

Gestão da Produtividade da Rotina

Melhorar a Produtividade da empresa é fundamental – mas se inicia pela da Produtividade do Gestor



Oceano Zacharias

Muitas vezes atividades consideradas Importantes são relegadas a um segundo plano, sendo substituídas por outras menos importantes, seja porque o critério é lamentavelmente o da urgência, ou então porque o gestor está sem tempo, atolado de tarefas – com certeza, a maioria de menor importância (lamentavelmente, de novo!).

Esta situação é comum para a maioria das empresas, independente do grau de organização em que ela está. É claro que uma empresa relativamente organizada tem um organograma bem definido, um manual com as descrições completas dos cargos, e o gestor da área está muito atento à programação das tarefas da equipe. Isto tudo é muito fundamental e necessário – mas não é suficiente. Uma boa gestão das atividades da equipe (e de si mesmo) requer uma avaliação do tempo de dedicação às tarefas em função do seu grau de importância – pelo menos das que demandam mais tempo. Gestores com elevada performance de gerenciamento dedicam-se a maior tempo do seu dia às atividades consideradas mais importantes – e não às mais urgentes ou às menos importantes.

A ferramenta que apresentaremos é simples, prática e objetiva. Consiste em o gestor avaliar quanto do seu tempo ele está se dedicando a cada um dos quatro grupos de atividades: Essencial, Importante, Secundária e Desprezível. O critério que utilizamos para graduar cada tarefa é o seguinte:

Uma atividade é considerada Essencial se ela está relacionada com a perenidade da empresa, isto é, esta tarefa é pertinente com o futuro da organização. Estas atividades estão no patamar mais elevado do cargo que a exerce – portanto não devem ser delegadas. Exemplos: executar planos para redução do custo operacional unitário; participar de reuniões trimestrais do planejamento anual; reduzir prazos de execuções.

Uma tarefa tem a graduação de Importante quando ela é fundamental para garantir o dia a dia da organização. São atividades vinculadas à rotina, e são consideradas importantes porque mantêm a empresa viva. Exemplos: garantir que o Planejamento atenda aos prazos de entrega;

treinar ou propiciar treinamentos à equipe; gerenciar a Qualidade do produto ou serviço entregue pela sua área.

Atividade Secundária é aquela que poderia ser realizada por alguém da equipe, isto é, por algum cargo num degrau abaixo – e não está por motivos dos mais diversos, desde ausência de treinamento até medo ou insegurança em transferir esta tarefa para outrem. Exemplos: em vez do chefe do setor avaliar as cartas de controle de processo, o gerente industrial é quem faz esta atividade; em vez do chefe do setor responsabilizar-se pela programação, o gerente é quem fica com esta tarefa porque “não teve tempo” (mesmo!) de elaborar um bom mapa de planejamento.

Uma atividade é Desprezível quando não deveria ser realizada – nem por quem a está executando, e nem por outra pessoa. São atividades que não deveriam existir, mas foram indevidamente incorporadas ao dia a dia da empresa por descuido ou por desconhecimento. Exemplos: controlar a produtividade de máquina que não é gargalo; elaborar e enviar relatórios e dados, sem a convicção que o destinatário está utilizando-o.

Durante uma ou duas semanas o gestor identifica o grau das suas atividades e o tempo dedicado a cada uma delas. Ao final do período soma-se o tempo dedicado a cada um dos quatro níveis definidos acima. O tempo dedicado às atividades essenciais é multiplicado por dez, o das atividades importantes por sete, o das secundárias por três e o das desprezíveis por zero; divide-se esta soma pelo tempo total e, assim, tem-se “nota” da performance do gerenciamento do tempo.

Convido você leitor a fazer este exercício – você ficará surpreso e perplexo com o resultado, mas descobrirá que as empresas que apanham dos seus concorrentes é porque buscam melhorar a produtividade da empresa sem iniciar pelo ganho de produtividade dos seus gestores.

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality* – www.Quality.Eng.Br