precisão de dados, números, rodapés, indicações bibliográficas? Ou rever deve ser entendido como apenas um ou outro toque de estilo, antes de assinar uma proposta ou documento?

Por não refletirem sobre isto, muitos executivos são revisores contumazes de assessores altamente especializados em delegar para cima. É preciso, ainda, definir responsabilidades finais ou terminais, ao invés de focar as atividades que os subordinados devem realizar. Muita delegação para cima resulta de uma ênfase no que o subordinado faz, ao invés de se enfatizar aquilo por que tal subordinado responde.

5. Demandas não-pertinentes pela clientela.

Para seu pesar, o executivo não está sujeito apenas à delegação por parte de seus subordinados. Infelizmente, a clientela de sua organização constitui também uma ameaça à disponibilidade de seu tempo.

Muitas vezes, nesses casos o dirigente poderá estar exagerando suas responsabilidades político-sociais de relacionamento com o público externo ou até mesmo resignando-se às tentativas dos que procuram falar com o "poderoso chefe" diretamente. A fim de poupar o tempo desses solicitantes (em detrimento do seu próprio) ele os "atende logo de uma vez" — condenando-se, dessa forma, a continuar a recebê-los sempre.

As perguntas que, sobre este fator, se pode fazer o executivo são as seguintes:

Até que ponto você tem atendido pessoalmente a pessoas que o procuram, sem considerar que o objetivo é resolver o problema que trazem e não, necessariamente, dar-lhes atendimento pessoal? Você tem feito isso porque seus auxiliares podem deixá-lo mal junto a essas pessoas?

Quantas vezes você pessoalmente busca e apresenta informações a pessoas que o procuram? Se o objetivo é obter informações, estas não poderiam ser dadas por sua secretária ou por auxiliar?

Esse tipo de dificuldade pode ser contornado se o executivo procurar sensibilizar, educar mesmo, o seu staff para liberar esse seu tempo indevidamente alocado a prestar informações que poderiam ser fornecidas por outros. É preciso que ele evite papéis do tipo "receptionista especial" ou "chefe de portaria disfarçado" que decididamente não pertencem à sua função. Além disso, a mesma orientação deve ser dirigida aos solicitantes de informações, para fazê-los sentir que outras pessoas de sua organização estão igualmente ou mais bem qualificadas para atendê-los.

Sumário: Em seu esforço para sanear o seu tempo real, a fim de bloquear TD, o executivo se defronta com uma série de barreiras. Primeiramente, as que decorrem de sua percepção de TD, ou sejam, as barreiras de ordem conceptual-perceptiva. Se estas não forem superadas, não haverá esperança para uma administração eficaz do tempo. Depois, há que considerar as barreiras de ordem comportamental, já que

depende exclusiva e pessoalmente do executivo superá-las. Os benefícios extraíveis da eliminação dessas barreiras justificam qualquer esforço do executivo. Finalmente, há as barreiras estruturais-funcionais, que só podem ser eliminadas através de medidas formais, sistêmicas, que abrangem toda a organização ou consideráveis segmentos destas. O executivo pouco poderá fazer individualmente a respeito delas, mas deve encaminhá-las para solução em conjunto com os setores organizacionais pertinentes.

Utilização eficaz do tempo, especialmente do TD

Das três condições necessárias ao executivo para que ele consiga tornar-se um inovador, duas foram exploradas até este ponto. São elas: (1) programar o tempo, primeiro, e o trabalho, depois; e (2) bloquear TD e assegurar a integridade desse tempo.

Mas essas duas condições não asseguram a *utilização* eficaz do tempo do executivo e nem do seu TD. São condições necessárias, mas não suficientes para tal.

A questão, agora, é aprender a utilizar bem o tempo e especialmente o TD, segundo critérios de pertinência, ou seja, em oportunidades ou em inovações. Essa é a condição final.

Um exemplo da vida real — para que o leitor não racionalize, achando que tudo isso é muito bonito em teoria, apenas — pode reunir a maioria dos princípios de utilização eficaz do tempo já apresentados neste artigo. Trata-se de presidente de um banco norte-americano, cliente de Peter Drucker:

“Um dos controladores de tempo mais eficientes que conheci foi o presidente de um grande banco, com quem trabalhei durante dois anos na estrutura da alta administração. Encontrava-me com ele uma vez por mês, naqueles dois anos. Minha visita durava sempre uma hora e meia. O presidente estava sempre preparado para as reuniões (1) e, logo, aprendi a fazer o meu trabalho em casa também. Nunca havia mais do que um assunto na agenda (2). Mas, após uma hora e vinte minutos, o presidente me dizia: “Sr. Drucker, creio que está na hora de chegarmos a uma conclusão e de delinear o que teremos de fazer em seguida. “É uma hora e trinta minutos depois de haver entrado em seu gabinete, ele estava na porta, apertando-me a mão e dizendo adeus (3).

Depois que isso aconteceu cerca de um ano, finalmente lhe perguntei: “Por que sempre uma hora e meia?” Ele respondeu: “É fácil. Descobri que o tempo máximo que consigo concentrar minha atenção é uma hora e meia (4). Se trabalho em qualquer assunto por mais tempo do que isso, começo a repetir-me. Por outro lado, aprendi que nenhum assunto importante pode ser realmente tratado em menos tempo (5). Ninguém consegue chegar ao ponto de entender o que está tratando”.

Durante a hora e meia (6) em que fiquei em seu gabinete todos os meses, nunca houve uma chamada telefônica, e sua secretária nunca pôs a cabeça na porta

Um Exequívoco Generalizado

para anunciar que alguém muito importante desejava vê-lo urgentemente. Um dia perguntei-lhe sobre isso. Disse: "minha secretária tem ordens severas para não introduzir ninguém, exceto o Presidente dos Estados Unidos e minha esposa. O Presidente raramente visita alguém — e minha mulher é inteligente. Tudo o mais minha secretária faz esperar até que eu acabe (7). Logo após tenho meia hora durante a qual atendo a todos os que me procuram e asseguro-me de receber todos os recados (8). Ainda não encontrei nenhuma crise que não tenha podido esperar noventa minutos". (9)

Não preciso dizer que esse presidente conseguia muito mais com essas sessões mensais do que muitos outros gerentes, igualmente capazes, obtêm em um mês de reuniões". (10)

O leitor pode ser mais sensível ao estímulo da ironia, e preferir receber conselhos infalíveis para assegurar o *desbaratamento* de seu tempo. É o que nos oferece o alemão Günter Gross, em um inspirado decálogo:

- (1) (nota do autor) Programação e controle semanal de atividades.
 - (2) (nota do autor) Monocronismo.
 - (3) (nota do autor) Programar o tempo, primeiro, o trabalho depois.
 - (4) (nota do autor) Amplitude temporal de atenção.
 - (5) (nota do autor) Compatibilização dos relógios cronológico e biológico.
 - (6) (nota do autor) Blocos maiores de tempo, ao invés de "picadinhos".
 - (7) (nota do autor) Bloco fundamental: tempo sólido, contínuo, protegido, sem interrupções.
 - (8) (nota do autor) Bloco complementar: tempo para telefonemas, interrupções, contatos breves, urgências.
 - (9) (nota do autor) Distinção entre urgência e emergência, entre imprevisto e crise.
 - 10) (nota do autor) Distinção entre produzir e estar ocupado, entre tempo contínuo e tempo picado.
-
- (1) Gross, Günter. *Simplificação do Trabalho de Dirigentes*. Lisboa: Editorial Pórtico, s/d, pp. 81-83.

Um Exequívoco Generalizado

1. *Instaure na sua empresa o princípio do trabalho à porta aberta. Reconheça a todos os seus colaboradores o direito de o procurarem em qualquer altura, para lhe exporem as suas pretensões e apresentarem os seus trabalhos. Só assim ficará a saber o que se passa na sua empresa.*
2. *Antes de se ocupar dum trabalho, verifique se ele é ou não importante. Se é importante, é evidente que tem que se ocupar dele. O fundamental é "ocupar-se", pois você sabe muito bem que há mais assuntos importantes do que aqueles que é possível resolver. O essencial é que encete todas as tarefas importantes, que elas lá se acabarão por si mesmas.*
3. *Não perca nenhuma oportunidade que ofereça qualquer perspectiva de lucro. Discuta-a pelo menos durante meia hora.*
4. *Gaste o seu tempo por minutos e não por horas, pois só assim poderá começar muitos trabalhos.*
5. *Não perca tempo com a planificação e preparação do seu trabalho; não estabeleça planos diários, pois é impossível cumpri-los. A planificação de trabalho tem a sua razão de ser noutras funções que não nas de Chefe, que é "criada para todo o serviço". O seu papel consiste em resolver os problemas que surgem de imprevisto, para o que tem de estar em permanente expectativa. Portanto, não tome a iniciativa de começar qualquer trabalho pessoal: nunca se sabe quando vem um dos seus colaboradores pôr-lhe um problema.*
6. *Não se importe de ser incomodado. As interrupções são uma necessidade vital para manter a forma, a jovialidade e a boa disposição. Se não houvesse interrupções freqüentes, as pessoas embotavam. Quando as interrupções escasseiam, é sinal de que os colaboradores estão a dormir, de perna estendida sobre a mesa. Chame-os à ordem e obrigue-os a virem interrompê-lo. Sem interrupções não há propostas concretas nem idéias aproveitáveis dos colaboradores.*
7. *A hora em que se ocupa de determinada tarefa não tem qualquer espécie de interesse, na medida em que a capacidade de trabalho do Chefe não está sujeita a oscilações ao longo do dia. Além disso, como continuarão a faltar sempre as informações necessárias para tomar uma decisão, o melhor é discutir o problema quando ele surge.*

8. *Não marque entrevistas periódicas com cada um dos seus colaboradores, porque não sabe de antemão quando é que eles terão tempo para o atender.*
9. *Não cabe ao Chefe planejar o emprego do seu próprio tempo, mas sim aos seus colaboradores. Ninguém melhor do que eles sabe em que é que você o deve empregar. Não tente influenciar os seus colaboradores no sentido de marcarem prazos para os trabalhos ou horas certas para as entrevistas com elementos exteriores à empresa. A melhor altura que você poderá escolher para uma entrevista é o meio de uma manhã ou de uma tarde livre de compromissos. Assim poderá descansar antes da reunião e prolongá-la o tempo que o seu interlocutor quiser.*
10. *Se quer trabalhar sem ser incomodado, o melhor é fazê-lo fora das horas de serviço ou no fim-de-semana. A sua família ficará toda satisfeita se você chegar ao sábado ou ao domingo e se puser a ler o correio da semana. E se tomar a peito este processo de trabalho, em breve terá oportunidade de tratar uma data de assuntos na clínica, entre duas visitas ao médico (1).*

Mas, ainda se pode perguntar: e quanto ao TD, esses mesmos critérios de utilização eficaz de tempo se aplicam? Ou há critérios diferentes para utilização do TD?

Os mesmos critérios de eficácia aplicam-se à utilização de qualquer tempo, inclusive o TD. Entretanto, a natureza e qualidade do TD tornam necessários alguns critérios complementares. A sabedoria de Peter Drucker pode ser outra vez invocada neste ponto. Ele ensina que, sob pena de desvirtuar a essência do conceito de TD, o executivo não deve utilizá-lo (1) em atividades de rotina ou na execução de decisões programadas, (2) para por em dia o expediente atrasado, inclusive correspondência e (3) para solucionar velhos problemas pendentes. Segundo Drucker, raros são os executivos que dispõem de mais de 20% de seu tempo como TD. A ciência, contudo, não está em "esticar" o dia ou o TD, mas em torná-lo produtivo. Para isso, o primeiro requisito é que o TD seja utilizado para criar ou identificar e explorar oportunidades.

Cada executivo saberá melhor do que ninguém em que pode e deve alocar o seu TD. Ele pode alocá-lo entre outras coisas, à identificação e execução de providências para implantar o seu QT ideal, pois isto é uma inovação, uma alteração do *status quo*. Ou poderá aplicar-se à promoção e consolidação de um esforço de redução de custos, que todos vêem como compensador, mas a respeito do qual ninguém toma iniciativa. Ou pode conceber novas estratégias para explorar mercados que poderiam ser absorvidos, se determinados estereótipos de marketing fossem postos em cheque. Ou pode questionar a validade de certas tradições, práticas

Um Exequívoco Generalizado

e hábitos do passado que, nas circunstâncias atuais, atravancam o desenvolvimento de sua organização. O executivo sabe, melhor do que ninguém, em que alocar o seu TD.

Uma das mais lúcidas e inspiradas colocações de Drucker é que o desafio do executivo é compatibilizar as necessidades do presente com as exigências do futuro. Pois bem, o TD é o recurso do executivo para vencer esse desafio; por isso, o TD é parte indispensável do QT do executivo eficaz, que não sucumbe ao imediatismo do presente nem se perde em quimerismos do futuro.

Conclusão: o maior problema é você, não o QT

É isso mesmo, caro executivo. O maior problema é você . . . e sua equipe também. A utilização eficaz do tempo é menos um problema de tecnologia gerencial e mais uma questão atitudinal, de autodisciplina do indivíduo. Aqueles há que rejeitam como asfixiante qualquer sistema de programação de tempo (em minha experiência, os professores reagem muito mais do que os alunos). Esses "anti-estruturalistas" poderão elaborar um QT, mas nunca se beneficiarão dele.

Evidentemente, todo QT é um instrumento, e não um fim em si mesmo. É a própria existência de um QT que possibilita ao executivo alterar consciente e intencionalmente a programação de seu tempo. Sem o QT, tais "alterações" seriam aleatórias, deixando o executivo sempre ao sabor da "lei da situação".

Caso o executivo não respeite seu próprio QT, sua secretária, colegas e subordinados logo se sentirão à vontade para ignorá-lo também. Para evitar isso, o executivo deve testar a primeira versão de seu QT, alterando-a de acordo com as necessidades que a realidade sugerir, até obter uma composição mais estável. Se não proceder a essas revisões, o executivo logo tornará desacreditadas, por seu próprio exemplo, as idéias de TD e de QT. Outras medidas que facilitam a implantação do QT são (1) a prática de não assumir compromissos ou compor a agenda sem consultar o QT, com o objetivo de fixar dia e hora mais convenientes para o executivo, consideradas as alocações de seu tempo, tal como fixadas no QT; (2) a elaboração de QT's por todos os auxiliares do executivo, inclusive sua secretária. Este segundo ponto merece tratamento especial.

Administração eficaz do tempo: um problema de equipe.

Todas as análises de utilização do tempo que conheço enfocam o problema como sendo individual, de cada executivo. Nenhum aborda a questão do ângulo da equipe. Posto que a responsabilidade final e inalienável seja do executivo — já que é ele o responsável pela equipe — a angulação do problema em termos de equipe oferece possibilidades mais fecundas do que a adoração que se limita ao executivo, individualmente.

Nos termos de minha experiência com este problema, a eficácia máxima do executivo na utilização de seu tempo (inclusive o TD) só é possível depois que a equipe inteira adotar quadros de tempo. Esses QT's devem ser compatibilizados com o do executivo, em primeiro lugar, e entre si, posteriormente. Assim intercompatibilizados (inclusive com relação aos TD's de cada componente da equipe), esses QT's resultarão, ao final e em conjunto, num *QT da equipe*. Esta é a maneira mais eficaz de assegurar a observância dos QT's individuais. É impressionante, então, como o tempo parece sobrar.

Assim compreendido, o tempo é visto como um problema da equipe e de sua *cultura* (seus hábitos consagrados de pensar, sentir e agir). É preciso reformular essa cultura, e não apenas os hábitos do "cacique", como única forma de garantir que os esforços individuais de mudança não sucumbam, mais dia menos dia, ante a força avassaladora da tradição, do imobilismo ou do conformismo. Se a equipe do executivo não se incorporar, convicta, genuinamente, à idéia de utilização eficaz do tempo, ele acabará sucumbindo à cultura de sua equipe.

Ao fim de tudo, o responsável será sempre você, como executivo. Pelo sucesso e pelo fracasso. Não há como fugir. Quem lhe disse para ser executivo? Nessa luta difícil, o QT pode ser o seu maior amigo, e não o seu tirano. Mas, para isso, tal como acontece entre as pessoas, você precisa respeitá-lo . . . até mesmo para desmarcar um compromisso com ele.

Daqui por diante, arranje qualquer desculpa: só não diga que não foi avisado. É seu privilégio continuar exequívocado.