



Harvard Business Review

DESTACAR SOBRE A LIDERANÇA A ORGANIZAÇÃO FOCAL

Seu mais escasso Recurso

**Tempo é dinheiro, mas poucas organizações tratam dessa maneira.
Por Michael Mankins, Chris Brahm,
e Gregory Caimi**

Holofote

Seu mais escasso Recurso

Tempo é dinheiro, mas poucas organizações tratam dessa maneira,
Por Michael Mankins Chris Brahm
E Gregory Caimi

A MAIORIA DAS EMPRESAS TEM Procedimentos elaborados para a gestão do capital. Eles exigem um caso de negócio atraente para qualquer novo investimento. Eles estabelecem taxas de obstáculos. Eles delegam autoridade com cuidado, prescrevendo limites de gastos para cada nível.

O tempo de uma organização, em contraste, não é gerenciado em grande parte. Embora as chamadas telefônicas, e-mails, mensagens instantâneas, reuniões e teleconferências comam horas no dia de cada executivo, as empresas têm poucas regras para governar essas interações. Na verdade, a maioria



ARTWORK Mark Dorf
 //_path/untitled 21,2013
 Impressão de pigmento arquivístico

Michael Mankins lidera a prática da organização de Bain nas Américas e é um parceiro em São Francisco. Ele é co-autor de *Decide & Deliver: Cinco etapas para o desempenho inovador em sua organização* (Harvard Business Review Press, 2010).

Chris Brahm é líder da prática de tecnologia de Bain nas Américas e é parceiro em São Francisco.

Gregory Caimi é parceiro das práticas de Bain's Technology and Organization baseadas em San Francisco.

longe de suas famílias e amigos, com pouco para mostrar por isso.

A maioria dos conselhos sobre gestão de tempo se concentra em ações individuais. Os treinadores nos dizem para reafirmar o controle sobre o nosso e-mail, ser muito mais seletivo sobre as reuniões que atendemos, e assim por diante. Essas recomendações valem a pena, mas os executivos muitas vezes descobrem que suas melhores intenções estão sobrecarregadas com as demandas e práticas de suas organizações. Os e-mails e IMs continuam chegando. Então, os convites da reunião. Ignore demais e arrisque alienar seus colegas de trabalho ou seu chefe. E se esta inundação constante de interações é como sua empresa faz o seu trabalho, você tem pouca escolha no assunto: Você tem que mergulhar e nadar até o outro lado da melhor maneira possível.

Algumas empresas avançadas adotaram uma abordagem diferente inteiramente. Eles esperam que seus líderes tratem o tempo como um recurso escasso e para investir com prudência. Eles trazem tanta disciplina quanto seus orçamentos de tempo quanto aos seus orçamentos de capital. Essas organizações não só reduziram suas despesas gerais; eles liberaram inúmeras horas de tempo anteriormente não produtivo para executivos e funcionários, alimentando a inovação e acelerando o crescimento lucrativo.

Pelos números: Como o tempo organizacional é disparado

Andy Grove, o ex-CEO da Intel, uma vez escreveu, "Assim como você não permitiria que um colega de trabalho roubasse um equipamento de escritório, não deveria deixar ninguém se afastar com o tempo de seus colegas gerentes." Claro, tal roubo acontece com frequência, sem querer. As reuniões se aproximam do calendário sem um plano claro ou prioridade. As iniciativas crescem, exigindo atenção de gestão.

Mas as empresas agora possuem ferramentas de gerenciamento de tempo que não estavam disponíveis no passado. Com o Microsoft Outlook, Google Calendar, iCal e outros agenda-

companies have no clear understanding of how their leaders and employees are spending their collective time. Not surprisingly, that time is often squandered—on long e-mail chains, needless conference calls, and countless unproductive meetings. This takes a heavy toll. Time devoted to internal meetings detracts from time spent with customers. Organizations become bloated, bureaucratic, and slow, and their financial performance suffers. Employees spend an ever-increasing number of hours

mento e aplicações de mensagens, eles podem rastrear onde gerentes e funcionários estão gastando o tempo coletivo da organização e, assim, investindo seus recursos. Os dados do calendário mostram quantas ocorrências estão ocorrendo cada semana, mês ou ano e de que tipos são. Eles mostram quantas pessoas estão atendendo, por nível e função dentro da organização. Eles até permitem o rastreamento de determinados comportamentos organizacionais, como processamento paralelo e reserva dupla, que ocorrem antes, durante e após reuniões. Claro, uma empresa que examina esses dados precisa de fortes salvaguardas para proteger a privacidade dos funcionários; ninguém quer a sensação de que Big Brother está observando cada movimento dele. Mas essa informação pode pintar uma imagem vívida e reveladora do orçamento do tempo de uma organização.

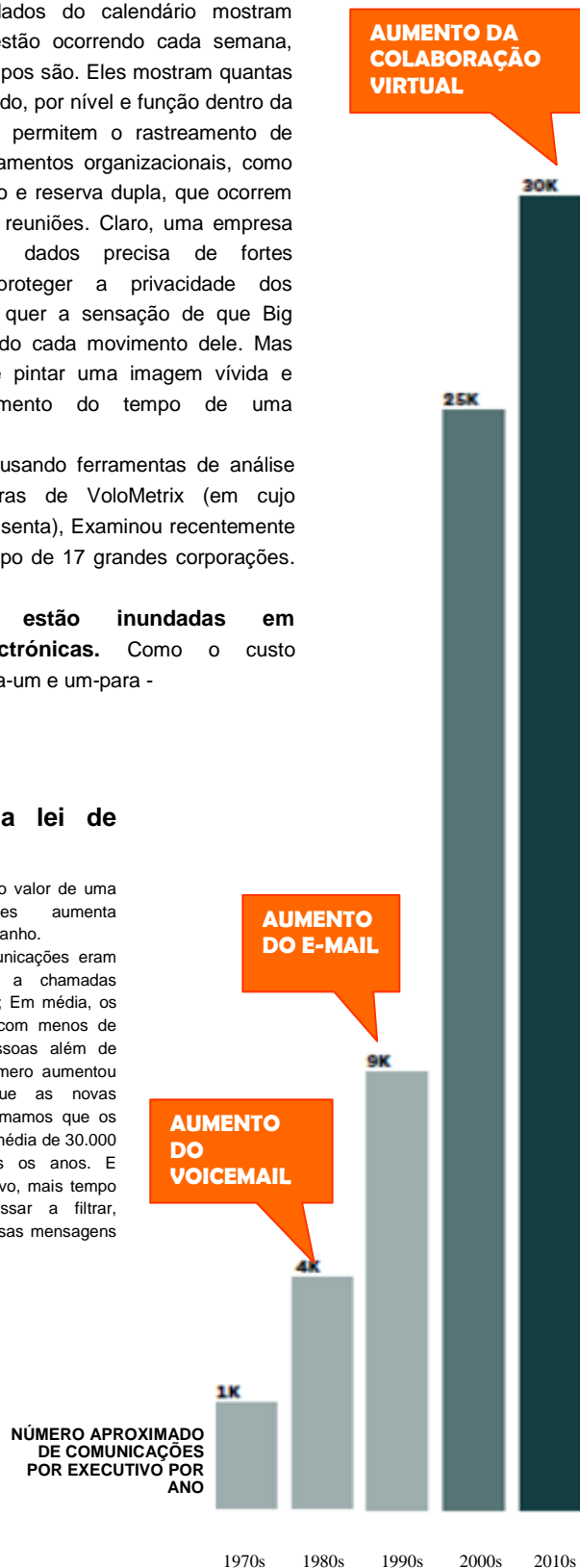
Bain & Company, usando ferramentas de análise de pessoas inovadoras de VoloMetrix (em cujo conselho Chris Brahm senta), Examinou recentemente os orçamentos de tempo de 17 grandes corporações. Aqui descobrimos:

As empresas estão inundadas em comunicações eletrônicas. Como o custo incremental de um-para-um e um-para -

O lado escuro da lei de Metcalfe

A Lei de Metcalfe afirma que o valor de uma rede de telecomunicações aumenta exponencialmente com seu tamanho.

Na década de 1970, as comunicações eram em grande parte limitadas a chamadas telefônicas, telex e telegramas; Em média, os executivos tiveram que lidar com menos de 1.000 deles por ano de pessoas além de colegas de trabalho. Esse número aumentou drasticamente à medida que as novas tecnologias se espalham: Estimamos que os executivos hoje recebam uma média de 30.000 comunicações externas todos os anos. E quanto mais alto é um executivo, mais tempo os subordinados devem passar a filtrar, organizar e lidar com todas essas mensagens e conversas.



muitas comunicações têm diminuído, o número de interações se multiplicou radicalmente. Muitos executivos agora recebem cerca de 200 e-mails por dia - mais de 30.000 por ano - e o crescente uso de aplicativos de IM e crowdsourcing promete agravar o problema. (Veja a exposição “The Dark Side of Metcalfe’s Law.”) Se a tendência for deixada sem controle, os executivos em breve estarão gastando mais de um dia de cada semana apenas gerenciando comunicações eletrônicas.

O tempo de reunião subiu rapidamente. Executivos também participam de mais reuniões. Isso é em parte porque o custo de organizá-los caiu e, em parte, é muito mais fácil do que no passado, para que os participantes participem por telefone, videoconferência, compartilhamento de tela e outros. Em média, os executivos seniores dedicam mais de dois dias por semana a reuniões envolvendo três ou mais colegas de trabalho e 15% do tempo coletivo de uma organização é gasto em reuniões - uma porcentagem que aumentou anualmente desde 2008. Esses encontros proliferam: Veja a exposição “Ripple Effects.”

A colaboração real é limitada. Embora o número de interações um para um e um para muitos tenha aumentado dramaticamente nas últimas duas décadas, até 80% das interações que revisamos ocorreram nos departamentos, não entre as empresas, entre as funções ou entre a sede e outras partes da empresa. Quanto às interações que se estende para além de uma unidade individual, a análise de seu conteúdo sugere que muitos deles envolveram pessoas erradas ou ocorreram por uma razão errada - ou seja, foram principalmente para compartilhar informações ao invés de coletar informações ou alternativas de brainstorming. Em suma, mais tempo gasto na interação não produziu significativamente mais colaboração fora dos silos organizacionais.

O comportamento da reunião disfuncional está em ascensão. Na maioria das organizações que examinamos, os participantes rotineiramente enviaram e-mails durante as reuniões. Em uma empresa, em 22% das reuniões, os participantes enviaram três ou mais e-mails, em média, por cada 30 minutos de tempo de reunião. Além disso, os executivos costumavam reservar duas reuniões e decidiu mais tarde qual deles realmente participariam. Comportamentos disfuncionais como estes criam um círculo vicioso: processamento paralelo e reserva dupla limitam a eficácia do tempo de reunião, de modo que a organização crie mais reuniões para fazer o trabalho. Essas reuniões provocam mais comportamentos disfuncionais, e assim por diante.

Ideia em breve

O PROBLEMA

Os executivos muitas vezes descobrem que suas melhores intenções de gerenciamento de tempo estão sobrecarregadas com as demandas e práticas da organização.

A SOLUÇÃO

Algumas empresas adotaram uma nova abordagem. Eles tratam o tempo como um recurso escasso e trazem tanta disciplina para seus orçamentos de tempo quanto aos seus orçamentos de capital.

OS DETALHES

A nova abordagem segue oito práticas:

- Definir agendas seletivas
- Usando um orçamento de tempo baseado em zero
- Exigir um business case para cada iniciativa
- Simplificar a organização
- Delegar autoridade para investimentos em tempo
- Padronização do processo de decisão

- Fazer o tempo disciplinar em toda a organização
- Usar comentários para gerenciar a carga organizacional

Essas práticas permitem às empresas reduzir a pressão do tempo sobre os executivos, reduzir custos e aumentar a produtividade.

Os controles formais são raros. Na maioria das empresas, nenhum custo real está associado ao pedido de tempo de trabalho. Se você quer uma reunião, seu assistente simplesmente envia um pedido de reunião ou encontra e preenche uma abertura no calendário da equipe. Se você identificar um problema que precisa de conserto, você convence uma força-tarefa para estudá-lo e, provavelmente, lançar uma iniciativa para abordá-lo. Tais exigências no tempo da organização geralmente não são submetidas a nenhuma revisão e não requerem aprovação formal.

Existem poucas conseqüências. Em uma recente pesquisa da Bain, executivos seniores avaliaram mais de metade das reuniões que participaram como "ineficazes" ou "muito ineficazes". No entanto, poucas organizações estabeleceram mecanismos para avaliar a produtividade de reuniões individuais, para não mencionar penalidades claras para sessões improdutivas ou recompensas para pessoas particularmente valiosas.

É difícil saber exatamente o quanto desse tempo desperdiçado pode ser resgatado. Mas nossos dados sugerem que a maioria das empresas tem a oportunidade de liberar pelo menos 20% de suas horas coletivas, trazendo maior disciplina para o gerenciamento do tempo.

Oito Práticas para Gerenciamento

Hora Organizacional

Um punhado de empresas aprendeu a atacar este problema diretamente. Eles criam orçamentos formais para gerenciar o tempo organizacional como o recurso escasso é. Eles propositadamente reprimem demandas no tempo executivo. E eles empurram o povo para melhorar a produtividade das reuniões e outras formas de colaboração. Achamos que as seguintes oito práticas pagam grandes dividendos:

Tornar a agenda clara e seletiva. Uma característica dos grandes líderes é a sua capacidade de separar o urgente do meramente importante. Eles sabem que todos devem compartilhar a compreensão de quais atividades são fundamentais para o sucesso. Defendemos a ampliação

desse entendimento para incluir prioridades temporais. Não só as pessoas devem ser claras sobre como gastar qualquer tempo extra que possam encontrar em seu dia, mas eles devem saber o que podem adiar ou ignorar com segurança.

Talvez nenhum outro executivo tenha gerenciado o tempo organizacional de forma mais efetiva do que Steve Jobs. O foco foi uma chave para o sucesso da Apple. Todos os anos, Jobs tirou os 100 melhores executivos da Apple fora do site para um retiro de planejamento e os empurrou para identificar as 10 principais prioridades da empresa para o próximo ano. Os membros do grupo competiram intensamente para obter suas ideias na lista curta. Então Jobs gostava de pegar um marcador e cruzar os últimos sete. "só podemos fazer três, anunciaria". Seu gesto deixou claro para todos os presentes o que a empresa e não assumiria. Os empregos cortaram o ruído e permitiram à Apple investir o tempo de seus melhores talentos estrategicamente, sem diluição ou desperdício. Isso acelerou dramaticamente o ritmo de inovação da empresa e ajudou a tornar-se uma das maiores do mundo por capitalização de mercado.

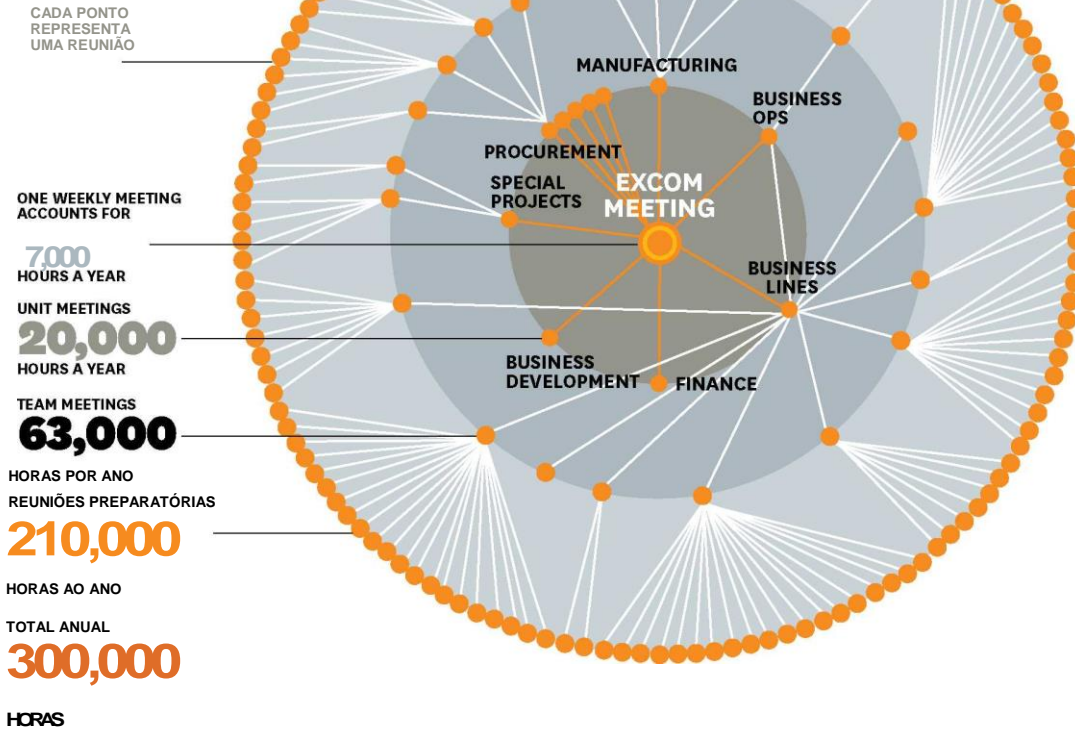
Crie um orçamento de tempo baseado em zero.

Aumentar a produtividade da força de trabalho exige que cada bem organizacional seja cuidadosamente gerenciado. Consequentemente, muitas empresas desenvolvem seus orçamentos operacionais e de capital a partir do zero a cada ano, em vez de tomar o orçamento do ano anterior como ponto de partida. As melhores empresas também possuem orçamentos em tempo zero. A mentalidade deles é: Não vamos investir tempo de organização adicional nas reuniões; vamos "financiar" todas as novas reuniões através de "retiradas" da nossa reunião do "banco".

Pegue a Ford Motor Company. Quando Alan Mulally se tornou CEO da Ford, em 2006, descobriu que os executivos mais altos da empresa passaram muito tempo em reuniões. Na verdade, os 35 melhores executivos reuniram-se todos os meses pelo que eles chamaram de "semana de reuniões" - cinco dias dedicados a discutir programas de auto e

Efeitos de Ondulação

O CUSTO VERDADEIRO DE UMA REUNIÃO EXTRA



revisando o desempenho. Os custos diretos e indiretos dessas sessões foram significantes - muito mais do que a empresa poderia pagar no momento.

No final de 2006, Mulally perguntou a sua equipe para avaliar impiedosamente a eficiência e eficácia das reuniões regulares da empresa. Ele eliminou rapidamente todos os desnecessários e encurtou aqueles que eram indevidamente longos, o que obrigou as pessoas a maximizar a produção por minuto de tempo de reunião. A equipe também se tornou muito mais seletiva sobre os pedidos de novas reuniões. Embora os gerentes individuais da Ford não sejam obrigados a eliminar uma reunião antes que outro possa ser agendado, os executivos da empresa tratam o tempo de organização como corrigido.

A peça central da abordagem da Ford é uma sessão semanal chamada Business Review (BPR), que substituiu a semana das reuniões. Ele reúne os executivos mais altos da empresa em uma sessão focada de quatro a cinco horas a cada semana para estabelecer estratégia e avaliar o desempenho. O conteúdo da sessão é padronizado, reduzindo o extenso tempo de preparação previamente requerido. A implementação do BPR liberou milhares de horas na Ford, permitindo que a empresa baixasse os custos indiretos em um momento em que os rivais estavam buscando um resgate do governo. Também melhorou a qualidade e o ritmo de

Uma reunião única no topo pode consumir um importante tempo e dinheiro de organização. Em uma empresa com a qual trabalhamos recentemente, a equipe de liderança sênior analisou o desempenho em todo o negócio em reuniões semanais que consumiram diretamente 7.000 horas por pessoa por ano. Em antecipação a essas reuniões, Cada membro da excom se encontrou com sua unidade — consumindo mais 20 mil horas por ano. As unidades, por sua vez, analisaram suas equipes para gerar e verificar as informações críticas, geralmente nas reuniões, que consumiram mais 63.000 horas por ano.

Reuniões preparatórias consumiram 210 mil horas adicionais, trazendo o tempo total representado por reuniões excom semanais para 300.000 horas por ano — que nem sequer inclui coleta de dados e tempo de trabalho relacionado.

tomada de decisão na empresa, acelerando a reviravolta de Ford.

Exigir negócios para todos os novos projetos.

As empresas muitas vezes são vítimas de "iniciativa creep", como projetos aparentemente sensíveis são adicionados de forma incremental. Poucos se algum deles for formalmente encerrado. Quando Gary Goldberg tornou-se CEO da Newmont Mining, em março de 2013, estavam ocorrendo 87 iniciativas em toda a empresa, cada uma exigindo o tempo e a atenção de um ou mais membros da equipe de liderança executiva da Newmont (ELT). Muitas dessas iniciativas, incluindo esforços para melhorar a segurança das minas ou aumentar a eficiência operacional, foram valiosas. Outros foram mais questionáveis em termos de retorno do investimento de Newmont.

Para ganhar controle sobre a iniciativa, Goldberg insistiu que os líderes desenvolvem casos de negócios formais para todos os projetos em andamento e propostos da empresa. Antes de investir qualquer momento em um deles, o ELT teve que rever o caso e aprovar o esforço. Cada caso precisava especificar o benefício econômico preciso que a iniciativa entregaria e seu custo total — incluindo o tempo dos líderes executivos. Toda iniciativa era necessária para ter um patrocinador executivo, que era responsável por gerenciar seu progresso e mantê-lo no orçamento.

Esses requisitos tiveram o efeito desejado. Muitos dos projetos que estavam em andamento quando Goldberg assumiu o controle foram descontinuados porque nenhum caso de negócios foi apresentado para eles. Outros não foram aprovados. Depois de menos de três meses, Newmont reduziu o número de iniciativas por um terço e reorientou seu tempo coletivo em melhorar a segurança e a eficiência operacional.

Simplifique a organização. Quanto mais camadas de gestão entre o CEO e o trabalhador da linha de frente, mais lento a informação flui e toma de decisão. Todos os gerentes sabem disso, mesmo que muitos não atinjam seu entendimento.

O que muitas vezes eles não percebem é que todo supervisor adicional acrescenta custos muito além de seu salário. Supervisores agendam reuniões; essas reuniões requerem conteúdo que algumas pessoas devem gerar e outros devem rever; e cada reunião geralmente engendra mais reuniões. Descobrimos que, em média, adicionar um gerente a uma organização cria cerca de 1,5 empregados equivalentes em tempo integral de novos trabalhos - isto é, seu próprio mais 50% de outros empregados - e cada vice-presidente sênior adicional cria mais do que 2.6. A "caravana" de recursos que acompanham um gerente ou um executivo sênior, que pode incluir um assistente executivo ou um chefe de gabinete, acrescenta mais trabalho e custos. (Veja a exposição "O verdadeiro custo do seu próximo gerente") À medida que o trabalho se acumula, o tempo cresce cada vez mais.

Dado os custos diretos e indiretos da maioria dos supervisores, uma maneira de melhorar a eficiência organizacional é simplificar, começando no topo. Em 2010, a Universidade da Califórnia em Berkeley enfrentava uma tremenda pressão financeira: A legislatura estadual cortou US \$ 150 milhões do orçamento de Berkeley em resposta a um déficit crescente. Para salvaguardar os fundos necessários para preservar a reputação da universidade de excelência em ensino, pesquisa e acesso, a administração teve que encontrar maneiras de simplificar sua estrutura de custos.

No verão daquele ano, Robert Birgeneau, então chanceler da universidade, lançou o que era conhecido como Excelência Operacional. O objetivo do programa foi melhorar drasticamente a eficiência e eficácia do RH, finanças, TI e

suporte administrativo geral fornecido às 14 faculdades de Berkeley e mais de 100 departamentos. Ao padronizar e simplificar o trabalho por função e compartilhar o gerenciamento em todas essas unidades, a Excelência Operacional removeu centenas de supervisores desnecessários e liberou uma enorme quantidade de tempo organizacional. A reestruturação e a simplificação salvaram a universidade cerca de US \$ 120 milhões por ano, permitindo que Berkeley entregue mais com menos.

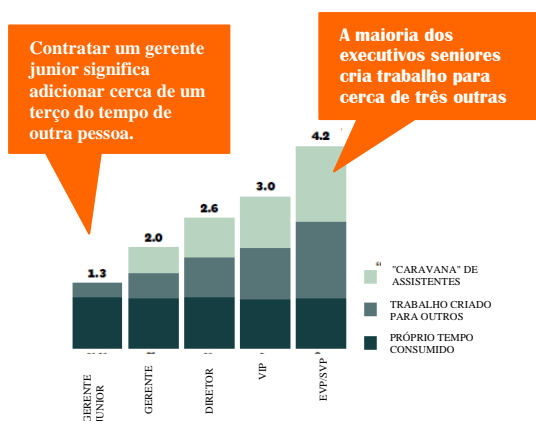
Autoridade claramente delegada para investimentos em tempo. A maioria das empresas coloca poucas restrições sobre quem pode organizar uma reunião. As decisões sobre o tempo que a sessão deve ser, quem deve participar e até mesmo se os participantes devem comparecer pessoalmente são freqüentemente deixados para funcionários de baixo nível. O resultado: reuniões programadas estão programadas sem escrutínio.

Por exemplo, os líderes de uma grande empresa de fabricação descobriram recentemente que uma reunião de 90 minutos de gerentes de nível médio, agendada regularmente, custa mais de US \$ 15 milhões por ano. Quando perguntado "Quem é responsável por aprovar esta reunião?" Os gerentes perderam. "Ninguém", eles responderam. "O assistente de Tom apenas o agende e a equipe atende". Na verdade, o assistente administrativo de um vice-presidente junior foi autorizado a investir US \$ 15 milhões sem a aprovação do supervisor. Nada disso aconteceria com o capital financeiro da empresa.

Em outra empresa de fabricação com a qual trabalhamos recentemente, a equipe de liderança deu dois passos simples para controlar o tempo de reunião improdutivo. Primeiro,

O verdadeiro custo do seu próximo gerente

Contratar um gerente junior significa perto de um terço do tempo de outra pessoa.



A maioria das empresas coloca poucas restrições sobre quem pode organizar uma reunião. O resultado; Encontram-se reuniões onerosas sem escrutínio.

reduziu o comprimento de reunião padrão de 60 minutos para 30 minutos. Em segundo lugar, estabeleceu uma diretriz que limita as reuniões a sete participantes ou menos. Qualquer reunião com mais de 90 minutos ou incluindo mais de sete pessoas teve que ser aprovada pelo supervisor do supervisor do convocador (dois níveis acima). Isso reduz o orçamento do tempo de organização drasticamente - pelo equivalente a 200 funcionários em tempo integral durante um período de seis meses.

Padronizar o processo de decisão. Em muitas empresas, os direitos e processos de decisão estão tão mal definidos que a organização dedica mais tempo a gerenciar a matriz do que a tomada de decisão e execução. Nesses casos, o estabelecimento de uma abordagem em toda a organização para a tomada de decisões pode melhorar consideravelmente a eficiência e o tempo de resgate para outros fins. Woodside, a maior empresa independente de petróleo e gás da Austrália, é ilustrativa. A empresa estava operando com uma estrutura de matriz por vários anos. Embora a matriz tenha sido projetada para promover uma maior colaboração em toda a empresa, a autoridade de decisão e a responsabilidade foram obscuras. Como resultado, o tempo gasto na coordenação entre funções e unidades de negócios aumentou abruptamente, adicionando custos. Em 2012, a liderança da Woodside definiu explicitamente um conjunto de princípios operacionais que explicavam responsabilidades, autoridade e responsabilidade para as unidades de negócios, as funções e o centro corporativo. Um amplo programa de treinamento ajudou a garantir que os principais líderes da empresa entendessem os novos princípios e as implicações para suas unidades. Uma pequena rede de navegadores foi criada para ajudar a remover obstáculos e acelerar a tomada de decisões em toda a empresa. O impacto dessas mudanças tem sido profundo. Dito clareza sobre quem é responsável por decisões importantes, os executivos da Woodside simplificaram como essas decisões são tomadas. Uma parcela significativa do tempo economizado resultante agora é gasto em esforços para melhorar a execução e identificar novas oportunidades de crescimento.

Estabeleça disciplina de tempo em toda a organização. Nenhuma empresa pode eliminar todas as reuniões - são essenciais para promover a colaboração e tomar decisões críticas. Mas a maioria das empresas pode melhorar drasticamente a qualidade das reuniões que realizam ao estabelecer algumas normas simples:

- *Agendas com objetivos claros.* Na Intel, todas as reuniões começam com um propósito claro: informar sobre o tópico A, discutir o tópico B e decidir o tópico C. Por mais simples que isso pareça, o procedimento foca os participantes

na realização dos objetivos específicos.

- *Preparação prévia.* Na Ford, todos os materiais para revisões semanais do Plano de Negócios devem ser distribuídos antecipadamente para que os participantes possam revisá-los antes das reuniões. Isso reduz consideravelmente o tempo dedicado ao compartilhamento de informações durante as BPRs.

- *Início na hora.* A partir de cada reunião de uma hora apenas cinco minutos de atraso custa a uma empresa 8% do seu horário de reunião. A maioria das equipes de gestão não toleraria 8% de desperdício em qualquer outra área de responsabilidade.

- *Início precoce, especialmente se a reunião não for a lugar nenhum.* Steve Jobs costumava "chamar um audível" quando a produtividade de uma reunião na Apple começou a declinar ou os participantes não estavam preparados. Algumas pessoas consideraram seu estilo abrupto, mas ele impediu o desperdício de tempo e dinheiro quando as sessões provavelmente não produziram o resultado desejado.

Fornecer feedback para gerenciar a carga organizacional. Dizem que não podemos controlar o que não medimos. No entanto, poucas organizações rastreiam rotineiramente as variáveis críticas que afetam a produtividade humana, como tempo de reunião, atendimento ao encontro e volume de e-mail. Sem esse monitoramento, é difícil gerenciar esses fatores - ou mesmo conhecer a magnitude do problema de produtividade da sua organização. E sem uma medida de linha de base da produtividade, é impossível estabelecer metas para melhoria. Muitos executivos já avaliam quanto tempo eles gastam com vários calendários. Algumas empresas, incluindo a Seagate e a Boeing, são experimentadoras, dando feedback aos seus executivos sobre a "carga" que estão colocando na organização em termos de reuniões, e-mails, IMs e assim por diante. Na Seagate, alguns gerentes seniores participaram de um programa no qual eles rotineiramente receberam relatórios quantificando suas cargas individuais juntamente com a carga média gerada por outros executivos em seu nível e em sua função. Esta informação, combinada com as diretrizes do topo, encorajou-as a modificar o comportamento.

O TEMPO É ESCASO NA ORGANIZAÇÃO — e mais frequentemente desperdiçado. Nenhuma quantia de dinheiro pode comprar um dia de 25 horas ou recuperar uma hora perdida em uma reunião improdutivo. Para aproveitar ao máximo seus funcionários, você deve tratar seu tempo como precioso, criando orçamentos de tempo disciplinado e investindo esforços para gerar o maior valor possível para o seu sua empresa.

[HBR Reprint R1405D](#)