

MANUAL

GESTÃO DO TEMPO

E DA PRODUTIVIDADE



ANADEM

SOCIEDADE BRASILEIRA DE DIREITO MÉDICO E BIOÉTICA

VANTAGENS DE SER UM ASSOCIADO



Assistência jurídica especializada em Direito Médico e Odontológico, nas áreas Criminal, Cível, Administrativa e Ética - CRM/CFM e CRO/CFO, por meio de renomados escritórios de advocacia credenciados em todo o território nacional.



Plantão permanente para esclarecer dúvidas e encaminhar o associado ao escritório de advocacia credenciado à Anadem, em caso de recebimento de intimação, notificação ou citação em âmbito judicial ou extrajudicial.



Indenização financeira de até **R\$ 500.000,00** (quinhentos mil reais), de acordo com o plano contratado.*



Cobertura para danos corporais, materiais, morais, estéticos e existenciais.



Pagamento de honorários de peritos e de assistentes técnicos.



Gerenciamento de crise de imagem.



Sem sub-limitações de cobertura.

* Contratada por meio de uma apólice de responsabilidade civil profissional coletiva, pactuada com a CHUBB Seguros Brasil S.A.



Sem limite de processos.



Sem denúncia à lide.



Renovação automática.



Antecipação de tutela.



Cobertura nacional.



Não há franquia.

Saiba Mais:



FELIPE NURCHIS

(11) 9 7444-1981

(61) 9 9698-1981

www.libelulaseguros.com.br

@felipe.nurchis

MANUAL

GESTÃO DO TEMPO E DA PRODUTIVIDADE



Autores

Dr. André Chiga
Dr. Rodrigo Leite

Coordenação

José Antonio Ramalho

Editor e Jornalista Responsável

Andrew Simek (DRT 10484/DF)

Revisão de Textos

Andrew Simek (DRT 10484/DF)
Isabella Queiroz
Enzo Blum (DRT 13356/DF)
Camila Gonzalez

Projeto Gráfico

Thallys Guilande

Diagramação

Thallys Guilande

SOBRE OS AUTORES



DR. ANDRÉ CHIGA

Palestrante, médico cardiologista, diretor do Hospital São Francisco de Assis (HSFA) e presidente da Sociedade Brasileira de Médicos Executivos (SOBRAMEX). Tem MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade de São Paulo (USP). É professor de Estratégias na Saúde da Fundação Dom Cabral (FDC) e conselheiro da Universidade Corporativa Anadem (UCA).



DR. RODRIGO LEITE

Médico. Tem MBA em Gestão Hospitalar e Sistemas de Saúde pela UniRedentor e em Gestão de Clínicas no SUS e Sistemas de Saúde pelo Instituto de Ensino e Pesquisa do Hospital Sírio-Libanês (IEP/HSL). Presidente Estadual da Sociedade Brasileira de Médicos Executivos do Rio de Janeiro (SOBRAMEX-RJ) e sócio-fundador da MR Serviços de Saúde e Treinamentos.

PALAVRA DO PRESIDENTE.....	11
1 O QUE É GERENCIAMENTO DO TEMPO?.....	13
2 CINCO PASSOS PARA UMA MELHOR GESTÃO DO TEMPO NO TRABALHO.....	13
3 BENEFÍCIOS DA GESTÃO DO TEMPO.....	15
4 PRODUTIVIDADE.....	15
4.1 O que é produtividade?.....	16
4.2 Como funciona a produtividade?.....	16
4.3 Benefícios do aumento da produtividade.....	17
5 EFICIÊNCIA.....	18
6 ESCOLHAS.....	19
6.1 Por que as ferramentas de tomada de decisão são úteis?.....	20
6.2 Ferramentas e técnicas de tomada de decisão.....	21
7 COMO GANHAR, NÃO PERDER E MULTIPLICAR SEU TEMPO.....	23
8 TEMPO, DINHEIRO E ENERGIA.....	26
8.1 Tempo.....	27
8.2 Dinheiro.....	27
8.3 Trocando tempo por dinheiro.....	28
8.4 Energia.....	28
8.5 Rotinas diárias.....	29
8.6 Faça uma análise.....	30
8.7 Identifique o que é importante.....	30
8.8 Seja proativo.....	30
9 ESCALABILIDADE, RECORRÊNCIA E TRAÇÃO.....	31
9.1 O que significa escalabilidade?.....	32
9.2 As diferenças entre escalar e expandir um negócio.....	32
9.3 Quando é hora de escalar?.....	33
9.4 Recorrência.....	33
9.5 Tração.....	34
10 PASSADO, PRESENTE E FUTURO.....	35
10.1 Respeitar o passado e aprender com os erros.....	35
10.2 Vivendo o presente.....	36
10.3 Conheça suas prioridades.....	37
10.4 Planejando o futuro.....	37
11 DOM PARA GESTÃO DO TEMPO.....	38
12 CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	43

PALAVRA DO PRESIDENTE

Acordo todos os dias às 4h30. Tomo café da manhã, pratico atividade física, gravo os meus podcasts, leio e dou início, com muita disposição, ao meu dia e às minhas inúmeras atividades pessoais e profissionais.

Esta rotina disciplinada não é algo recente em minha vida: sou assim desde jovem, quando, ainda em Carlos Barbosa, no Rio Grande do Sul, tinha que me virar nas 24 horas para realizar todas as minhas responsabilidades, conciliando esporte, lazer, trabalho e escola. Ou seja, tive que aprender, de forma autodidata, a gerenciar o meu tempo. E não se trata apenas de fazer muitas coisas em um dia, mas, sim, de realizá-las com planejamento, qualidade, eficiência e equilíbrio.

Neste novo Manual publicado pela Anadem e pela UCA, Dr. André Chiga e Dr. Rodrigo Leite – médicos, palestrantes e especialistas em negócios na área da saúde – compartilham seus conhecimentos sobre gestão do tempo e da produtividade. Em tempos tão acelerados e que nos apresentam tantas distrações, temos que aprender a priorizar as ações que realmente devemos executar, assim como os objetivos que sonhamos muito em realizar. Sem desespero! É possível, sim!

Acompanhe, nas próximas páginas, dicas preciosas de como definir suas metas, organizar-se, tomar decisões, delegar atividades, além de descobrir os benefícios da produtividade para a sua vida de modo geral.

Boa leitura!



Dr. Raul Canal
Presidente da Anadem



1 O QUE É GERENCIAMENTO DO TEMPO?

O gerenciamento do tempo é o processo de planejar e exercer o controle consciente do tempo gasto em atividades específicas, com o intuito de trabalhar de forma mais inteligente. É a habilidade de organizar e controlar o tempo de maneira eficiente, a fim de alcançar metas e objetivos estabelecidos. Além disso, é vital em qualquer área da vida, seja no trabalho, na escola ou na vida pessoal.

Melhorar a gestão do tempo no trabalho permite aprimorar o desempenho e atingir objetivos desejados com menos esforços e estratégias mais eficazes. No entanto, a falha em gerenciar o tempo pode resultar em:

- prazos e compromissos perdidos;
- procrastinação;
- falta de foco;
- falta de profissionalismo;
- fluxo de trabalho ineficiente e baixa qualidade de trabalho;
- estresse indesejado;
- má reputação profissional;
- relações tensas no local de trabalho;
- penalidades financeiras; e
- desequilíbrio entre trabalho e vida.

2 CINCO PASSOS PARA UMA MELHOR GESTÃO DO TEMPO NO TRABALHO

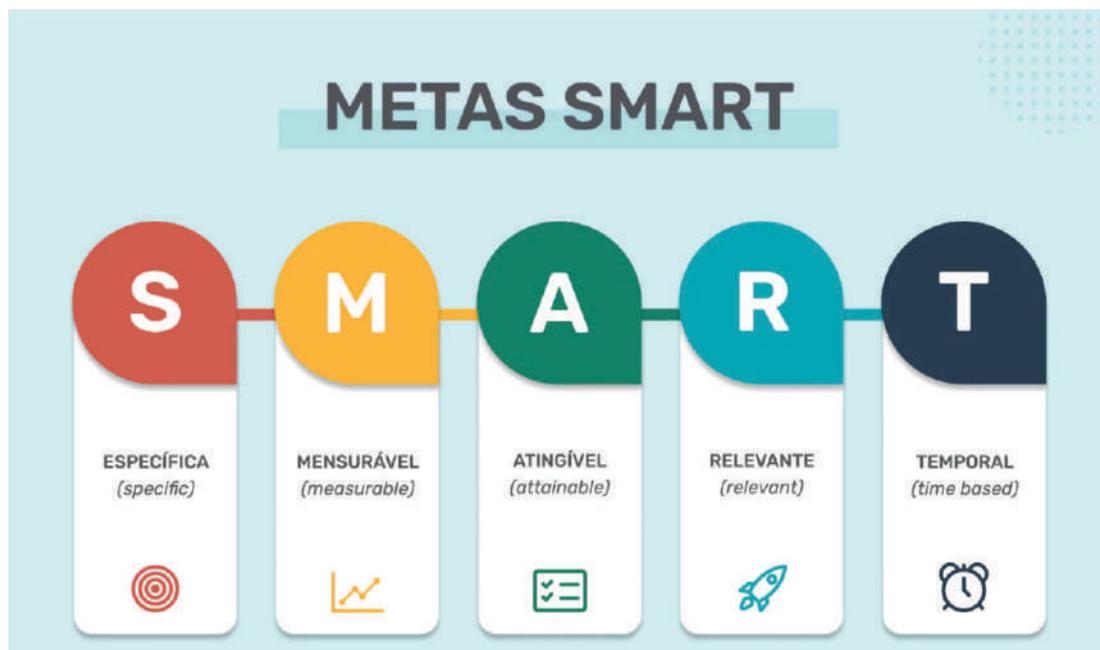
Aqui estão cinco passos que mostram como se tornar um especialista em gerenciamento do tempo:

Passo 1: defina suas metas

Comece definindo claramente seus objetivos e suas prioridades. Crie uma lista de tarefas diárias e estabeleça prazos para cada uma delas.

Além de estabelecer objetivos e prioridades, é importante ter uma visão clara do que se espera alcançar com cada tarefa. Isso ajudará a manter o foco e a motivação, evitando distrações e garantindo que o trabalho seja realizado de maneira eficiente e eficaz. Além disso, é importante definir

metas S.M.A.R.T., ou seja, Specific (específica), Measurable (mensurável), Attainable (atingível), Relevant (relevante) e Time based (temporal).



Passo 2: organize-se

Uma boa organização é fundamental para gerenciar o tempo de maneira eficiente. Isso inclui ter um sistema para anotar compromissos, tarefas e prazos, além de uma rotina diária estabelecida. Isso pode ser feito usando ferramentas digitais, como aplicativos de gerenciamento de tarefas ou calendários eletrônicos, ou de forma analógica, como agendas ou listas de tarefas impressas. A chave é encontrar o método que funcione melhor para você e ser consistente no uso dele.

Passo 3: elimine distrações

Para gerenciar melhor o tempo, é importante eliminar as distrações que possam impedir você de se concentrar no trabalho. Isso inclui desativar notificações de redes sociais, fechar abas de navegador desnecessárias e trabalhar em um ambiente silencioso.

Ademais, é importante evitar multitarefas, pois isso pode diminuir a eficiência e aumentar o estresse. Em vez disso, é recomendado se concentrar em uma tarefa de cada vez, terminando-a antes de passar para a próxima.

Passo 4: faça bom uso do tempo

Aproveitar ao máximo o tempo disponível é essencial para gerenciá-lo de forma eficiente. Isso inclui aprender a dizer não a compromissos desnecessários e a delegar tarefas quando possível.

Além disso, é importante identificar as atividades que consomem mais tempo e encontrar maneiras para otimizá-las. Por exemplo, pode-se usar ferramentas de automação para realizar tarefas rotineiras, ou se organizar melhor para evitar atrasos e desperdício de tempo.

Passo 5: descanso e equilíbrio

Lembre-se de incluir tempo para descanso e equilíbrio em sua rotina diária. Isso inclui fazer pausas regulares, praticar atividades relaxantes, como meditação ou exercícios físicos, e manter uma boa noite de sono. Descansar e equilibrar-se é fundamental para garantir que você esteja preparado para enfrentar as tarefas do dia seguinte de forma eficiente e produtiva. Além disso, é importante não se sobrecarregar com tarefas e compromissos e ter tempo para si e para sua vida pessoal. Lembre-se de que um corpo e uma mente saudáveis são fundamentais para uma gestão eficiente do tempo no trabalho.

3 BENEFÍCIOS DA GESTÃO DO TEMPO

Uma boa gestão do tempo aumenta a eficiência, a produtividade e o sucesso na vida e diminui o estresse. Aqui estão alguns benefícios de gerenciar melhor o tempo:

1. **Alívio do estresse:** ao planejar e cumprir uma lista de tarefas, é possível ter uma noção do progresso, o que ajuda a diminuir a ansiedade e o estresse. Ao marcar os itens da sua lista de “coisas a fazer”, você pode perceber que está progredindo. Isso ajuda a evitar a preocupação de saber se está realizando as tarefas;
2. **Mais tempo:** uma gestão eficiente proporciona tempo extra para ser investido na rotina diária. As pessoas que conseguem administrar o tempo com eficiência têm mais momentos para se divertir ou para fazer atividades pessoais;
3. **Mais oportunidades:** gerenciar bem o tempo leva a mais oportunidades e a menos tempo desperdiçado em atividades triviais. Boas habilidades de gerenciamento de tempo são as principais qualidades das pessoas bem-sucedidas. A capacidade de priorizar e agendar o trabalho é extremamente desejável para qualquer organização; e
4. **Capacidade de cumprir metas:** ao gerenciar o tempo de maneira adequada, é possível estabelecer prioridades e alcançar as metas e os objetivos de forma mais rápida e eficiente.

4 PRODUTIVIDADE

A produtividade da força de trabalho de uma empresa desempenha um papel fundamental na lucratividade e na competitividade. Ao intensificar os níveis de produtividade, você pode gerar maiores lucros sem aumentar o número de funcionários. Portanto, é importante que os líderes de negócios entendam como medir a produtividade e, em seguida, usem esses dados para identificar e superar obstáculos, a fim de tornarem sua força de trabalho mais produtiva.

4.1 O que é produtividade?

A produtividade é a eficiência na realização de tarefas ou na produção de bens e serviços. Geralmente, é medida pelo rendimento ou pelo *output* produzido em relação ao tempo e aos recursos investidos, como mão de obra e matérias-primas. Aumentar a produtividade é importante para as empresas, pois isso permite que elas produzam mais com os mesmos recursos, o que pode resultar em maior lucro e maior crescimento.

A produtividade é medida em qualquer um destes cinco níveis:

- **produtividade pessoal:** além de ser essencial para as empresas, a produtividade também é importante para os indivíduos. Uma pessoa produtiva é capaz de realizar mais tarefas em menos tempo, o que lhe permite ter mais tempo livre para outras atividades. Ela pode ser alcançada por meio de técnicas de gerenciamento de tempo, da automação de tarefas e do uso de ferramentas tecnológicas. Aumentar a produtividade pessoal pode levar à satisfação e à qualidade de vida;
- **produtividade da força de trabalho:** se refere à eficiência com que os trabalhadores completam suas tarefas e atingem seus objetivos. Por meio do treinamento, da melhoria de processos e da tecnologia há o aumento da produtividade da força de trabalho;
- **produtividade do setor:** se refere à eficiência geral de uma área específica, como do centro cirúrgico ou do centro de diagnóstico. A produtividade do setor é alcançada por meio de investimentos em tecnologia e inovação; e
- **produtividade da equipe:** se refere à eficiência com que uma equipe atinge seus objetivos. A produtividade de uma equipe pode ser alcançada por meio da melhoria de processos, de treinamento e da liderança eficaz.

4.2 Como funciona a produtividade?

A produtividade na saúde é medida pela eficiência dos recursos em produzir cuidados médicos. Há várias estratégias para aumentar a produtividade, como:

- **melhorias tecnológicas:** permite que médicos e outros profissionais de saúde realizem procedimentos e tratamentos mais precisos e eficazes. Por exemplo, a tecnologia robótica é usada para ajudar o cirurgião a realizar procedimentos de forma mais precisa e segura, enquanto a inteligência artificial analisa dados dos pacientes e auxilia os médicos a tomarem melhores decisões de tratamento;

- **eficiência técnica:** inclui treinamento e capacitação de profissionais de saúde, a fim de que eles realizem suas tarefas de forma mais eficiente. Além disso, a implementação de protocolos e de procedimentos padronizados ajuda a garantir que os cuidados médicos sejam fornecidos de forma consistente;
- **melhorias organizacionais:** inclui a reorganização de departamentos e equipes; a implementação de melhores práticas de gerenciamento; e a criação de sistemas de monitoramento e de avaliação do desempenho da equipe; e
- **aumento de escala:** permite que os recursos sejam utilizados da melhor forma. Isso inclui a construção de novos hospitais e clínicas; a expansão de serviços existentes para atender a um número maior de pacientes; e a governança clínica focada no uso adequado dos leitos.

4.3 Benefícios do aumento da produtividade

É comum que nos concentremos no faturamento das clínicas, mas o verdadeiro objetivo deve ser o aumento da produtividade, da competitividade e da lucratividade, pois é a partir desses indicadores que surgem outros ganhos relevantes, que são:

- **maior satisfação do cliente:** se o aumento da eficiência da sua empresa permitir que você reduza os preços ou forneça melhores bens e serviços, com certeza o cliente ficará satisfeito;
- **melhores condições dos fornecedores:** se a empresa alcançar uma maior produtividade, ela obterá melhores condições dos fornecedores, já que terá capacidade de comprar matérias-primas e componentes em maior volume. Essa aquisição em grande quantidade geralmente resulta em preços mais baixos;
- **salários mais atraentes:** maior produtividade possibilita o pagamento de salários mais altos, o que ajuda a atrair funcionários; e
- **maior acesso ao capital:** quando a produtividade aprimorada se traduz em lucros mais altos, isso pode abrir caminhos mais fáceis para a obtenção de financiamento, seja por emissão de ações, seja por empréstimos.

A avaliação da produtividade é um processo crucial para garantir a eficiência e a eficácia das empresas de saúde. Existem vários indicadores-chaves de desempenho (em inglês, Key Performance Indicators – KPIs) capazes de mensurar a produtividade. Dentre os KPIs utilizados para essa finalidade, podemos destacar:

1. **Experiência do paciente:** a satisfação do paciente é um indicador importante da qualidade dos cuidados que a empresa fornece. É medida por meio de pesquisas de satisfação ou de avaliações de desempenho;
2. **Taxa de rotatividade de funcionários:** esse indicador reflete a qualidade do ambiente de trabalho e da cultura organizacional da empresa. Quando a taxa de rotatividade é elevada, é um sinal de problemas na seleção, na alocação e na retenção de funcionários, apontando a necessidade de aprimoramento;
3. **Taxa de utilização do trabalho:** mede a capacidade da empresa de maximizar o uso de sua capacidade de produção. É medida comparando a quantidade de horas trabalhadas com a capacidade total disponível;
4. **Margem de lucro bruto:** mensura a relação entre o lucro bruto e as receitas. É usada para avaliar a eficiência da empresa e a sua capacidade de gerar lucro;
5. **Taxa de absenteísmo dos pacientes:** esse KPI mede a frequência com que os pacientes não comparecem a consultas agendadas. Essa métrica indica a qualidade dos cuidados prestados pela empresa, pois uma alta taxa de absenteísmo está relacionada a problemas de comunicação, de agendamento inadequado ou de insatisfação com o atendimento; e
6. **Taxa de pacientes de primeira vez:** mede a quantidade de pacientes novos que estão sendo atendidos pela empresa. É usada para avaliar a capacidade da empresa de atrair novos pacientes e de crescimento.

É fundamental lembrar que a escolha dos KPIs deve ser baseada nos objetivos e nas metas da empresa, que devem ser acompanhados regularmente. Dessa forma, a organização terá um maior entendimento das metas e poderá realizar ajustes necessários para melhorar seus resultados.

5 EFICIÊNCIA

“Não há nada tão inútil quanto fazer com grande eficiência algo que não deveria ser feito” – Peter Drucker.

Ser eficiente na área da saúde significa garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira adequada para alcançar os melhores resultados possíveis. Isso inclui o uso adequado de recursos financeiros, humanos e materiais para assegurar que os pacientes recebam os cuidados de saúde de qualidade que precisam, sem desperdício.

Na prática, isso implica em assegurar aos pacientes receber os cuidados necessários de forma rápida e segura e no momento adequado. Para isso, é essencial implementar protocolos eficientes que garantam atendimento ágil, sem longas esperas. Além disso, a utilização de tecnologias

avançadas é fundamental para proporcionar aos pacientes os melhores tratamentos disponíveis.

Garantir a eficiência na área da saúde também pressupõe que os membros da equipe sejam bem treinados e qualificados, de modo que possam fornecer cuidados de qualidade aos pacientes. Para tanto, é importante ter um sistema de treinamento e desenvolvimento contínuo em vigor, que permita que os funcionários estejam atualizados com as últimas técnicas e práticas na área da saúde.

Os pacientes são o recurso mais importante do negócio. Ao ouvir o que eles dizem sobre sua empresa, você pode melhorar o serviço que oferece. Por isso, a eficiência na saúde é crucial para garantir que eles recebam o melhor tratamento possível, e os recursos sejam utilizados de maneira eficaz. Existem várias maneiras de melhorar a eficiência na saúde, como:

- 1. Aumentar a conscientização do paciente:** permitir que eles tomem decisões informadas sobre a saúde ajuda a garantir que compreendam as opções de tratamentos disponíveis. Isso é feito por meio de campanhas de comunicação, de educação sobre saúde e de treinamentos para pacientes, que melhoram o resultado e a aderência ao tratamento;
- 2. Melhorar a experiência do paciente:** é crucial que os pacientes se sintam valorizados e satisfeitos com o tratamento recebido. Isso é alcançado por meio da comunicação eficaz, do fornecimento de opções de tratamento e da garantia de que sejam tratados com respeito e dignidade;
- 3. Auditar os processos:** é importante para identificar pontos de melhoria e assegurar que os processos sejam otimizados para atender às necessidades dos pacientes. Isso pode ser feito por meio de avaliações regulares e da análise de dados; e
- 4. Criar relacionamentos com fornecedores:** permite que os profissionais de saúde trabalhem em conjunto para garantir que os pacientes recebam o melhor tratamento possível. Isso é alcançado por meio da comunicação eficaz, da colaboração e da garantia de que os fornecedores atendam aos padrões de qualidade.

A mentalidade da medicina baseada em valor engloba todos esses conceitos, que buscam oferecer qualidade no atendimento e na experiência satisfatória para o paciente, levando em consideração o custo envolvido. Isso significa que o valor entregue ao paciente é o resultado da divisão entre a qualidade assistencial e a experiência do paciente pelo custo envolvido.

6 ESCOLHAS

A qualidade e a velocidade de nossas decisões definem o sucesso ou o fracasso em todas as áreas da vida e dos negócios. Isso inclui desde decisões diárias tomadas por funcionários operacionais até decisões executivas de longo prazo que podem exigir anos de análise e de ponderação.

Embora muitas decisões sejam tomadas com base em regras, diretrizes e manuais da empresa, as decisões cotidianas também são igualmente importantes. Por isso, é fundamental seguir etapas básicas para tomar boas decisões, utilizar ferramentas apropriadas e aplicar técnicas para avaliar opções.

Aqui estão cinco passos simples que podem ajudar a melhorar a qualidade e a efetividade das suas escolhas:

1. Identificar o objetivo é o primeiro passo para tomar decisões eficazes. Envolve definir claramente o que você deseja alcançar;
2. Reunir informações relevantes é o segundo passo. É preciso coletar dados para apoiar a sua decisão. Isso inclui pesquisar mercados, estatísticas, opiniões de especialistas e feedbacks de clientes, além de obter informações completas e confiáveis;
3. Avaliar suas opções é o terceiro passo. É necessário analisar as informações coletadas para determinar quais são as melhores opções para alcançar o seu objetivo, baseadas na lógica e na experiência prévia;
4. Escolher a opção mais adequada para alcançar o objetivo estabelecido é o quarto passo. Não fazer nenhuma escolha também acaba sendo uma decisão, por isso, saiba delegar sua escolha; e
5. O último passo é avaliar o resultado da sua decisão em curto e longo prazo, a satisfação do cliente e como a decisão afetou as equipes envolvidas, além de medir seus resultados financeiros. Em suma, é importante analisar os riscos e os impactos da sua decisão.

Portanto, tomar decisões eficazes é importante para o sucesso em qualquer área. Errar na decisão te faz perder muitos recursos de tempo e dinheiro, bem como te faz perder grandes oportunidades.

6.1 Por que as ferramentas de tomada de decisão são úteis?

Ao embarcar em um processo formal de tomada de decisão, muitas empresas recorrem a ferramentas e técnicas para ajudar os líderes a organizarem seus pensamentos e a chegarem à melhor decisão para sua organização. Elas são importantes porque:

1. **Ajudam a entender dados:** é um desafio analisar dados relacionados a uma decisão e medir todos os diversos fatores e seus impactos. Por isso, uma ferramenta de tomada de decisão ajuda a colocar as coisas em perspectiva e orienta os tomadores de decisão a agirem de acordo com os fatores mais importantes da organização. Segundo William Edwards Deming, sem dados, você é apenas uma pessoa qualquer com uma opinião;

2. **Incentivam o *brainstorming* e o pensamento criativo:** quando encarregados de usar uma ferramenta de tomada de decisão, os membros da equipe envolvidos no processo tendem a expandir sua imaginação para desenvolver diferentes resultados possíveis. As ferramentas de tomada de decisão inspiram mais criatividade, orientando os usuários a pensar fora da caixa, em vez de considerar apenas as opções que vêm imediatamente à mente;
3. **Ajudam a organizar e a priorizar metas:** as decisões tendem a envolver múltiplos objetivos. Por exemplo, uma empresa pode precisar que um projeto seja lucrativo e, ao mesmo tempo, cumpra as leis e os regulamentos. As ferramentas de tomada de decisão podem atribuir importância aos objetivos concorrentes de uma decisão, ajudando você a escolher uma solução que corresponda às prioridades da sua empresa;
4. **Eliminam o viés do processo de tomada de decisão:** todo mundo tem algum viés que pode causar um erro durante o processo de tomada de decisão. As ferramentas removem uma grande quantidade de preconceitos e emoções individuais do processo. Por exemplo, um coordenador médico pode querer lançar um novo serviço do seu departamento sem pensar nos custos de execução ou na demanda do cliente. Uma ferramenta de tomada de decisão introduziria esses fatores em sua estrutura; e
5. **Evitam que sua empresa seja guiada pela falácia:** um processo de tomada de decisão formal pode impedir que sua empresa seja guiada por falácias, muitas vezes resultantes de “decisões instintivas” ou de falta de planejamento. No campo da teoria da decisão comportamental, que examina a separação da tomada de decisão racional objetiva da tomada de decisão intuitiva (muitas vezes irracional), essas falácias se enquadram na última categoria.

6.2 Ferramentas e técnicas de tomada de decisão

Existem dezenas de ferramentas e técnicas para organizar seus pensamentos durante o processo de tomada de decisão. Aqui estão algumas das opções mais populares:

- **matriz de decisão:** uma matriz de decisão te ajuda a avaliar todas as suas opções. Ao usar a matriz, crie uma tabela com todas as opções na primeira coluna e com todos os fatores que afetam a decisão na primeira linha. Em seguida, marque cada opção para decifrar quais fatores são mais importantes. Uma pontuação final é computada para revelar a melhor escolha;
- **gráfico T ou lista de prós e contras:** os tomadores de decisão usam um gráfico T, ou uma lista de prós e contras, para pesar os benefícios e as desvantagens das opções. Eles garantem que todos os pontos positivos e negativos sejam considerados ao tomar uma decisão;

- **árvore de decisão:** é um gráfico ou um modelo que contempla cada opção e seus resultados. Esta técnica também realiza análises estatísticas;
- **múltiplas vozes:** a votação múltipla é usada quando várias pessoas estão envolvidas na tomada de uma decisão. Isso ajuda a reduzir uma extensa lista de opções para um grupo menor até que a decisão final seja revelada;
- **análise de Pareto:** é útil quando muitas decisões precisam ser tomadas. Isso ajuda a priorizar quais devem ser tomadas primeiro, determinando as que terão o impacto mais significativo na regra dos 80/20;
- **análise de custo-benefício:** esta técnica é usada ao pesar as ramificações financeiras de cada alternativa possível para determinar o que faz mais sentido do ponto de vista econômico;
- **análise conjunta:** uma análise conjunta é um método que os líderes empresariais usam para determinar as preferências do consumidor;
- **análise SWOT:** esta ferramenta de planejamento apresenta uma análise SWOT que avalia pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças;
- **análise PEST:** um acrônimo para “Político, Econômico, Social e Tecnológico”, uma análise PEST pode melhorar a tomada de decisão e o tempo ao analisar fatores externos. Este método considera as tendências atuais para ajudar a prever as tendências futuras; e
- **Lei da Tomada de Decisão:** engloba a consideração da lógica, da experiência e da informação disponível, juntamente à análise dos riscos e dos impactos decorrentes de uma decisão. Esses elementos desempenham um papel fundamental no processo de escolha e têm influência direta no resultado final da decisão tomada.

QUALIDADE DAS SUAS DECISÕES

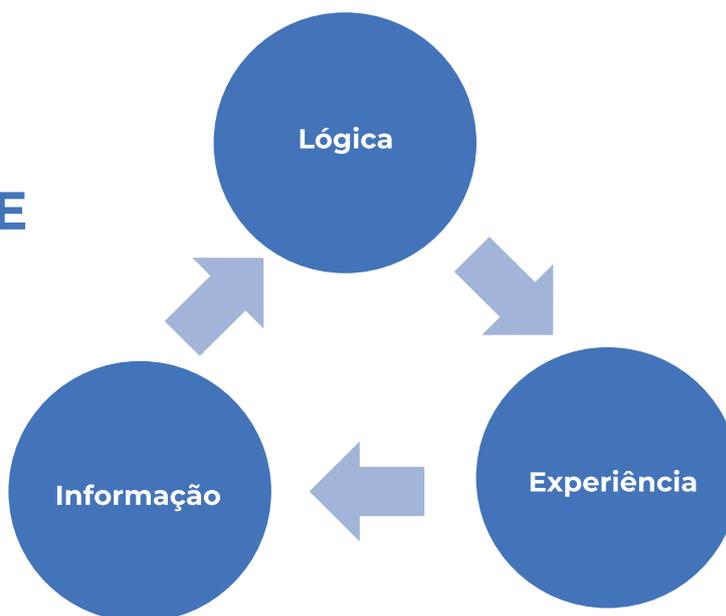


Imagem: Reprodução

7 COMO GANHAR, NÃO PERDER E MULTIPLICAR SEU TEMPO

Não há nada mais democrático que o tempo. Se as bilhões de pessoas de todo o mundo têm as mesmas 24 horas, por que será que algumas parecem ter 30 horas? Quanto vale uma hora? Pergunte a alguém que daria tudo para ter mais uma hora com o pai no leito do hospital. Quanto vale um minuto? Pergunte ao jovem que, depois de estudar por um ano, chegou um minuto atrasado e encontrou o portão do local do vestibular fechado. Quanto vale um segundo? Pergunte ao campeão olímpico Usain Bolt.



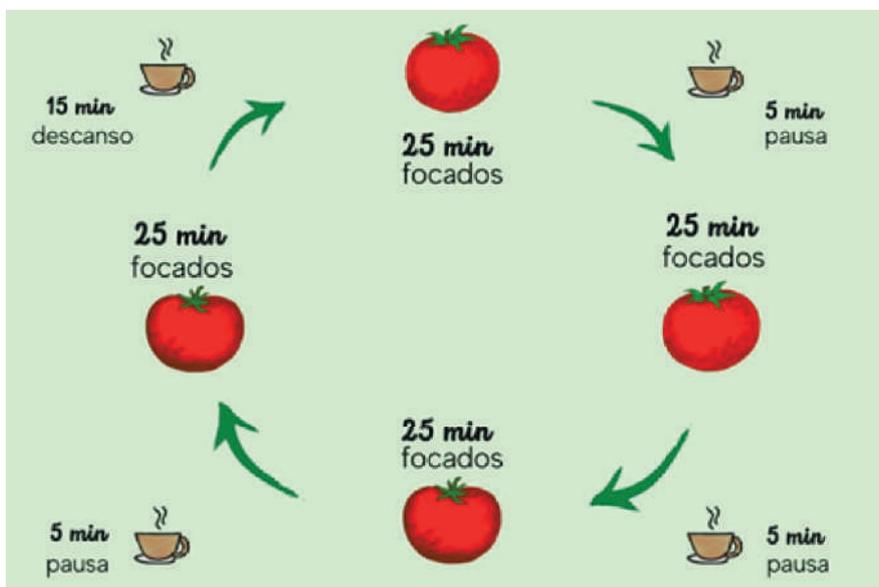
Imagem: Reprodução

Quando falo em ganhar mais tempo não me refiro à quantidade, mas à qualidade dele. Portanto, se concentre naquilo que realmente importa para você.

Se alguém te pede apenas dois minutos, é muito ou pouco tempo? Depende das suas prioridades e dos seus interesses. Se dez pessoas te pedem cinco minutos, serão, no mínimo, 50 minutos, que podem ser exatamente a diferença de chegar a sua casa e encontrar seus filhos dormindo. Por isso, aprender a dizer não é uma excelente oportunidade para manter o foco e aproveitar melhor o seu tempo.

Quanto tempo você perde nas mídias sociais? Pare para refletir sobre o magnetismo que esses minivídeos fazem com o nosso cérebro. E as mensagens de WhatsApp? Entre uma consulta e outra você sente a necessidade ou a obrigação de checar quem te mandou mensagem? Perde seu precioso tempo dizendo sim para pessoas e situações que não são nada importantes para você? Aproveito este tópico para te motivar a oferecer qualidade nos seus relacionamentos, nas suas reuniões e na sua navegação pela internet.

Cada vez que você se desconcentra de uma tarefa, é preciso dois minutos para recuperar a concentração. Existe um método chamado Pomodoro que pode te auxiliar a eliminar esses pequenos desperdícios de tempo. Ele consiste em trabalhar em blocos de tempo de 25 minutos, chamados de “pomodoros”, seguidos por breves intervalos de descanso de cinco minutos. Ao completar quatro pomodoros, há um descanso de 15 minutos.



Sem dúvidas, o ócio pode ser produtivo. Até os carros de Fórmula 1 (F1) param *pit stop* para esfriar os motores, trocar os pneus e reabastecer o combustível. Você também precisa disso.



É preciso parar para afiar o machado, refletir, avaliar, limpar a mente e reorganizar a vida. Já dizia a Fábula do Lenhador – Afiando o Machado:

Um velho lenhador experiente foi desafiado por um forte jovem para uma disputa: dividiram uma área igual para os dois e começaram a cortar as árvores. O jovem, com toda a energia e força, já havia derrubado muitas árvores sem parar. E ele se empolgava mais ao olhar que o velho se sentava para descansar.

No final do dia, o jovem se surpreendeu ao ver que o lenhador experiente o venceu com facilidade, e perguntou: “mas como o senhor fez para cortar mais árvores que eu, mesmo parando tantas vezes para descansar?”. E o sábio respondeu: “Engano seu! Eu parava para afiar o meu machado, jovem” (AUTOR DESCONHECIDO).

Ao parar para afiar o machado, o lenhador foi mais inteligente e perspicaz que o jovem. O machado afiado fez com que a força do lenhador se tornasse mais eficiente na hora de cortar as árvores. Com isso, o lenhador mais experiente conseguiu rachar as lenhas de forma rápida e eficaz.

Trazendo essa fábula para a realidade: algumas pessoas acreditam que o uso da força física para fazer algo ou a mera motivação para vencer são elementos suficientes para obter sucesso e alcançar metas. É necessário, muitas vezes, parar para refletir, aprender e reorganizar os pensamentos. Quando paramos para refletir sobre nós mesmos, descobrimos diversos pontos de melhoria em nossa vida profissional e pessoal. A partir disso, podemos criar ações para mudá-los.

Muitos problemas acontecem no dia a dia por não pararmos para afiar nosso machado. Pensamos que não podemos parar; que “tempo é dinheiro”; e que, se pararmos, ficaremos para trás. Tempo é mais que dinheiro, tempo é vida. E como multiplicar o seu tempo? Priorizando e delegando funções. Para isso, apresento a Matriz de Eisenhower, a qual é separada em:

- **importante e urgente:** fazer agora;
- **importante, mas não urgente:** agendar;
- **urgente, mas não importante:** delegar; e
- **não urgente e não importante:** descartar.

Matriz de Eisenhower



É essencial estabelecer prioridades e delegar tarefas e pendências menos importantes, em que os riscos e os impactos sejam menores. O aspecto crucial da arte de delegar reside na confiança que se tem na equipe e na tolerância aos erros dos outros, pois é certo que ninguém executará as coisas exatamente como você faria. Concentre-se no cerne do seu negócio e delegue o restante. Qual é o seu *core business* (núcleo de negócio)?

Outra dica crucial é manter reuniões produtivas. Defina a pauta, evite parênteses, escolha quem realmente deve participar da reunião, mande os relatórios para serem analisados previamente e nunca misture questões estratégicas com táticas e operacionais.

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO



Imagem: Reprodução

8 TEMPO, DINHEIRO E ENERGIA

Muitas vezes, podemos nos encontrar cambaleando ao longo do dia. Nosso trabalho parece exaustivo, nossas refeições não são revigorantes e nossas noites de sono são pouco aproveitadas. Isso geralmente vem de uma falta de equilíbrio, que pode ser corrigida se pensarmos nos nossos recursos mais valiosos: tempo, dinheiro e energia.

O tempo é um recurso cada vez mais pressionado no mundo atual e, portanto, requer proteção constante. Se você tem bastante renda e energia para concluir um projeto, mas não tem tempo para investir nele, o dinheiro não será utilizado e a energia será transformada em ansiedade.

O dinheiro é a expressão de poder no mundo, pois facilita a realização de objetivos. Sem ele, todo o tempo e a energia do mundo não podem remover os obstáculos que a falta de fluxo de caixa cria.

A energia é um recurso menos tangível do que qualquer um dos outros dois, mas não é menos importante. Energia é a excitação e a vontade de realizar o trabalho necessário para atingir um objetivo. Certas coisas sugam nossa energia, mas outras nos abastecem.

8.1 Tempo

O tempo é finito. Você só faz 20 anos uma vez na vida. Temos apenas o momento em que estamos, portanto, devemos ser diligentes com ele. Você pode se fazer cinco perguntas para administrar bem o tempo:

1. Vale a pena?
2. Existe algo melhor para fazer?
3. É importante?
4. É urgente?
5. Quais são minhas prioridades?

Se você dedicar uma hora do seu dia em uma reunião que poderia ser resolvida em cinco minutos, estará desperdiçando 55 minutos do seu tempo. E essa perda de tempo se acumula. Um mês de reuniões desnecessárias custa mais do que meio dia desperdiçado. Esse custo não é justificado, e é importante fazer todos os esforços para mudar essa situação. Como esse tempo poderia ser melhor gasto?

8.2 Dinheiro

Isso pode parecer contraintuitivo, mas o dinheiro é um recurso infinito. Ao contrário do tempo, que é impossível comprar de volta, o dinheiro pode ser encontrado de várias maneiras e, portanto, é ilimitado. Muitas vezes, tempo e dinheiro podem ser trocados, mas o tempo é muito mais difícil de recuperar, então devemos alavancar nosso dinheiro sempre que pudermos para proteger nosso tempo.

O dinheiro não é um fim em si mesmo, mas um meio para um fim. Não adianta ter muito dinheiro se não tem tempo para gastá-lo. A exaustão para consegui-lo impede, muitas vezes, de

aproveitar aquilo que te fez gastar o dinheiro. Muitas pessoas podem viver mais da metade de suas vidas antes de perceber isso. Quando eram jovens, tinham muita energia e tempo, mas estavam falidas. Por isso, passaram a maior parte da vida adulta investindo tempo e energia para conseguirem dinheiro, mas continuaram adiando usá-lo para as coisas que queriam. Depois, quando fossem velhas e tivessem tempo para gastar esse dinheiro, não teriam energia nem saúde.

Não deixe que o dinheiro se torne o objeto da sua vida. Não deixe que ele seja o objetivo. O dinheiro é um recurso importante, mas não é o fim pelo qual devemos nos esforçar. Uma forma de evitar que o dinheiro tome controle sobre você é compreender que ter mais dinheiro não vai melhorar sua vida se você estiver preso a um trabalho que te aborrece.

Aproveito para convidá-lo a ler nosso Manual de Liberdade Financeira: acesse a versão digital em web.anadem.org.br/basecientifica.

8.3 Trocando tempo por dinheiro

Um médico que escolhe trabalhar em plantões em uma cidade localizada a uma hora de sua casa, simplesmente porque esses plantões pagam dez reais a mais por hora, pode estar trocando tempo por dinheiro. Entretanto, muitas vezes, se colocar na ponta do lápis, verá que está perdendo tempo e, também, dinheiro.

Muitas pessoas escolherão o emprego pensando que o aumento salarial compensará os custos. Entretanto, ao considerarem a perda de tempo devido ao aumento do deslocamento (para não mencionar o estresse de um longo trajeto com tráfego), o risco na estrada e o desgaste do veículo, veem que o dinheiro extra não vale tudo isso. Trocar seu tempo por dinheiro é, na verdade, a forma menos eficiente de acumular riqueza.

8.4 Energia

Ninguém, nem Elon Musk, nem Bill Gates, nem Oprah Winfrey ou qualquer outro titã da indústria que você possa imaginar tem energia ilimitada para fazer o trabalho que eles fazem. Isso pode parecer improvável, afinal, essas pessoas fazem coisas incríveis, movimentam instituições e dinheiro em níveis que poucos conseguem sonhar.

Steve Jobs sempre usava o mesmo tipo de roupa: camisa preta de gola alta e calça jeans. Na mesma linha, segue Mark Zuckerberg, que também prefere ter um guarda-roupa com poucas opções. Ambos dizem que esse hábito economiza tempo e energia na escolha do figurino diário.

A capacidade cognitiva do cérebro humano é restrita, especificamente em relação à função executiva e à tomada de decisão. Ao tomar uma decisão ou concentrar-se em uma tarefa, há um consumo de energia cognitiva. Essa energia é determinada pela capacidade de manter-se engajado e dedicado à tarefa em questão. Se a energia cognitiva é elevada, a tarefa pode ser completada em um curto período de tempo. Por outro lado, se a energia cognitiva é baixa, as tarefas, mesmo simples, podem levar horas para serem concluídas.

A energia, ainda mais do que tempo e dinheiro, precisa de uma gestão cuidadosa se quisermos ser pessoas produtivas. Entretanto, nós não gastamos um único momento refletindo em como e para onde vai a nossa energia, nós apenas a gastamos. Esses titãs da indústria são excepcionalmente bons em administrar sua energia e são ferozes em protegê-la.

Imagine que sua capacidade de tomar decisões e executar tarefas seja alocada uniformemente em um sistema de 100 pontos. Passar os primeiros 15 minutos do intervalo do almoço tentando decidir o que comer custa energia. Enfrentar um problema difícil que precisa ser resolvido antes do final do dia custa energia. Participar de uma reunião que não é relevante para você ou para o seu trabalho custa energia. Ou seja, se gastarmos esses “pontos” com decisões irrelevantes, teremos dificuldade quando precisarmos decidir sobre situações relevantes.

Portanto, alimentação saudável, exercícios físicos, meditação e boas horas de sono são ótimas dicas de como recuperar as energias.

8.5 Rotinas diárias

Olhe para os lugares que você está gastando energia e faça as mesmas perguntas que fizemos sobre o tempo: vale a pena? Tem algo melhor para fazer? Estou produzindo ou consumindo? Se a tarefa valer sua energia, ótimo. Entretanto, se a tarefa vale sua energia, mas outra coisa é mais importante, pare e resolva primeiro. Se você está gastando energia em algo pouco produtivo, que não aumenta seu tempo e seu dinheiro, então é preciso fazer uma mudança. Esteja sempre atento às suas prioridades para tomar essa decisão.

Dê boas-vindas à disciplina e à rotina em sua vida. Quanto mais decisões você puder tomar de forma automática, melhor será seu desempenho e menor a energia gasta. Conheça alguns *insights* sobre como equilibrar melhor seu tempo, seu dinheiro e sua energia com os objetivos certos. Você não pode cultivar o equilíbrio de forma realista em sua vida se não estiver sendo cuidadoso e atento com seu tempo, seu dinheiro e sua energia. Afinal, cada um desses recursos resulta em como você aparece em todas as áreas de sua vida.

8.6 Faça uma análise

Para onde está indo todo seu tempo, seu dinheiro e sua energia agora? Você pode pensar que está ciente disso, mas pode ser uma surpresa olhar de frente. Muitas vezes, o primeiro passo para encontrar equilíbrio e implementar bons hábitos quando se trata dos seus recursos é ter uma consciência honesta do que está acontecendo no momento presente. Pode ser difícil olhar para a realidade de uma situação (especialmente se for a que você deseja mudar), mas é um primeiro passo importante para mudá-la. Passe alguns dias rastreando seu tempo, seus gastos e seus níveis de energia ao longo do dia. Você pode se surpreender ao descobrir quantas atividades está realizando, quantos itens está comprando e quantas interações está vivenciando quase inconscientemente. Tudo isso pode esgotar seus recursos.

8.7 Identifique o que é importante

Em seguida, é útil esclarecer para onde você realmente deseja que seus recursos fluam. Quando não estamos conscientes de como gastamos nosso tempo, nosso dinheiro e nossa energia, é muito fácil fluir sem direção. Seja intencional com seus recursos, direcionando-os conscientemente:

- onde e com quem você quer passar o seu tempo?
- em que você quer e precisa gastar seu dinheiro?
- que experiências e indivíduos são mais merecedores de sua atenção e sua energia?

Escreva uma lista de quem e o que é mais importante para você e quem receberá seus recursos. Como acontece com qualquer coisa, uma vida bem projetada é intencional. Por isso, seja intencional sobre seu tempo, seu dinheiro e sua energia.

8.8 Seja proativo

Agora que você sabe para onde seu tempo, seu dinheiro e sua energia estão indo e está ciente sobre para onde deseja direcionar intencionalmente esses recursos, seja proativo sobre como fará isso acontecer.

Se você pode ver que as idas diárias a uma padaria são um dreno sério em sua conta bancária e sabe que deseja doar mais dinheiro para pessoas em situação de vulnerabilidade, quais medidas você pode adotar para gastar menos com café e mais com caridade? Suas ações individuais serão

únicas para você, mas, se não ficar claro como equilibrará melhor seu tempo, seu dinheiro e sua energia nas maneiras que identificou intencionalmente como importantes, é provável que volte aos padrões em que estava antes. Seja proativo sobre para onde irão seus recursos mais preciosos e seja claro sobre as metas que você definirá para garantir que eles cheguem lá.

Abaixo, quero te apresentar a Roda da Vida. Dê uma nota de 1 a 10 a cada um dos itens, depois una os pontos e veja se o desenho formado está equilibrado. Pode ser um bom ponto de partida para utilizar seus recursos reequilibrando suas saúdes.

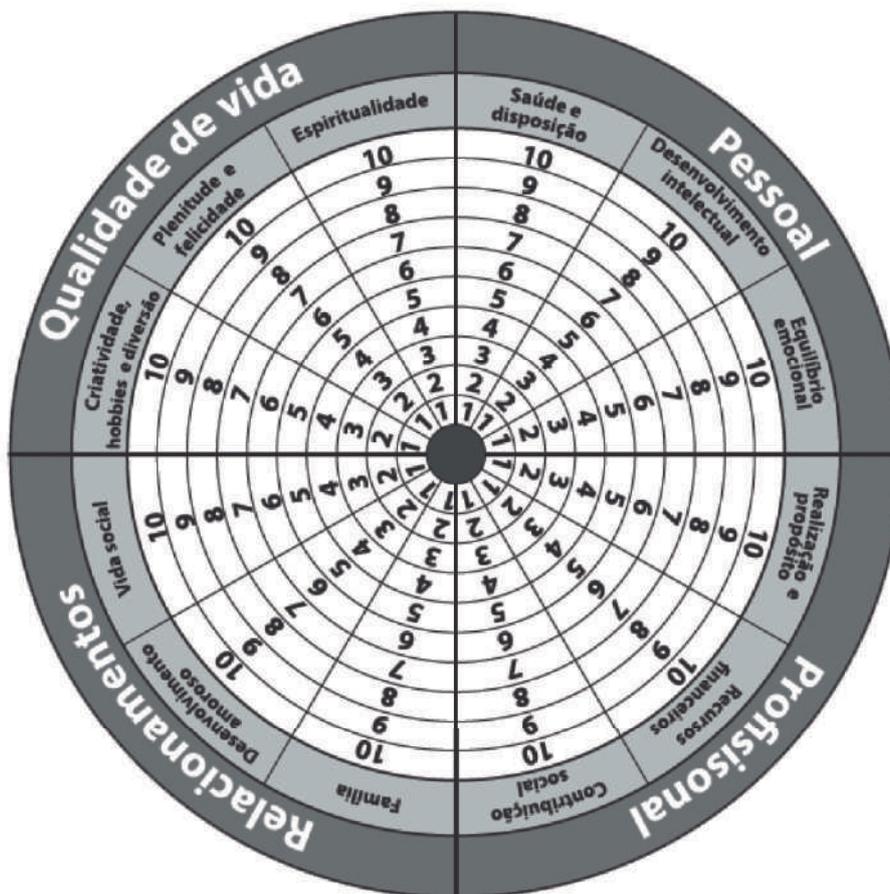


Imagem: Reprodução

9 ESCALABILIDADE, RECORRÊNCIA E TRAÇÃO

Quando conversamos com um empresário que está ligado nas megatendências e na gestão ágil de negócios milionários, identificamos essas três palavras – escalabilidade, recorrência e tração –, que não faziam parte do meu repertório de médico, mas que, agora, quero refletir com você.

9.1 O que significa escalabilidade?

Mesmo que algumas pessoas pensem que *scaling up* é apenas um termo da moda, é um passo necessário que as *startups* em crescimento devem tomar.

Escalar um negócio na saúde significa ampliar sua capacidade de atender mais pacientes ou fornecer mais serviços sem aumentar proporcionalmente os custos operacionais. Isso pode ser alcançado por meio de várias estratégias, como aumentar a eficiência operacional e implantar a mentalidade enxuta (Lean) automatizando processos, expandindo para novas áreas geográficas ou adicionando novos serviços. Além disso, escalar um negócio na saúde também significa aumentar a base de clientes por meio de campanhas de marketing eficazes e parcerias estratégicas. O objetivo final é aumentar o faturamento e a lucratividade sem comprometer a qualidade dos serviços oferecidos.

Trata-se de responder ao crescimento e ajustar seu modelo de negócios. O Google é, provavelmente, um dos exemplos mais famosos de uma empresa que cresceu com sucesso, pois gerou muitos novos clientes com pouco investimento adicional. Se você tiver uma casa para aluguel que gere mil reais e adquirir outra casa com o objetivo de gerar mais mil reais, isso não pode ser considerado escalabilidade estrita. No entanto, se você utilizar uma estratégia diferente para a casa existente, como listá-la no Airbnb, e ela começar a gerar quatro mil reais, isso pode ser considerado um exemplo de escalabilidade. Nesse caso, você estaria obtendo quatro vezes mais retorno com o mesmo investimento inicial.

Se você deseja aumentar o número de cirurgias realizadas em seu hospital e decide construir uma sala adicional para esse fim, isso não pode ser considerado escalabilidade. No entanto, se você aplicar os princípios do Lean Health, reduzindo o tempo entre as cirurgias e aumentando o aproveitamento da sala em 40%, isso seria uma forma de alcançar escalabilidade.

9.2 As diferenças entre escalar e expandir um negócio

As pessoas utilizam os termos “expandir” e “escalar” de forma intercambiável, mas, apesar de estarem relacionados, eles representam conceitos distintos.

Expandir um negócio implica em aumentar a receita, porém é provável que isso também demande o uso de mais recursos, como a contratação de mais funcionários para lidar com um maior número de clientes ou para atrair potenciais clientes. Além disso, significa, também, adicionar novos produtos, serviços, linhas de negócios ou expandir fisicamente para novas áreas geográficas. Isso geralmente requer investimento adicional em recursos e infraestrutura, como a contratação de novos funcionários, a construção de novas instalações ou a aquisição de outras empresas.

Em contraponto, escalar ocorre quando a receita aumenta sem o crescimento substancial dos custos, o que resulta em suportar um crescimento maior e considerá-lo uma forma mais sustentável de crescer. Essa estratégia visa aumentar a eficiência e a rentabilidade de uma operação existente, sem necessariamente aumentar o tamanho físico ou o número de funcionários. Isso pode ser alcançado por meio da automação de processos, da otimização de recursos ou do aumento da capacidade de vendas por meio de um marketing eficaz.

Portanto, escalar e expandir um negócio são duas estratégias diferentes para crescer e aumentar o sucesso de uma empresa.

9.3 Quando é hora de escalar?

Você pode se perguntar: “devo escalar ou devo crescer?” É uma decisão difícil, considerando que 74% das *startups* falham devido ao dimensionamento prematuro. Portanto, é crucial escolher o momento perfeito para mergulhar. Existem alguns indicadores-chaves que demonstram quando sua empresa está pronta para esta etapa:

- **quando a equipe não consegue lidar com a carga de trabalho:** mesmo tendo um forte fluxo de caixa, você pode recusar novas oportunidades ou decepcionar clientes porque sua equipe está sobrecarregada; e
- **quando as metas de negócios de longo prazo são inatingíveis:** você pode ter atingido seus objetivos de curto prazo. Entretanto, e o futuro? Se o sucesso de longo prazo parecer impossível e desafiador, significa que você não tem as pessoas ou os recursos certos. Por isso, é hora de considerar o redimensionamento.

9.4 Recorrência

Vamos começar com a definição do que é o modelo de negócio de receita recorrente. A receita recorrente é uma forma de estratégia de negócios baseada em receitas previsíveis. Os clientes pagam prestações regulares (mensais ou anuais) depois de terem assinado contratos de duração variável (normalmente 12, 24 ou 36 meses). Esse modelo de negócio recorrente garante, portanto, um fluxo constante de receita. Isso proporciona maior previsibilidade de médio e longo prazo para o desenvolvimento do negócio. Seu cliente acabou de assinar um contrato de 12 meses ou mais? Ótimo. Você pode planejar sua renda para esse mesmo período, mas também pode construir uma relação comercial virtuosa.

O modelo de negócio recorrente funciona em conjunto com o princípio da fidelização. Você acompanha a evolução das necessidades do seu cliente ou o ajuda a evoluir detectando possíveis caminhos de melhoria. Isso pode ser chamado de *deep-selling*, *cross-selling* progressivo ou *up-market*: você constrói a fidelidade do cliente. Cuidar da relação com o cliente e ser proativo nas soluções que propõe faz parte da atividade comercial que se desenvolve ao longo do tempo. Se o cliente ficar satisfeito com os seus serviços, se estiver de acordo com as suas necessidades e com o preço que pediu, fidelizará e renovará o seu contrato. A relação comercial continua a melhorar ao longo do tempo e sua renda é sempre garantida. Graças ao modelo de negócio recorrente, você aumenta o valor do faturamento durante toda a vigência do contrato com seu cliente. Isso é conhecido como otimização do valor do tempo de vida do cliente ou LTV (*Lifetime Value*).

É importante notar que é mais fácil e barato reter um cliente do que angariar um. Retenção e lealdade são uma coisa só. A recorrência também permite que você dê ritmo ao seu relacionamento comercial e a todas as ações e ativações que o acompanham. A maneira mais convincente de fazer isso é destacar o período próximo ao final de um contrato. Você pode perceber que o fim do contrato está se aproximando: é uma oportunidade de entrar em contato novamente com seu cliente, avaliar sua satisfação ou até mesmo fazer uma oferta especial. Também pode haver eventos em torno de aniversários de contrato ou de acordo com um determinado tempo de serviço. Toda essa atividade comercial é possibilitada pela durabilidade do relacionamento induzida pelo modelo de negócio recorrente. Todas essas oportunidades não existem em um modelo mais pontual.

Resumindo, quando o paciente te paga uma consulta, ele é pontual. Quando paga a mensalidade do convênio, ele é recorrência. Um desafio aqui é você pensar em como parar de vender consultas e passar a vender conceitos de tratamento que envolvam períodos mais longos. A energia gasta para vender uma consulta é a mesma gasta para vender um combo de acompanhamento anual, com pagamentos recorrentes.

9.5 Tração

Vender uma agulha tem menos tração do que vender um container de agulhas. Vender uma consulta médica tem menos tração do que oferecer um *check-up* completo. Vender um plano de saúde individual tem menos tração do que fechar um contrato empresarial com duas mil vidas. Esses exemplos ilustram a importância de investir tempo, dinheiro e energia.

Você terá que gerenciar tantas tarefas que, muitas vezes, ficará sobrecarregado com o que precisa ser feito. Entretanto, em vez de ficar paralisado pela quantidade de trabalho que parece ser infinita, saiba que você tem um grande objetivo: a tração. Antes da tração, todo o resto é secundário. Somente depois de ter uma tração significativa, você deve mover sua organização em direção ao seu destino final: o crescimento.

Entender como esses dois termos, tração e crescimento, estão relacionados entre si, bem como as principais diferenças entre eles, é essencial para construir um negócio bem-sucedido. Simplificando, a tração refere-se ao progresso inicial de uma organização e ao impulso que ela constrói à medida que cresce. Quando você tem tração, significa que dispõe de um indicador claro de que seu produto ou serviço é viável; que encontrou algum nível de ajuste de produto/mercado; e que está chamando a atenção de seu público-alvo e expandindo sua marca.

Existem muitas maneiras de medir a tração. Dependendo do tipo de negócio que você tem, não precisa necessariamente ser lucrativo para mostrar sinais de tração. Um exemplo é o WhatsApp, uma empresa de muitos anos de existência, que dispõe de uma enorme base de usuários e ainda está explorando maneiras de como se transformar em uma empresa lucrativa. Assim como a tração é importante para você, também é relevante para potenciais investidores. É óbvio que sua clínica atrairá mais investidores ou parceiros se tiver evidências sólidas de tração. Com mais investidores, sua empresa receberá mais recursos financeiros, o que auxiliará em seu crescimento. É comum que consultas médicas tenham menos tração em comparação a procedimentos, exames e cirurgias.

10 PASSADO, PRESENTE E FUTURO

10.1 Respeitar o passado e aprender com os erros

É um velho ditado, mas é verdade. Todos cometem erros. Humanos são falhos. Erros de negócios são uma pílula especialmente difícil de engolir para empreendedores e proprietários de pequenas empresas. Entretanto, se estivermos abertos a aprender com os erros, poderemos nos tornar ainda melhores no que fazemos. Não nos prendamos ao passado, mas também não o menosprezemos.

Napoleon Hill, em seu livro “As Leis do Triunfo”, coloca o fracasso como uma das leis do sucesso, reconhecendo que o erro elimina caminhos equivocados. Por meio dos fracassos nos negócios, podemos aprender valiosas lições. No entanto, é importante destacar que falhar em um empreendimento não garante automaticamente que estejamos prontos para tentar novamente. Existem desafios significativos ao pensar que os mesmos erros que levaram ao fracasso na primeira vez irão necessariamente prejudicar um novo negócio. Os fatores que levaram ao naufrágio do empreendimento inicial podem não ter o mesmo impacto negativo na segunda tentativa.

Muitas vezes, é fácil culpar os outros ou fatores externos pelas nossas falhas. Podemos culpar os políticos, a economia, o mercado, a concorrência e os funcionários. No entanto, se não assumirmos a responsabilidade pessoal, provavelmente não estaremos prontos para iniciarmos um negócio novamente. Seremos os responsáveis, sim, mas não os culpados. O que pode ser feito para melho-

rar nossas chances de sucesso nos negócios? É importante identificarmos quais problemas podem afundar nosso negócio e fazermos esse exercício logo no início.

Embora eu não queira destruir os sonhos de ninguém de empreender na saúde, enfrentar algumas verdades duras desde o início é preferível a ir à falência. Aprender com os próprios erros é importante, mas é genial aprender com erros e experiências dos outros. Os preceptores de residência são ótimos exemplos disso, e a contratação de mentores é outra nova excelente aquisição.

Por meio da gestão ágil, compreendi que cometer erros em pequena escala e aprender com eles abre espaço para novos erros e novas experiências. Não cometa os mesmos erros, isso é desperdício. Aproveite todo erro ou toda não conformidade para lapidar seu processo de qualidade contínua.

10.2 Vivendo o presente

É importante focar no presente quando se trata do seu negócio e da sua vida. Você precisa gastar tempo aqui e agora para resolver problemas, seguir em frente e saber o que está acontecendo no presente, quais as prioridades, os riscos e os impactos. Aqui estão algumas coisas para manter em mente ao se concentrar hoje:

- **Pensamentos nem sempre são realidade:** em primeiro lugar, é importante entender que seus pensamentos não são a realidade. Sua visão para o futuro não é a realidade de hoje. Seus cenários “e se” do passado também não são. Desenhe essa linha entre seus pensamentos e o que está acontecendo em seu negócio e em sua vida agora.

Concentre-se nas coisas que estão acontecendo e separe isso do que você gostaria que acontecesse ou do que você acha que as coisas seriam se os eventos tivessem acontecido de maneira diferente. Além do mais, certifique-se de ter uma compreensão firme do hoje para poder enfrentar os problemas do presente e do futuro.

- **Concentre-se nas vitórias do presente:** divida seus objetivos em tarefas e marcos que podem ser alcançados. Dessa forma, é importante concentrar-se nas vitórias do presente. Estabelecer marcos alcançáveis permite medir o progresso e focalizar nas vitórias de maneira produtiva.

Ao se concentrar nas vitórias presentes, você fortalece suas conquistas e seu progresso. Se estiver sempre pensando em como as coisas serão quando chegar ao resultado final, perderá o que está acontecendo agora. Comemore suas microvitórias para continuar motivado em alcançar o objetivo final.

Aproveite a jornada e certifique-se de reservar algum tempo para reconhecer o bem que está fazendo com sua vida agora. Isso irá ajudá-lo a ficar no topo dos desafios bem como das vitórias.

10.3 Conheça suas prioridades

Compreender suas prioridades é fundamental para concentrar-se em seu negócio e dar o próximo passo em direção ao sucesso. Foque na tarefa em questão e saiba quais coisas precisam ser realizadas imediatamente e quais podem ser adiadas. Esteja atento também ao que deve ser delegado a outras pessoas. Às vezes, estar no presente é reconhecer que outras pessoas podem ajudá-lo, assumindo tarefas nas quais você gasta seu tempo. Descubra suas prioridades e dedique-se ao presente para começar. Ao reduzir sua lista de tarefas, você aumenta as chances de realizar o que precisa ser feito agora.

Você conhece o conceito de Ikigai? Originado em Okinawa, no Japão, ele pode auxiliá-lo na definição de suas prioridades e propósito na vida, ajudando a determinar onde investir seus recursos.

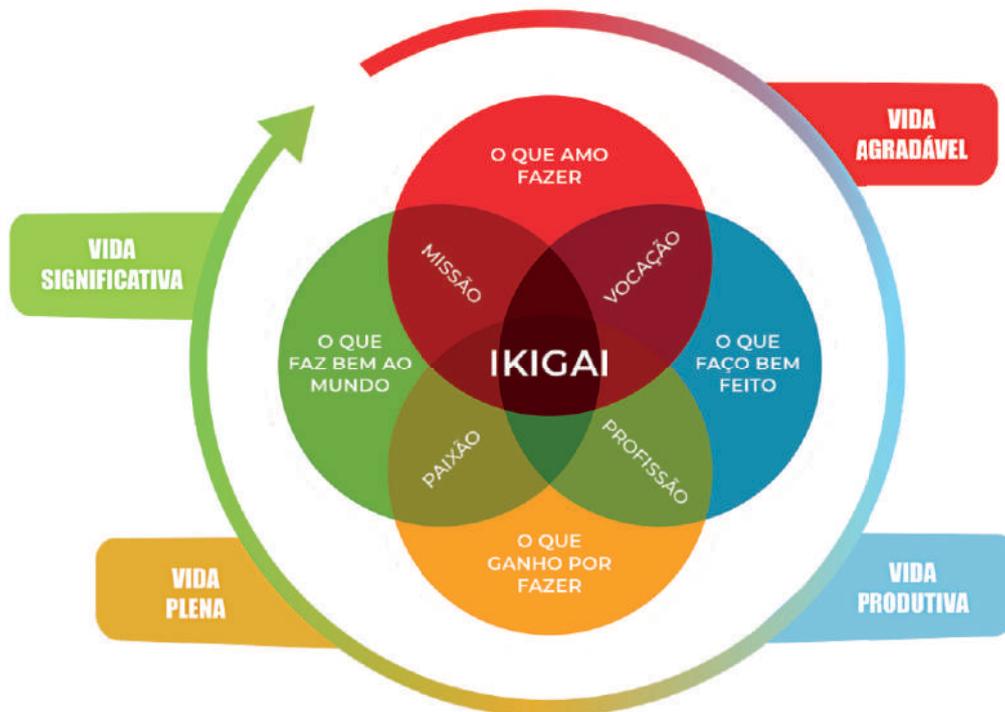


Imagem: Reprodução

10.4 Planejando o futuro

“O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes” – Peter Drucker.

Um dos maiores desafios é como planejar o futuro. Em que investir? Onde fazer nossas apostas? Não temos a capacidade de prevê-lo perfeitamente. Entretanto, dispomos de capacidades e comportamentos mentais necessários para desenvolver uma perspectiva inovadora e imaginativa em relação a ele. Essas capacidades nos permitem criar cenários futuros robustos e elaborar pla-

nos adequados para lidar com as possíveis implicações, auxiliando-nos na preparação para o que está por vir.

Uma abordagem essencial para alcançar o sucesso é a capacidade de construirmos um conhecimento inovador e vantajoso, por meio de designs poderosos. Além disso, é importante buscarmos oportunidades futuras desconhecidas, reconhecendo que há muitas coisas que ainda não sabemos.

O *insight* envolve compreendermos as necessidades e os desejos atuais do mercado. Para alcançarmos o sucesso, é necessário irmos além de uma estratégia de longo prazo. Um modelo avançado de previsão requer que o tratemos como algo muito mais do que apenas uma previsão feita por futuristas ou um exercício de desenvolvimento de tecnologia. Deve envolver o pensamento analítico e imaginativo, que vai além das abordagens corporativas típicas do planejamento estratégico. E, normalmente, não tem uma resposta única, devemos considerar vários cenários e fazer algumas apostas coletivas para criarmos uma verdadeira visão de futuro compartilhada.

Abaixo um gráfico da Harvard Business Review que nos mostra que se conseguirmos imaginar o futuro próximo, temos uma visão tática ou operacional. Por outro lado, se enxergamos a longo prazo, temos uma visão disruptiva. Vale como reflexão: como estará sua vida e sua especialidade em dez anos?

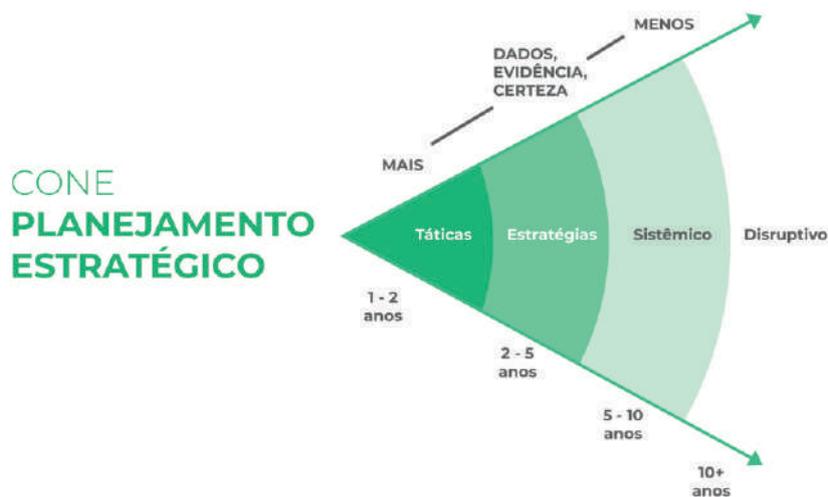


Imagem: Reprodução

11 DOM PARA GESTÃO DO TEMPO

Escuto muitos colegas se gabando de serem desorganizados. A geração conhecida por “deixa a vida levar”. Os reis do improvisado. Também ouço alguns dizendo que não têm dom para gerirem. Quero desmistificar e dizer que dom não é algo divino, mas, sim, Disciplina, Organização e Método (D.O.M):

- **Disciplina:** é o hábito de fazer o que precisa ser feito, independentemente da vontade. É como a rotina dos atletas campeões: melhor suar no treino para não sangrar na quadra. Ou seja, melhor suar no planejamento que sofrer na execução.

- **Organização:** tarefas, rotinas e projetos.

Tarefas: atividades que você precisa realizar durante o dia, seja coisas importantes, fundamentais ou meramente necessárias.

Rotinas: tudo o que você faz e que se repete frequentemente é sua rotina. Acordar, escovar os dentes, tomar café, ir à academia e ao trabalho. Ou seja, tarefas que não precisam mais ser colocadas na agenda.

Uma rotina diária é um esboço de comportamentos típicos que você acredita que precisa realizar todos os dias.

Desde a manhã até o final do dia de trabalho, uma rotina diária te dirá o que deve fazer e a que horas. Com o tempo, sua rotina se tornará cada vez mais natural. Ao criar uma rotina, seus objetivos e desejos devem ser levados em consideração.

Todo o propósito da rotina é para que você se torne mais produtivo, facilitando, assim, o alcance de seus objetivos. Isso ajudará você a economizar um tempo precioso para manter o foco em seus objetivos. Embora as rotinas sejam tipicamente rígidas, ocasionalmente não precisam ser assim. Rotina é trilha e não trilho, você não precisa engessar sua vida.

Projetos: são atividades que, geralmente, você envolve outras pessoas e que têm relevância maior em relação aos seus objetivos e propósitos, pois contam com planejamentos e planos de ação.

Quer você tenha anos de experiência, quer esteja assumindo seu primeiro projeto, há muito o que gerenciar quando você é o responsável por garantir que tudo dê certo. Você tem pessoas para responder e para liderar, orçamento para manter e uma quantidade limitada de tempo para atingir algumas metas bastante desafiadoras. Além disso, está constantemente se protegendo contra os perigos do aumento do escopo e do conflito interpessoal. Embora não haja solução mágica para eliminar todos esses desafios de gerenciamento de projetos, um fator pode fazer uma grande diferença: manter-se organizado.

Benjamin Franklin é frequentemente citado por ter dito: “para cada minuto gasto organizando, uma hora é ganha”. Não podemos afirmar com certeza a precisão matemática por trás dessa afirmação, mas o princípio é bom; ser organizado economiza tempo e problemas a longo prazo.

O planejamento de uma cirurgia é um exemplo disso. Antes dela, é realizado o *time out* para garantir que tudo esteja em ordem: equipe completa, dados do paciente na mão, foco na segurança, equipamentos checados com antecedência, protocolos definidos, materiais e medicamentos, sala arrumada e mesa cirúrgica impecável. Então, ela é liberada para começar.

Método:

1. **Use um software de gerenciamento de projetos:** muitas equipes ainda estão usando planilhas para o gerenciamento de projetos, e isso acaba limitando suas capacidades. As planilhas

não são eficientes no controle do tempo ou das tarefas do projeto, pois elas não permitem que você personalize sua metodologia de gerenciamento de projetos. Além disso, a colaboração do projeto em planilhas é uma dor terrível. Por outro lado, a utilização de uma ferramenta de gerenciamento de projetos adequada permitirá a realização destas tarefas e outras adicionais, de forma dinâmica e em tempo real, por meio de diversos dispositivos e acessíveis a partir de qualquer localidade global.

2. **Crie um plano de projeto:** o primeiro passo é se organizar. Pode ser tentador seguir em frente, pretendendo organizar as coisas à medida que avança, mas um bom planejamento é essencial. Para estabelecer as bases para um projeto bem-sucedido e organizado, invista o tempo necessário para fazer um bom plano de projeto. Uma vez que o plano de projeto esteja pronto, é fundamental seguir as etapas e procedimentos estabelecidos. Sugiro que você use a ferramenta 5W4H:

What: o que será feito? (objetivo principal do projeto);

Why: por que será feito? (justificativa para o desenvolvimento do projeto);

Where: onde será feito? (local de realização do projeto);

When: quando será feito? (período de execução do projeto); e

Who: quem fará?

How: como?;

How much: quanto vai custar?;

How improve: como posso melhorar?; e

How measure: como medir o resultado?



3. **Trabalhe com prazos:** defina datas de vencimento não apenas para metas de alto nível, mas também para itens de ação individuais. O prazo mantém você e sua equipe responsáveis pelo trabalho que estão fazendo todos os dias, permitindo uma imagem clara do que é necessário e quando. Também ajudará sua equipe de projeto a manter o foco nas tarefas em questão, sem ter que trabalhar nelas de forma *ad hoc*. Você pode definir prazos desafiadores para manter o ritmo, estimular a inovação e evitar distrações. Mas certifique-se de não exagerar e obter as informações de sua equipe, pois prazos irrealistas são destruidores de moral.
4. **Defina prioridades:** uma lista de tarefas ordenadas sem prioridades não serve para nada. Muitas vezes, damos menos atenção à priorização e acabamos gastando muito tempo, esforço e recursos pouco importantes. Você precisa definir o que é importante e urgente para você, sua equipe e sua organização, priorizando as tarefas do projeto. Quando os itens de ação não são priorizados, dá-se a ilusão de que tudo é importante, e sua equipe estará combatendo incêndios.
5. **Comunique-se bem:** estabelecer canais de comunicação sólidos e expectativas para a comunicação do gerenciamento de projetos é crucial. Como gerente de projeto, certifique-se de modelar o tipo de comunicação que deseja e espera de todas as partes interessadas. Isso inclui definição de frequência e métodos de comunicação, bem como a definição de quem é responsável por fornecer atualizações e informações relevantes. Estabelecer expectativas claras de comunicação desde o início, pode ajudar a garantir que todos estejam alinhados e que o projeto progrida sem problemas.

12 CONCLUSÃO

Você já deve ter enfrentado este problema: a falta de tempo. É provável que, em algum momento, já tenha se queixado de que simplesmente não há horas suficientes no seu dia. Apesar de se sentir culpado, sempre há maneiras de aproveitar melhor o seu tempo. Basta olhar para os itens abaixo:

- **planejamento:** é importante ter um plano para a rotina diária. Sem um plano, você ficará sobrecarregado e tentará fazer tudo (provavelmente mal) ou não conseguirá fazer nada;
- **prioridades:** use o plano para priorizar e realizar as tarefas mais valiosas. O que dará o melhor retorno se você se concentrar nisso agora?
- **ritmo:** é importante manter uma perspectiva realista ao estabelecer objetivos e metas de vida. O importante é manter o enfoque e a estratégia. Ao planejar, estabelecer prioridades e identificar potenciais ações, será possível maximizar o uso do tempo e evitar esforços ineficazes. Manter ritmo, regularidade e constância;

- **delegar**: delegue as tarefas que outros podem fazer e mantenha as que só você pode fazer. Quanto tempo isso liberaria? e
- **D.O.M.:** Disciplina, Organização e Método.

Portanto, implementar isso no dia a dia é o melhor caminho para ter uma rotina diária mais eficaz e produtiva.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de Administração, Economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e de operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COUGHLAN, P.; COUGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

GEORGE JÚNIOR, M. Ask the expert: the topic – integrating lean and six sigma. **Isixsigma**, 2 mar. 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/3mUHFZV>>.

MARGOLIS, J. Why Companies Fail. **Employment Relations**, v. 35, n. 1, p. 9-17, 2008.

RIES, E. **The lean startup**: how constant innovation creates radically successful businesses. New York: Penguin Group, 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOBAK, S. 9 reasons why most startups fail. **Entrepreneur**, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/3LomNDG>>. Acesso em: 20 maio 2018.

VARGAS, R. V. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. Rio de Janeiro: Brasport, 2000.

ZARATE, G. O.; ENGEL, E. W. Innovative the lean way: applying lean startup methodology in the association environment mountain view. **Creative commons**, 2015.





DIRETORIA EXECUTIVA



Raul Canal
Presidente



Rodrigo Canal
Vice-Presidente



Luis Flavio Carvalhais
Vice-Presidente de
Segurança do Paciente
e Riscos Assistenciais



Ione Medeiros
Diretora Financeira



Alexandre Lemos
Diretor Comercial



Paloma Furtado
Diretora
Administrativa



José Ramalho
Diretor de Gestão e
Planejamento Estratégico



José Lira
Diretor de Compliance
e Presidente do
Conselho Fiscal



Andrew Simek
Diretor de
Comunicação



José Mauro
Diretor de
Projetos Especiais



Luis Vargas
Diretor Comercial
do Cirurgia Segura



Daniela Franco Bueno
Diretora de Estudos
e Pesquisas da Universidade
Corporativa Anadem - UCA



Central de Atendimento 24 horas: 0800-61-3333

SHS Quadra 02 - Bloco J - Sala 103 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

www.anadem.org.br

 @anademoficial

 /anademoficial



Impresso em agosto de 2023