

FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”
(3º ano – 2º semestre)**

Dr. Manuel Firmino

Sumário:

1. PLANEAMENTO PROFISSIONAL
2. ESTABELECIMENTO DE OBJECTIVOS
3. PLANEAMENTO DIÁRIO
4. UM INSTRUMENTO DE ORGANIZAÇÃO: UM "CLASSIFICADOR DE TEMPO"

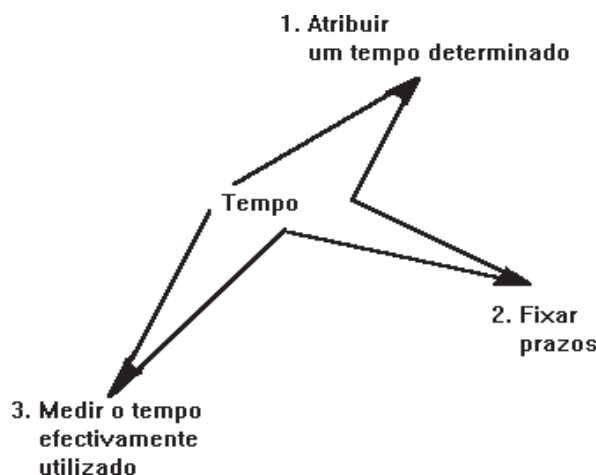
1. PLANEAMENTO PROFISSIONAL

*"Assegurem-se em saber bem como utilizam o tempo;
não dependam da memória, que é traiçoeira!"*

PETER DRUCKER, ...

Geralmente, planejar é pensar no futuro de uma forma sistemática. Trata-se de determinar as actividades a realizar, a sua sequência e, finalmente, estabelecer um tempo estimado para a sua conclusão. (M.E. DOUGLASS e D.N. DOUGLASS).

De uma forma mais esquematizada, a gestão do tempo em função de um planeamento profissional implica:



1. ATRIBUIR UM TEMPO DETERMINADO	Uma tarefa sem tempo determinado corre o risco de se prolongar mais do que o necessário. Sem previsão, não há correcções possíveis, úteis e transferíveis para outras situações ou para situações similares.
2. FIXAR PRAZOS	Os prazos estimulam quando são realistas. São um ponto de encontro indispensável. Permitem usar indicadores de "perigo" em relação às actividades em curso, quando estão em risco de não serem respeitados.
3. MEDIR O TEMPO EFECTIVAMENTE UTILIZADO	Nada é mais subjectivo que a duração, conforme as situações vividas e as tarefas a realizar. Essa medição dá-nos uma visão mais clara do tempo e permite-nos diagnosticar as melhorias a introduzir.

Contudo, os planos variam em função do horizonte temporal que contemplam e da respectiva precisão. Para qualquer período de tempo, há sempre limite(s) para a realização possível da capacidade de planear.

*"É sensato olhar-se para a frente, mas é disparate olhar-se
mais para a frente do que se consegue ver."*

WINSTON CHURCHILL, ...

De facto, existe um primeiro plano onde os objectivos se podem ver claramente e são mais depressa alcançáveis. Existe, depois, um plano médio que se encontra menos próximo, e também um último plano, mais distante, onde os objectivos são mais longínquos. Mas será que é possível fazer uma demarcação nítida entre eles?

Na realidade não, porque todos eles fazem parte de um sistema contínuo cuja forma se altera à medida que se avança e/ou se modifica cada um dos planos.

Planear, além de ser uma das principais funções da gestão, é sem dúvida a peça fundamental do enigmático *puzzle* que a gestão do tempo representa. Em síntese, a operacionalidade deste processo consiste em:

- . Estabelecer objectivos a longo prazo, assim como as metas que lhes estão associadas.
- . Estabelecer prioridades entre esses objectivos e metas com base na sua importância a longo prazo e urgência a curto prazo.
- . Conhecer o seu ritmo de actividade e em função disso esquematizar o seu "dia ideal" com base nas suas melhores horas de trabalho.
- . Criar um plano para o dia e escrevê-lo a partir dos: objectivos, prioridades, dia ideal.

Estão presentes, portanto, 3 tipos de planeamentos:

- **Planeamento a longo prazo:** visa desenvolver uma linha directiva como consequência da definição de metas estratégicas. No caso de surgirem obstáculos, problemas ou crises pode-se sempre modificá-las ou alterá-las à luz da experiência.
- **Planeamento a médio prazo:** visa desenvolver uma visão em "helicóptero" - capacidade e tendência para:
 - . Encarar os problemas com uma visão alargada, mantendo uma atenção simultânea aos pormenores mais relevantes.
 - . Perspectivar os factos e os problemas num contexto mais vasto, detectando imediatamente as suas relações com sistemas de alcance mais lato.
 - . Estruturar o trabalho nesse sentido, com base numa visão pessoal.
- **Planeamento a curto prazo:** visa desenvolver uma atitude para com o presente; centra-se no tempo imediatamente disponível. As agendas constituem instrumentos essenciais para este planeamento do tempo.

2. ESTABELECIMENTO DE OBJECTIVOS

A escolha e a elaboração de objectivos é por vezes inadequada e inútil pois não coincide com a linha estratégica de intervenção organizacional e não é utilizada como verdadeiro guia de acção. Assim, importa partir regularmente em busca de objectivos que evoluam com o tempo, com as mudanças de situação e com as circunstâncias mutáveis.

2.1. FORMULAÇÃO DE OBJECTIVOS

Para que sejam eficazes, os objectivos devem ter certas características como, por exemplo:

- Serem descritos em termos POSITIVOS
As palavras têm subjectivamente uma carga positiva ou negativa. A formulação dos objectivos em termos positivos (Ex. "quero respirar a plenos pulmões") é geralmente entendida mais agradavelmente do que em termos negativos (Ex: "vou deixar de fumar").
- Serem EXIGENTES
Um objectivo exigente constitui um factor motivacional permanente.
- Serem REALIZÁVEIS
Os objectivos devem estar adequados à realidade; quando claramente impossíveis destroem a motivação.
- Serem ESPECÍFICOS E MENSURÁVEIS
Os objectivos devem ser concretos e possíveis de serem quantificados e datados; deve-se poder prever a sua evolução, o(s) momento(s) em que será necessário verificar a eventual diferença entre o que se previu e o que se realizou de facto.
- Terem um PRAZO
Os prazos fornecem um sentido de urgência e, simultaneamente, um meio de acompanhar os progressos conseguidos. Estes elementos aumentam a probabilidade de atingir o(s) objectivo(s).
- Serem ESCRITOS
Para que não sejam esquecidos mas lembrados periodicamente com suficiente rigor.
- Serem COERENTES
Objectivos coerentes com o nosso estilo de vida; tendo em consideração as redes de relações sociais, profissionais e familiares com as quais estamos envolvidos.

- Serem FLEXÍVEIS

Neutralizar os efeitos negativos que certos obstáculos e/ou situações imprevistas podem ter na formulação de objectivos. Ajustar os objectivos, conforme as condições do ambiente externo.

- Terem CONCORDÂNCIA com os outros

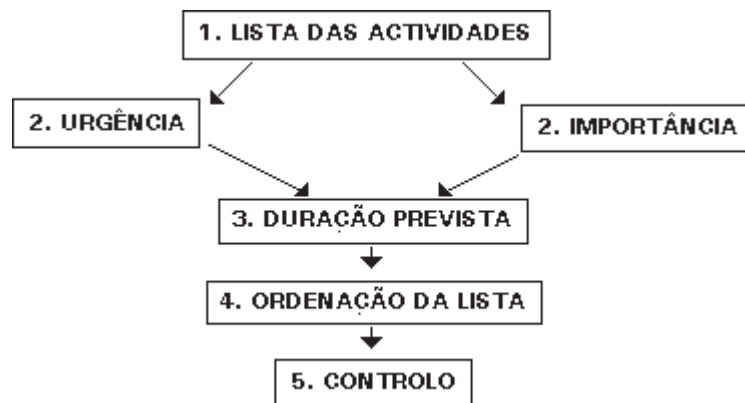
Se os responsáveis por atingir os objectivos participarem efectivamente na sua elaboração, provavelmente sentirão maior envolvimento e compromisso na sua realização.

2.2. CLASSIFICAÇÃO DE PRIORIDADES

A grelha de A. VERTADIER, constitui uma referência útil para a criação de um método de hierarquização das prioridades, o que permite, por exemplo, uma classificação dos objectivos por ordem de importância:

PONTOS DE PASSAGEM OBRIGATÓRIOS	MÍNIMO INDISPENSÁVEL A FAZER
1. FAZER LISTA DAS ACTIVIDADES	É indispensável todos os dias, ainda que o imprevisível possa vir transformar os planos estabelecidos. E, curiosamente, é algo que demora muito menos tempo do que imaginamos.
2. URGÊNCIA	São os dois critérios básicos das prioridades; são indicadores suficientes para gerir temporalmente os objectivos.
3. DURAÇÃO PREVISTA	Calculá-la e atribuir um tempo determinado às tarefas importantes e àquelas em relação às quais desejamos ter uma visão mais realista.
4. ORDENAR A LISTA	Atribuir um número de ordem a cada actividade: 1 2 3... Conforme a situação, será necessário recorrer à delegação ou optar pelo adiamento da actividade; neste último caso, é imperativo prever uma data-limite.
5. CONTROLAR	É na altura da preparação do dia seguinte que se transferirá aquilo que não se pôde fazer, que se ajustará mais o emprego do tempo para obter maior disponibilidade, que se optará por fazer ou não fazer, etc. A simples verificação e, melhor ainda, a análise "previsto-realizado" é o <i>feedback</i> mais rico, que se torna absolutamente indispensável para quem quer progredir.

Esquemáticamente, o desenvolvimento deste processo apresenta-se da seguinte forma:



VANTAGENS DE UMA DEFINIÇÃO EFICAZ DE PRIORIDADES:

- . Ocupar-se em primeiro lugar de tarefas essenciais/importantes
- . Ocupar-se das tarefas segundo o seu grau de urgência
- . Concentrar-se atentamente numa tarefa de cada vez
- . Concluir uma tarefa mais eficazmente num determinado momento
- . Realizar o melhor possível os objectivos fixados em função das circunstâncias
- . Delegar todas aquelas tarefas que os colaboradores possam realizar
- . Regular/controlar a realização das tarefas essenciais no final de um determinado período
- . Não deixar em *stand-by* tarefas que servem de referência na avaliação da sua eficiência pessoal

3. PLANEAMENTO DIÁRIO

O planeamento diário refere-se à organização eficaz do tempo imediatamente disponível, ou seja, o dia de hoje! Um dia é uma unidade de tempo natural. Dado que o dia de ontem já não existe e o de amanhã ainda está para vir, recorre-se ao dia de hoje como o centro da gestão táctica do tempo.

MÉTODO NERAC

Este método de planeamento é relativamente simples e necessita de apenas mais ou menos 8 minutos por dia. Visa ganhar **MAIS TEMPO PARA O ESSENCIAL** e organiza sequencialmente os seguintes momentos:

N - Notas sobre as actividades/tarefas a realizar E - Estimar a sua duração R - Reservar o tempo necessário à sua realização A - Arbitrar por prioridades (urgência, importância, etc.) C - Controlar comparativamente o previsto e o obtido
--

FASE 1. Escrever tudo o que é importante

Anotar os encontros/entrevistas actividades - e duração

Anote num formulário tipo "Plano do Dia" e nas rúbricas correspondentes, tudo o que deseja ou deve terminar nesse dia.

- . Seleccione numa *check-list* de tarefas a realizar, aquelas que são indispensáveis na semana e eventualmente no mês.
- . Anotar:
 - o que não foi possível concluir no dia anterior,
 - as tarefas novas que se acumulam,
 - os prazos a respeitar,
 - os telefonemas a fazer, a correspondência a tratar,
 - as tarefas que reaparecem periodicamente,
como por exemplo: reunião de serviço.

FASE 2. Avaliar o tempo de que necessita

Avaliar a duração
das actividades

Anotar, ao lado, por cada encontro uma hora de início e uma de final (mesmo se essa avaliação não for muito especificada) ou, pelo menos, a duração estimada.

O tempo é limitado. A experiência mostra-nos que frequentemente sobre-avaliamos o total do tempo planeado e prevemos mais do que na realidade podemos realizar; (1) esta situação frustra-nos inutilmente e torna desmotivante a elaboração de planos diários.

(1) NOTA:

Na perspectiva da "necessidade de realização", McCLELLAND postula que os supra-realizadores, ao invés dos infra-realizadores, preferem tarefas que exijam o máximo das suas competências e tendem a ter realizações superiores às suas capacidades. Frequentemente, escolhem situações de moderado risco já que em tarefas fáceis há poucas probabilidades de fracasso, logo não existe um verdadeiro desafio. Do mesmo modo, evitam tarefas extremamente difíceis, uma vez que oferecem poucas probabilidades de êxito. Têm um certo padrão de excelência e agem mais em função dos seus objectivos. Possuem também uma perspectiva temporal a médio e longo prazo, planeando as suas acções para atingir os objectivos que desejam. No trabalho, têm sempre como objectivo o aperfeiçoamento pessoal e, geralmente, não têm objectivos a curto prazo.

Em conclusão, os supra-realizadores vêm assim o tempo passar sempre muito depressa e receiam não ter tempo para fazer tudo o que desejam.

- . Avaliar - aproximadamente - o tempo requerido para a realização das actividades previstas.
- . Geralmente, também se utiliza mais tempo do que aquele que dispomos na realização das actividades. Caso haja um atraso concreto deve-se respeitar o limite fixado.
- . Fixando uma data ou uma hora para finalizar um determinado trabalho, a concentração será mais elevada e os factores de perturbação mais limitados.

FASE 3. Reservar um período disponível para a gestão do tempo

Reservar o
tempo disponível

Regra fundamental de planeamento do tempo:

"A experiência aconselha a planear cerca de 60% do seu tempo de trabalho".

Os imprevistos, os incómodos, as perturbações, os desperdiçadores de tempo e os eventuais "acontecimentos" súbitos de carácter pessoal e/ou social são razões para que o planeamento lhes reserve uma margem de tempo.

É necessário dividir o tempo em 3 partes:

- cerca de 60% para as actividades planeadas (utilizar o tempo do dia de trabalho).
- cerca de 20% para as actividades imprevistas (incómodos, perturbações e outros)
- cerca de 20% para actividades de carácter livre e social (momentos criativos).

Um princípio económico que incide mais particularmente na prudência refere até que: "convém mesmo não planear mais do que 50% do tempo de trabalho e deixar os outros 50% em reserva."

FASE 4. Limitar o trabalho do dia

Arbitrar por prioridades e tomar decisões respeitando a hierarquização das tarefas e as possibilidades de delegação

Já que a tendência é planear mais do que 50% a 60% do tempo de trabalho de que se dispõe, a lista de actividades deve ser revista com rigor e, se for necessário, a carga de trabalho também deve ser restringida com realismo.

- . Determine as prioridades
- . Faça uma selecção/triagem
- . Delegue as tarefas possíveis

O resto deverá ser transferido, suprimido ou terminado fazendo horas extraordinárias.

FASE 5. Controlar o que não foi planeado

Controlar *à posteriori*
Transferir o que não foi concluído

Se uma actividade é adiada várias vezes, ela acaba por ser ponderada e existem duas possibilidades:

- . "Ataca-se" a actividade até ela ser finalmente concluída
- . Cancela-se a actividade, pois o assunto regulou-se por si próprio ou então já não é prioritário.

4. INSTRUMENTO DE ORGANIZAÇÃO: "CLASSIFICADOR DE TEMPO"

*"Não é suficiente ir ao rio com o desejo de pescar.
É necessário levar a cana consigo". (Provérbio chinês)*

Os gestores bem sucedidos são aqueles que gerem com êxito o seu tempo. Aqueles que conseguiram dominar as suas actividades a tal ponto que têm tempo para o essencial. O segredo do sucesso de muitos responsáveis e gestores está na utilização de um instrumento de trabalho, o que lhes possibilita:

- Ter uma visão global de todas as tarefas a desempenhar,
- Planear sistematicamente (e em função do objectivo a alcançar) todos os projectos, prazos e actividades importantes, articulando-os entre si,
- Gerir e controlar a sua realização e o seu seguimento.

O "classificador de tempo" é um meio que permite trabalhar, estabelecer a ordem e auto-disciplinar-se. Pode também ser denominado classificador de trabalho, plano de trabalho, diário de "sucesso", sistema de planeamento de tempo, etc.. Uma agenda de planeamento é mais do que uma simples agenda que em geral representa uma ajuda de memória para reuniões e datas a não esquecer, mas não contém a lista de actividades, as prioridades, a sua duração e o estabelecimento dos objectivos desejados para as tarefas a realizar por si próprio ou para aquelas que vão ser delegadas.

O "classificador de tempo" é, em geral, um sistema prático de classificação, constituído por folhas móveis e que, por consequência, se pode sempre completar. Pode incluir simultaneamente:

- agenda de planeamento
- "diário de bordo"
- caderno de notas
- instrumento de planeamento
- "ajuda à memória"
- registo de endereços e números de telefone
- documentação de referência
- banco de ideias
- meio de controlo

Em síntese, sendo um fiel companheiro pessoal, é também uma memória escrita, um escritório móvel e um banco de dados em pequeno formato.

O "classificador de tempo" é a parte prática essencial de um planeamento do tempo consequente, ou seja a memória de trabalho pessoal de todos os planos do dia, de formulários e de grelhas de observação para a nossa prática do dia a dia.

O "classificador de tempo" zela com sucesso pelo planeamento de objectivos e pelo tempo pessoal, permitindo uma melhor utilização do tão precioso "tempo". Utiliza o princípio da planificação escrita do tempo. Tem-se permanentemente uma completa visão de conjunto da repartição das tarefas, dos tempos determinados, dos projectos importantes, e pode-se reagir de forma delicada a todos os imprevistos.

Apesar de algumas variações em função dos diferentes autores, a estrutura de um "classificador de tempo" é, geralmente, constituída pelas seguintes partes:

- . Calendarizada:
calendário anual, formulários-tipo de planeamento (ex: plano do dia) e páginas reservadas ao planeamento mensal e semanal.
- . Informações para uso profissional e pessoal:
páginas para notas, *check-lists* e informações diversas (ex: sobre o planeamento de projectos em curso, datas de feiras e salões, volume de negócios, tarifas postais, listas de livros, horários de aviões, endereços de hotéis, receitas e despesas, pagamentos fiscais, folhas virgens, "banco de ideias", etc.).
- . Listagem:
(endereços, números de telefone, fax, etc.)
- . Geral:
bolsas plásticas transparentes e carteiras para guardar cartões de visita, selos, cartões de crédito, cartões de empresas, bilhetes, fotografias, etc.

COMPARAÇÃO QUANTITATIVA ENTRE A AGENDA E O CLASSIFICADOR DE TEMPO

Uma simples agenda nunca poderá assumir as funções de um classificador previsto para a gestão do tempo.

Ao comparar-se os serviços prestados por uma simples agenda e os de um classificador de tempo pode-se identificar diversas vantagens decisivas na utilização deste instrumento de organização:

- . Desde que seja necessário sincronizar prazos, dispõe-se sempre de um instrumento pessoal de planeamento, controlo e manobra.
- . Tem-se todas as informações permanentemente "a mão" - por ordem sinóptica - em viagem, no momento de visitas de clientes, durante as reuniões, no escritório ou em casa.
- . Dispõe-se permanentemente de *check-lists* e de outros auxiliares de planeamento e de decisão.
- . Tem-se imediatamente "a mão" num espaço limitado todos os dados e informações necessárias.
- . Pode-se, em qualquer momento, ampliar, completar ou eliminar partes do classificador.

As agendas tradicionais que só se podem utilizar para anotar encontros são, por isso mesmo, inibidoras do sucesso da gestão e da optimização do tempo.

Utilizando e pondo em prática o sistema do classificador de tempo, pode-se planear, organizar e coordenar melhor o trabalho quotidiano, conduzindo-o de forma mais racional.

O classificador de tempo permite melhorar a qualidade e a eficácia do trabalho pessoal. Com apenas cerca de 10% de racionalização, consegue-se 15 a 40% mais de tempo, podendo economizar-se 1 hora inteira por dia, graças à organização que oferece o classificador de tempo.

A utilização de um classificador de tempo
constitui o instrumento de trabalho
mais importante na sua
GESTÃO DO TEMPO