
5 DICAS
PARA
REALIZAR
A
G E S T Ã O
E F I C I E N T E
D A S
T A R E F A S

1. Escreva suas tarefas e atividades no papel

Em quantas atividades você está envolvido, ou deveria estar? Escrevê-las no papel reduz a ansiedade e te ajuda a pensar de forma crítica e com muito mais clareza.

É comum que as pessoas fiquem atribuladas em meio a dezenas de tarefas no início de grandes ciclos, como no começo do ano ou de um grande projeto. Tem gente que não sabe por onde começar, tem gente que começa a fazer tudo ao mesmo tempo e não finaliza nada, e outros ainda que não saem do lugar - ficam estagnados. Mas não precisa ser assim.

Vamos lá:

Primeiro, simplesmente liste todas as atividades e projetos em que você está envolvido. Tire tudo da sua cabeça e baixe para o papel. Não se preocupe em organizar nada nessa etapa. Liste e relaxe. Você está começando a mandar nos seus problemas, e não eles em você.

Agora, separe os temas grandes, que têm muitas etapas para serem cumpridos, das tarefas menores, que basta botar a mão na massa e entrega-las.

Os temas grandes, muito provavelmente são Projetos – mesmo que a sua organização não use essa nomenclatura. Se algumas das atividades que você listou estiverem relacionadas a eles, já as agrupe como Tarefas desse projeto.

Nesse momento, as coisas vão começar a ganhar alguma clareza e estrutura. A partir de agora, você está entrando de verdade no mundo do Planejamento – e sem firulas!

Se a sua empresa ou área trabalha para vários clientes, separar os projetos por Cliente é uma boa ideia. Talvez algumas atividades sejam para sua própria empresa; neste caso, você pode agrupá-las em um Cliente 'Interno'. Ou vários clientes internos, caso você queira individualizar as diferentes áreas da sua empresa.

Ao separar as Tarefas dos Projetos, você provavelmente perceberá que alguns projetos precisam ser mais detalhados; isto é, que nem todas as suas tarefas foram descritas. Você deve então listá-las, sempre tomando cuidado para: 1) não entrar em detalhes demais, o que dá uma impressão de complexidade exagerada e, 2) não esquecer nenhuma etapa crítica, que pode causar atrasos por não ter sido prevista originalmente. A ideia é listar tudo o que é importante, e deixar de lado o que não é.

Simples, não é? E você pode, e deve, repetir esse exercício sempre que um novo projeto for criado, no começo de cada trimestre, ou ainda no meio do furacão para pedir recursos para sua área garantir a entrega das suas metas. Não importa o momento, é sempre importante listar todas as atividades em que você está envolvido e nas quais deveria estar envolvido. Isso vai clarear suas obrigações e evitar muitos obstáculos imprevistos.

2. Destine recursos e priorize tarefas

Uma vez que você tenha listado todas as atividades, é hora de pensar quem deverá executá-las e em quais prazos. Como normalmente os recursos são limitados, será preciso priorizar cada tarefa.

Após listar todos os projetos e tarefas por cliente, você provavelmente cairá no dilema essencial de todo Gestor: há muito mais coisas para fazer do que pessoas e recursos disponíveis. Acertamos? Na imensa maioria dos casos, é isso o que acontece. Mas há um método para lidar com isso que se norteia por um tripé: Alocar, Criar Pilhas e Priorizar.

Alocar:

Cada tarefa que você descreveu na etapa anterior deve ser alocada para uma pessoa, seja você mesmo, alguém da sua equipe ou um fornecedor terceirizado. Leve em consideração não só a capacidade de execução da pessoa, mas também quanto tempo ela tem disponível.

É possível que você note que está sobrecarregando alguns e deixando outros de lado. Pense se foi um mero descuido, ou se certas pessoas têm o perfil mais adequado aos projetos que você precisar realizar. Neste caso, você pode tanto capacitar essas pessoas quanto realocar de/para outras áreas.

Criar Pilhas:

O que normalmente acontece é que várias tarefas estão previstas para serem entregues no mesmo prazo, mas é pouco provável que isso aconteça dado os recursos limitados com quais você trabalha. É aí que entra a técnica de criar pilhas de tarefas. Todas as pessoas envolvidas em seu projeto têm uma série de atividades a serem desenvolvidas ao longo do dia. Se as colocássemos uma em cima da outra, sendo a primeira a mais importante e a última a menos importante, teríamos uma ordem do que fazer, de forma absolutamente clara. Esse formato comportaria inúmeros projetos dentro da mesma pilha.

Priorizar:

A questão mais importante é definir a ordem da pilha de tarefas. Isto sim é o verdadeiro trabalho do gestor: decidir de forma estratégica o que deve ser feito antes, a fim de atingir, com seus recursos limitados, o maior valor possível para a companhia.

A verdade é que cada tarefa e projeto tem um impacto diferente. Em geral, algumas poucas ações são responsáveis pela maior parte do impacto gerado. Enquanto outras são até desejáveis, mas não mudam a realidade significativamente.

Invista tempo estabelecendo ou compreendendo os objetivos estratégicos da sua empresa e não tenha receio de investir tempo fazendo perguntas e consultando pessoas sobre o impacto esperado de uma determinada ação.

Fazer a coisa certa em geral é muito mais importante do que simplesmente fazer mais coisas.

“Pegue sua lista de tarefas e se pergunte: o que há de mais importante para hoje?”

3. Defenda seu capital intelectual

Pense que cinco pessoas estão envolvidas em um projeto. E se uma pessoa se desligar de uma hora pra outra? E se forem duas? É melhor ter tudo documentado, dos materiais às decisões tomadas.

Uma vez que você dê o start nos projetos, é preciso registrar e guardar todas as informações neles envolvidas.

Apresentações, guias, imagens, referências, decisões tomadas, alteração no briefing... Tudo é capital intelectual e deve ser organizado e mantido como num dossiê sobre o projeto.

Às vezes, acontecem danos à rentabilidade de um projeto e mesmo à credibilidade de uma empresa em situações corriqueiras. Por exemplo, é comum que uma área solicite serviços para outra área dentro da empresa. Se essas solicitações são feitas de forma desestruturada, fica o dito pelo não dito. E surge o indesejável retrabalho.

Ou pior, quando uma ou mais pessoas deixam o projeto repentinamente, é preciso minimizar o impacto desta ruptura. Mesmo que você consiga realocar alguém de outra área ou projeto, essa pessoa ainda vai ter que se inteirar de tudo que foi realizado e do que já estava combinado para ser realizado.

E se a pessoa que saiu não tiver disponibilidade para passar todas as informações de forma detalhada? E se ela nem tiver mais alguns dos materiais e e-mails sobre decisões tomadas ou aprovações realizadas? Depois que ela sair, vai ficar tudo muito solto. E a credibilidade da sua equipe e da empresa estará sob risco.

Mas isso não precisa ser assim. Registre tudo e mantenha essas informações consolidadas em um único repositório. Assim, o novo responsável será capaz de colocar o projeto de volta em ritmo de produção em muito menos tempo.

E tempo, neste caso, é até mais que dinheiro - é credibilidade.

4. Faça acompanhamento e tome decisões

Ao fazer um planejamento, por mais detalhadas que sejam as tarefas, sempre haverá imprevistos. Por isso é imprescindível acompanhar todas as etapas e estar preparado para tomar decisões importantes no meio do caminho.

Seria ótimo se tudo corresse conforme o planejado! Mas isso raramente acontece. E muitas vezes isso é uma boa notícia.

É possível que um cliente solicite uma mudança de escopo em um projeto, incluindo ou retirando partes que demandam replanejamento. Ou ainda, a área comercial pode perceber uma oportunidade e pedir que algo seja entregue muito rapidamente, alterando completamente a prioridade dos projetos na pilha de tarefas de diversas pessoas.

Quando isso ocorre, é fundamental entender se o impacto gerado foi positivo ou negativo.

Na maioria das vezes, mesmo que uma empresa não trabalhe ‘vendendo horas’, o preço de seus produtos e serviços envolve uma estimativa sobre o esforço a ser realizado por diferentes equipes.

Assim, entender qual o nível de esforço (em horas de trabalho dispendido pelas pessoas) é que vai garantir que as metas de resultado serão alcançadas e que projetos deficitários possam ser renegociados. O esforço deve ser medido tanto em termos de escopo como de preço, e transformados em fontes de lucro.

A melhor forma de conseguir calcular isso é através de um timesheet – uma tabela de alocação de horas. Essa tabela pode ser tão simples quanto uma planilha de Excel com os dias listados em colunas e projetos e tarefas listados por linha. Cada pessoa ao final do dia, ou da semana, deve apontar quantas horas gastou com cada cliente em cada tarefa e projeto.

Com isso em mãos, somam-se os custos externos e é possível calcular o custo real da sua execução e verificar a rentabilidade de cada projeto e cliente. E assim, tomar decisões de alto impacto na melhoria dos resultados da empresa.

“Sempre que você vir um negócio de sucesso, alguém teve que tomar uma decisão corajosa.”

Fonte: Peter F. Drucker

5. Reconheça e premie os bons exemplos

Quais resultados e performances são esperados em seus projetos? Saber como medi-los é importante tanto para entender sucessos e fracassos, como para reconhecer o esforço daqueles que devem virar exemplo.

Até mesmo num projeto cheio de falhas é importante saber reconhecer as pessoas que mais se envolveram e se empenharam nele. Ainda mais fácil fazê-lo em projetos de sucesso.

E como identificar quem merece mais? Ou quem se dedicou de forma mais arraigada? Existem alguns mecanismos para que você saiba destacar os maiores exemplos. Além das atitudes diárias, e envolvimento que cada um demonstra, você pode usar relatórios de atividades para isso.

Cada tarefa realizada pode ter um peso nessa avaliação. Uma tarefa importante no processo e entregue dentro do prazo pode ter um peso muito maior do que uma tarefa entregue com atraso. Alguém que tenha finalizado consistentemente suas tarefas com qualidade deve ter destaque frente a quem só entregou, mas teve que retrabalhá-las por conta de falhas. E por aí vai. É importante que esses critérios estejam alinhados com a cultura que você deseja ver triunfar em sua empresa.

Depois de reconhecer os bons exemplos, é justo premiar tal comportamento.

Dessa maneira, quem for agraciado ficará feliz com o reconhecimento e terá um incentivo a mais para manter seu padrão de eficiência. Os demais colaboradores, por outro lado, serão incentivados a chegar lá.

Com maior colaboração, menos hierarquia e menos burocracia, haverá mais pressão sobre os indivíduos, porém mais reconhecimento também. Estas estratégias trazem mais responsabilidades evidenciando os indicadores de produtividade, mas também aumentam o senso de comunidade entre as pessoas do grupo.

“Quando há trabalho em equipe e colaboração, coisas maravilhosas podem ser acontecer.”

Fonte: Mattie Stepanek