

# Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

## Aula 08

Como abstrair o melhor de um líder.

### Objetivos Específicos

- Especificar os resultados de um líder: gerenciamento de processos, tempo e pessoas.

### Temas

Introdução

1 Gerenciamento de processos, tempo e pessoas

Considerações finais

Referências

## Introdução

Tão fundamental quanto gerenciar pessoas, o líder precisa gerenciar processos e, principalmente, seu tempo para que consiga dar conta de todas suas demandas. Esse gerenciar a que nos referimos pode ser representado principalmente pela palavra “organizar”. O líder precisa, antes de mais nada, organizar seu tempo e suas atividades para que, aí sim, possa organizar seus liderados e as tarefas destes.

O líder é responsável por várias atividades funcionais que dão suporte à missão da organização e fornecem direção e foco aos empregados. A eficiência com que o líder executa essas atividades funcionais baseia-se no conhecimento de boas técnicas organizacionais e uma postura focada para cumprir a missão da organização. Ambos os componentes de gerenciamento organizacionais são necessários para que a eficácia ocorra de maneira consistente. O líder é responsável por utilizar tempo e recursos de forma eficaz, gerenciando o estresse, planejando reuniões eficientes, conduzindo-as, lendo e revisando informações para tomar decisões ou aumentar seu conhecimento. (COOPER, 2009, p. 79).

O objetivo principal é atingir os resultados por meio de uma gestão eficaz, ou seja, uma gestão que, por meio de planejamento, execução das atividades e gestão de tempo, faça com que os processos sejam mais eficientes e eficazes. Por consequência, as pessoas ajudam a empresa a se destacar e ser mais competitiva no mercado. A gestão do tempo é o fator de sucesso para pessoas e organizações, pois otimiza processos e ajuda na organização como um todo.

Um líder eficaz, além de ajudar sua empresa no crescimento, procura otimizar processos, ou seja, procura trabalhar mais, com menos recursos e menos gastos. Isso é possível somente por meio de uma análise profunda e crítica dos processos atuais. Falamos então de outra competência necessária para liderança: a visão sistêmica. Além de organização e planejamento, é imprescindível uma visão sistêmica e estratégica para colocar a empresa sempre à frente.

Com isso, todos da empresa e equipe têm um desafio: aumentar a produtividade e reduzir custos desnecessários. Algumas empresas valorizam tanto esta ideia que dividem os lucros ao final do ano para que isso se torne cada vez mais comum e para que as pessoas percebam que os recursos também são delas e que, gastando menos, podem ganhar mais.

É uma visão moderna e atual de gestão e que tem trazido resultados motivacionais aos colaboradores e resultados financeiros às organizações.

## 1 Gerenciamento de processos, tempo e pessoas

Você já deve ter ouvido muito a expressão “estou sem tempo” nas organizações e na sua vida pessoal. Está cada vez mais comum ouvir as pessoas reclamarem disso. Porém, escutando

esses comentários de uma forma crítica, podemos aprender um pouco mais e refletir sobre a veracidade dos fatos. Será que é verdade que as pessoas realmente não têm tempo? Será que, se houvesse uma maior organização e planejamento de suas atividades, as coisas não seriam diferentes? Será que, se as pessoas perdessem menos tempo em reuniões e assuntos sem foco, os resultados não seriam mais visíveis? A resposta é: sim, o planejamento e a organização realmente ajudam e muito na gestão do tempo, pessoas e processos. Vamos estudar cada tópico de forma detalhada a fim de orientá-lo de maneira mais prática.



### Para pensar

Você, como líder, irá perceber que há muitas demandas em relação à gestão das pessoas e dos processos do seu setor. Por isso, é preciso iniciar uma reflexão acerca desses fatores, relacionando-o com a gestão do tempo. Você consegue identificar a relação?

Ao atuar com as demandas do dia a dia, será fácil perceber que algumas delas são operacionais, algumas estratégicas e outras simplesmente de pessoas querendo sua atenção para determinada situação. O fato é que se você quiser dar conta de tudo, ao mesmo tempo e com a mesma prioridade, as coisas não darão certo. Você não conseguirá atingir seus resultados, pois não focou no que seria mais importante em certo momento.

Segundo Cooper (2009), o segredo é gerenciar o tempo e as tarefas. Sabendo elencar prioridades, você conseguirá lidar com as demandas e terá sucesso na sua liderança. Outro aspecto importante é saber reconhecer que as prioridades podem mudar de acordo com situações urgentes e emergentes. Muitas vezes não temos como controlar alguns fatores e precisamos nos replanejar para dar conta das pendências. Alguns assuntos poderiam estar no último item da lista de prioridades e, em um mesmo dia, passar a ser o primeiro da lista.

O gestor, além de todas essas competências comentadas, precisa atuar com flexibilidade e adaptabilidade para lidar de maneira adequada com esse tipo de situação.

Em contextos de urgência e emergência, como citado anteriormente, demanda também do gestor a competência de tomada de decisão. Saber se responsabilizar por decisões tomadas é um diferencial, pois com certeza você será cobrado no futuro sobre o motivo de ter elencado tal situação como prioridade a ser resolvida. Além disso, para tomar decisões rápidas, é preciso um largo conhecimento do processo e dos impactos que determinadas decisões terão sobre a empresa.

A recompensa disso tudo é o ganho de horas que você terá por tomar decisões assertivas, realizando reuniões breves e necessárias e tudo isso de forma organizada e eficiente.

“A eficiência é o resultado direto da organização de suas atividades e de sua área de trabalho, e exige que você desenvolva eficácia em varias áreas de gerenciamento de tempo: utilizando pequenos períodos; usando tempo para planejar; estabelecendo prioridades e sendo uma pessoa orientada à ação.” (COOPER, 2009 p. 81)



### Na prática

É possível praticar esse conceito fazendo treinos com pequenos períodos para cumprimento de atividades, ou seja, selecione atividades rápidas de concretizar e as deixe separadas para furos na sua agenda. Por exemplo: você precisa enviar e-mails de solicitação de tarefas não urgentes para sua equipe. Deixe na sua lista de pendências e, entre a reunião das 8h às 9h (que acabou mais cedo), programe-se para enviar. Você vai perceber que seu dia renderá muito mais.

## 1.1 Planejamento

Outro conceito importante de ter sempre em mente é o do planejamento. Planejar é, sim, atuar, executar. Muitas pessoas não sentem que estão trabalhando quando estão planejando e se cobram imediatamente por resultados. Planejamento é tão ou mais importante que a execução em si. O ideal é que você use mais tempo para planejar do que para executar, pois os erros diminuem e, por consequência, o retrabalho também.

Planeje o planejamento: organize e guarde um tempo do seu dia para se planejar.

“Sem planejamento, você não sabe o que fazer, por onde começar e quanto tempo dedicar às suas várias tarefas. Planejar é um componente necessário do gerenciamento eficiente de tempo. Isso exige que você revise uma situação periodicamente para avaliar seu status geral. O gerenciamento do tempo exige que você seja flexível em seu planejamento e deve contemplar tanto tarefas de rotina como grandes projetos. Planejar permitirá você ser mais eficaz e eficiente no uso de tempo e recursos, e deve ser feito regularmente, a cada dia ou semana.” (COOPER, 2009, p. 82)



## Na prática

Como executar um planejamento na prática? Existem diversas formas, e a autora Cooper (2009) orienta a dividir o planejamento em atividades de curto prazo e de longo prazo, assim como também dividir o planejamento em dia, semana e mês. Dependendo da situação, vale dividir em ano também, realizando acompanhamentos mensais. Separe as demandas e coloque no planejamento diário, caso seja urgente. Se não for para resolução imediata, organize de forma tranquila a ser executada durante a semana. Pense nas atividades que terão mais impacto para a organização, de acordo com as prioridades delas. Exemplo: se uma empresa acredita que o cliente está sempre em primeiro lugar, oriente-se a sempre executar atividades relacionadas ao cliente como prioridade imediata. O que não tem impacto no cliente poderá ser feito mais tarde.

Estabelecer prioridades com foco na ação é o fator mais importante no gerenciamento do tempo, segundo Cooper (2009). É impossível realizar tudo em um dia e, se você não tiver ciência disso, acabará sofrendo de frustração e estresse, deixando de acreditar em seu potencial. Ninguém consegue dar conta de tudo ao mesmo tempo, realizando as atividades com 100% de excelência.

É importante também ter claro que nem todas as atividades precisam de o máximo de atenção, detalhe e perfeccionismo. Entender a demanda lhe facilitará ao exercer uma atividade. Há demandas que podem ser resolvidas com ações simples, pois não exigem grandes análises e investimento de tempo. Porém, somente você, como líder, será capaz de discriminar quais atividades exigem mais ou menos de você e de sua equipe.

Outro aspecto importante é a questão de prazos. Normalmente nós mesmos nos damos prazos e informamos aos demais. Alguns projetos já vêm com datas de entrega inflexíveis, mas pense que, nos que você pode colocar prazos, deve indicar prazos de acordo com o que você pode entregar, sem comprometer seu trabalho e sua equipe. Conte com imprevistos e analise o tempo que cada atividade despenderá para ser cumprida.

Cooper (2009) orienta o gerenciamento eficiente do tempo de acordo com algumas diretrizes. Orienta ainda que o ideal é utilizá-las sempre de modo a virar hábito em sua gestão.

- **Planejar e antecipar:** tenha em vista seus objetivos organizacionais e as atividades que terá de fazer para cumpri-los. Antecipe desafios e planeje as ações conforme o tempo disponível.
- **Concentrar-se em uma tarefa atual:** foco é uma competência primordial para pessoas que têm diversas atividades e liderados na equipe. Se não houver foco, o líder tenta resolver tudo ao mesmo tempo, sem resultados. Ou melhor, o resultado disso normalmente são erros, pois a atenção estava dividida.

- **Produzir trabalho de qualidade:** o objetivo é fazer uma atividade bem para que não tenha que refazê-la e gerar retrabalho.
- **Evitar desordem:** desordem distrai a pessoa e atrasa o tempo, pois ela não localiza informações e objetos facilmente. Organize-se para não perder tempo.
- **Ser realista:** seja realista quanto aos prazos, adequando recursos de forma consciente para os projetos do seu setor. A alocação inadequada levará a atrasos e frustrações, passando uma imagem de descrédito ao seu superior.
- **Reconhecer limites:** organize seus projetos de acordo com seus limites e os de sua equipe. Planeje a alocação de recursos para que não haja estresse em relação ao cumprimento de prazos. Se perceber que não dará conta, peça ajuda e mais recursos para que a qualidade do projeto não seja comprometida.
- **Fazer agora:** faça agora o que é possível e o que elencou como prioridade. Evite a procrastinação.
- **Eliminar e simplificar:** simplifique ou elimine processos e atividades desnecessárias. Foque no que é importante e procure otimizar os processos, através de análises criteriosas.
- **Delegar:** delegue atividades aos seus colaboradores com responsabilidade. Forneça todas as informações necessárias de forma clara, comunicando expectativas sobre os resultados.
- **Parar no momento apropriado:** procure conhecer seu limite de cansaço e estresse. Pare para espairecer, pois quando retornar ao trabalho renderá mais.

Cooper (2009) orienta também sobre o gerenciamento do estresse e tempo, sugerindo que o líder evite comprometer-se demais, reconhecendo que não pode fazer tudo, pois pode afetar sua produtividade e se permita ao descanso e relaxamento, disponibilizando um tempo para a mente e para o corpo recuperarem a energia. Evitar o perfeccionismo é outra orientação, pois esse fator pode levar ao estresse. Tenha em vista que é importante cumprir prazos e entregar um trabalho de qualidade, porém, nada é perfeito, sempre haverá algo a ser melhorado ou feito de forma diferente.

Sugo (2009) salienta o papel importante do líder na busca de conhecimento e planejamento para uma boa execução de um projeto ou processos. É importante conhecer as variáveis relacionadas ao sucesso ou insucesso de um projeto, porém, não se pode utilizá-las como forma de desculpa.

Sugo (2009) comenta também a gestão do tempo como fator diferencial em um processo.

“A gestão eficiente do tempo provê mais alternativas diante dos obstáculos e peculiaridades no processo de implantação de um projeto. Assim, torna-se fundamental para a qualidade dos resultados e para a garantia de finalização do projeto que os sistemas de controle das ações em relação ao tempo sejam dominados pelo líder. Instrumentos e metodologias que permitam um gerenciamento do tempo no processo de desenvolvimento de um projeto é uma ação estratégica da qual não se pode prescindir. (SUGO, 2009 p. 331)

## 1.2 Comunicação com os colaboradores

Outro fator importante para o gerenciamento de processos e pessoas, principalmente, é a comunicação. Quando uma comunicação é assertiva, o processo tem grandes chances de ser executado com excelência, sem erros e sem retrabalho. Quando as pessoas não entendem o que é para ser feito, começam a aparecer os erros e a empresa perde com retrabalho.

Da mesma forma, podemos relacionar a comunicação a uma boa gestão das pessoas. Você já imaginou uma gestão de pessoas sem comunicação? Ela é imprescindível para o que líder comunique expectativas, defina tarefas, fale de crescimento, estimule a produtividade e informe os resultados.

Nada funciona, hoje em dia, sem a comunicação. É uma competência diretamente relacionada à liderança, ou seja, uma competência que o líder tem que tê-la muito bem desenvolvida, praticando-a de forma constante. A comunicação pode motivar ou desmotivar um trabalho e, por consequência, pode ser o fator de sucesso ou insucesso de um processo ou projeto.

“Conhecimento, comunicação e tempo, inquestionavelmente, estão entre os principais pilares de qualquer projeto a ser desenvolvido. A procura por conhecimentos que sustentam as ações, a comunicação eficiente dos conhecimentos que direcionam as ações e o gerenciamento do tempo que permite a aplicação dos conhecimentos nas ações representam uma segurança maior quanto aos resultados em relação aos objetivos. Ausência ou equívocos nesses três aspectos na fase de planejamentos e desenvolvimento fatalmente resultarão em desvios e distorções na trajetória em direção aos propósitos de um projeto.” (SUGO, 2009 p. 332)

### 1.2.1 Reuniões

Uma atividade intrínseca aos cargos de liderança é a demanda alta em relação à participação de reuniões. Em alguns momentos, as reuniões são bastante válidas e aceleram processos decisórios. Em outros casos, na maioria deles, elas poderiam ser substituídas por simples *e-mails* ou breves ligações telefônicas.

Cabe ao gestor o papel de evitar reuniões desnecessárias e correr atrás de realizar encontros realmente importantes para otimizar processos e decisões. Além disso, quando as reuniões forem realmente imprescindíveis, podemos seguir algumas dicas de melhor aproveitamento desses momentos.

Cooper (2009) orienta sobre planejamento, condução e finalização de reuniões para que os encontros sejam eficazes e promovam resultados mensuráveis. A autora defende que uma reunião eficiente precisa ter objetivos claros, eficácia, planejamento e facilidade.

O ideal é que o líder pergunte o motivo da reunião e o que se quer alcançar com ela. Os itens a serem discutidos devem estar organizados e precisam ser comentados no tempo planejado para a reunião. O encontro deve ocorrer sem dificuldades e de forma confortável. Se a reunião for longa, o ideal é que haja uma pausa breve para maior rendimento dos integrantes.

Cooper (2009) apresenta ainda diversos tipos de reuniões:

- **Regulares:** normalmente ocorrem de forma semanal e possuem o objetivo de atualizar sobre fatos relevantes e status de projetos. Geralmente todos os envolvidos participam e levam seus resultados semanais.
- **De procedimento ou obrigatórias:** normalmente são guiadas por pautas pré-estabelecidas e organizadas de acordo com os regulamentos das empresas.
- **Para novas atividades ou eventos:** serve para unir pessoas de diversos setores, formando equipes ou comitês, que trabalharão juntas em determinado projeto.
- **Pessoais com os colaboradores:** pode ser agendada entre o líder e seus funcionários, sempre que necessário. Mesmo com poucas pessoas, o ideal é que se tenha objetivo claro.
- **Combinadas:** é a combinação de alguns formatos de reuniões.
- **De apresentação:** o líder é convidado a realizar um discurso formal e deve ir com um conteúdo preparado a ser apresentado. Para que a reunião tenha sucesso, é importante que o líder conheça quem estará presente, o tempo disponível para sua apresentação e os recursos que ele poderá contar.

“Depois que o objetivo da reunião foi estabelecido, o planejamento deve começar. Planejar envolve identificar o que é necessário para uma reunião, incluindo: determinar onde a reunião será realizada; determinar a data e o horário para a reunião; notificar os participantes do horário, localização e objetivo da reunião; preparar a pauta e organizar a sala de reunião.” (COOPER, 2009 p. 90)

Todos os participantes da reunião devem receber uma notificação com a data, horário e localização assim que o encontro foi marcado. Logo em seguida, envie um **e-mail** com as informações para que todos tenham a oportunidade de se preparar para a reunião. O ideal é que os assuntos já tenham sido pré-levantados para que a reunião sirva como uma finalização, uma resolução de um assunto pendente.

Informações que são interessantes para o objetivo de uma pré-organização são:

“data, horário, localização, duração, objetivo da reunião, preparação exigida ou material para levar à reunião e pedido de confirmação de participação. Se possível, uma cópia da pauta deve ser incluída na notificação. Isso pode não ser necessário para as reuniões menores, mais informais, mas ter a pauta pode permitir que os participantes se preparem, porque eles sabem o que esperar.” (COOPER, 2009, p. 91)



## Considerações finais

Como, então, ter um melhor aproveitamento do trabalho como líder e demonstrar resultados à empresa?

Não há uma fórmula mágica e nem receita de bolo, porém existem algumas orientações que facilitam o caminho do gestor em busca de maior produtividade e rendimento. Planejamento, comunicação, reuniões eficientes, gestão do tempo e otimização de processos são algumas possibilidades para chegarmos nos resultados mais facilmente.

Planejamento é, acima de tudo, indispensável para qualquer atividade, principalmente atividades relacionadas à função de liderança, já que o líder precisará organizar suas demandas, as do setor e as dos liderados, acompanhando desempenho. Sem planejar, não há como direcionar as pessoas. Sem direção, qualquer lugar serve e os colaboradores acabam ficando perdidos e desmotivados.

O líder está em constante planejamento e desenvolvimento. Quando concluiu algo, já emenda outra atividade planejada ou inesperada. Assim, precisa sempre se reprogramar, atuando de forma flexível e adaptável. Por mais que façamos o trabalho de forma planejada, é preciso estar preparado para demandas surpresas.

É preciso, inclusive, planejar um tempo para atuar com atividades inesperadas, ou, ainda, urgentes. Costumamos dizer que tarefas urgentes são aquelas que não foram feitas enquanto eram importantes e agora há prazos apertados para realizá-las, senão alguém irá se prejudicar.

Sendo assim, a importância de atuar no importante é o fator mais relevante da gestão do tempo. Assim, evitamos que urgências apareçam.

O planejamento faz parte da gestão do tempo e é o item mais importante dessa gestão. Quando investimos tempo em planejar, gastamos menos em executar.



### Na prática

Uma forma prática de planejar e realizar a gestão dos processos é o uso de *softwares* de gestão. Eles mostram, de maneira rápida, o andamento de cada atividade, qual a porcentagem que falta para finalizar o projeto, a atividade em si e quantas horas foram investidas para cada tarefa. Um *software* pode ainda disparar *e-mails* de lembretes e mensagens de pendências às pessoas que ainda não entregaram seus trabalhos.

Existem bons sistemas gratuitos disponíveis para essa gestão. Com isso você atua de forma a organizar seu tempo, seus processos e seus colaboradores.

Caso você não se adapte ao *software*, tente utilizar uma agenda eletrônica vinculada ao seu e-mail. Ela também dispara alertas e pode ser vista de aparelhos celulares ou tablets.

Executar as atividades conforme o planejado também é fator diferencial de sucesso. Não precisa haver uma rigidez, mas sim uma disciplina em cumprir cronogramas e agendas. Quando não há anotações em vista, fazemos as atividades que estão fresquinhas na memória, mas pode ser que não sejam as mais importantes.



### Importante

Tenha sempre em mãos suas anotações e atue com um sistema de gestão, mesmo que esse sistema seja simples, como uma agenda impressa. O importante é ter claro quais tarefas precisam ser realizadas e qual o prazo para isso. Assim, você conseguirá atuar com calma, foco e atenção, sem ficar ansioso.



### Para saber mais

Para saber mais sobre sua gestão do tempo, acesse os *links* disponíveis na Miateca e realize o teste sobre gestão do tempo. É um teste sobre como você gerencia suas atividades e seu tempo. É ótimo para você ter um diagnóstico e saber onde atuar com mais foco.

## Referências

BENNETT, R.; MILLAN E. **Liderança para Engenheiros**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPER, A. A. **Como ser um líder**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

KHOURY, K. **Liderança é uma questão de atitude**. São Paulo: Editora Senac, 2009.

SUGO, A. I. **Liderança uma questão de competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.