Gestão do tempo e Organização do Trabalho



ÍNDICE

| INT | rodu | ÇÃO | . 4 |
|-----|--------|---|-----|
| CA | PíTULC |) I - Autoavaliação na gestão do Tempo | 6 |
| 1. | Tem | po como recurso | 6 |
| | 1.1. | O mito do tempo | . 9 |
| | 1.2. | Sintomas da má gestão do tempo | 10 |
| | 1.3. | Desvantagens e vantagens da gestão do tempo | 10 |
| 2. | Leis | e princípios de Gestão de Tempo | 11 |
| 3. | Ider | tificação de características pessoais | 14 |
| | 3.1. | Análise do tempo | 14 |
| 4. | Aná | lise de Desperdiçadores de tempo | 16 |
| | 4.1. | Procrastinação | 18 |
| CA | PíTULC |) II - Planeamento na Gestão de Tempo | 20 |
| 1. | Dete | erminar metas e objetivos | 22 |
| 2. | Elab | oração de planos detalhados, diários e semanais | 24 |
| | 2.1. | Diário do Tempo | 26 |
| 3. | Utili | zação de check-lists | 27 |
| 4. | Defi | nição e gestão de prioridades | 28 |
| CA | PíTULC | O III – Técnicas de Gestão de Tempo | 33 |
| 1. | Orga | anização do tempo de trabalho | 34 |
| 2. | Agrı | pamento de tarefas | 35 |
| 3. | Con | trolo das interrupções e dos telefonemas | 37 |
| 4. | Utili | zação da agenda como recursos estratégico | 39 |

| 5 | . Otin | nização das novas tecnologias | . 40 |
|---|---------|---|------|
| C | APíTULC |) IV – Organização e Trabalho em equipa | . 41 |
| 1 | . Orga | anizar e condução de reuniões | . 42 |
| | 1.1. | Prepare a reunião | . 42 |
| | 1.2. | Condução da reunião | . 43 |
| 2 | . Proc | dução de resultados através de reuniões | . 44 |
| 3 | . Dele | egação de tarefas | . 44 |
| C | APíTULC |) V – PLANO DE AÇÃO PESSOAL | . 46 |
| R | ESUMO | | . 48 |
| C | ONCLUS | ÃO | . 52 |
| В | IBLIOGR | AFIA | . 54 |

INTRODUÇÃO

A gestão do tempo é um dos principais desafios da atualidade. É impossível fazer tudo num cenário de grande competitividade, por isso, têm de se saber gerir o tempo disponível com grande eficácia, definindo prioridades, planeando, organizando as suas agendas e delegando o que é possível delegar.

A vida profissional é cada vez mais exigente e quem aposta na evolução profissional sente dificuldades em dedicar tempo livre para o seu bem-estar físico e mental, por isso saber otimizar o tempo é imprescindível para se ser bem-sucedido e ter uma vida organizada.

Tempo é um recurso escasso e precioso e ninguém o consegue gerir. Por mais que se queira, o tempo não se multiplica, mas perde-se quando não há organização, motivação e/ou método.

A gestão do tempo passa por se ter a noção dos aspetos, atividades e/ou comportamentos, que o consomem e que afetam negativamente a produtividade. Mas, mais importante que ter essa noção, é adotar-se uma conduta que evite esse tipo de atividades e/ou comportamentos.

O presente manual pretende ajudá-lo a desenvolver um conjunto de competências e mecanismos de compreensão relativos à gestão do tempo e organização do trabalho, com vista à otimização do desempenho profissional e de saúde, assim como ao bem-estar pessoal.

Para isso, é convidado a refletir sobre aqueles que são os seus comportamentos e/ou hábitos profissionais atuais.

A estrutura deste curso é composta por 5 módulos. No módulo I vamos abordar os conceitos gerais de gestão do tempo. No módulo II vamos trabalhar o planeamento, através da correta definição de metas e objetivos. No módulo III abordaremos diversas técnicas de gestão de tempo. No capítulo IV, a organização e o trabalho em equipa. No último capítulo, o V, iremos elaborar o plano de ação pessoal.

Boa reflexão...

"Um consultor, especialista em Gestão do Tempo, quis surpreender a assistência numa conferência. Tirou debaixo da mesa um frasco grande de boca larga. Colocou-o em cima da mesa, junto a uma bandeja com pedras do tamanho de um punho e perguntou:

- "Quantas pedras pensam que cabem neste frasco?"

Depois de algumas respostas, por parte da assistência, começou a colocar pedras até que encheu o frasco. Depois perguntou?

- "Está cheio?"

Todos olharam para o frasco e acenaram com a cabeça.

Então ele tirou debaixo da mesa um saco com gravilha. Colocou parte da gravilha no frasco e agitou-o. As pedrinhas penetraram nos espaços vazios. O consultor sorriu com ironia e repetiu:

- "E agora está cheio?"

Desta vez a assistência duvidou - "Talvez não..."

- "Muito bem!"

E pousou na mesa um saco com areia que começou a despejar no frasco. A areia filtrou-se nos pequenos buracos deixados pelas pedras e pela gravilha.

- "Está cheio?" Perguntou de novo.
- "Não!" Exclamaram os assistentes.

Bem-dito, e pegou numa jarra de água, que começou a verter para dentro do frasco. O frasco absorveu a água sem transbordar.

- "Bom, o que acabámos de demonstrar?" – Perguntou.

Um ouvinte respondeu: - "Que não importa o quão cheia está a nossa agenda, se quisermos, sempre conseguimos fazer com que caibam mais coisas!"

- "Não! Concluiu o especialista: o que esta lição nos ensina é que se não colocam as pedras grandes primeiro, nunca poderão colocá-las depois! Quais são as grandes pedras nas nossas vidas? Os nossos filhos, a pessoa amada, os amigos, os nossos sonhos, a nossa saúde.

Lembrem-se: ponham-nos sempre primeiro. O resto encontrará o seu lugar!"

(Desconhecido)



CAPÍTULO I - AUTOAVALIAÇÃO NA GESTÃO DO TEMPO

1. TEMPO COMO RECURSO

O <u>termo tempo</u> tem vários significados, nomeadamente:

"Medida arbitrária da duração das coisas."

"Época determinada."

"Prazo, demora."

"Estado atmosférico."

A definição de tempo não é redutora, podendo ser abordada de diferentes formas. Para os gregos, o tempo era definido por duas palavras: *chronos* e *kairos*. *Chronos* refere-se ao tempo cronológico, ou sequencial, que pode ser medido; *kairos* significa «o momento certo» ou «oportuno», um momento indeterminado, no tempo em que algo especial acontece. A teologia descreve *kairos* como forma qualitativa do tempo, o «tempo de Deus», enquanto *chronos* é de natureza quantitativa, o «tempo dos homens». O tempo pode ser medido de várias formas, de acordo com as diferentes culturas.

É um conceito abstrato, em conexão com o espaço, e cujo desenvolvimento se encontra estritamente relacionado com o conceito de adaptação à realidade. Não é suscetível de ser armazenado, dilatado ou recuperado.

O tempo apresenta várias dimensões que se podem distinguir da seguinte forma:

Dimensão Matemática - a duração sucessiva dos movimentos e acontecimentos físicos. Por analogia, e existindo vários tipos de fenómenos e movimentos, físicos, fisiológicos, psicológicos, o conceito de tempo deve ser extensivo a qualquer duração sucessiva de fenómenos.

Dimensão Cronológica - diferença entre a medida de tempo que se lê no princípio e no fim de uma ação. A unidade de tempo, contrariamente às unidades de espaço ou de peso, não é uma quantidade a medir, mas sim um fenómeno cíclico no qual se admite a igualdade dos períodos.

Dimensão Monetária - o valor do tempo de trabalho é elevado e importa por isso disponibilizar e rentabilizar os recursos de forma a maximizar os resultados.

Dimensão Subjetiva - a maior parte de nós tem uma tendência inconsciente para funcionar de acordo com uma perceção subjetiva do tempo que nos leva a funcionar em ritmos próprios e esquemas pessoais de organização que nem sempre são compatíveis com a eficácia exigida pelas situações.

Dimensão Racional - permite-nos gerir a energia de acordo com as situações e as suas exigências. Isso implica que, fixar objetivos e definir prioridades, sejam os primeiros meios a utilizar para rentabilizar o tempo.

Expressões comuns que se relacionam com as dimensões do tempo:

"Tempo é dinheiro."

"O tempo cura feridas."

"É tudo uma questão de tempo."

"Tudo requer tempo."

"Estamos a gastar tempo."

"Toda a gente tem o mesmo tempo."

A realidade é a de que todos dispomos da mesma quantidade de tempo, diferindo apenas o modo como cada um o utiliza.

Nós vivemos a nossa vida toda com horas marcadas; acordar, chegar ao trabalho, almoço, volta para casa, jantar, lazer ou dever, tudo é regido por horários. Todos somos controlados pelo relógio, objeto de submissão para alguns e de culto para muitos, está por todo o lado.

O <u>termo gestão</u> pode ser definido como a "ação ou forma de gerir, de administrar algo e o tempo que dura essa ação." (Priberam Dicionário, s/d)

O recurso mais valioso da gestão (e administração) é o tempo!

Gestão de tempo é a arte de organizar a vida, com o intuito de controlar os acontecimentos, evitando os períodos de tempo desperdiçados. Consegue-se, definindo objetivos, identificando o que é importante e estabelecendo prioridades. Uma boa gestão do tempo implica uma correta organização pessoal e uma constante monitorização das tarefas e do tempo despendido com as mesmas.

Os principais fatores de gestão do tempo prendem-se com:

1. O Ambiente Organizacional

Tem vindo a tornar-se cada vez mais complexo, num meio de competição e de mudanças constantes.

2. O Ritmo de Mudança

É cada vez mais acelerado e exige uma grande capacidade de adaptação para se lidar com esta rapidez que é geradora de stress.

3. As Expetativas

Vão aumentando cada vez mais tal como as exigências relativamente ao desempenho esperado.

A Perceção

O percurso de vida de cada pessoa faz com que haja diferenciados percursos com o uso do tempo e as suas prioridades. Há quem priorize mais a vida profissional e há quem priorize mais a vida pessoal e familiar.

O tempo é considerado o recurso mais valioso atualmente. Na sociedade globalizada e "online" 24h por dia: TEMPO É DINHEIRO!

1.1. O MITO DO TEMPO

De acordo com Batista, Fernandes, Boque, Reis e Caçola (2013), o longo do tempo foram enraizados alguns mitos na relação que temos com o tempo, vamos analisar as três vertentes conjunturais mais comuns.

1º Mito: O mito dos acontecimentos externos

A minha vida/tempo é completamente controlada por acontecimentos externos. O facto que sustenta o mito: É possível termos algum controlo sobre vários aspetos da nossa vida, mas só nós somos responsáveis por iniciar esse controlo. É importante aprendermos a reconhecer o que podemos ou não controlar antes de tomarmos as nossas decisões. A partir daí é-nos fácil determinar o que podemos fazer e em que período de tempo.

Para este mito temos como Introspeção: Quem, ou o quê, controla a minha vida/tempo?

2º Mito: O mito das expetativas

Tenho que corresponder às expetativas de toda a gente.

O Facto que sustenta o mito: As necessidades ou as exigências dos outros podem ser desadequadas para nós ou para o nosso modo de vida. Podem estar mal planeadas, ser altamente questionáveis ou simplesmente inatingíveis. Tentando corresponder às exigências dos outros estamos a limitar os nossos projetos.

Para este mito temos como introspeção: **Quem, ou o quê, condiciona a minha vida/tempo?**

3º Mito: O mito dos nossos limites

Eu não devo criar limites em relação ao tempo.

O facto que sustenta o mito: Todos temos limites. E não nos apercebermos disso pode causar-nos erros repetidos na gestão do nosso tempo. Os perfecionistas são exímios a adiar tarefas, porque a perfeição que desejam é impossível de alcançar.

Para este mito temos como introspeção: **Quais são as minhas zonas obscuras?**

1.2. SINTOMAS DA MÁ GESTÃO DO TEMPO

Existem diversos sinais denunciadores que refletem a má gestão do tempo. Sintomas da gestão incorreta do tempo:

- Horários sobrecarregados;
- Prazos não respeitados;
- Referência constante ao passado;
- Não admitir a iniciativa dos outros;
- Nunca recusar seja o que for;
- Tratar os assuntos superficialmente;
- Impossibilidade de marcar um encontro antes de dois meses;
- Anular compromissos à última hora;
- Discutir assuntos profissionais durante as refeições;
- Decisões demasiado rápidas ou arrastadas;
- Fadiga/cansaço;
- Falta de confiança;
- Medos;
- Lamentações/queixas;
- Aborrecimento.

1.3. DESVANTAGENS E VANTAGENS DA GESTÃO DO TEMPO

| Desvantagens da má gestão do tempo | Vantagens da boa gestão do tempo |
|--|---------------------------------------|
| Desvalorização do Homem e da Organização | Valorização do Homem e da Organização |
| Perda de autoridade | Maior responsabilização |
| Perturbação | Melhoria da comunicação |
| Penalização | Mais justiça |
| Custos mais elevados | Maior rentabilidade |
| Falhas no desempenho | Melhor desempenho |
| Impossibilidade de previsão de tempo | Favorecimento da previsão |

| Mais empo disponiver | Menos tempo livre | Mais tempo disponível |
|----------------------|-------------------|-----------------------|
|----------------------|-------------------|-----------------------|

2. LEIS E PRINCÍPIOS DE GESTÃO DE TEMPO

As principais leis que se relacionam com a gestão do tempo são:

Lei do Ritmo Biológico

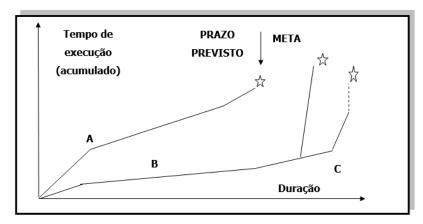
Durante todo o dia, cada ser humano regista flutuações bem definidas do seu potencial de eficácia. Existem diferenças de ritmos biológicos entre os indivíduos de acordo com as características pessoais de cada um. Contudo, verificam-se os seguintes princípios:

- O rendimento máximo é normalmente atingido de manhã, não voltando a reproduzir-se durante o dia;
- A tarde começa com uma quebra bem conhecida;
- Após uma fase intermédia de eficácia no fim da tarde, volta a descer no início da noite para atingir o ponto mais baixo depois da meia noite.

Se souber respeitar o seu ritmo biológico e se o seu dia for gerido de acordo com o seu ciclo de eficácia, aumentará notavelmente a produtividade, sem necessidade e tomar grandes medidas nem proceder a grandes mudanças.

Lei de Parkinson

Verifica-se que a distribuição do trabalho varia em função do tempo disponível e não do tempo necessário.



Analisando a figura anterior poderá observar que:

Curva A

O colaborador recebe uma tarefa para executar na semana 0. Familiariza-se com a tarefa, reflete sobre o que deve fazer, procura compreender o problema. Solicita informações e delega parte das tarefas. Executa o trabalho e termina-o dentro do prazo. Bons resultados.

Curva B

O colaborador põe de lado o trabalho. Inicia a tarefa já próxima do prazo estabelecido para a sua conclusão. Procura informações à pressa e trabalha sob pressão. Termina com atraso. Resultados medíocres.

Curva C

Trabalho iniciado tardiamente, como em B, mas sem atingir o objetivo. Algum tempo de trabalho inútil. Não há resultados concretos ou são claramente insuficientes.

O tempo investido num trabalho varia em função do tempo disponível (e não do tempo necessário). Devemos pensar em função do tempo necessário e não em função do tempo disponível.

Critérios habituais de distribuição do tempo

Fazemos normalmente:

- O que gostamos antes do que não gostamos;
- O que é mais rápido antes do que demora mais tempo;
- O que é mais fácil antes do que é mais difícil;
- O que sabemos antes do que é novo;
- O que é urgente antes do que é importante;
- O que os outros nos impõem antes do que nós escolhemos;
- O que está anotado na agenda antes do que não está anotado;
- O que provém dos outros antes das nossas prioridades;
- O que está à nossa frente antes do que é importante;
- Adiamos a execução de uma tarefa até ao limite máximo;
- Fazemos as coisas em função das suas consequências.

Lei de Pareto ou Lei dos 80/20

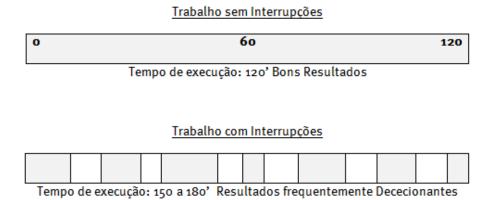
O essencial leva pouco tempo a realizar ao contrário do acessório. Devemos concentrar-nos no essencial.

80% dos resultados obtêm-se com 20% de esforço.



Lei das Sequências Homogéneas de Trabalho

Todo o trabalho interrompido será menos eficaz e levará mais tempo a concluir do que se for executado de modo contínuo. Devemos evitar interrupções.



Lei da Contra Produtividade do Tempo para além de certo limite

Para além de um certo limite horário, a produtividade do tempo investido decresce e torna-se negativa. Princípio do equilíbrio: Saiba parar para fazer outra coisa.

Lei da Alternância

Todas coisas têm o seu tempo e há um tempo para cada atividade que deve ser realizada.

Princípio da oportunidade: Não faça mais do que uma coisa de cada vez e faça cada coisa bem!

Lei da Dimensão Subjetiva do Tempo

O tempo tem uma dimensão objetiva e uma dimensão subjetiva em função do interesse pela atividade exercida.

3. IDENTIFICAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS PESSOAIS

Nos dias de hoje, vivemos em velocidade alucinante, sucedendo-se tudo de uma forma rápida e vertiginosa, sem termos tempo para absorvermos tudo aquilo que se desenrola à nossa volta. Já todos lamentámos não termos tempo para o que precisamos e de que os dias deveriam ter o dobro das horas. Em simultâneo, olhamos à nossa volta e deparamo-nos com pessoas que têm tempo para tudo.

3.1. ANÁLISE DO TEMPO

Para melhorar o uso do seu tempo, é essencial que compreenda o uso que faz dele, ou seja, analisar a forma como o usa e, estudar formas de o distribuir de modo mais eficaz.

Para começar faça uma avaliação do seu dia, analisando as seguintes questões:

- Como gerem habitualmente o vosso tempo? ...
- Tem por hábito planear o dia de trabalho? ...
- Utiliza agenda ou outro tipo de suporte para o efeito? ...
- Como divide o seu dia? ...
- Reserva algum tempo para si, para a família e amigos? ...

- Dá prioridade ao trabalho de modo a debruçar-se sobre os assuntos mais urgentes? ...
- Concentra-se primeiro a terminar primeiro as tarefas mais agradáveis? ...
- Aproveita o tempo das refeições para tratar de assuntos relacionados com o trabalho?...
- Quanto tempo dispensa ao telefone, computador? ...

De acordo com Almeida (2013), podemos dividir-nos em planeadores ou os espontâneos.

Os planeadores, são meticulosos e exímios no que toca a antecipar acontecimentos. Sentem-se mais confortável perante situações:

Organizadas – sabem o que é preciso

Preparadas – têm um plano

Definitivas – não mudam de opinião

Meticulosas – antecipam os imprevistos

Controladas – sabem o que vai acontecer e quando

Estruturadas – todo o projeto precisa de um plano

Conhecidas – têm uma ideia do que vai acontecer

Os planeadores são natos em organização, são naturalmente pontuais, não gostam que os apressem. Prosperam em organizações com processos bem definidos e são excelentes em manter o plano dentro do previsto.

Os espontâneos, preferem a incerteza e valorizam explorar o desconhecido.

Sente-se mais confortáveis perante situações:

Mutáveis – adoram quando acontece coisas novas

Flexíveis – escrevem os planos a lápis

Informais – mantêm as opções em aberto

De última hora – pode ser agora, no imediato

Abertas – não se comprometem logo

Nova – se é diferente vamos experimentar

Ambíguas – guem sabe onde isto nos levará

Os espontâneos tendem a ser energizados com a aproximação iminente dos prazos. Entusiasmam-se com as mudanças de planos, os imprevistos, são rápidos a decidir e igualmente rápidos a mudar de decisões.

Não ficam nervosos com o inesperado antes pelo contrário. São excelentes para trabalhos onde flexibilidade e o pensamento autónomo são importantes.

Ambos temos um pouco de cada estilo, mas à sempre um predominante na nossa maneira de ser.

Identifica-se com qual? ...

A maneira mais simples de observar o nosso estilo face ao tempo é avaliar até que ponto o prevemos ou controlamos o que vai acontecer.

Uma vez identificada o nosso estilo, temos de aprender a lidar com outro desafio, como lidar com colegas, chefes e clientes que têm outras preferências. A melhor estratégia é permanecer atento:

- Apreciar as qualidades com a consciência que não sabemos tudo;
- Utilizar as diferenças em relação aos nossos colegas e tirar proveito das mesmas;
- Adaptarmos às preferências dos colegas com quem temos de nos relacionar.

4. ANÁLISE DE DESPERDIÇADORES DE TEMPO

Porque sentimos que o tempo que temos não é suficiente para tudo o que pretendemos fazer?

Existem vários motivos que levam à sensação de falta de tempo para cumprir as tarefas, sendo que os mais comuns são de ordem:

Individual - Relacionado com a atitude da pessoa face ao trabalho e às que tem para realizar: indisciplina, dificuldade em estabelecer prioridades, entre outros.

Estrutural - Quando as funções desempenhadas não são bem distribuídas ou são sobrepostas.

Cultural - Respeitante às ideologias, aos valores, aos hábitos e comportamentos característicos de uma estrutura cultural.

Ambiental - Envolvendo as condições físicas e ambientais tais como: a ergonomia, a iluminação, o barulho e a temperatura.

Organizacional - Decorrente da má gestão dos recursos existentes.

A má ou fraca gestão do tempo decorre sobretudo de maus hábitos adquiridos e nunca será melhorada se houver resistência em alterá-los, substituindo-os por outros que permitam uma utilização do tempo mais eficiente, a qual terá repercussões positivas em termos de produtividade. Querer alterar tais hábitos implica ter a perceção de que são maus hábitos, exigindo esforço e muita disciplina para passar a ser proficiente na utilização do tempo disponível.

| Cronógrafos | Soluções | | |
|------------------------------------|--|--|--|
| Perfecionismo | Não fazer melhor do que é solicitado. O ótimo é | | |
| | inimigo do bom. | | |
| Querer fazer tudo | Delegar. | | |
| Fazer muitas coisas ao mesmo | Fazer uma coisa após a outra. Fixar prioridades. | | |
| tempo | | | |
| Colaboradores e colegas que não | Fixar prazos e inscrevê-los na agenda. Introduzir o | | |
| respeitam prazos | princípio do compromisso voluntario. Cumprir prazos | | |
| | e exortar constantemente os outros a fazê-lo. | | |
| Interrupções frequentes | Analisar as mensagens recebidas. Fixar períodos de | | |
| | não-interrupção. Desviar chamadas por ocasião de | | |
| | reuniões. | | |
| Adiar as coisas desagradáveis | Fazer antes de mais as tarefas desagradáveis ou pelo | | |
| (procrastinação) | menos realizá-las parcialmente. | | |
| Trabalhar sem plano de ação, sem | Fixar objetivos para cada dia. Fazer as coisas | | |
| fixar prioridades | importantes antes das coisas urgentes. | | |
| Interrupções frequentes provocadas | Concentrar os contactos com os | | |

| por visitas internas | subordinados/colegas. | | | |
|-----------------------------------|---|--|--|--|
| Fadiga e falta de autodisciplina | Harmonizar o tempo de trabalho com o tempo de | | | |
| | lazer. Adquirir bons hábitos de trabalho. | | | |
| Contatos/reuniões não preparadas, | Fixar os objetivos do contacto. Prepara | | | |
| sem objetivos | documentação | | | |

É fazendo as coisas certas (eficácia) e fazendo-as bem (eficiência) que se consegue a performance. É essencial compreender exatamente como se deve utilizar o tempo e, nesse âmbito, a existência dum planeamento de tempo diário, poderá ser uma ajuda preciosa.

São vários os fatores que tornam difícil a gestão eficiente do tempo e que muitas vezes nos passam despercebidos levando, contudo, ao desperdício/consumo de tempo, daí a designação de desperdiçadores de tempo ou cronógrafos.

São enumerados de seguida os mais comuns e, apresentadas algumas soluções que permitem aplicação imediata, com a finalidade de aumentar a eficácia do seu desempenho.

4.1. PROCRASTINAÇÃO

A procrastinação ou procrastinar significa deixar para depois, adiar ou protelar. Os procrastinadores têm um ciclo de pensamento comum e utilizam frequentemente as seguintes expressões:

Assim, o tempo vai passando e as tarefas acabam por não ser concluídas porque são sentidas como aborrecidas e nada prazerosas mesmo que sejam necessárias e importantes.

Para evitar a procrastinação é necessário prosseguir para a ação produtiva. A ação produtiva exige comprometimento com a tarefa que é extremamente importante para a gestão do tempo (Mata, 2015).

[&]quot;Tenho de começar a fazer isto."

[&]quot;Devia fazer isto agora..."

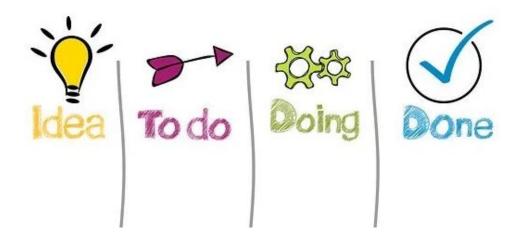
[&]quot;Não me apetece fazer agora. Faço depois."

Muitas vezes ajuda decompor a tarefa, em pequenas partes de forma a conseguir fazer com sucesso uma parte de cada vez.

Atividade

Escreva numa folha de papel a seguinte frase: "Provavelmente não estou a conseguir pegar nesta tarefa porque...", complete-a com as suas suspeitas.

O truque é escrever mesmo, fisicamente, não imaginar apenas. Fará toda a diferença pois desta forma estamos a retirar o carácter subconsciente à questão.



CAPÍTULO II - PLANEAMENTO NA GESTÃO DE TEMPO

A gestão e o planeamento do tempo são competências centrais tanto na vida pessoal como na vida profissional. O foco central da gestão e planeamento do tempo é:

Não gerimos o tempo, gerimos antes as nossas prioridades, esforço e dedicação em função do tempo disponível.

Gostaria de saber exatamente o custo do seu tempo e compreender, assim, quanto tempo não está a ser usado eficientemente?

Através da fórmula seguinte poderá calcular o custo, por hora e por minuto, do seu tempo no trabalho:

Definição de planeamento

O planeamento é o pensamento que antecede a ação. Consiste em organizar/planear o tempo, fazer escolhas em função do tempo disponível. Planear é estabelecer metas e fixar objetivos, determinar as atividades a realizar, a sua sequência de execução e prazos de cumprimento. Apresenta ainda outras finalidades:

- projetar o futuro;
- definir objetivos realizáveis e claros;
- estabelecer uma organização da ação por forma a alcançar os objetivos definidos;
- controlar a ação desenvolvida, interpretando os desvios ao estabelecido;
- disciplinar a forma de pensar e agir;
- rentabilizar recursos humanos;
- possibilidade de eliminar práticas de trabalho rotineiras, erróneas ou desatualizadas.

É aceite por unanimidade que um planeamento cuidadoso permite a economia de tempo e recursos.

Para um bom planeamento do tempo, o maior esforço deve ser reservado para as tarefas que consideramos prioritárias e as que não são devem ser eliminadas ou realizadas no menor tempo possível.

Obstáculos ao processo de planeamento

Seguidamente apresenta-se uma listagem de algumas dificuldades inerentes ao planeamento:

- Dificuldade em pensar em termos de futuro;
- Dificuldade em aceitar a necessidade de mudar;
- Dificuldade em trabalhar em grupo;
- Falta de preparação em termos de competências sociais e relacionais;
- Poucos conhecimentos técnicos no que se refere ao planeamento;
- Falta de tempo;
- Ausência de disciplina;
- Ausência de motivação;

- Comunicação deficiente;
- Falta de hábito relativamente à sistematização dos processos de trabalho;
- Existência de rotinas obsoletas.

Planeamento na gestão do tempo

A gestão do tempo em função do planeamento implica:

1. Atribuir um determinado tempo

Uma atividade sem determinação de tempo corre o risco de se prolongar mais do que o necessário. Sem previsão, não há correções possíveis para outras situações.

Fixar prazos

Os prazos estimulam quando são realistas. Permitem usar indicadores de "perigo" em relação às atividades em curso, quando estão em risco de não serem respeitados.

3. Medir o tempo efetivamente utilizado

Nada é mais subjetivo do que a duração, conforme as situações vividas e as tarefas a realizar. Essa medição permite ter uma visão mais clara do tempo e diagnosticar as melhorias a introduzir.

"O melhor método de atividade? Fazer o plano do seu trabalho e, depois, fazer o trabalho do seu plano."

Baden-Powell

1. DETERMINAR METAS E OBJETIVOS

Definir objetivos é essencial para se efetuar o planeamento do tempo.

As metas e os objetivos a atingir permitem traçar o caminho, definir prioridades e estabelecer prazos para o seu cumprimento.

Na definição de objetivos deve-se considerar a sigla SMART:



Os objetivos corretamente definidos reconhecem-se pelas seguintes características:

- Explicitação clara do que se quer realizar (e não apenas dos meios para o conseguir);
- Os resultados a atingir são mensuráveis e/ou observáveis;
- Fixou-se um prazo (realização prevista em determinada data);
- São realistas e alcançáveis.

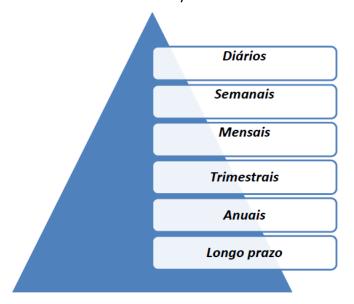
Os objetivos que não estão claros, que não se recordam constantemente, têm poucas probabilidades de serem cumpridos.

Ao definir os seus objetivos, deve fazê-lo de forma harmoniosa - profissional e individual, pois pode acontecer em determinando momento que uns colidam com os outros, o que pode origem alguns conflitos:

- Objetivos de ordem individual ou privada (não profissionais): lazer, família, saúde, entre outros.
- Participação na realização dos objetivos da empresa;
- Objetivos pessoais referentes à profissão (remuneração, contactos sociais, segurança do emprego, trabalho interessante, reconhecimento dos méritos pessoais pelos outros, carreira, etc.).

É possível harmonizar entre si os objetivos sectoriais e o conjunto dos objetivos de ordem pessoal, tanto do ponto de vista do conteúdo como quanto ao prazo de realização.

Opte por utilizar verbos operatórios na construção de objetivo. Dê enfase ao fazer, enviar, selecionar em vez de tratar, resolver ou terminar.



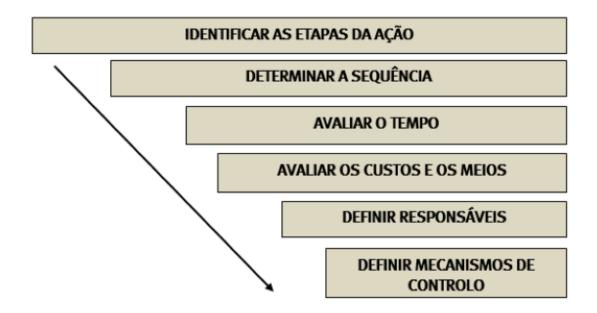
Os objetivos podem ser definidos a longo prazo ou até em modo diário.

Sabia que apenas 3% dos adultos possuem objetivos claros escritos em papel? Estas pessoas conseguem atingir 5 a 10 vezes mais do que aquelas com igual ou melhores habilitações e capacidades, mas que, por qualquer razão, nunca se deram ao trabalho de escrever exatamente o que pretendem alcançar.

"Se não sabe para onde vai, nunca saberá quando chegou!"

2. ELABORAÇÃO DE PLANOS DETALHADOS, DIÁRIOS E SEMANAIS

Segundo Henry Fayol o plano de ação é "simultaneamente, a definição do resultado visado, ou seja, o objetivo a atingir, a linha de conduta a seguir, as etapas a percorrer e os meios a empregar".



- 1. Comece por identificar todas as etapas da ação. Elabore uma listagem das tarefas a executar, informação necessária, meios de pesquisa e tempo necessário para a mesma, recursos financeiros e humanos envolvidos, etc..
- 2. Determine a sequência mais adequada para a sua execução e o tempo necessário para cada etapa.
- 3. Proceda à contabilização em termos de custos dos recursos e meios envolvidos no plano.
- 4. Estipule procedimentos que permitam controlar o cumprimento do plano nas suas etapas.
- 5. Cumpra rigorosamente o plano.
- 6. Para concluir, não esqueça que os princípios subjacentes a qualquer ação devem ser os princípios da eficácia:
 - (a) Fazer as coisas certas;
 - (b) Produzir alternativas criativas;
 - (c) Otimizar a utilização dos recursos;
 - (d) Aumentar os lucros.

Um plano, para ser útil e eficaz, terá de se adequar às características e objetivos de cada pessoa.

Se consegue organizar rapidamente o seu dia, mas sente algumas dificuldades em se organizar a longo prazo, deverá elaborar um plano mensal ou semanal, que lhe permita calendarizar as atividades e prazos a cumprir.

Se tiver uma boa noção dos prazos e datas, mas não conseguir organizar devidamente os seus dias, então deverá elaborar um plano diário.

2.1. DIÁRIO DO TEMPO

Um plano semanal deve descrever:

Aquilo que se pretende concretizar até ao final da semana;

As ações necessárias para conseguir fazê-lo, distribuindo-as pelos dias da semana.;

Podem ser simples ou complexos;

Depois de concluídos deve mantê-lo para consulta.

Um <u>plano diário</u> deve registar todas as tarefas que se quer realizar.

O formato da lista não importa, pode fazê-lo em qualquer lado: numa agenda, numa folha de papel, num formulário da sua autoria, tem de se adequar a sua maneira de trabalhar.

De salientar que um plano diário deve ser:

- Abrangente: Inclui atividades e os períodos de repouso e desconcentração.
- Individualizado: Contempla o tempo que cada atividade demora a realizar para cada pessoa.
- Equilibrado: Um planeamento equilibrado que permite atingir os objetivos e ter um quotidiano satisfatório.
- Flexível e ajustável: As atividades inesperadas devem ser previstas e, por isso,
 o plano deve-se ajustar o plano sempre que necessário.
- Realista: N\u00e3o se deve aceitar prazos que, \u00e0 partida, n\u00e3o ser\u00e3o cumpridos e
 planeie as atividades de forma realista e de acordo com as suas prioridades e
 capacidades.

Atividade

A gestão eficaz do tempo passa pela adoção de procedimentos adequados, tais como:

1. Efetuar um registo diário das atividades

Durante uma semana, de preferência de segunda a sexta, registar todas as suas atividades de forma a conhecer efetivamente como está a aplicar o tempo durante o dia. Deve ser específico e incluir: telefonemas, pausas para o café, conversas com amigos, intervalos para almoço, saídas externas (tempo de deslocação, locais e objetivo da visita), reuniões com a equipa, pesquisa na Internet.

- 2. Identificar as atividades ou os momentos desperdiçadores de tempo e reorganizar o plano de trabalho.
- 3. Delegar responsabilidades

A prática constante da delegação, ou seja, delegar para outras pessoas (subordinados, pares ou mesmo superiores), atividades que podem ser delegadas e não praticar o velho costume do, deixa comigo."

Comece...

Divida o seu dia em períodos de 30 minutos

- Registe, com exatidão, como passou o seu tempo
- Agrupe esses períodos de 30 minutos em categorias (de acordo com a natureza de cada tarefa)
- Calcule a quantidade de tempo gasto em cada tipo de tarefa (por exemplo: reuniões, entrevistas, leituras, resposta a clientes, ajuda a colegas, telefonemas, ...)
- Por fim, calcule percentagem de tempo gasto em cada tarefa

3. UTILIZAÇÃO DE CHECK-LISTS

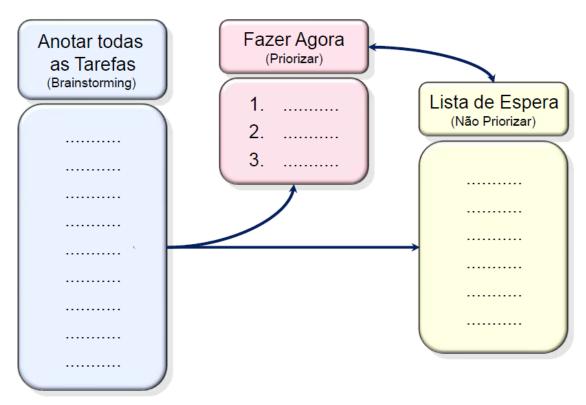
Faça uma lista de prioridades diárias é a melhor maneira de focar a atenção nos seus objetivos mais importantes. Nela deverão figurar as tarefas que desejamos realizar naquele dia, por ordem de prioridades.

Deve indicar reuniões e compromissos com horário definido.

Reservar para cada tarefa um período de tempo determinado.

Deixar algum tempo para os imprevistos porque alguns poderão ser prioritários. Fazer controlos sistemáticos ao longo do dia.

Outra sugestão mais simples...



As check-list são ótimos guias de execução, se forem em suporte de papel tem a vantagem de se ir riscando os passos depois de concluído, e/ou fazer anotações e ajuste necessários.

4. DEFINIÇÃO E GESTÃO DE PRIORIDADES

O desejo de gerir bem o tempo é, por si só, metade da batalha, mas é necessário estar ciente das opções disponíveis para o atingir. Estas opções relacionam-se com o equilíbrio individual e com os valores que cada um privilegia.

Uma prioridade é uma tarefa que fazemos antes de outra. O bom gestor de energia não está sempre a trabalhar a 100%! Trabalha a 10% das suas

capacidades quando as tarefas não são prioritárias para poder dar os seus 90% naquilo que de facto interessa.

Um bom plano de gestão e organização do tempo deve ser elaborado tendo em conta as suas prioridades.

Estabelecer prioridades não é mais do que distinguir o que é importante do que é urgente.

Urgência e Importância são qualidades distintas das tarefas.

Tarefa Importante: A que vai contribuir para atingir objetivos.

Tarefa Urgente: Atividade com prazo de finalização imediato e limitado.

O grau de importância dá-nos pistas para a quantidade de energia e dedicação a atribuir à tarefa, isto é, quanto tempo vamos gastar. E o grau de urgência dános o prazo de realização, ou seja, quando vou fazer. As tarefas podem então ser ou não urgentes e ser ou não importantes.

Podemos fazer uma Matriz de Estabelecimento de Prioridades e, a partir daí, descobrir onde e como otimizar mais tempo para o que de facto é mais importante!

| | URGÊNCIA | | | |
|-------------|----------|----------|------------------|---------------|
| | | SIM | NÃO | |
| Į. | SIM | Т | II | Dedicar muito |
| IMPORTÂNCIA | 3114 | 1 | 11 | Tempo |
| OR. | NÃO II | IV | Dedicar o mínimo | |
| IM | IVAO | 10 | l v | de Tempo |
| | | Fazer já | Fazer mais tarde | |

A metodologia matriz de administração de tempo foi criada por Stephen Covey, o guru americano, que distribuiu uma série de atividades de acordo com as quatro maneiras (quadrantes) em que, segundo ele, empregamos o nosso tempo.

Quadrante I

Neste espaço estão representadas as atividades e as situações urgentes e importantes e que exigem a nossa atenção imediata. Este quadrante sufoca as pessoas, pois elas dedicam grande parte do seu tempo "a apagar incêndios", a resolver crises e são consideradas "escravas" dos problemas.

Enquanto estiver, maioritariamente, focalizado neste quadrante, será dominado pelo stress e pela ansiedade sentindo-se impotente diante do desperdício de tempo.

Quadrante II

Refere-se às atividades importantes, mas não urgentes. Trata-se de um quadrante importante para a sua vida, pois é onde deve situar-se o seu planeamento de longo prazo: desenvolvimento pessoal e profissional, reavaliação da carreira e das suas competências pessoais, análise e antecipação de problemas futuros, estudos, leitura de livros técnicos (da sua área de atuação), elaboração de estratégias para delegação de tarefas aos subordinados, etc. Muitas vezes negligenciamos este quadrante porque, embora fundamental, não tem a característica de urgência.

Quadrante III

Nele está incluído tudo o que é urgente, mas não é importante. "Quando dá prioridade a atividades que são apenas urgentes, corre o risco de cometer um erro fatal para a perda de tempo: o de fazer algo que não o ajudará em nada a atingir os seus objetivos de curto, médio ou longo prazo".

Quadrante IV

São aquelas atividades que não são urgentes nem importantes. Quando usa o tempo para algo relacionado com este quadrante, estará na maioria das vezes, a fazer mau uso dele. As pessoas entram frequentemente neste quadrante porque ele serve de "válvula de escape" para uma série de problemas, atividades e compromissos indesejados

Segundo Stephen Covey, as pessoas que gerem as suas vidas de acordo com o aparecimento de crises vivem 90% do tempo no quadrante I, dedicando os 10% restantes no quadrante IV, onde estão as atividades que de alguma forma lhe dão algum alívio para as tensões. "Pessoas eficazes ficam afastadas das atividades dos quadrantes III e IV", afirma o guru. "Elas diminuem o tamanho do quadrante I e dedicam mais tempo ao quadrante II". Isso quer dizer que preferem dedicar-se ao planeamento da sua vida, aos relacionamentos, ao aperfeiçoamento e à prevenção dos problemas. Todos sabemos que isso é importante. Mas poucos realmente dão importância à atenção merecida a esses aspetos por causa das chamadas atividades urgentes e inadiáveis. Lembre-se que a produtividade de um profissional é medida pelo trabalho feito e não pelo

esforço em realizá-lo. O ideal, será, portanto, não dar prioridade à sua agenda, mas sim agendar as suas prioridades.

Procure fazer o seu próprio esquema seguindo a matriz de administração de tempo de Covey. Distribua as suas atividades nos quatro quadrantes. Verifique em qual deles emprega mais tempo e faça os ajustes necessários, procurando privilegiar os quadrantes I e II.

| | URGÊNCIA | | | |
|-------------|----------|----------------------|--------------------------|-----------|
| | | SIM | NÃO | |
| | | Atividades Tipo I | Atividades Tipo II | Dedicar |
| | | Crises, Reuniões, | Prevenção, Criatividade, | muito |
| | SIM | Problemas urgentes e | Planeamentos, | Tempo |
| | 31141 | inadiáveis, Projetos | Desenvolvimento de | |
| | | com data marcada | relacionamentos, | |
| \CI^ | | | Identificação de novas | |
| IMPORTÂNCIA | | | oportunidades | |
| 1POI | | Atividades Tipo III | Atividades Tipo IV | Dedicar o |
| i | | Interrupções, | Detalhes, | mínimo de |
| | NÃO | Telefonemas, | Pequenas tarefas, | Tempo |
| | NAO | Relatórios, | Correspondência sem | |
| | | Correspondência | importância, | |
| | | | Perda de tempo | |
| | | Fazer já | Fazer mais tarde | |

Uma grande parte das pessoas "gasta" o seu tempo em atividades urgentes, mas não importantes, tentando resolver as crises que surgem e "apagar incêndios."

Isto deve-se à falta de planeamento e organização bem como à falta de disciplina em selecionar e dedicar-se às atividades urgentes e importantes.

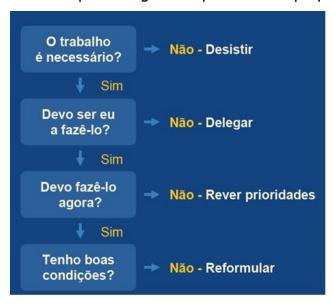
O resultado do planeamento prioritário será menos stress, mais qualidade de vida, mais produtividade e menos desperdício de tempo.

"Para 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

O estabelecimento de prioridades permite:

- Agir rapidamente em situações de urgência;
- Responder imediatamente a uma oferta;
- Detetar e aproveitar uma oportunidade;
- Equilibrar melhor os investimentos do tempo;
- Dar um sentido aos acontecimentos.

Ao iniciar um trabalho coloque as seguintes questões a si próprio:



Ao fazer esta reflexão não se esqueça que as palavras de ordem são: simplificar, automatizar o trabalho, retirar o partido dos métodos, técnicas e instrumentos de trabalho.



CAPÍTULO III – TÉCNICAS DE GESTÃO DE TEMPO

A administração do tempo é um instrumento de gestão que valoriza a aplicação do tempo do gestor baseado em prioridades de forma objetiva e com eficácia. Para isso, é necessário uma boa autogestão e disciplina:

- Definir o que é realmente importante;
- Identificar as tarefas que consomem mais tempo e planeá-las;
- Executar uma tarefa de cada vez;
- Estabelecer a sequência certa das tarefas a desempenhar são bons pontos de partida.

Erros comuns

Existem alguns erros comuns que dificultam a gestão eficaz do tempo:

- A desorganização pessoal;
- A desorganização ou desatualização da informação e da documentação do trabalho;
- A falta de prioridades para a execução de tarefas;
- O excesso de centralização apenas numa tarefa;
- A perda da concentração devido a interrupções inesperadas e constantes;
- A gestão ineficaz dos recursos (humanos, materiais, técnicos, entre outros);

- A dificuldade de dizer "não" a tarefas não programadas e nem sempre urgentes que invadem nossa agenda constantemente e exigem reprogramações constantes na aplicação de nosso tempo;
- A dificuldade em delegar.

1. ORGANIZAÇÃO DO TEMPO DE TRABALHO

O objetivo da gestão do tempo não é o de encontrar mais tempo nas horas do dia disponíveis, mas antes aproveitar o tempo disponível de forma eficiente.

Para isso, existem um conjunto de técnicas que têm resultados positivos e contribuem para gestão do tempo de forma eficaz:

1. Análise de aproveitamento do tempo.

Faça um registo diário detalhado de todas as tarefas e atividades nas quais investe o seu tempo durante uma semana. No final, analise o aproveitamento que faz do tempo.

2. Elabore uma lista de tarefas previstas para o dia seguinte por ordem de importância.

Inicie as tarefas pela mais importante e vá seguindo a lista. Se não tiver possibilidade de realizar todas as tarefas previstas, pelo menos, realizou as mais urgentes.

- 3. Deixe sempre o seu local de trabalho organizado no final do dia.
- Assim, reforça a sensação de ter terminado as tarefas para o dia e evita perder tempo no dia seguinte a procurar documentos ou a organizar o espaço antes de começar a trabalhar.
 - 4. Faça a distinção entre as tarefas que tem que realizar e as que pode delegar.

A acumulação de tarefas, sem necessidade, impede que consiga fazer uma boa gestão do tempo e contribui para a sobrecarga de trabalho.

- 5. Concentre-se na tarefa atual e evite interrupções e distrações.

 Desligue o telemóvel, não veja o email (constantemente e sem necessidade) e avise os outros que está ocupado.
 - 6. Defina tempos para ler emails, efetuar chamadas, etc.

Estruture os tempos adequados para ler emails (por exemplo: 2 vezes por dia, de manhã e a meio da tarde) e realize todos os telefonemas seguidamente.

7. Não se esqueça dos imprevistos.

Deixe espaços em branco na agenda para antecipar imprevistos ou alterações de planos que possam surgir e para que possa ir verificando a agenda ao longo do dia.

8. Defina tempos realistas para a conclusão das tarefas.

Para não sentir que o tempo passou a correr e não conseguiu terminar as tarefas.

2. AGRUPAMENTO DE TAREFAS

A classificação das tarefas permite gerir o tempo conforme a sua necessidade de realização:

Positivas - Tarefas que são importantes e que contribuem para atingir os objetivos.

Reativas - Tarefas que estão relacionadas com a gestão do dia-a-dia. Poderão ser urgentes, mas não ser importantes.

Importantes - Tarefas que contribuem de forma eficaz para os resultados e que têm impacto a longo prazo.

Urgentes - Tarefas que, geralmente, estão relacionadas com os objetivos e que acarretam consequências a curto prazo.

Divisão de tarefas

Para aprender a dividir e agendar, as suas tarefas corretamente, é necessário perceber a forma como organiza o seu trabalho.

Comece por fazer um Diário do Tempo, no qual deverá registar, diariamente, quanto tempo passa com as várias tarefas. A partir deste registo, terá uma base para analisar as áreas a melhorar.

O tempo que deverá mantê-lo dependerá da natureza do trabalho que realizar, tentando assim abranger todas as áreas em que está envolvido na sua profissão.

Observe as categorias pelas quais distribui as suas tarefas e divida-as agora nos seguintes grupos:

Tarefas de rotina

Projetos em curso

Tarefas que desenvolvem mais o seu trabalho

Calcule a percentagem de tempo gasto para cada um destes grupos. Analise os resultados obtidos com base no quadro abaixo:

Distribuição ideal do tempo Distribuição real do tempo

| Tarefas de rotina | 15% | 60% |
|-------------------|-----|-----|
| Projetos em curso | 25% | 25% |
| Planeamento | 60% | 15% |

Quão perto está o seu modelo de trabalho da distribuição ideal 60:25:15?

Após analisar a distribuição do seu tempo, verifique se esta vai ao encontro das expetativas do seu dia de trabalho. Se, necessário, proceda a alterações e reorganize o seu diário do tempo.

Para que possa atingir os seus objetivos, deverá agendar/organizar as suas tarefas a curto, médio e longo prazo.

Curto prazo

O planeamento de tarefas a curto prazo permitir-lhe-á retirar o máximo de cada dia de trabalho. Como?

- Trabalhe segundo os seus próprios níveis de energia (se tem melhor desempenho de manhã, não desperdice a sua energia com tarefas de pouca prioridade);
- Planifique o seu dia tanto quanto possível, mas deixe espaço para os imponderáveis;
- Conceda a si mesmo 10 minutos do tempo planeado no início de cada dia;

- Faça uma lista do que tem a fazer. Atribua prioridades a essas tarefas e fixe um começo;
- Agrupe os seus telefonemas e conceda a si mesmo um período destinado "ao telefone";
- Utilize a sua agenda para detalhar o dia. Um aviso visual ajudá-lo-á a organizar o seu dia de modo mais eficiente;
- Se no seu trabalho tiver de ler, conceda a si a mesmo períodos regulares para leituras;
- A melhor hora para planear o dia seguinte é ao final do dia;
- Tente sempre terminar o dia com uma nota positiva.

Use a sua agenda com um guia, não fique demasiado "colado" aos seus agendamentos.

Médio e longo prazo

A noção de médio prazo varia de pessoa para pessoa e é por isso importante ter uma ideia do seu tempo efetivo para o seu agendamento.

Como planear a médio e longo prazo?

- Identifique e defina os seus objetivos a médio/longo prazo (dar-lhe-á um sentido de direção e de fim à vista);
- Reparta os grandes objetivos por setores e avalie todas as possibilidades e alternativas;
- Use um gráfico de planeamento mensal e/ou anual;
- Reveja o seu desempenho regularmente e modifique os seus planos em conformidade;
- Mantenha-se flexível e não tente responsabilizar-se em demasia.

3. CONTROLO DAS INTERRUPÇÕES E DOS TELEFONEMAS

O uso do telefone, ou telemóvel, está totalmente enraizado no nosso quotidiano. Este assume-se como uma ferramenta indispensável, cuja importância continua a crescer. Contudo, o facto de usar o telefone várias

vezes por dia não significa necessariamente que o aproveite ao máximo. (Santos, 2004)

Deverá gerir o uso do telefone, tal como faz com as restantes tarefas do seu dia-a-dia. "As interrupções triviais do seu telemóvel (ou telefone) são, pelo menos, tão inoportunas como alguém entrar no seu gabinete." (Santos, 2004) Deverá ainda ter em atenção que, num contacto telefónico, seja com clientes, colaboradores e/ou superiores, o tom de voz e as palavras utilizadas devem transmitir de forma clara a mensagem que se pretende transmitir.

A voz, as palavras e a organização do discurso são os fatores responsáveis pela impressão que causamos no recetor da mensagem.

Chamadas recebidas

Ao receber chamadas deve:

- Atender o telefone (no máximo) ao quarto toque;
- Ter um papel e caneta sempre por perto para tomar notas;
- Solicitar o nome do seu interlocutor, caso este n\u00e3o se tenha identificado (Por favor, com quem estou a falar?);
- Anotar imediatamente o nome da pessoa para não voltar a perguntar;
- Se o interlocutor se identificou com um título académico (doutor, mestre)
 deve-se manter esse tratamento;
- Falar sempre pronunciando as palavras de forma clara, objetiva e pausada;
- Se, por qualquer motivo, o interlocutor tiver de ficar à espera, informá-lo que procurará ser muito breve. Se estiver a demorar, volte à chamada e informe-o do motivo da demora;
- Ao resolver o assunto, no final do telefonema, mostrar disponibilidade:
 "Posso ser útil em mais algum assunto?";
- Se está ocupado, deve informar que não pode falar de momento e que retomará a chamada, logo que possível.

Chamadas efetuadas

Ao efetuar chamadas deve ter em consideração o seguinte:

- Se tiver com alguém ao seu lado (no gabinete, por exemplo), deve ser discreto;
- Não deve colocar o telefone em alta voz;
- Quem liga é que deve tomar a iniciativa de desligar;
- Se a comunicação falhou, quem teve a iniciativa de ligar é que deve retomar a chamada novamente;
- Não fazer comentários junto ao telefone, enquanto está numa chamada em espera;
- Os rececionistas n\u00e3o devem repetir em voz alta os nomes de pessoas, organiza\u00f3\u00f3es, assuntos, n\u00e4meros, moradas, em frente de pessoas que estejam ao lado;
- Não deve ligar para alguém e pedir para a pessoa lhe ligue de volta.

Gestão dos telefonemas

Recorde que um dos elementos da gestão do tempo, é a execução de tarefas semelhantes de uma só vez (por exemplo os telefonemas e a correspondência).

"Normalmente, uma boa altura para fazer chamadas é no início da manhã. A esta hora, é mais provável encontrar as pessoas nos seus escritórios." (Santos, 2004)

4. UTILIZAÇÃO DA AGENDA COMO RECURSOS ESTRATÉGICO

Ao fazer a sua agenda diária, não se esqueça de:

- Agrupar as atividades relacionadas;
- Reservar tempo para pensar. Deverá planear apenas cerca de 60% do seu tempo de trabalho, deixando os restantes 40% para os imprevistos;
- Tornar rentável o espaço entre acontecimentos;
- Centrar-se nos objetivos e resultados a tingir;
- Planear os assuntos mais importantes nos períodos do dia em que a sua energia e concentração estão mais elevadas (reserve a parte da tarde

para as tarefas de rotina, período do dia em que um a maioria das pessoas já não revela tanto vigor);

• Utilizar os últimos minutos do dia para planear o dia seguinte, podendo assim rever o dia que está a terminar.

Exemplo de grelha de planeamento:

| Data | Atividades | Importante | Urgente | Duração | | Decisão | | | |
|------|------------|------------|---------|----------|------|---------|---------|----------|-------|
| | | | | Previsão | Real | Fazer | Delegar | Rejeitar | Adiar |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | - | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

5. OTIMIZAÇÃO DAS NOVAS TECNOLOGIAS

Quando se trata de otimização do tempo, a tecnologia é uma das maiores aliadas.

O e-mail é um canal útil, mas caro e exige alguns cuidados na sua utilização, nomeadamente ao nível de tempo gasto e estrutura das mensagens. Deve:

- Verificar a sua caixa de entrada uma vez por dia;
- Priorizar os emails;
- Organizar os emails por pasta;
- Crie um template para respostas semelhantes;
- Defina um limite para o tempo para gastar na caixa de entrada
- Envie menos e reduza o volume de entrada, por exemplo cancele a inscrição de coisas que você não lê, peça que lhe liguem para falar de determinado assunto, alerte que não lê mais em que vêm identificado com "CC".

Os aplicativos dos dispositivos móveis, também ajudam ao controlo e distribuição das atividades.



CAPÍTULO IV – ORGANIZAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPA

A utilização eficaz do tempo dentro de uma empresa, no trabalho e na atividade profissional já é considerada uma competência significativa e relevante porque, quem utiliza eficazmente o tempo no seu trabalho, demonstra comprometimento com a empresa e possui foco nos resultados e na capacidade de priorização de tarefas e de delegação.

Analise o seu local de trabalho, pondere se está rodeado apenas do que lhe é necessário e se a documentação se encontra organizada de forma a encontrar toda a informação sem desperdício de tempo.

A forma como temos organizado o nosso posto de trabalho é, sem dúvida, um dos fatores fundamentais para se poder gerir o tempo adequadamente. Nada pior do que demorar uma infinidade de tempo à procura de um documento, ou não saber sequer onde se encontra.

Como indivíduo, é natural que se diferencie dos outros no que gosta na organização do escritório, os hábitos de trabalho também são variados.

O escritório deve ser organizado à luz das funções que desempenha, os equipamentos e os materiais que utiliza frequentemente devem estar perto de si. O conforto físico e a satisfação estética também são importantes. É possível que já lhe tenha acontecido entrar num escritório e sentir-se deprimido com a

desordem: papéis empilhados, chávenas de café sujas, pó, sujidade, janelas por limpar... Proceda a alterações!

Uma boa iluminação é particularmente importante para evitar o cansaço visual e as dores de cabeça, diminua o ruído de fundo, as pessoas tendem a andar mais devagar e a falar mais baixo em áreas de iluminação localizada.

Uma superfície de trabalho organizada é fundamental, observe objetivamente o seu posto de trabalho regularmente para analisar se o que está em cima da secretária faz mesmo falta para o trabalho que está a desenvolver, pense que existe o lugar certo para cada uma das coisas que precisa para desenvolver a sua atividade.

1. ORGANIZAÇÃO E CONDUÇÃO DE REUNIÕES

"As reuniões são, provavelmente, a maior causa de perdas de tempo em qualquer empresa." (Santos, 2004). Assim, antes de marcar e convocar uma reunião, certifique-se do propósito específico da mesma e ateste se:

- A reunião é realmente necessária;
- Um telefonema ou um mail pode substituí-la?
- Quais serão as consequências se a reunião não se realizar?

1.1. Prepare a reunião

Para quem convoca a reunião, esta não começa apenas quando todos os participantes estão reunidos numa sala. Há que preparar tudo antecipadamente para que nada falhe no momento certo.

Na preparação tenha em conta os seguintes itens:

- 1. Defina (e comunique) o tema e os objetivos da reunião;
- 2. Elabore uma agenda com hora de início e fim da reunião, e tempo limite atribuídos a cada ponto;
- 3. Assegure que são convocadas apenas as pessoas para quem o tema tem relevância ou necessárias para atingir os objetivos;
- 4. Defina claramente o que se espera de cada participante;

- 5. Distribua a agenda a todos os participantes com a antecedência necessária para que se possam preparar;
- 6. Escolha a data, hora e local mais adequados.

Muito do que corre mal numa reunião deve-se a mal-entendidos face aos objetivos ou a receios provocados por uma falta de clareza na sua apresentação prévia a todos os participantes.

1.2. CONDUÇÃO DA REUNIÃO

Chegado o momento da reunião e para que todos sintam a reunião como uma mais valia é necessário assegurar um conjunto de práticas, antes, durante a após reunião.

Antes da reunião

O organizador deve chegar mais cedo, arranjar a sala de acordo com o pretendido e verificar se os equipamentos audiovisuais estão a funcionar.

Abertura da reunião

Este momento é fulcro para o impacto da reunião. Deve cumprimentar os participantes individualmente e à medida que vão chegando.

Não espere por todos para iniciar a reunião. Dê uns minutos de tolerância e inicie.

Comece por um quebra gelo inicial, de seguida uma breve apresentação do que será abordado, apresentando os objetivos e resultados a alcançar, deve também lembrar, nesta altura, a duração da reunião e definir como se irá proceder a ordem de trabalhos.

Durante a reunião

Seguir a agenda, disponibilizando sempre um facilitador que irá guiar e controlar os participantes, no sentido de promover o debates dos temas e promover as conclusões de trabalho.

Fecho da reunião

É o momento de sistematizar resultados, comprometer e motivar as pessoas para o plano de ação definido, agradecendo o contributo de todos.

É importante que cada participante possa avaliar a reunião, criando um espaço em que cada um dê uma sugestão, é também uma forma de aumentar a responsabilidade pelo sucesso da mesma. O resultado desta avaliação deve ser do conhecimento de todos.

A eficácia de qualquer reunião depende de três processos:

- Uma preparação adequada de todos os participantes;
- Uma liderança assertiva, e;
- Uma avaliação de como correu a reunião e de quais as lições que podem ser retiradas e usadas em reuniões futuras.

2. PRODUÇÃO DE RESULTADOS ATRAVÉS DE REUNIÕES

No final da reunião deve-se:

- Proceder ao registo da reunião (ata) Para que a conversa não se perca, devem ser registadas as principais ideias discutidas na reunião e os próximos passos a desenvolver.
- Divulgar o plano de ação resultante da reunião inclua as decisões tomadas, as próximas etapas e a próxima reunião (dia e hora).
- Promova a avaliação do processo de implementação sempre que se justificar.

3. DELEGAÇÃO DE TAREFAS

Saber delegar é uma competência cada vez mais exigida. Ao delegar tarefas a uma equipa, estará a trabalhar para atingir os objetivos, coordenando as tarefas que passou aos diferentes membros da equipa de projeto.

Delegar é:

- Dar a um subordinado a responsabilidade de um trabalho e decisões afins;
- Dar responsabilidade e assumir responsabilidades;
- É ter capacidade e disposição para assumir responsabilidades;
- É ser psicologicamente maduro e capaz de desenvolver um projeto que inclua o modo de como, quando e onde fazer as coisas.

As principais etapas da delegação são as seguintes:

- Analisar (escolher as tarefas a delegar);
- Nomear (indicar o nome do colaborador escolhido para cada tarefa);
- Instruir (definir a tarefa e certificar-se que o colaborador percebeu claramente a tarefa que lhe foi transferida);
- Controlar (vigiar a execução da tarefa e incentivar);
- Avaliar (examinar e rever, juntamente com o colaborador em questão).

| Causas comuns da não delegação: | Soluções: | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Medo de obter resultados de qualidade | Dar o apoio necessário e controlar os | | | | | |
| inferior | resultados | | | | | |
| Falta de tempo para delegar | | | | | | |
| Receio de parecer desocupado e, | | | | | | |
| consequentemente, de "estar a mais" | | | | | | |
| Falta de confiança nas capacidades e nas | Escolher as pessoas mais indicadas para | | | | | |
| competências dos colaboradores | delegar determinadas tarefas | | | | | |
| Delegação mal preparada | Fornecer-lhes todas as informações, planos e | | | | | |
| | meios necessários; | | | | | |
| | Explicar-lhes os objetivos da tarefa e os | | | | | |
| | resultados pretendidos. | | | | | |



CAPÍTULO V - PLANO DE AÇÃO PESSOAL

Como elaborar um plano eficaz?

1. Elementos do plano

O plano tem algumas características comuns que devem ser tidas em consideração.

Abrangente: Inclui atividades e os períodos de repouso e desconcentração.

<u>Individualizado:</u> Contempla o tempo que cada atividade demora a realizar para cada pessoa.

<u>Equilibrado:</u> Um planeamento equilibrado que permite atingir os objetivos e ter um quotidiano satisfatório.

<u>Flexível e ajustável:</u> As atividades inesperadas devem ser previstas e, por isso, o plano deve-se ajustar o plano sempre que necessário.

Realista: Não se deve aceitar prazos que, à partida, não serão cumpridos e planeie as atividades de forma realista e de acordo com as suas prioridades e capacidades.

2. Orientações

Existem algumas orientações para a elaboração do plano de forma eficaz:

- Diferenciar as atividades de trabalho das atividades de lazer;
- Não adiar tarefas urgentes ou necessárias (procrastinação);

- Maximizar o tempo. "Os tempos mortos" deverão ser aproveitados de forma consciente, como por exemplo, nas viagens de ida e volta para o trabalho: ler, ouvir uma música relaxante, fazer telefonemas, etc. No fundo, aproveitar todas as oportunidades para utilizar o tempo de forma eficiente;
- Antecipar o que for possível: Existem determinadas atividades ou acontecimentos que prevemos que venham a acontecer e, por isso, devemos registá-los e antecipá-los no plano do tempo.

Encare o plano como um orientador para a gestão do tempo: Nem sempre é possível seguir o plano rigorosamente face aos imprevistos, no entanto, é necessário que o plano seja elaborado de forma consciente para servir como guia para a gestão eficaz do tempo.

3. Fases de elaboração:

- I. Determinar os objetivos As tarefas a cumprir e as respetivas datas;
- II. Enumerar as atividades Para evitar esquecimentos e incluindo as atividades de trabalho, de lazer e de descanso;
- III. Definir as prioridades Diferenciando as tarefas importantes e as tarefas urgentes;
- IV. Registo do plano Após a definição das prioridades, devem-se registar as atividades no plano com diferentes cores ou sublinhados de forma a estabelecer diferentes horários e tornar a memorização mais facilitada.

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

Jean de La Bruyere

RESUMO

Os 10 mandamentos do tempo profissional

1º mandamento: Compreensão do Tempo

O tempo é considerado o recurso mais escasso e valioso. Com efeito, mais do que nunca tempo é dinheiro! Ao analisarmos o uso do tempo podemos compreender as maneiras mais eficazes de o usar, no trabalho ou fora dele. As atitudes das pessoas em relação ao tempo são complexas e variáveis. Para usar o tempo eficazmente, para fazer tudo no trabalho e em casa, têm que existir os hábitos comuns e atitudes que moldam o uso do tempo.

A nossa atitude em relação ao tempo está a ajudar, e esta mudança deve-se ao aparecimento das novas tecnologias que tornaram a troca de informação quase instantânea, viajar a grandes distâncias tornou-se rápido e acessível, o aumento das opções disponíveis possibilita-nos fazer mais coisas num dia, mas também aumenta a pressão do nosso tempo.

Mas tenha atenção! Muitas horas de trabalho contínuo diminuem a eficiência e a produtividade...Temos de saber quando é que devemos fazer pausas.

2º Mandamento: Uso do Tempo

Poucos admitimos, porém, grande parte do nosso dia foi inútil, e a única maneira de gerir melhor o tempo é analisar a forma como o usa, e estudar maneiras de o distribuir de um modo mais eficaz.

Pense melhor no seu dia quando vai para o trabalho! Quando começar a trabalhar, já vai ser mais fácil.

3º Mandamento: Avaliação do seu Dia

Há sempre exigências no seu tempo. É fácil gastar muito tempo com coisas rotineiras, prejudicando tarefas mais produtivas e de maior produtividade.

Como divide o seu dia?...

Dá prioridade ao seu trabalho de modo a debruçar-se sobre os assuntos mais urgentes?

- ... Ou concentra-se a terminar primeiro as tarefas mais agradáveis?
- ... Distrai-se com as chamadas telefónicas ou tem um sistema de as resolver?
- ... Desperdiça muito tempo?

4º Mandamento: Custo do tempo

Calcule exatamente o custo do seu tempo e compreenda depois quanto tempo não está a ser usado eficazmente. Utilize a fórmula apresentada de seguida para descobrir quanto custa — por hora e por minuto-, o seu tempo no trabalho e use esses cálculos para analisar o custo relativo de algumas atividades típicas do seu dia a dia, tais como preparar uma reunião em vez de pedir à secretária que o faça.

5º Mandamento: Diário do tempo

Registar diariamente quanto tempo passa com determinadas atividades é fundamental para conseguir geris o seu tempo eficientemente. Pode surpreender-se ao ver a quantidade de tempo que desperdiça a conversar, e o pouco tempo que está, realmente, a trabalhar e/ou planear. O seu diário do tempo dá-lhe um ponto de partida para avaliar as áreas a melhorar.

Elabore um diário do seu tempo, dividindo o dia em partes de 30 minutos e registando com exatidão como passou o seu tempo. Isto, ajudá-lo-á a perceber quanto tempo gasta com as tarefas úteis e com as desnecessárias.

6º Mandamento: Revisão do Diário do Tempo

Para analisar o seu diário do tempo, distribua todas as partes de 30 minutos que registou, em categorias, de acordo com a natureza de cada tarefa, tais

como reuniões, entrevistas, leitura, resposta a correio, ajuda a colegas, telefonemas.

Calcule, então, a percentagem de tempo gasto com cada tarefa. Isto dar-lhe-á a perceber como poderá distribuir melhor o seu tempo.

7º Mandamento: Divisão de Tarefas

Observe as categorias pelas quais distribuiu as suas tarefas e divida-as em grupos:

- Tarefas de rotina;
- Projetos em curso;
- Tarefas que desenvolvem mais o seu trabalho.

Posto isto, descubra a percentagem de tempo passada com cada grupo, na realidade, a gestão do tempo, nunca ocorre como queremos, e se analisarmos, vamos encontrar a seguinte distribuição:

8º Mandamento: Distribuição Real do Tempo

- Tarefas de rotina 60% do tempo;
- Projetos em curso 25%;
- Planeamento 15%.

Quando na realidade o ideal de distribuição de tempo seria:

9º Mandamento: Distribuição Ideal do Tempo

- Tarefas de rotina 15% do tempo;
- Projetos em curso 25%;
- Planeamento 60%.

Depois de ter verificado a distribuição do seu tempo, analise se a divisão vai ao encontro às expetativas do seu dia de trabalho.

Observe a distribuição destas tarefas pelo seu dia de trabalho e, se necessário, proceda a uma reorganização do seu diário do tempo.

10º Mandamento: questões que deve colocar a si próprio:

Faz tarefas que deveriam ser feitas por outra pessoa?

Há assuntos que se repetem no diário?

As tarefas demoram quase sempre mais tempo do que estava planeado/pensado?

Tem tempo suficiente para ser criativo e inovador?

CONCLUSÃO

O Homem sempre tentou controlar o tempo, guardá-lo em frascos de areia, marcá-lo com escalas no chão, até transformá-lo em água. Nada que o Homem faça o altera, nada o irrita, nada o faz ficar fora de si. Todos nós temos o mesmo tempo, que demora o mesmo tempo a passar, dando a cada um de nós tempo para o vivermos como quisermos. Logo, resta-nos decidir como queremos passar o tempo: a produzir, a preguiçar, a ver os outros a andar, enquanto ficamos parados ou, a aprender a esgotar cada minuto de forma preciosa, seja a trabalhar, seja a descansar. Do relógio, infatigável máquina que nada produz, não nos podemos alhear, é ele que dita o compasso a que nos deslocamos, produzimos ou paramos.

Na nossa cabeça alimentamos permanentemente a ideia de que precisamos de nos organizar, que precisamos de parar para definir os nossos objetivos, de forma a conseguirmos gerir melhor o tempo. Uma minoria de nós consegue estabelecer e atingir metas, sem nunca se desviar dos objetivos traçados, sem deixar que o meio envolvente perturbe o desenrolar das ações que nos levam a concluir com êxito aquilo a que nos propusemos.

O recurso a memorandos, listas de tarefas, calendários, agendas, sejam em papel ou em suporte digital, são as práticas mais comuns para que nada fique por fazer ao fim de um dia de trabalho. Servem igualmente para sentirmos a frustração de ficar com tarefas por realizar. Para que consigamos fazer tudo aquilo a que nos propomos, temos que ser realistas e assumir as nossas limitações, aceitar ou recusar tarefas, que sabemos à partida não termos tempo para as executar. Aceitar fazer tudo, dizer que sim a tudo é mais que meio caminho para nada se fazer, deixando-nos o amargo sabor da nossa incapacidade.

Após fortalecermos a capacidade de aceitar, ou recusar tarefas, podemos dar o segundo passo: definir as prioridades, pela ordem que entendermos e consideramos mais produtiva. Podemos estratificar as tarefas por dificuldade,

para estarmos mais despertos nas mais difíceis, por tempo previsto para execução, para podermos estar mais focados nas mais demoradas. Há certamente outros modos de organizar tarefas, com infinitas formas de definir prioridades, que poderão depender tanto da atividade profissional como da fisiologia de cada pessoa.

A corrida ou luta constantes contra o tempo apenas nos desgastam e derrotam, pois o tempo é implacável e não se compadece com desculpas, que só servem para justificarmos a nossa inércia. Deixarmo-nos de procurar desculpas para o que não fazemos é um grande progresso para passarmos a ser mais eficazes, tanto ao nível profissional como ao nível pessoal. Deixar de adiar tarefas é outra condição fundamental para o sucesso.

Devemos ser nós a gerir o tempo em vez de deixar que seja o tempo a imporse a nós e isso consegue-se com planeamento, disciplina, determinação e objetivos. Aquilo a que chamamos gestão de tempo não é mais do que saber colocar mais energia onde é mais importante e colocar menos energia onde é menos importante. Quer aprender a gerir o tempo? Então esqueça o relógio e pegue numa bússola. Mais do que controlar as horas, os minutos e os segundos do dia, uma boa gestão do tempo exige, prioritariamente, a definição clara do rumo que deseja dar à sua vida e a sua carreira. Disso resultará tudo o resto: dias menos desgastantes, compromissos respeitados, tarefas realizadas no prazo programado, metas alcançadas com serenidade e convívio saudável com a família. Essa é, na opinião dos principais especialistas em gestão do tempo, a única estratégia eficiente para quem sonha em assumir as rédeas da situação. Agendas, relógios e computadores, tidos por muitos como a solução do problema, são apenas ferramentas eficientes que o ajudarão a atingir esse objetivo!

BIBLIOGRAFIA

- * ABREU, J. & MOREIRA, R. (2002). *Gestão de Tempo*. Ficha técnica PRONACI. AEP.
- To ADAIR, J. (2000). *A Gestão Eficiente do Tempo*. Mem Martins. Pub. Europa-América.
- Market Books.
 Market Books.
- BATISTA, L. & FERNANDES, J & BOQUE, N. & REIS, D & CAÇOLA, M. (2013). *Gestão do Tempo*. Lisboa. Escolar Editora.
- 🐌 BIRD, P. (2013). *Gestão do Tempo* (6.ª ed). Coimbra. Actual Editora.
- © CUNHA, M. & et al. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa. RH Editora.
- DEVILLARD, O. (2001). *A Dinâmica das Equipas*. Lisboa. Bertrand Editora.
- © ESPADA, C. (2013). *Gerir o Stress em Tempo de Crise*. Editora Pergaminho.
- HAYNES, M. (2004). Gestão do Tempo. Lousã. Monitor.
- HELLER, R. (1999). Como Delegar Responsabilidades Manuais Práticos do Gestor. Editora Civilização.
- HINDLE, T. (1998). *Como Gerir o seu Tempo*. Porto. Civilização Editora. Col. Manuais Práticos do Gestor.
- MATA, G. (2015). *Ainda não Tive Tempo*. Porto Editora.
- MORAN, B. & et al. (2013). *Fazer Mais em Menos Tempo*. Lisboa. Editora Clube do Autor.
- SANTOS, O. (2004). *Tempo para Tudo: Organização e Gestão Pessoal.*Deco Proteste.
- 🐌 SEIFERT, L. (2009). *Treino em Assertividade*. Lousã. Monitor.

Consultas online

- ALMEIDA, A. (2013). Manual Gestão do Tempo e Eficácia Pessoal.
 Disponível
 https://issuu.com/anabelaalmeida89/docs/manual__gest__o_do_tempo_e_efic__ci.
- © Consultinghouse. (2012) *Gestão de reuniões manual do participante*. Disponível em: https://consulting-house.eu/wp-content/uploads/2018/01/Manual-Gest%C3%A3o-de-reuni%C3%B5es.pdf.
- Portal Gestão (2010). *Qual é a diferença entre eficiência e eficácia?*Disponível em: https://www.portal-gestao.com/artigos/6196-qual-%C3%A9-a-diferen%C3%A7a-entre-efici%C3%AAncia-e-efic%C3%A1cia.html.
- Priberam Dicionário (s/d). Disponível em Dicionario.priberam.org.
- Wikihow (s/d). *Como elaborar um plano de trabalho*. Disponível em: http://pt.wikihow.com/Elaborar-um-Plano-de-Trabalho.