

LAT-2374

(CON)VERSANDO SOBRE ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO NO CONTEXTO
DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Edna Gomes Pinheiro*
Univ. Fed. do Ceará (UFC). Lotação provisória: Univ. Fed. da Paraíba.
Maria Isabel de Jesus Sousa
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Traz uma síntese sobre *administração do tempo*, partindo de percepções lúcidas dos problemas gerados nas bibliotecas universitárias quando *o tempo* não é utilizado, adequadamente, pelo capital humano dessas instituições. Enfatiza que, via de regra, *o tempo* bem administrado é um desafio para os líderes e liderados das Bibliotecas Universitárias, pois bordeia quase sempre em trabalho criativo e responsabilidades gerenciais. Apoiado no pressuposto de que *o tempo* não pode ser estocado nem recuperado e que deve ser vivido em toda a sua intensidade, o ensaio pretende demonstrar como as noções filtradas pela *administração do tempo de alto impacto* podem exercer uma função de guia de ação gerencial do capital humano das Bibliotecas Universitárias. A *administração do tempo*, é apresentada aqui não como uma mistura de receita e dicas, mas como um conjunto integrado de princípio e aplicação que deve ser utilizado observando a definição dos objetivos profissionais e pessoais, a avaliação de prioridades e os desperdícios de tempo, visto que perder tempo requer um enorme tributo econômico para as Bibliotecas Universitárias. Conclui, apresentando sugestões e pontos de vista que podem contribuir, substancialmente, para uma revisão da atuação dos recursos humanos que desejem compreender o princípio da auto gerência usando bem o tempo de que dispõe para realizar um trabalho objetivo, consciente e revolucionário, nas unidades de informação acadêmicas.

Palavras - chave: Administração do tempo; biblioteca universitária.

* Profa. do Curso de Biblioteconomia a Univ. Fed. do Ceará. Lotação provisória na Univ. Fed. da Paraíba. Mestranda em Ciência da Informação/UFPb. ednapinheiro@hotmail.com
Profa. do Curso de Biblioteconomia da Univ. Fed. da Bahia. Mestranda em Ciência da Informação/UFPb.. isasousa@ufba.br

1 INTRODUÇÃO

“O tempo é uma criança que brinca, movendo as pedras do jogo para lá e para cá; governo de criança.”
(Heráclito)

Decidimos iniciar nossa explanação tomando posse das palavras de Heráclito para fazê-las nossas. Quem analisar esta expressão, perdendo de vista suas características próprias, poderá pensar que ela soa bastante abstrata, mas não o é, quando realmente desejamos levar adiante um estudo mais profundo sobre a questão “administração do tempo.”

Nosso intuito, neste momento, é trabalhar esta questão, partindo de percepções lúcidas dos problemas gerados nas bibliotecas universitárias, quando o tempo não é utilizado adequadamente pelo capital humano. Reconhecemos ser um assunto polêmico e conflitante, mas julgamos oportuno aqui, tomarmos alguns posicionamentos.

Para nossos propósitos, não basta apontar com o dedo em riste, que “o tempo é ouro”, “é mais importante que o dinheiro”, o que nos importa é evidenciar como as noções filtradas pela administração do tempo podem otimizar as ações, posturas e atitudes do capital humano das bibliotecas universitárias, que almeje compreende o princípio da autogerência usando apropriadamente o tempo que dispõe para realizar um trabalho objetivo, consciente e revolucionário.

Via de regra, todos nós temos noção do tempo. Sabemos que desfrutamos de 24 quatro horas por dia. No entanto, alguns conseguem fazer muito com o tempo disponível e outros não conseguem. Que conclusões podemos apontar para o fato? Será questão de inteligência ? Ou será falta de planejamento adequado?

Apoiados no pressuposto de que o tempo não pode ser estocado, nem recuperado e vivido intensamente, acreditamos que para aplicá-lo satisfatoriamente no trabalho e na vida devemos administrá-lo convenientemente. Isso nos faz lembrar que

conhecemos pessoas - e a maioria de nós se inclui entre elas de vez em quando - que reclamam por não saber administrar seu tempo de modo adequado, quando há mais tarefas a executar do que tempo disponível para realizá-las.

Ao analisarmos o processo de compreensão do assunto em questão, tivemos que enveredar por caminhos diversos traçados por alguns autores e dentro dessa realidade tão bem expressa, organizamos alguns pontos fundamentais para retratar a temática, como: a identificação, análise, prevenção e eliminação dos desperdiçadores de tempo; o controle de tempo e de realizações; a avaliação das prioridades, além do princípio de tempo de Pareto (Regra 80 : 20).

O arranjo compacto e sistemático das idéias, aqui retratadas, manifesta como o capital humano da biblioteca universitária deve atingir suas metas e conseguir tempo para desenvolver um trabalho criativo e eficaz, visando garantir que esse recurso seja usado de forma econômica. Contudo, sem esquecer que para aprender a revolucioná-lo é necessário uma compreensão do seu valor, qual a sua direção e quais os instrumentos e habilidades específicas para bem administrá-lo..

Finalizamos este capítulo com o pensamento de *Mário Henrique Simonsen*, por ser oportuno para o momento: “ Das dimensões da física, a que sempre deu mais dor de cabeça aos filósofos foi o tempo. Passado, presente e futuro sempre foram categorias facilmente identificadas, o passado associado à memória, o presente ao instante fugaz, o futuro à expectativa. A seta do tempo transforma continuamente o presente em passado e o futuro em presente. A incerteza do futuro sempre foi a razão das angústias da humanidade e a motivação da especulação filosófica e da pesquisa científica. Desvendar o futuro, e se possível alterar a trajetória dos fatos, sempre foi a ambição maior do ser humano.”

2 O TEMPO EM QUESTÃO: UM DIALÓGO IMAGINÁRIO

Você ama a vida? Então não desperdice tempo,
pois é dele que a vida é feita”.
(Benjamin Franklin)

Em sua Teoria da Relatividade, Einstein chocou o mundo. Como um menino que não se interessava em assistir as aulas no colégio, poderia ter chegado a uma conclusão tão brilhante? Certamente, o tempo dele não era igual a dos outros. Ninguém sabe exatamente o que é tempo, onde ele está, como explicá-lo. Relógios são meras convenções, as datas são a extinção do tempo. Sabemos apenas, que o tempo passa...o tempo voa e desde épocas imemoriais o homem observa a sua trajetória.

O conceito de tempo quase sempre encontra-se atrelado à idéia de intervalo entre um acontecimento e outro, talvez por isso perpassa grandes áreas do conhecimento como: filosofia, cosmologia, história astrologia e sociologia.

Desde as eras mais remotas da história da humanidade, o tempo faz-se presente como uma das preocupações freqüentes do homem. Na antigüidade, relacionava-se ao ciclo da natureza e a agricultura; na Idade Média refletia o sentido de eternidade; na modernidade manifesta a idéia de valor capaz de produzir riquezas. Os chineses, antes da era Cristã, já contava o tempo, relacionando-o com as etapas da vida de cada indivíduo. Os maias, com sua cultura bastante elevada para o período, considerava-o como algo heterogêneo, o qual era dividido em partes com significações distintas uma das outras.

Na era industrial, o tempo tornou-se um dos principais elementos da vida moderna e não é só utilizado para meditação ou para vigiar os ciclos da natureza, mas também para controlar a produção que gera riquezas e move a máquina social moderna. Nesse sentido, o desenvolvimento da tecnologia é um forte aliado do tempo:

equipamentos são inventados para reduzir o tempo gasto pelo homem nas diferentes tarefas por ele realizadas e com isso, aumentando a produção e o acúmulo do capital.

Uma das maiores queixas do homem contemporâneo, na era pós-industrial é a falta de tempo para realizar as tarefas por ele pleiteadas. A escassez desse fenômeno é comum a diferentes classes sociais e em todos os níveis de emprego, e suas conseqüências podem ser traduzidas, pelo crescente número de pessoas estressadas e com problemas de saúde, decorrentes das pressões recebidas constantemente, em função do não cumprimento das tarefas dentro de um prazo determinado.

Diversos estudos têm sido realizados com pessoas, em suas respectivas instituições no mundo inteiro, buscando identificar os fatores que provocam a falta de tempo, na execução de atividades inerentes à vida humana.

Mas afinal, de que tempo estamos falando? É comum dividirmos o tempo em passado, presente e futuro. Um fato que ocorre agora, daqui a um segundo já é passado e o futuro está por vir. Podemos ainda dizer que o tempo pode ser objetivo ou subjetivo, a depender do propósito a que se propõe. Se a questão é de ordem prática, o tempo é objetivo, se for de ordem afetiva por exemplo, então torna-se subjetivo.

De acordo com Bernhoeft (1985, p.2), é possível conceituar o tempo, sem necessariamente aliá-lo ao valor econômico. Para ele:

“O tempo é irreversível no sentido objetivo de sua dimensão. Eu posso rever, ao nível subjetivo, o tempo passado através das recordações e do aprendizado obtido com as experiências acumuladas. Não posso ter o tempo de volta (...) o tempo é inelástico, ou seja, eu não posso guardar ou ‘esticar o tempo.’ A experiência do tempo pode ser maior ou menor naquilo que se refere à sensação que nos permeia, mas a hora continua segundo a sua convenção de 60 minutos como o dia será de 24 horas.”

Esse leque de exposições nos leva a analisar o tempo em seus aspectos conceituais e o seu impacto sobre a vida das pessoas. Vejamos agora quais as causas

mais comuns das disfunções que provocam o uso inadequado ou insatisfatório do tempo na perspectiva da organização e do indivíduo, a fim de contribuir com a biblioteca universitária, na arte de bem administrá-lo.

3 ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO NO CONTEXTO DAS BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: IDÉIAS PARA COMEÇAR A AGIR.

“Nada é mais fácil do que estar ocupado... e nada é mais difícil do que ser eficaz.”
(MacKenzie)

Na medida em que à qualidade de vida e a sobrevivência das organizações estão cada vez mais vinculada a arte de bem administrar o tempo, que ações a biblioteca universitária deve desencadear, desde já, junto ao seu capital humano? Em que direção os programas formais de treinamento e desenvolvimento dessa biblioteca deverão evoluir, na medida em que planejar bem o tempo passe a ter cada vez mais significado na vida dos seus colaboradores internos?

Onde estão as pistas para essas respostas? Não basta refletir ou debater a respeito. Mas, por enquanto, diremos apenas que atividades específicas devem ser projetadas na biblioteca, visando à inclusão da administração do tempo no dia-a-dia, visto que poderá vir a representar uma forma de investimento. Algumas organizações já estão implantando ações alternativas oportunas com relação ao uso adequado do tempo é o que relata esse estudo. Por que não iniciar ações semelhantes na biblioteca universitária?

À luz dessas reflexões, percebemos que a prática do nosso dia-a-dia de trabalho está atrelada a relógios e calendários, numa ordem de tempo objetiva a fim de que possamos cumprir os afazeres a que nos propomos. Se não conseguimos, reclamamos

que o “dia foi curto”, que o “tempo voou” e outras justificativas análogas para explicar o descompasso. Todos nós já encaramos experiências semelhantes, visto que fatos dessa natureza são corriqueiros e por vezes decorrem da nossa incapacidade de administrar adequadamente o tempo que dispomos. Muitos são os fatores que podem contribuir para esta célebre escassez. Os mais destacados são conhecidos como “desperdiçadores ou esbanjadores de tempo.”

4 COMO IDENTIFICAR E ELIMINAR DESPERDIÇADORES DE TEMPO: NÃO PERCA O RUMO...

Atualmente, todo o mundo sonha em ter mais tempo uma vez que perder esse recurso requer um enorme tributo econômico. Portanto, devemos usufruir da melhor forma as 24 horas diárias que dispomos. Um dos caminhos para otimizá-las é reconhecer que o dia tem horas finitas e inelásticas, devendo, portanto, ser bem empregadas. Para proteger o nosso tempo, a fim de aumentar o nosso desempenho, é necessário eliminar de forma sistemática os esbanjadores de tempo, considerados um problema na dinâmica do desenvolvimento das organizações.

O bom ou mal uso do tempo no desempenho de nossas atividades encontra-se pautado em causas diversas, que para Bernhoeft (1989, p.35) provocam disfunções no seu uso. De acordo com o autor, essas causas são de ordem culturais, estruturais, gerenciais, ambientais e individuais.

Autores como Krausz (1986, p.23) e Bernhoeft (1989), relacionam os desperdiçadores de tempo mais comuns no mundo dos negócios. São eles: a) interrupções telefônicas; b) visitantes inesperados; c) delegação inadequada; d) reuniões; e) ausência de objetivos, prioridades e planejamento; f) gerência em crise; g) Fazer várias coisas ao mesmo tempo; h) desorganização pessoal/falta de autodisciplina;

i) indecisão; j) incapacidade de dizer “não”; k) comunicação ineficaz; l) ausência de limites claros de autoridade e responsabilidade; m) informações incompletas/atrasadas; n) pessoal não treinado e; o) bate-papo/atrasos eficazes.

Nessa perspectiva, e reportando a discussão para a biblioteca universitária, tomamos alguns desperdiçadores do tempo, comuns às empresas, para (con)versarmos sobre a administração do tempo nesse espaço informacional acadêmico.

A biblioteca universitária por estar inserida em uma instituição maior, encontra-se sujeita a hierarquias administrativas. Desse modo, alguns desperdiçadores de tempo são comuns tanto à instituição maior quanto as subordinadas. Sem priorizá-los, destacamos seis deles, por entendermos ser os mais notórios nessa instituição:

a) As interrupções telefônicas - é o maior desperdiçador de tempo em todo o mundo. O telefone é uma ferramenta que, se bem utilizada, facilita sobremaneira a vida de qualquer dirigente. Entretanto, o que observamos é a falta de objetividade das pessoas no uso desse instrumento.

Na biblioteca universitária não é diferente. É comum escutarmos os colaboradores internos dizer “esse telefone hoje não me deixou fazer nada”. Isso acontece por vários motivos, que vão desde as dúvidas de um leitor aflito querendo alguma informação sobre o funcionamento da biblioteca, até o atendimento de ligações externas solicitando esclarecimentos rotineiros. Além de depararmos com pessoas que não vêem o telefone como um facilitador de ações, que torna a comunicação mais rápida e eficaz, e sim como um instrumento de bate-papo.

Uma maneira dos gerentes amenizarem esse problema, é ter alguém para filtrar as chamadas telefônicas, no momento que estiver executando tarefas que exijam grande concentração;

b) *Reuniões* - não é muito raro sairmos de determinadas reuniões com a sensação de tempo perdido. Isso acontece devido a alguns fatores, tais como: falta de objetividade, mal condução das exposições, conversas paralelas entre os participantes e conteúdo desinteressante, entre outros.

Nesse contexto, o gerente ocupa uma posição dúbia: tanto é convocado por seus superiores, como convoca seus subordinados. Para obter reuniões produtivas, é necessário eliminar os fatores indesejáveis a fim de torná-las mais eficazes. Algumas dicas podem ser implementadas: Atenha-se a uma agenda, obtenha de todos, o compromisso de chegar na hora, não espere pela chegada de todos para iniciar, nem mesmo das figuras principais, compile e distribua a pauta antecipadamente, com os participantes, estabeleça o horário de início e fim das reuniões e procure realizá-las em um local onde haja um relógio visível, pois este estimula a brevidade do tempo.

c) *Fazer várias coisas ao mesmo tempo* - esse desperdiçador é comum na biblioteca universitária, devido a falta de pessoal, ou a uma distribuição inadequada do capital humano nos setores. Isto acarreta geralmente em tarefa inacabada e em saturação dos limites físicos e mentais das pessoas.

É preciso estabelecer prioridades. Identificar ações que são importantes e as que são urgentes, além das importantes e urgentes, que devem ser realizadas de imediato. Há tarefas que requerem um nível de concentração maior que outras. Alguns estudos apontam que grande parte das pessoas rendem melhor das 8 às 11 da manhã, entretanto existem outras que preferem o final da tarde e à noite. É necessário descobrirmos o melhor horário e aproveitá-lo para realizar as tarefas que exigem mais concentração.

d) *desorganização pessoal e falta de autodisciplina* - segundo Krausz (1986, p.33) “ a desorganização pessoal e a falta de autodisciplina são meios que as pessoas

usam para se auto-sabotarem e não atingirem seus objetivos.” Esse desperdiçador de tempo está atrelado ao anterior descrito. A auto-disciplina é uma ação que pode melhorar ou mesmo sanar essa disfunção na biblioteca universitária. Krausz salienta que a auto-disciplina é o “exercício de poder que cada um de nós tem sobre si mesmo.”

Portanto, tornar-se organizado é uma tarefa importante que requer ferramentas simples. Todas as pessoas organizadas utilizam instrumentos para produzir um desempenho de alto impacto, eles consistem em: uma mesa arrumada sem papéis aborrotados, uma agenda que contenha o que for relevante para a programação relacionada ao trabalho, uma forma de arquivamento que responda a sua forma de pensar e operar. Enfim, ser organizado acrescenta confiança nas ações a serem executadas.

e) *Incapacidade de dizer “não”* - culturalmente a palavra “não” é usada com muita cautela. Isso é percebido claramente, em todas as instâncias da nossa vida, seja pessoal ou profissional. Dizer “sim” a todos que interagem conosco é catastrófico, pois nossas prioridades seriam completamente suplantadas pelas prioridades de terceiros. Assim, parte do tempo solicitado por outras pessoas pertence legitimamente a elas e precisamos dizer “não” às solicitações injustas e inadequadas.

Dizer *não* de forma educada é possível e não ofende a ninguém. Portanto, precisamos aprender a dizê-lo diante de responsabilidades que não nos compete, pois ao assumirmos essa postura, estamos tirando a dificuldade de alguém e colocando-a sobre nossos ombros e esta, via de regra, não é uma decisão sensata.

6) *Pessoal não treinado* - Esse fato é transparente na biblioteca universitária e emperra sensivelmente o andamento das atividades. Geralmente, o bibliotecário deixa de lado suas tarefas para realizar as dos seus assistentes, devido a falta de capacidade destes em executá-las.

Dentre os esbanjadores de tempo destacados nesse estudo, consideramos o último citado, o mais preocupante e enfático no contexto informacional acadêmico, pelos seguintes motivos: a desqualificação do pessoal e o desinteresse pelas atividades da organização.

Buscando eliminar ou amenizar esses elementos nocivos as bibliotecas universitárias, ações como realização de cursos, seminários e reuniões produtivas devem ser incorporadas a cultura organizacional como forma de estimular o processo de auto-desenvolvimento do capital humano.

O fundamental a ser lembrado sobre desperdiçadores é que eles roubam tempo em pequenas proporções. É necessário, portanto, que fiquemos atentos e agirmos de forma decisiva a fim de eliminá-lo do nosso dia e da nossa vida.

5 O SIGNIFICADO DO PRINCÍPIO DE PARETO E SUA IMPORTÂNCIA NA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO.

Em termos de autogerencia, fixar prioridades significa decidir qual a sequência das tarefas a serem realizadas. Fixar prioridades é tão óbvio, que muitas vezes isso é feito de forma não sistemática, ou mesmo inconsciente. Portanto, fixe prioridades conscientemente e conclua as tarefas planejadas com determinação e pela ordem. Com relação a esse aspectos, os grandes problemas encarados pelos gerentes são que eles frequentemente querem lidar com tarefas demais e perdem-se com tarefas sem importância, mas aparentemente necessárias.

A fixação de prioridades só trarão benefícios para a organização e para as pessoas. Existem vários critérios e métodos para fixar a sequência de tarefas mais

importantes a serem executadas, mas nos restringiremos apenas ao princípio de Pareto, porque mais nos despertou atenção.

O princípio de Pareto, deve seu nome ao italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), e sua validade foi demonstrada em diversas áreas do conhecimento humano.

Este princípio diz que, dentro de um determinado grupo, algumas partes têm valor muito maior do que sugeriria sua participação relativa no todo. Exemplificando, dois americanos, aplicando o princípio de Pareto ao controle de estoques, constataram que 20 por cento do estoque representavam 80 por cento do valor total do mesmo. A concentração dos controles sobre esses poucos elementos essenciais, trouxe resultados líquidos que excediam em muito a eficácia de todo o trabalho anterior de controle de estoques. Esclarecendo melhor observemos os exemplos a seguir:

20% dos clientes (ou produtos) geram 80% das vendas ou dos lucros.

80% dos clientes (ou produtos) geram 20% das vendas ou dos lucros.

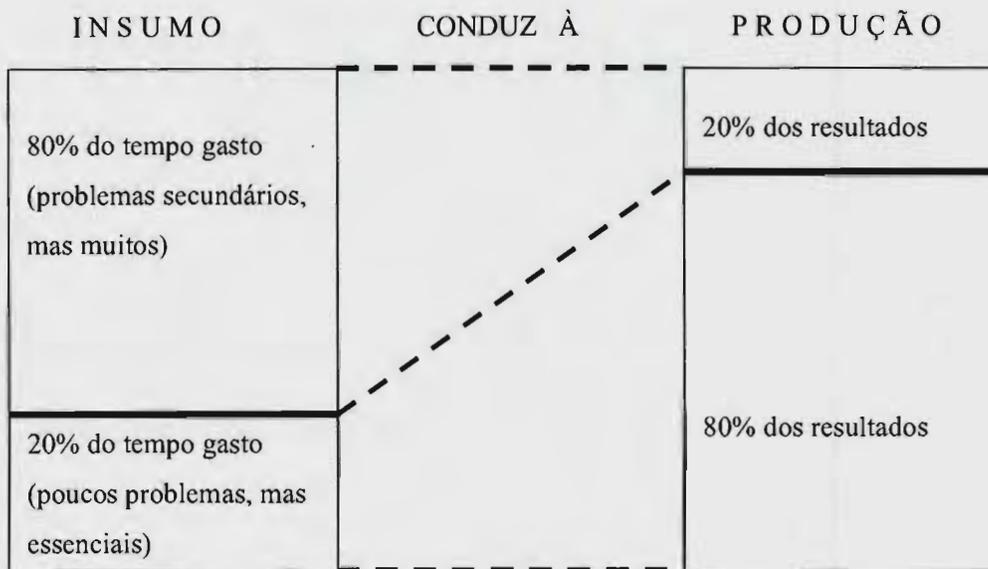
20% dos erros causam 80% das rejeições

80% dos erros causam 20% das rejeições.

Percebemos assim, o porquê do princípio de Pareto ser conhecido também como a regra dos 80 : 20. A aplicação dessa regra à situação de trabalho de um gerente significa que, no processo de produtividade, os primeiros 20% dos gastos (insumo) realizam 80% dos resultados de produtividade (produção). Os 80% restantes do tempo gasto respondem por apenas 20% dos resultados totais.

Visualize o gráfico abaixo na tentativa de compreender melhor esse princípio na prática da gerência do tempo

PRINCÍPIO DE TEMPO DE PARETO (REGRA 80 : 20)



Para os nossos propósitos, isso significa que devemos proceder de acordo com a prioridade - e não preferirmos as tarefas mais fáceis, interessantes ou que levem menos tempo. Devemos priorizar os poucos problemas, porém essenciais, em detrimento dos muitos, todavia secundários.

Diante do pressuposto de que ser bem sucedido no trabalho significa fazer as coisas certas de forma precisa e correta, tomar decisões em termos de autogerencia significa fixar prioridades claras e orientadas para metas. Portanto, aplicar o princípio de Pareto é uma atitude sensata no sentido de querer usar melhor o tempo, visto que ele define a amplitude do mundo em que cada um de nós vive.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como se vê, administrar bem o tempo é necessário para tornar a vida humana mais prazerosa, seja ela pessoal ou profissional. O nosso tempo nós fazemos, ele é um recurso igual para todos, sem distinção de classe, raça ou sexo.

As questões sobre o tempo são discutidas no mundo inteiro por empresários, administradores, gerentes e outros profissionais que enfrentam a síndrome da “falta de tempo”.

O trabalho apresentado serve para repensar a questão do tempo na biblioteca universitária e porque não dizer em nossas vidas. De acordo como Krausz (1986, p.2-5) “as imagens que formamos sobre o tempo, determinam, em grande parte, a maneira como o utilizamos e somos nós que, sem estar conscientes disso, sabotamos o uso adequado deste bem precioso e insubstituível”.

Bem se percebe que essa discussão está muito longe de se acabar. Para alguns é difícil pensarmos em tempo sem uma unidade de medida, sem criarmos um parâmetro de passado ou futuro ou sem imaginarmos linhas temporárias...tempo inicial, tempo final e tempo de desenvolvimento. Para poucos, devemos diferenciar tempo de despertar e hora de acordar. Mas, afinal em que tempo estamos agora? Não conseguimos responder. É realmente, um mistério. O que temos certeza é que ele supera tudo, inclusive a velocidade da luz e a barreira do som, por isso é considerado nosso amo e senhor, nosso inimigo; nosso escravo e nosso juiz.

Desse modo, cabe a cada um aprender a utilizá-lo como recurso valioso que facilitará a realização de tarefas tanto na vida pessoal como na profissional, fazendo com que nossas atribuições possam ser desempenhadas sem provocar desgaste físico e emocional

Como toda construção exige esforços, idas e vindas, até alcançar um determinado patamar, esperamos que as sugestões aqui retratadas, contribuam efetivamente com a biblioteca universitária e que cheguem nesses espaços, a toda velocidade, mesmo sabendo que para isso, tenhamos que enfrentar sérios desafios.

7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- 1 BERHOEFT, Renato. *Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional*. São Paulo : Nobel, 1985.
- 2 ----. *Desperdiçadores de tempo*. 3.ed. São Paulo : Nobel, 1989.
- 3 BROOKS, W . *Administração do tempo de alto impacto*. São Paulo : McGraw-Hill, 1991.
- 4 KRAUSZ, Rosa R. *Administre bem o seu tempo*. São Paulo : Nobel, 1986.
- 5 MACKENZIE, Alex. *Tempo igual a sucesso: o desafio dos anos 90*. São Paulo : McGraw-Hill, 1990.
- 6 ROTHERY, Braian. *Como organizar seu tempo e seus recursos*. São Paulo : Difel, 1975.
- 7 SEIWERT, Lothar J. *Tempo é dinheiro*. São Paulo : Pioneira, 1994.