



GERENCIAMENTO DO TEMPO E DA ROTINA DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NUMA AGÊNCIA DO BANCO BRADESCO S/A

Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional

Edvonaide Priscila Soares Melo

ed_priscila_melo@hotmail.com

Ana Paula da Silva Farias

ana_paula2778@hotmail.com

Resumo: *O tempo é um recurso precioso e as organizações estão cada vez mais exigentes com a sua gestão. Gerir o tempo é criar um instrumento capaz de orientar o desempenho e a rotina de trabalho, de maneira eficaz. Sendo assim, esse trabalho tem como objetivo analisar como se trabalha a gestão do tempo e da rotina de trabalho numa agência do Banco Bradesco, localizada em Afogados da Ingazeira, interior do Estado de Pernambuco. Para atingir tal objetivo, utilizou-se uma pesquisa caracterizada como explicativa e exploratória, com abordagem qualitativa e o estudo de caso como método. Como principal resultado da pesquisa, tem-se a necessidade de melhoria da gestão do tempo e da rotina de trabalho entre os empregados da agência.*

Palavras-chaves: *Tempo, rotina, gestão, trabalho, pessoas.*

1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento do tempo tende a ser visto pelas organizações como uma arma competitiva. O tempo é equivalente a dinheiro, produtividade, qualidade e inovação. Administrá-lo tem feito com que as organizações reduzam seus custos e ofereçam uma ampla linha de produtos, cobrindo mais segmentos de mercado e aumentando a sofisticação tecnológica dos seus produtos (HELMS & ETTKIN, 2000).

Na prática, gerir o tempo adequadamente é determinar, no início da jornada de trabalho, um roteiro de prioridades, ou seja, é fazer uma reflexão sobre o que deve ser feito naquele dia e o que pode ser feito, posteriormente (ANDRADE & TIAGO, 2006).

Vê-se, portanto, que a gestão do tempo se relaciona com o planejamento de uma rotina de trabalho, que tem como objetivo estabelecer, manter e melhorar os padrões de qualidade, produtividade e segurança dos procedimentos e dos processos que serão executados. O gerenciamento da rotina e do tempo permite ganhos relacionados a qualidade, confiabilidade operacional e aumento da competitividade (CAMPOS, 1998).

Assim, esse artigo tem como objetivo analisar como se trabalha a gestão do tempo e da rotina de trabalho numa agência do Banco Bradesco, localizada em Afogados da Ingazeira, interior do Estado de Pernambuco.

2. GESTÃO DO TEMPO

Gerir o tempo, de acordo com Andrade e Tiago (2006), é uma força de expressão, pois ele é sempre igual. Uma hora tem sempre 60 minutos e um minuto sempre 60 segundos. A principal diferença está em como se aproveita esse tempo.

Hindle (1998) garante que o tempo é um recurso precioso e as organizações estão cada vez mais exigentes com a sua gestão. Principalmente quando se tem atividades interdependentes, que é o caso da maior parte das empresas. Silveira (2002), afirma que as atividades nas organizações estão cada vez mais colaborativas e a não execução de uma tarefa, pode comprometer o resultado de todo o processo.

Portanto, a gestão baseada no tempo implica no comprometimento de todos os empregados, de todos os setores da organização, com pleno aproveitamento do tempo e qualidade do produto/serviço a ser entregue, seja ele para o consumidor final ou para o próximo elo da cadeia produtiva. Envolve

também a criação de estratégias administrativas e operacionais, além da revisão do processo operacional e fluxo de informações, dentre outras ações (GUERREIRO & SOUTES, 2013).

Com o excesso de tarefas, o empregado, muitas vezes, não sabe por onde deve começar. Nesse sentido, planejar o tempo para a execução das tarefas é importante para orientar o desempenho dos profissionais nas empresas. Segundo Maitland (2000) planejar as atividades com base no tempo pode oferecer vários benefícios, dentre eles: maior controle; aumento da produtividade e do tempo livre; e, maior transparência.

Além do planejamento adequado do tempo, há de se pensar em outro aspecto: qual tarefa executar primeiro? Para Alvarães (2004), um dos grandes problemas associados a gestão do tempo está relacionado com a diferenciação de três elementos básicos: a urgência, a importância e a prioridade.

Junqueira (1998) enfatiza que as atividades urgentes são aquelas que devem ser realizadas dentro de um prazo específico e, podem ou não, ser importantes. As atividades importantes são aquelas relacionadas com o objetivo do negócio. E as atividades prioritárias combinam o caráter de urgência e importância. Então, deve-se começar o dia executando as atividades prioritárias.

Na visão de Covey (2004), é possível classificar as atividades diárias, em quatro tipos de situações: as importantes e urgentes, as importantes e não urgentes, as não importantes e urgentes e as não importantes e não urgentes. O quadro 1 ilustra essas situações.

	URGENTE	NÃO URGENTE
IMPORTANTE	I Crises Problemas com prazo Problemas urgentes	II Prevenção de problemas Desenvolvimento de relacionamentos Identificação de oportunidades Planejamento, recreação
NÃO IMPORTANTE	III Interrupções, telefone Relatórios e correspondências Questões urgentes próximas Atividades populares	IV Detalhes, pequenas tarefas Correspondências Perda de tempo Atividades agradáveis

Quadro 1 – Teoria dos Quadrantes.

Adaptado de Covey (2004).

Como se vê, a utilização de uma classificação das atividades é um elemento essencial na gestão do tempo e pode gerar a redução ou extinção de empecilhos no desenvolvimento do trabalho como,

por exemplo, o excesso de tarefas, de papéis, de interrupções, de telefonemas, de reuniões e a tendência a procrastinação (CHAVES, 1992).

3. GESTÃO DA ROTINA DE TRABALHO

Ao se falar da gestão do tempo e da importância de se estabelecer as tarefas que serão executadas diariamente, chega-se ao conceito de rotina de trabalho. Essa está sendo objeto de estudo de muitos pesquisadores. Há um consenso de que ela é fundamental para explicar as diferenças existentes no desempenho, no que se refere ao desenvolvimento de processos ou serviços inovadores, entre as instituições (KNOTT & MCKELVEWY, 1999 *apud* BECKER, 2003).

Estabelecer e gerenciar a rotina do trabalho é formar um conjunto de ações e verificações diárias, conduzidas com o máximo de cuidado, dedicação, prioridade e autonomia. É instituir o senso de responsabilidade nas pessoas para o cumprimento das obrigações que lhes são conferidas (CAMPOS, 2004).

Ainda segundo o autor, o gerenciamento da rotina está centrado nos seguintes princípios:

- Na perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa;
- Na padronização dos processos de trabalho;
- No monitoramento dos resultados destes processos e sua comparação com as metas;
- Na ação corretiva do processo, a partir dos desvios encontrados nos resultados, quando comparados com as metas;
- Num bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas; e,
- Na busca contínua da perfeição.

Verifica-se, então, que gerenciar a rotina é, por si só, um processo que pode ser aplicado a qualquer tipo de departamento ou setor da organização que tenha como objetivo a plena satisfação do cliente por meio de controle sistemático e da melhoria contínua de cada microprocesso em base diária e progressiva (GALGANO, 1994).

Para Marshall Júnior e Cierco (2006), o gerenciamento da rotina busca a eficiência dos processos organizacionais, através da padronização do trabalho para evitar mudanças que possam comprometer a qualidade estabelecida.

E Carvalho (2005) acrescenta que esse gerenciamento é responsabilidade de cada empregado e esse deve receber o constante acompanhamento do gestor na execução da rotina, a fim de maximizar o seu desempenho.

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Banco Bradesco S.A. iniciou suas atividades em 10 de março de 1943, no interior do Estado de São Paulo. Em, apenas, oito anos de existência o banco assumiu a liderança como maior instituição financeira privada do Brasil. E, com dezesseis anos de atuação, foi considerado o maior banco privado da América Latina.

A organização tem como missão fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda a sociedade. Quanto à visão, espera ser reconhecida como a melhor e mais eficiente instituição financeira do Brasil e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

A trajetória do banco é marcada pelo pioneirismo e liderança em tecnologia e atendimento ao cliente. Foi uma das primeiras empresas brasileiras a usar computadores para administrar seus negócios e um dos primeiros bancos da América do Sul a automatizar suas operações, iniciando uma revolução tecnológica no mercado financeiro do Brasil, com operações instantâneas. Também foi responsável pela primeira rede privada de comunicação de dados via satélite, o primeiro *home banking* e o Alô Bradesco – um serviço inédito de atendimento ao consumidor. Possui uma forte política de sustentabilidade, ações voluntárias e programas sociais viabilizados através da Fundação Bradesco.

A agência do Banco Bradesco escolhida para esse estudo está localizada em Afogados da Ingazeira, interior do Estado de Pernambuco. Foi constituída no município em 1994. Atualmente, possui quinze funcionários, sendo 1 gerente geral, 1 gerente pessoa física, 1 gerente pessoa jurídica, 1 gerente administrativo, 6 gerentes vinculados aos postos de atendimento, 3 supervisores, 1 caixa e 1 estagiária, além de possuir serviços terceirizados de limpeza, vigilância, seguros e previdência social.

A agência é responsável por 8 postos de atendimento distribuídos nos municípios de Água Branca, Carnaíba, Iguaraci, Ingazeira, Juru, Quixaba, Solidão e Tuparetama, todos equipados com máquinas para autoatendimento.

A agência de Afogados da Ingazeira é de extrema importância tanto para cidade sede, como para as cidades circunvizinhas, pois concentra um grande número de correntistas que utilizam os serviços do banco diariamente, contribuindo para o desenvolvimento econômico da região.

5. MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa é caracterizada como descritiva e exploratória. É descritiva pois tem como objetivo descrever as características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre possíveis variáveis. E é exploratória porque apresenta investigações que possuem o objetivo de formular questões ou um problema, com três finalidades: formular hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente e esclarecer conceitos (MARCONI & LAKATOS, 2007)

A abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa que, de acordo com Denzin e Lincoln (2005), consiste num conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível. Essas práticas transformam o mundo, fazendo dele uma série de representações, incluindo notas de campo, entrevistas, conversas, fotografias, gravações e anotações pessoais.

Como método, o estudo de caso foi utilizado. Esse pode ser entendido como uma estratégia quando se quer responder perguntas do tipo “como” e “por quê”, quando o investigador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco da pesquisa é sobre um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto da vida real (YIN, 2003).

De maneira geral, a pesquisa seguiu as seguintes etapas:

1ª Etapa - Pesquisa bibliográfica, com revisão da literatura para melhor definição do problema e objetivo de pesquisa;

2ª Etapa – Entrevistas semiestruturadas com os principais gestores da agência, abordando aspectos da gestão do tempo e da rotina de trabalho;

3ª Etapa – Análise dos dados coletados e redação final do artigo.

Todas as etapas dessa pesquisa foram desenvolvidas no período compreendido entre os meses de novembro/2014 e janeiro/2015.

6. SITUAÇÃO PROBLEMA

A agência do Bradesco de Afogados da Ingazeira atinge índices de produtividade e performance excelentes, no tocante ao atingimento das metas impostas pelo grupo Bradesco, como um todo. Mesmo apresentando um reduzido número de empregados e uma demanda de trabalho bastante alta.

No entanto, observou-se que a agência enfrenta problemas, no tocante as despesas mensais. Essas despesas estão relacionadas com o pagamento de salários, deslocamento de empregados, material de limpeza e administrativo, carro forte, telefone, energia elétrica, entre outras. Isso faz com que os resultados obtidos sejam ofuscados, o que, de certa forma, impede que a agência possa

concorrer ao prêmio do Programa de Objetivos Anual (POBJ) e ser reconhecida como uma agência que apresenta crescimento adequado ao seu porte.

O que mais chama atenção no rol das despesas mensais é o elevado número de horas extras que são realizadas pelos empregados. A hora extra é um suplemento legal que pode ser anexado a jornada de trabalho diária. Nos termos da lei, mediante acordo individual ou coletivo, o empregado que faz hora extra trabalha até duas horas a mais, por dia. Ao realizar hora extra, o empregado deve ser remunerado com, no mínimo, 50% a mais do valor da hora normal, em dias úteis. As horas extras geram outra despesa adicional, que é o descanso semanal remunerado, previsto em lei.

Ao coletar informações com os gestores, verificou-se que o excesso de horas extras pode estar associado a dificuldade que os empregados possuem em administrar o tempo de execução de suas atividades e o estabelecimento de uma rotina de trabalho diária. A maioria dos empregados têm uma jornada de trabalho de oito horas diárias e essas não estão sendo suficientes para o fechamento das atividades.

Observou-se que cada empregado está preocupado, apenas, com as atividades inerentes a seu cargo. Não há colaboração entre os membros no desenvolvimento das tarefas. Além disso, perde-se muito tempo com tarefas que não agregam nenhum valor para a instituição como, por exemplo, a digitalização de contratos e tarefas importantes são deixadas para depois como a comercialização de produtos ou serviços e a prospecção de negócios.

7. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Ao analisar a situação problema descrita acima, foi elaborada uma proposta de intervenção que tem como objetivo conscientizar a equipe de empregados sobre a importância do gerenciamento do tempo e da rotina de trabalho. A proposta é apresentada, a seguir.

1º Passo: Conscientização de todos os empregados da agência

A primeira ação é a realização de uma reunião com toda a equipe de trabalho, com a finalidade de esclarecer como pode ser feito o gerenciamento do tempo e da rotina de trabalho em prol de bons resultados da agência.

É um processo de sensibilização que busca o reconhecimento, por parte do grupo, dos problemas enfrentados e da necessidade de mudança, que pode ser incorporada a cultura organizacional.

2º Passo: Conhecer o funcionamento da empresa

Elaborar, em conjunto, um fluxograma que contenha os processos da organização. É necessário discutir como a agência está funcionando e como ela deve funcionar. O objetivo principal dessa etapa é identificar quais são as atividades críticas da empresa e classificá-las em três grupos: atividades importantes, atividades prioritárias e atividades urgentes.

É nessa fase que se determina: quais as atividades são necessárias para atender a demanda diária, quais atividades são dependentes entre si, quais recursos (humanos e materiais) deverão ser utilizados e qual a estimativa de tempo para a conclusão das atividades.

3º Passo: Planejar ações de melhoria para a gestão do tempo e da rotina de trabalho

Essa é a fase de se criar um plano de ação, de estabelecer, com todo o grupo, as rotinas prioritárias, os limites de controle, os indicadores de qualidade, os métodos que serão utilizados, a frequência com que se realizará tal atividade e os responsáveis pelo controle das ações.

Deve-se criar um sistema aberto, capaz de envolver todos os empregados, que poderão sugerir melhorias a serem incorporadas no plano de ação. É necessário que os empregados deixem claro o que podem ou não fazer. É importante estabelecer quais habilidades e conhecimentos são requeridos em cada atividade/função.

Em suma, deve-se estabelecer:

- A ordem em que as atividades devem ser feitas;
- Qual a maneira mais eficiente de realizá-las;
- A padronização das rotinas críticas da operação;
- As técnicas de reprogramação ou delegação das atividades que não façam parte da meta principal; e,
- A forma de acompanhamento dos resultados.

4º Passo: Implementação das ações planejadas

Após a fase de planejamento, deve-se executar tudo o que foi acordado pelo grupo. Deve haver um compromisso com a mudança de hábitos, com a organização do local de trabalho, com os horários e com a programação diária, que deve ser cumprida.

5º Passo: Processo de avaliação

Nessa etapa, faz-se uma verificação dos efeitos positivos e negativos do estabelecimento das práticas relacionadas a gestão do tempo e da rotina de trabalho. Deve haver um reforço dos aspectos positivos e a proposição de melhorias para as situações em que se tem dificuldade.

8. CONCLUSÃO

A utilização correta do tempo e o estabelecimento de uma rotina de trabalho adequada são fatores que podem influenciar no desempenho final de uma organização. No caso específico da Agência do Bradesco em estudo, os gastos referentes ao pagamento de horas extras têm influenciado e impedido o seu crescimento.

Nota-se que os empregados estão preocupados com o atingimento das metas, mas não apresentam um processo correto para atingi-las, com maior eficiência e envolvendo todo o grupo. Assim, faz-se necessário repensar a forma como estão sendo geridos os processos de trabalho e criar mecanismos para o melhor aproveitamento do tempo diário disponível.

Portanto, foi criada uma proposta de intervenção que propõe o trabalho em grupo para o entendimento do funcionamento da organização, para a definição das atividades prioritárias, das habilidades necessárias e o estabelecimento de uma rotina diária para cada profissional, com supervisão dos principais gestores.

A ideia principal é fazer com que todos conheçam as atividades que podem ser executadas em conjunto, aquelas que são interdependentes e garantir o comprometimento de sua execução em prol da organização como um todo, ressaltando o sentido colaborativo que, atualmente, não está presente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARÃES, A. **Considerações sobre administração do tempo, 2004.** Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/tempo/020804-administracao_tempo_alvaraes.shtm>. Acesso em: 28 mar. 2015.
- ANDRADE, J. G.; TIAGO, R. A. **A busca: alcance sucesso profissional transformando sua vida pessoal.** Barra Bonita: Solidum, 2006.
- BECKER, M. The concept of routines twenty years after Nelson and Winter 1982 a review of the literature. **Druid Working Paper**, 2003. Disponível em: <http://www3.druid.dk/wp/20030006.pdf>. Acesso em: 20 de out. 2014.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** Rio de Janeiro: Bloch, 1998.

- CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas.** Nova Lima: INDG, 2004.
- CARVALHO, M. M. *et al.* **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHAVES, E. **Administrar o tempo é planejar a vida,** 1992. Disponível em: <http://www.cursoseducar.com.br/salavirtual/pedagogia/Administracao%20do%20Tempo.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2014.
- COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** 21. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage, 2005.
- GALGANO, A. **Calidad total: clave estratégica para la competitividad.** Bogotá: Diaz de Santos, 1994.
- GUERREIRO, R.; SOUTES, D. O. Práticas de gestão baseadas no tempo: um estudo em empresas dos Brasil. **Revista Contabilidade & Finanças,** São Paulo, v. 24, n. 63, p. 181-194, set./out./nov./dez. 2013.
- HELMS, M. M.; ETTKIN, L. P. Time-based competitiveness: a strategic perspective. **Competitiveness Review,** v. 10, n. 2, p. 1. 2000.
- HINDLE, T. **Como gerir o seu tempo.** São Paulo: Civilização Editora, 1998.
- JUNQUEIRA, L. A. C. **Administração do tempo: um programa de autodesenvolvimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: COP, 1998.
- MAITLAND, I. **Administre seu tempo.** São Paulo: Nobel, 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A. **Gestão da qualidade.** 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- SILVEIRA, M. Está sem Tempo? **Revista Você S/A,** São Paulo, p. 26-35, mar. 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.