

MÓDULO II

COMUNICAÇÃO E COMPORTAMENTOS PROFISSIONAIS

UNIDADE 6

GESTÃO DE TEMPO

ÍNDICE

OBJETIVOS.....	3
INTRODUÇÃO.....	4
1. METODOLOGIAS DE TRABALHO	5
1.1. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	7
1.1.1. IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	9
1.1.2. OBJETIVOS SMART	10
1.2. DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES	14
1.3. PLANEAMENTO	16
1.3.1. PLANEAMENTO A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO	18
1.3.1.1. Planeamento a longo prazo.....	18
1.3.1.2. Planeamento a médio prazo.....	19
1.3.1.3. Planeamento a curto prazo.....	20
1.3.2. CONSTRUÇÃO DE PLANO	22
1.3.3. EXEMPLO DE PLANEAMENTO	23
1.3.4. O CICLO PDCA	23
1.4. OBSTÁCULOS.....	25
1.4.1. LADRÕES DE TEMPO	26
1.4.2. ADIAR, ADIAR, ADIAR.....	27
1.4.2.1. Alguns exemplos de obstáculos	28
1.4.2.2. Técnicas para evitar o adiamento constante	28
1.4.2.3. Leis do tempo	29
CONCLUSÃO.....	33
AUTOAVALIAÇÃO	35

SOLUÇÕES	39
PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	40
BIBLIOGRAFIA	43

OBJETIVOS

Com esta unidade didática, pretende-se que adquira conhecimentos e competências que permitam:

- Compreender a importância de uma gestão de tempo eficaz.
- Identificar fontes de desperdício de tempo.
- Definir objetivos e prioridades.
- Fazer uma boa gestão de tempo.
- Elaborar um planeamento eficaz.

INTRODUÇÃO

Desiluda-se: não existem fórmulas mágicas para gerir tempo. O dia tem apenas 24 horas e não vai passar a ter mais.

Contudo, existem algumas técnicas e estratégias que o podem ajudar a mudar a forma como utiliza essas 24 horas, permitindo que tire o máximo partido do seu tempo, aumentando consequentemente a sua rentabilidade.

Gerir o tempo é um dos principais desafios de muitos profissionais. Comprometemo-nos frequentemente com demasiadas coisas, sem saber exatamente se temos capacidade para as executar ou concluir no tempo determinado.

Quando o fim do dia chega percebemos que não fizemos o que tínhamos pensado fazer. Gera-se um sentimento de impotência e frustração, que fará com que se sinta desiludido consigo próprio, e se sinta incapaz de levar a cabo os seus compromissos.

No entanto, a verdade é que há sempre tempo para aquilo que queremos mesmo fazer. Para as coisas que consideramos realmente importantes. Se pensar como despende o seu tempo durante o dia, talvez chegue à conclusão que poderá despendar menos tempo se não permitir interrupções constantes.

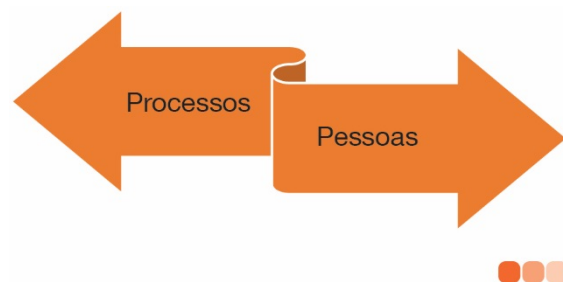
Será então possível ganhar tempo?

Nos dias de hoje, a forma como gerimos e planeamos o tempo é muito importante e corresponde a uma competência central para ser uma pessoa organizada e um profissional de sucesso.

Tudo o que fazemos ao longo dos dias, todas as tarefas e atividades estão assentes e condicionadas pelo fator tempo. O tempo é considerado o recurso mais escasso e valioso à face da terra, daí que tenha uma influência tão direta nas nossas ações diárias. Hoje em dia, vencer implica alcançar os objetivos ou superá-los no menos espaço de tempo possível.

Antes de iniciar a sua estratégia de gestão de tempo deverá perceber qual o método mais funcional, para o momento ou tarefa, em concreto. É necessário decidir se vai agir sobre as pessoas, ou se vai agir sobre processos.

Vejamos:



■ Processos:

Se optar por agir sobre os processos, foque-se em:

- ☐ Definir objetivos;
- ☐ Estabelecer prioridades;
- ☐ Planear;
- ☐ Organizar.

■ Pessoas:

Se optar por agir sobre as pessoas foque-se em:

- ☐ Lidar com interrupções ou imprevistos;
- ☐ Delegar tarefas;
- ☐ Conduzir reuniões objetivamente.

Na nossa rotina pessoal e/ou profissional, falamos muitas das vezes em tarefas e atividades. Contudo, é importante saber diferenciar estes conceitos para que sejam alcançados maiores níveis de gestão de tempo e, conseqüentemente, de desempenho.

Apesar de serem conceitos com aceções e significados distintos, na prática costumam ser muitas vezes confundidos entre si. Porém, apesar de diferentes, estes conceitos encontram-se muito relacionados, sendo mesmo o complemento um do outro.

Assim sendo, a tarefa corresponde ao trabalho prescrito, e refere-se essencialmente, ao que a pessoa deve realizar, segundo a sua chefia, ou segundo si próprio.

Já a atividade é trabalho efetivamente realizado, ou seja, aquilo que realmente se faz para cumprir as obrigações impostas na tarefa e alcançar o fim desejado. A atividade: trata-se de um conceito mais abrangente. Tem maior dimensão do que a tarefa. Por exemplo, cozinhar.

Por sua vez, a tarefa é um conceito com uma dimensão inferior. Pode até constituir o detalhar da atividade. Remetendo ainda para o exemplo anterior, podemos ter várias tarefas dentro da atividade “cozinhar”, como por exemplo: acender o lume, bater os ovos para a omelete, etc.

1.1. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Definir objetivos, constitui uma etapa de elevada importância na gestão eficaz do tempo.

Quando pensa em definir um objetivo, deve pensar em definir algo concreto, que possa ser medido, e se efetivamente foi ou não atingido. Não defina objetivos com intenções de querer fazer algo.



Ora veja como funciona um GPS e como nos guia corretamente até ao nosso destino. Para que ele nos consiga direcionar corretamente, necessita de algumas informações. Primeiramente terá de indicar ao GPS qual é o seu destino, de forma muito concreta: cidade > rua > número da porta > código postal; tudo o que é necessário para que não restem dúvidas sobre o seu objetivo.

É exatamente assim que deve pensar quando pretender definir um objetivo.

Tenha claro para si qual o ponto exato onde quer chegar.

Os objetivos que definir serão o seu guia para chegar com sucesso ao destino, direcionando qual o caminho mais próximo, ou aquele em que irá ter menos obstáculos ou interrupções.

Se pensar bem, a definição de objetivos e tarefas está presente em várias situações da sua vida. Quanto mais definido e claro estiver o objetivo ou tarefas a realizar, mais fácil será alcançá-los com sucesso.

Depois de um objetivo ou tarefa definido, existem várias formas para os alcançar. É importante que tenhamos em atenção qual o melhor caminho a seguir; isto é, o mais rápido e mais seguro, e qual a real situação em que nos encontramos face ao objetivo.

1.1.1. IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Dia 5 de junho de 2010: ocorreu a maior largada de balões conhecida em todo o mundo. Foram lançados 10.000 balões no Parque Eduardo VII, em Lisboa, enquanto decorria neste local um evento designado de Mega Picnic. Foi registado como recorde do Guinness.



À semelhança deste recorde do Guinness, quando não são definidos, ou quando não são conhecidos os objetivos, o sentido de realização perde-se, sendo mais difícil concluir com sucesso as tarefas.

Sem noção de algo concreto, o foco perde-se e irá fazendo o que naquele momento parece mais importante ou prioritário, correndo o risco de não cumprir com o que tinha inicialmente definido.



Importante

“Nenhum vento sopra a favor de quem não sabe para onde ir”.

Sêneca.

1.1.2. OBJETIVOS SMART

A chave do sucesso prende-se com a definição clara dos objetivos que se pretende atingir. Imagine, por exemplo, que quer preparar uma festa de aniversário para o seu pai.

Antes de poder usufruir da festa, de conviver com amigos e familiares, necessitará de ter alguns fatores em consideração para que tudo corra como planeado. Não será desejável, por exemplo, que faltem as velas na altura de cantar os parabéns ao aniversariante, ou que o *catering* não esteja pronto a horas.



Para que tudo corra bem, e dentro do planeado, deve definir claramente o que pretende fazer.

Opte por definir objetivos que sejam:

- Específicos: por exemplo, “preparação de uma festa com o tema *Ilusionismo*”.
- Mensuráveis: ou seja, que consiga medir se foi ou não cumprido: “A festa foi realizada com o tema definido?”

- Atingíveis: que sejam possíveis de cumprir. Se eventualmente na zona onde a festa irá decorrer não existirem serviços de animação de festas de aniversário, dificilmente conseguirá ter um ilusionista.
- Realistas: isto é, que sejam adequados. Neste exemplo, “trata-se de um serviço de animação e festas, e o pai é um apreciador”.
- Temporalizáveis: deverá ficar definida qual a data em que todos os preparativos devem estar concluídos.



Estas características constituem a definição de objetivos SMART.

Tendo em conta a identificação das dificuldades que os gestores detinham na definição das suas metas profissionais, em 1981 surgiu o método SMART. Este tinha como principal objetivo apoiar e orientar os gestores na organização e planeamento preciso de atividades e tarefas a realizar. Rapidamente, este método começou a ser utilizado por um grande grupo de profissionais, e ao longo dos anos, foi sofrendo alguns ajustes e adaptações consoante o desenvolvimento das sociedades e as necessidades individuais de cada um.

Qual será a verdadeira importância de definir objetivos para todas as nossas metas?

Muitas das vezes, o que acontece é que sabemos exatamente onde queremos chegar, isto é, qual é a nossa meta central. O que não sabemos é como chegar até lá, quais são as tarefas e o caminho associado que temos de percorrer até alcançar a meta definida.

Assim sendo, quando definir objetivos tendo por base os critérios SMART, é importante ter em atenção que estes devem ser:

■ Specific (específicos)

Os objetivos devem ser definidos de forma específica, precisa e clara. Ter os objetivos bem definidos vai ajudar o planeamento do que fazer, isto é, todas as tarefas necessárias a realizar até alcançar o objetivo.

A definição de objetivos vagos e generalistas tende a ser menos eficaz.

Assim, ao definirmos os objetivos, devemos responder a questões como: "O quê? Quando? Como?".

■ Measurable (mensuráveis)

Os objetivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em função da sua realização.

Quantificar os objetivos é importante para que, ao longo do caminho, se saiba o que ainda falta percorrer e se está perto de atingir os objetivos ou não.

■ Attainable (atingíveis)

A possibilidade de concretização dos objetivos definidos deve estar bem delineada, ou seja, os objetivos estabelecidos devem ser possíveis de alcançar para que os seus intervenientes se sintam motivados na sua realização.

Definir objetivos inatingíveis pode causar um sentimento negativo de frustração, uma vez que não foi capaz de alcançar o resultado desejado.

■ Realistic (realistas)

Deter conhecimento de nós próprios, das nossas capacidades e limitações é fundamental no momento de definir objetivos, uma vez que se consegue perceber se somos capazes, ou não, de alcançar os objetivos propostos.

Para tal, deve-se ser o mais real possível face a nós e à situação real em que nos encontramos e, definir objetivos possíveis de concretizar.

■ Time-bound (temporizáveis)

É fundamental no momento em que definimos objetivos estabelecer prazos para o alcance dos mesmos.

Ao estabelecer um prazo de concretização de um objetivo, está a assumir um compromisso, em termos de tempo e consigo próprio, e isso vai fazer com que queira alcançar o objetivo dentro do prazo estipulado.

No caso de não conseguir alcançar o objetivo previamente definido, deve sempre fazer-se uma avaliação daquilo que correu menos bem, para que no futuro se melhore o procedimento, as estratégias e métodos utilizados. No fundo, aproveitar essa avaliação para refazer o plano de ação.

Quando definimos os objetivos tendo por base os critérios SMART, estamos a definir de forma clara as nossas prioridades, orientando toda a nossa ação para aquilo que realmente é importante fazer, sem desperdiçar a nossa energia e tempo de forma desnecessária.

1.2. DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES

A identificação das prioridades e a classificação das tarefas em função das mesmas corresponde a uma forma rápida e eficiente de aplicar métodos e estratégias que auxiliam a gestão do tempo.

A definição de prioridades acontece em todas as vertentes da vida: em casa, no trabalho, com a família, com os amigos, no ginásio... Mesmo que de forma inconsciente, ou não totalmente consciente, a definição das nossas prioridades acontece com base em duas variáveis:



Nem todas as atividades ou tarefas que temos de realizar em determinados momentos têm a mesma importância ou urgência.

No exemplo referido nesta unidade, o *catering* deverá ser a atividade mais importante do que a decoração do espaço. Da mesma forma que o envio de convites é mais urgente do que a escolha da roupa que o organizador da festa vai usar. Os convites deverão ser enviados com algumas semanas de antecedência e a roupa poderá ser escolhida na véspera.

Assim, a prioridade que definimos para cada tarefa tem em consideração e irá relacionar o grau de **urgência** e de **importância** que lhe atribuímos.

Neste contexto, podemos definir os conceitos da seguinte forma:

- **Urgência:** este ponto é avaliado em função do tempo de que dispomos para concretizar determinada tarefa.
- **Importância:** será avaliada tendo em conta três fatores:
 - Importância afetiva: relacionado com a satisfação obtida ao realizar determinada tarefa (por exemplo: prefiro ir à pastelaria encomendar o bolo do que preparar convites para os convidados);
 - Importância instrumental: utilidade da tarefa (se é efetivamente uma tarefa necessária e da qual terceiros dependem, ou apenas eu terei visibilidade);
 - Importância moral: pelo sentido de dever que é reconhecido à tarefa.

Uma forma útil de aprender a gerir o trabalho e o tempo disponível para o mesmo consiste na definição das atividades e tarefas em função da prioridade que têm (baixa, média, alta). Pode, por exemplo, tentar distribuir as suas atividades e tarefas em função da urgência e importância que detêm.

Veja o quadro seguinte e compreenda de que forma poderá distribuir as suas atividades e tarefas, mediante o grau de urgência e importância. A partir desta análise é possível criar estratégias e métodos para que o consumo de tempo e energia com tarefas menos importante seja minimizado.

	Urgente	Não Urgente
Importante	Tarefas de concretização imediata , uma vez que acrescentam valor e resultados à vida pessoal e/ou profissional.	Tarefas que não são de concretização imediata , apesar de acrescentarem valor e resultados à vida pessoal e/ou profissional.
Não Importante	Tarefas de realização imediata , mas que não acrescentam valor e resultados à vida pessoal e/ou profissional.	Tarefas que não são de realização imediata e não acrescentam valor e resultados à vida pessoal e/ou profissional.

1.3. PLANEAMENTO

Nas sociedades atuais são muitos os desafios aos quais se tem de dar resposta. A dificuldade de conciliar as atividades e tarefas da vida pessoal, familiar e profissional consome a maior parte do tempo dos nossos dias.

A dificuldade de dar resposta de forma apropriada às solicitações que se colocam, tanto na esfera pessoal como profissional, poderá produzir efeitos desagradáveis que afetam o bem-estar e a produtividade do indivíduo. Por esta razão, é essencial que seja feita a gestão de tempo tendo por base a técnica do planeamento das atividades e tarefas a realizar.



O planeamento é algo bastante diferente da construção de uma lista de tarefas simples. Uma lista de tarefas simples é comparável a uma lista de compras de supermercado, onde são enumeradas todas as tarefas a realizar em determinado momento ou período.

Planear inclui mais algumas coisas:

- Elaborar uma lista das tarefas a realizar;
- Definir o grau de importância de cada tarefa, como por exemplo, em que medida a realização da tarefa contribui para o cumprimento do seu objetivo;
- Definir o grau de urgência da tarefa, isto é, até quando deverá a tarefa ficar concluída;
- Estimar o tempo de duração de cada tarefa.

Percebemos então que apenas será possível planear quando os objetivos estiverem claramente definidos. Para planificar com rigor e eficiência, é fundamental que se tenham em atenção aspetos como:

- **O esquecimento:** com o intuito de evitar o esquecimento devem registar-se num caderno, numa folha ou no próprio ***e-mail*** todas as tarefas e compromissos aos quais deve dar resposta. No caso de existirem alterações, é importante atualizar o local onde foram registadas as atividades.
- **A carência de produtividade:** é fundamental que se perceba em que altura do dia detém uma capacidade de concentração e produtividade maior para que realize as tarefas que mais lhe custam executar. É igualmente necessário e importante que faça pausas entre as diferentes atividades para recarregar as energias.
- **O cansaço:** deve organizar o tempo de maneira a maximizar todos os resultados com menos fadiga possível. Opte por definir prazos que realmente consegue cumprir, e respeitar os períodos de descanso necessários.
- **A indecisão:** de maneira a não perder tempo com atividades desnecessárias, e a perceber qual a atividade que tem de realizar em determinado momento, opte por fazer o planeamento das mesmas com antecedência e de forma flexível.

**Nota**

“Os que utilizam mal o seu tempo são os primeiros a queixar-se da sua brevidade.”

Jean de La Bruyere

1.3.1. PLANEAMENTO A CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZO

Ao definir o planeamento, deverá fazê-lo por fases, começando por uma visão *macro*, mais abrangente (planeamento a longo prazo), avançando posteriormente para um nível de detalhe maior (planeamento a médio prazo), chegando, por fim, a um planeamento ao nível da tarefa (planeamento a curto prazo).

1.3.1.1. Planeamento a longo prazo

Imagine que o objetivo a longo prazo, é o arrendamento de um apartamento para morar.

Tal como referido aquando da definição do planeamento, deverá ter presente qual o grau de importância. Este estará relacionado com o cumprimento da tarefa que faz parte de uma atividade ou objetivo. Por exemplo: “conquistar independência”.

Adicionalmente, será necessário atribuir um grau de urgência, ou seja, definir até quando pretende fechar o contrato de arrendamento. Por exemplo: um mês.

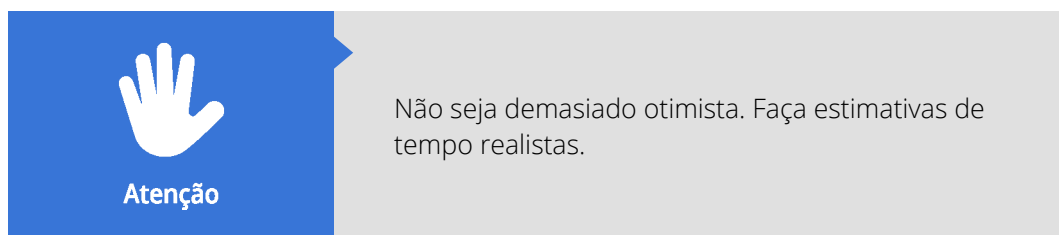
Não podemos, contudo, esquecer que o planeamento será necessário para estimar a duração da execução da tarefa ou atividade.

“E qual será o tempo estimado para esta tarefa?”

“Há muita oferta no mercado em que procuro?”

“Existirá dificuldade em encontrar uma solução que vá ao encontro das expectativas, ou a oferta é vasta?”

Assim, definindo para cada tarefa, ou atividade, a importância, urgência e tempo estimado de duração teremos informação necessária para o planejamento a longo prazo.



1.3.1.2. Planejamento a médio prazo

Se o planejamento a longo prazo é o arrendamento de um apartamento no prazo de um mês, como deverá ser realizado o planejamento a médio prazo?

Para começar, deverão ser definidos os objetivos para cada uma das semanas do mês:

Por exemplo:

- 1.ª Semana: pesquisar imóveis na Internet e nas agências imobiliárias locais.
- 2.ª Semana: agendar visitas aos imóveis disponíveis.
- 3.ª Semana: escolher uma opção de entre as várias disponíveis, e negociar com os senhorios a melhor solução.
- 4.ª Semana: formalizar o contrato de arrendamento.

Não se esqueça de que, na definição do planeamento devem ser definidas prioridades para as atividades ou tarefas. Perceber o que deve ser realizado primeiro, as que devem ser realizadas depois, ou até mesmo que tarefas devem ser concluídas para poder iniciar a tarefa seguinte.

No caso do exemplo referido, não se poderá avançar para as tarefas da 4.^a semana (formalizar o contrato de arrendamento), sem primeiro concluir as atividades da 3.^a semana (escolha da melhor opção).

Este é um dos pontos onde o ser humano erra com bastante frequência. Temos dificuldade em ser realistas no que respeita ao tempo de realização de uma tarefa.



Aviso

Se este é o seu caso, adote como método, adicionar sempre mais algum tempo às tarefas quando estiver a realizar um planeamento.

1.3.1.3. Planeamento a curto prazo

Depois de concluídas as etapas anteriores, ou seja, depois de definido o objetivo a longo prazo:

“Alugar um apartamento no prazo de um mês.”

E definidos os seus objetivos de médio prazo:

"1.ª Semana: pesquisa;"

"2.ª Semana: agendamento de visitas;"

"3.ª Semana: escolha do imóvel;"

"4.ª Semana: celebração do contrato."

Deverá agora iniciar o planeamento de curto prazo.

Defina por exemplo, quais os *sites* em que irá realizar as pesquisas, identifique moradas das agências que pretende visitar, etc.

Com a definição destes objetivos poderá construir o seu planeamento a curto prazo, assegurando sempre que define, para cada tarefa:

- a)** O grau de importância;
- b)** O grau de urgência;
- c)** A duração estimada.



Dica

" Além da nobre arte de fazer com que as coisas sejam feitas, existe a nobre arte de deixar as coisas por fazer. A sabedoria de vida está na eliminação do não-essencial."

Provérbio chinês

1.3.2. CONSTRUÇÃO DE PLANO

Um plano quer seja construído a curto, médio ou longo prazo deve ser ajustado às características, objetivos e estilo de vida de cada um.

Poderá construir um plano com objetivos a longo prazo e, posteriormente, elaborar planos mais pequenos tendo em conta as suas necessidades específicas do momento.

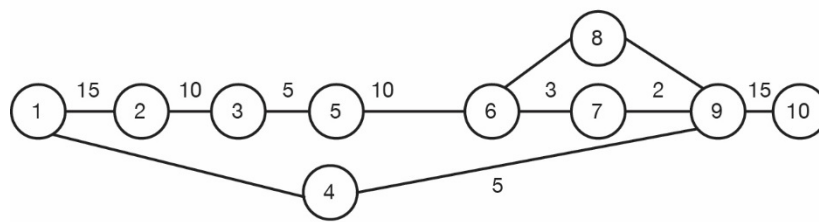
Existem algumas características essenciais que devem ser tomadas em consideração quando se elabora um plano. Assim sendo, um plano deve ser:

- **Realista:** os prazos estabelecidos devem ser possíveis de alcançar, e as atividades devem ser planeadas tendo em conta as capacidades e prioridades de cada pessoa;
- **Abrangente:** deve incluir todas as atividades e tarefas a realizar, mas também é necessário ter em consideração os momentos de repouso e descontração;
- **Individualizado:** mediante a disponibilidade e capacidade de cada um, o plano deve estabelecer o tempo de realização para cada atividade e/ou tarefa;
- **Ponderado:** o planeamento tem de ser feito de forma equilibrada e real para que os objetivos sejam possíveis de atingir, mantendo o indivíduo um quotidiano tranquilo;
- **Flexível:** deve ser possível reajustar o plano, tendo em conta os acontecimentos inesperados e reservar algum tempo para gerir este tipo de imprevistos.

1.3.3. EXEMPLO DE PLANEAMENTO

Passos a tomar e tempo estimado:

1 - Redigir manuscrito: 15 dias	6 - Rever o texto: 3 dias
2 - Digitar o texto: 10 dias	7 - Efetuar correções: 2 dias
3 - Rever o texto: 5 dias	8 - Desenhar figuras: 5 dias
4 - Desenhar a capa: 5 dias	9 - Imprimir livro: 15 dias
5 - Paginar: 10 dias	10 - Entrega dos livros



Exemplo: Objetivo – Publicar um manual de planeamento e revisão de trabalho até 31 de maio.

1.3.4. O CICLO PDCA



O ciclo PDCA é uma metodologia de gestão conhecida e reconhecida internacionalmente.

Este é um ciclo contínuo, muito fácil de seguir e que proporciona resultados extremamente positivos. Constitui uma ferramenta de gestão que tem como principal objetivo melhorar e controlar os processos e resultados de forma contínua.

Esta metodologia é utilizada para definição e acompanhamento de planeamentos individuais, de equipa, tarefas concretas ou projetos. Trata-se de um modelo bastante flexível, pelo que qualquer pessoa o poderá utilizar, seja no seu dia-a-dia profissional, ou até mesmo nas tarefas domésticas.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) encontra-se organizado em quatro etapas principais que se definem da seguinte forma:

P

PLAN – constitui a fase de planeamento onde começa por ser identificado o problema, posteriormente são definidos os objetivos pretendidos, as prioridades, as tarefas, os responsáveis e os prazos de concretização.

D

DO – Implementar e desempenhar o plano, ou seja, realização das tarefas definidas anteriormente. É importante que durante esta fase se registem todas as dúvidas e resultados obtidos (sejam positivos ou negativos) de forma a alimentar a próxima etapa do ciclo.

C

CHECK – Fase de verificação. Análise do resultado e comparação com o planeamento definido inicialmente, no sentido de identificar diferenças e aferir o cumprimento, ou não, das atividades planeadas.

A

ACT – Agir em função da verificação efetuada no ponto anterior. Poderão existir duas possibilidades: cumprimento ou não cumprimento do plano. No caso de cumprimento, poderá ser redefinido ou ajustado o planeamento para a nova fase (iniciando-se um novo ciclo). Se o planeamento não foi cumprido, deverá ser definida uma ação para “compensar” este desvio. Esta ação é designada de “plano de ação”. Quando um plano de ação é definido, deve também ser definido o responsável pela execução, bem como a data limite de conclusão da tarefa. Todos os planos de ação deverão ser seguidos e acompanhados, podendo até integrar um novo planeamento.

Resumindo, o PDCA corresponde a uma metodologia que apoia na identificação de um problema específico, na observação e análise das causas e na tomada de ações que têm em vista a melhoria do problema. É fundamental seguir a sequência das etapas deste método de forma rigorosa e, utilizar as estratégias e ferramentas apropriadas para que, se alcance uma melhoria considerável dos resultados

1.4. OBSTÁCULOS



1.4.1. LADRÕES DE TEMPO

Há vários fatores ou eventos que têm a capacidade de nos abstrair por vários minutos, ou mesmo horas, do que estávamos a fazer anteriormente; os chamados ladrões de tempo. Estes poderão levar-nos a perder o foco do que estávamos a fazer, consumindo demasiado tempo, e deitando por “água abaixo” todo o planeamento que possamos ter preparado.

“Lembrem-se que o tempo é dinheiro.” (Benjamin Franklin, 1748).

Veja aqui alguns exemplos de ladrões de tempo (vai rever-se em alguns dos referidos).

- E-mail: se o seu *e-mail* emite uma notificação sempre que recebe uma mensagem, uma janela que surge, ou um sinal sonoro que apita, é o suficiente para que pare o que está a fazer só para “dar uma vista de olhos” no *e-mail*. Mas este “dar um olhinho”, dependendo do conteúdo do *e-mail*, poderá transformar-se em vários minutos ou até horas perdidas. Quando precisar de se concentrar numa determinada tarefa, desligue as notificações.
- Internet: das redes sociais ao Youtube, *sites* de promoções, blogues, etc., há de tudo. Podemos passar horas a navegar na Internet sem nos apercebermos. Mais uma vez a autodisciplina é fundamental. Estipule um horário para navegar (por exemplo em casa, ou na hora de almoço).
- Mensagens instantâneas: dependendo dos sites, alguns deixam algum tipo de alerta indicando a existência de uma mensagem, até que esta seja lida. Este alerta elimina por completo, a nossa concentração. Por muito que tente ignorar, acabará por consultar a mensagem.

1.4.2. ADIAR, ADIAR, ADIAR

Há tarefas que simplesmente não nos apetece fazer. Não temos vontade. São as de que menos gostamos. Por muito que tentemos contrariar, parece acontecer sempre algo que nos leva a adiá-las, mais uma vez.

Normalmente, as tarefas que temos tendência a adiar são:

Tarefas que parecem muito difíceis de realizar.

Tarefas aparentemente aborrecidas.

Necessidade de mais informação.

Receio de ter mais trabalho, caso gostem do que fez.

Demasiado enfoque em pormenores.

O adiamento de tarefas até ao seu limite, deixá-las para depois (também designado de procrastinação), pode transformar tarefas pouco urgentes numa fonte de *stress*.

Uns dos principais motivos que leva ao adiamento constante de uma tarefa, está relacionado com a sua complexidade.

Foque-se numa etapa de cada vez. Não pense numa tarefa complexa como um todo; divida-a em partes e conclua uma de cada vez.

Ou seja, dividir atividades de maiores dimensões, em várias tarefas de dimensões mais pequenas irá funcionar como um reforço positivo, permitindo-nos gerir, de forma mais eficaz, como distribuímos o tempo pelas várias fases.

Mas há outros obstáculos, que poderão impedi-lo de seguir o seu planeamento.

1.4.2.1. Alguns exemplos de obstáculos

- Tentar fazer tudo ao mesmo tempo: saltitar de tarefa em tarefa, achando que, desta forma, será possível terminá-las mais rapidamente. Contudo, assim, acabamos por perder o foco do que estamos a fazer, podendo levar algum tempo até que o retomemos.
- Não pedir ajuda atempadamente: por vezes mais vale pedir ajuda a um colega perante uma dificuldade, do que pensar que podemos resolver sozinhos. Desta forma evitamos perder tempo desnecessário na procura (por vezes bastante prolongada) de solução para o problema, ou com retrabalho, por ter sido feito incorretamente à primeira.
- “Apagar Fogos”: este é o problema quando se trabalha sem planeamento. Os resultados poderão não ser os esperados, pelo que poderá ser necessário corrigir os erros, ou voltar a realizar a tarefa.

1.4.2.2. Técnicas para evitar o adiamento constante

Há técnicas que podem ser utilizadas para evitar este adiamento constante:

- Saber distinguir momentos de socialização de momentos de trabalho.
- Trabalhar pensando em terminar antes do prazo definido. Só assim estará preparado para algum imprevisto que possa surgir.
- Admitir que este adiar constante é falta de disciplina, e que será possível ultrapassar.
- Reconhecer os impactos que poderá ter no seu trabalho, e no trabalho dos colegas.
- Identificar momentos críticos e procurar ajuda imediata.
- Reconhecer que as tarefas não irão desaparecer, pelo que, quanto mais rápido as concluir, melhor.



1.4.2.3. Leis do tempo

Ao longo dos anos foram enumeradas e trabalhadas algumas leis do tempo que auxiliam e orientam no sentido de melhorar as práticas e ações dos indivíduos, fazendo com que se tornem melhores gestores de tempo.

Não existem “receitas mágicas” para aprender a gerir o tempo. O essencial é adaptar-se constantemente às situações que lhe são colocadas no dia-a-dia, aprender a dar resposta e evoluir com as mesmas. Deve manter-se autodisciplinado e crítico com os resultados, isto é, por vezes é necessário assumir que desperdiçou o seu tempo e que falhou para reajustar o seu plano de ação.

A gestão de tempo é considerada uma “arte” e só com treino e rigor é possível ir melhorando as suas estratégias de gestão de tempo.

As leis de tempo mais conhecidas são:

- **Lei dos 20/80:** esta lei expressa que 20% dos nossos esforços geram 80% dos nossos resultados. Aquilo que é essencial realizar leva geralmente pouco tempo, e aquilo que é acessório faz-nos desperdiçar mais tempo. Ou seja, devemos concentrar-nos naquilo que é realmente essencial realizar.
- **Lei da sequência homogênea:** esta lei exprime que todo o trabalho que é interrompido é menos eficaz e leva mais tempo a ser realizado do que aquele que executado de forma contínua. Devem, portanto, evitar-se as interrupções o máximo possível.
- **Lei de Parkison:** nesta lei é defendido que o tempo investido numa dada atividade e/ou tarefa varia em função do tempo disponível e não do tempo necessário. Para melhorar a gestão de tempo e, consequentemente das atividades e/ou tarefas a realizar, deve agir-se em função do tempo que é efetivamente necessário à conclusão da tarefa, e não em função do tempo disponível de que dispõe.
- **Lei da contraprodutividade:** a partir de um certo limite, a produtividade investida inverte-se e torna-se negativa. O tempo passa e a produtividade diminui. Trabalhar muitas horas não significa rentabilizar bem o tempo, muito menos que este seja produtivo. Deverá existir uma preocupação em fomentar o princípio do equilíbrio, isto é, saber parar uma determinada tarefa, realizar uma pausa e recuperar as energias.
- **Lei da alternância:** esta lei encontra-se essencialmente relacionada com a importância de realizar uma tarefa de cada vez, e de realizá-la bem. Se é para fazer, então que seja bem feito. Quando se inicia uma tarefa, deve-se terminá-la efetivamente, e só depois iniciar uma nova.
- **Lei dos ritmos biológicos:** esta lei está subjacente na ideia de que todos nós temos ritmos biológicos diferentes. A distribuição que fazemos do tempo ao longo do nosso dia-a-dia está dependente do nosso ritmo biológico. É importante que cada um consiga identificar o seu ritmo de trabalho e rentabilizá-lo da forma mais proveitosa.
- **Lei da dimensão subjetiva do tempo:** a fim de ser feita uma gestão de tempo mais eficaz é importante que se tenha em atenção que o tempo que se demora a concluir uma determinada tarefa e/ou atividade varia consoante o interesse que se tem na mesma. Assim, é fundamental considerar-se sempre a dimensão subjetiva do tempo.

Para que a gestão do tempo seja realizada de forma eficaz, é necessário que se tenham em atenção aspetos fundamentais, nomeadamente: a importância de manter uma alimentação saudável, respeitando as horas das refeições; o saber lidar e evitar o *stress* oriundos de uma gestão de tempo menos eficaz; a compreensão de que muitas horas de trabalho contínuo diminuem a eficiência e a produtividade, alimentando sentimentos de fadiga e desmotivação.



Nota

“Não importa ao tempo o minuto que passa, mas o minuto que vem.”

Machado de Assis

CONCLUSÃO

Quantas vezes foi para casa a pensar que não fez tudo o que tinha para fazer no trabalho?

E quantas vezes foi para o trabalho a pensar naquilo que ficou por fazer em casa?

Há várias teorias e estudos que parecem comprovar que planejar é uma das melhores formas de poupar tempo. Há quem vá mais longe e indique que 8 minutos, despendidos no planeamento equivalem a 60 minutos de trabalho...

Pensando bem, talvez valha a pena planejar.

Contudo, o ideal é que treinemos e que nos habituemos a planejar tudo o que fazemos ou temos planeado fazer. É fundamental que nos organizemos interiormente para não cair no erro de nos envolvermos no caos. Realize o seu planeamento antes de se envolver numa atividade ou tarefa mais complexa. Há pessoas que o fazem quase de forma inata. Assim que pensam em arrumar a casa, sabem exatamente por onde começar e quanto tempo vão demorar. Por exemplo: primeiro limpar o pó e depois aspirar o chão para evitar que o pó que cai dos armários vá sujar o chão já aspirado. São naturalmente disciplinadas. Mas estas pessoas extremamente orientadas para a planificação constituem uma minoria.

Se este não for o seu caso, não desanime. A maioria das pessoas consome todo o tempo que tem a fazer o que tem para fazer, e não a pensar como o vai fazer.

Seja diferente, seja mais eficaz, rentabilize o seu tempo.

AUTOAVALIAÇÃO

1. **As estratégias de gestão de tempo podem incidir em:**
 - a) Processos e ladrões de tempo.
 - b) Processos e pessoas.
 - c) Pessoas e atividades.
 - d) Ladrões de tempo e objetivos.

2. **O que são objetivos SMART?**
 - a) Objetivos específicos, concretos, ambiciosos, realistas e temporizáveis.
 - b) Objetivos de fácil cumprimento, atingíveis, realistas e não estimados no tempo.
 - c) Objetivos pouco específicos, motivadores, inatingíveis, realistas e não estimados no tempo.
 - d) Objetivos específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporizáveis.

3. **A definição das nossas prioridades acontece com base em duas variáveis:**
 - a) Importância e urgência.
 - b) Motivação e facilidade.
 - c) Obrigação e motivação.
 - d) Importância e tempo disponível.

4. O planeamento deve ser realizado a:

- a) Curto prazo.
- b) Médio prazo.
- c) Longo prazo.
- d) Curto, médio e longo prazo.

5. No Ciclo PDCA, as siglas PDCA significam:

- a) Plan – Do - Check – Act.
- b) Prever – Dividir – Confirmar – Atualizar.
- c) Plan – Doubt - Continual – Action.
- d) Planeamento – Dever – Continuar – Auditar.

6. O Ciclo PDCA representa:

- a) Um ciclo de planeamento contínuo.
- b) Um ciclo de controlo de tempo.
- c) Um ciclo de melhoria contínua.
- d) Um ciclo de gestão de tarefas.

7. Ladrões de tempo são:

- a) Pessoas que nos tiram tempo.
- b) Fatores ou eventos que têm a capacidade de nos abstrair do que estávamos a fazer anteriormente.
- c) Tarefas complicadas.
- d) Tarefas difíceis.

- 8. O que é a procrastinação?**
- a) A antecipação de tarefas.
 - b) O planeamento antecipado das tarefas.
 - c) O adiamento de tarefas.
 - d) A gestão adequada de prioridades.
- 9. O que fazer perante uma tarefa muito complexa?**
- a) Deixar a tarefa para mais tarde.
 - b) Pedir a alguém que a faça por mim.
 - c) Indicar que não consigo concluir a tarefa.
 - d) Dividir a tarefa complexa, em várias mais pequenas.
- 10. Qual das seguintes técnicas lhe permite evitar o adiamento constante de tarefas?**
- a) Admitir que adiar constantemente é falta de disciplina.
 - b) Conversar com os colegas pensando que conseguirá encontrar a solução sem ter que questionar diretamente.
 - c) Esperar que a tarefa caia em esquecimento.
 - d) Fazer um novo planeamento, esperando que o segundo corra melhor.

SOLUÇÕES

1.	b	2.	d	3.	a	4.	d	5.	a
6.	c	7.	b	8.	c	9.	d	10.	a

PROPOSTAS DE DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

Para desenvolvimento de competências de gestão de tempo, propomos-lhe que realize os seguintes exercícios:

1. Prepare uma lista simples de tarefas, conforme o exemplo que se segue:

- Lavar roupa.
- Estender roupa.
- Limpar o pó.
- Aspirar o chão.
- Lavar a loiça.
- Passar a ferro.

Execute as tarefas, seguindo a sua lista.

Após conclusão das tarefas, analise o seu desempenho.

- Conseguiu concluir todas as tarefas?
- Quanto tempo demorou a realizar cada uma?
- Perdeu demasiado tempo com alguma das tarefas?
- Consegue identificar quais foram os seus “ladrões de tempo”?
- O que faria de forma diferente?

2. Agora, planeie as mesmas tarefas, conforme exemplo infra:

Prioridade	Tarefa	Duração
1	Lavar roupa	15 minutos
2	Estender roupa	15 minutos
3	Limpar o pó	60 minutos
4	Aspirar o chão	60 minutos
5	Lavar a loiça	30 minutos
6	Passar a ferro	120 minutos
	TOTAL	300 min/5h

Execute as tarefas seguindo o planejamento.

Após conclusão das tarefas, analise o seu desempenho.

- Conseguiu concluir todas as tarefas?
- Quanto tempo demorou a realizar cada uma?
- Perdeu demasiado tempo com alguma das tarefas?
- Consegue identificar quais foram os seus ladrões de tempo?
- O que faria de forma diferente?

Refleta sobre as diferenças que identificou no desempenho de cada exercício proposto.



Nota

No planejamento poderá incluir mais informação, conforme necessário.

Por exemplo, adicionar responsáveis por cada uma das tarefas ou definir datas de início e de fim. Desta forma, caso existam dependências entre tarefas, estas ficarão asseguradas.

Imagine que a tarefa 3 apenas poderá ser iniciada quando a tarefa 1 for concluída. Ao definir a data de início da tarefa 3, deverá fazê-lo para uma data igual ou posterior à data de fim da tarefa 1.

BIBLIOGRAFIA

- Universidade de Coimbra (U.C.), “Gestão de Tempo”, Página consultada a 10 de agosto de 2015, <http://www.uc.pt/fctuc/ceip/brochuras/gestao_tempo>.
- Gestão de Tempo – sendo produtivo com menos stress, “Os ladrões de tempo – quem são e como evitá-los (parte 1)” Página consultada a 10 de agosto de 2015, <<http://www.gestaodetempo.com.br/os-ladros-de-tempo-quem-sao-e-como-evita-los-parte-1/>>.
- Consulting-house, “10 Dicas Sobre Gestão de Tempo”, Página consultada a 10 de agosto de 2015, <<http://www.consulting-house.eu/pt/ideias-interessantes/10-dicas-sobre-gestao-de-tempo/>>.
- Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, “Gestão de Tempo e Organização do Estudo”, Página consultada a 14 de novembro de 2017, <http://www.utad.pt/vPT/Area2/autad/tutoria/Documents/GestaoTempo_VersaoFinal1.pdf>
- Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, “Gerir energia: A verdade sobre a gestão de tempo”, Página consultada a 14 de novembro de 2017, https://ciencias.ulisboa.pt/sites/default/files/fcul/institucional/gapsi/Gerir_Energia.pdf
- Inovarse, “O PDCA como ferramenta de gestão da rotina” Página Consultada a 21 de novembro de 2017, <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_017M_7.pdf>

- PsicologiaFree, “Como definir objetivos: Ferramenta SMART”, Página Consultada a 21 de novembro de 2017 <
http://www.psicologiafree.com/conselhos_praticos/como-definir-objetivos-ferramenta-smart-3/>
- Imagens fotográficas provenientes do iStock e Thinkstock by Getty Images.