

# Gestão do Tempo

“A verdade” sobre a gestão do tempo!



**Ninguém gere o tempo!**

Ninguém consegue colocar as 19h antes das 14h!

2013 só irá chegar depois de 2012!

Se 2011 foi um “ano mau” já nada se pode fazer para o melhorar!

... mas pode-se gerir o “nosso foco”

“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)

**É possível dar prioridade às coisas a fazer**  
**É possível controlar o nosso foco (potencial) em cada coisa**

## Então em que consiste a gestão do tempo?

Saber colocar:

- **mais** foco (empenho) onde é **mais importante**,
- **menos** foco (empenho) onde é **menos importante**.

O bom “gestor de tempo” não está sempre a trabalhar a 100%!

- trabalha a 10% da sua capacidade em tarefas que não são prioritárias
- para poder dar os seus 90% naquilo que de facto interessa.

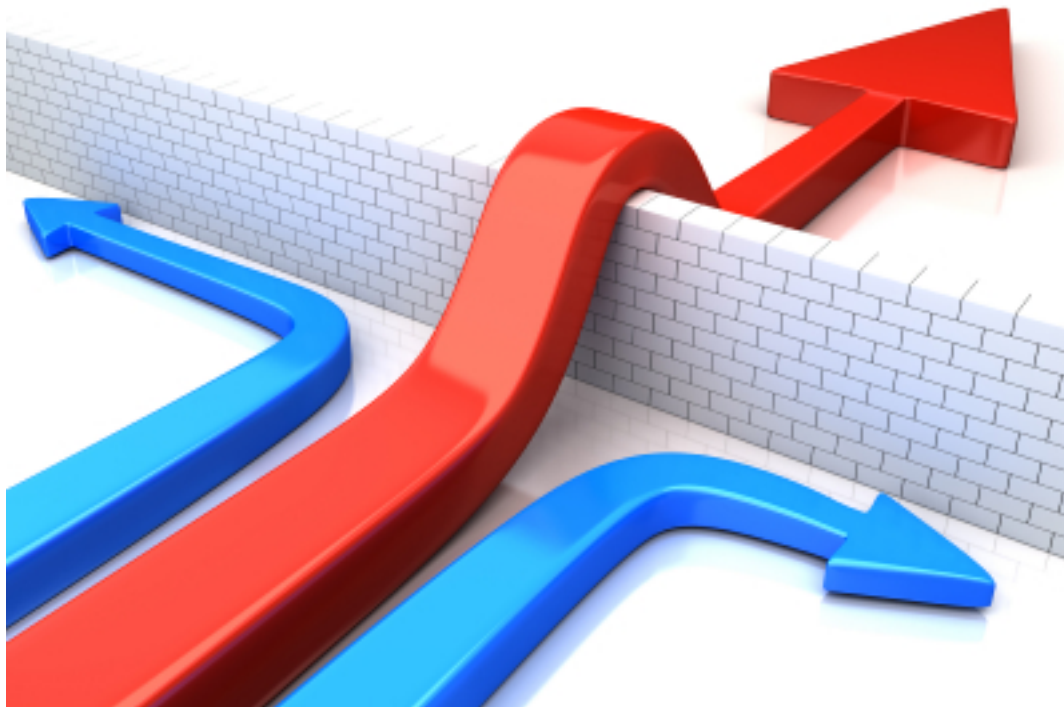
## E como estabelecer prioridades?

A base para estabelecer prioridades é:  
distinguir entre tarefa **importante** e tarefa **urgente**

- Tarefa **Importante**
  - a que vai contribuir diretamente para os meus **objetivos**
- Tarefa **Urgente**
  - a que tem um prazo de finalização imediato

... estabelecer prioridades pressupõe definir objetivos!

*objetivo*



## Sobre a definição de objetivos

Em “pano de fundo” está a questão:

**O que quero atingir?**

- este ano
- este semestre
- este mês
- esta semana
- hoje

## ... objetivos com diferentes “níveis de ambição”

Objetivo demasiado ambicioso e distante (no tempo):

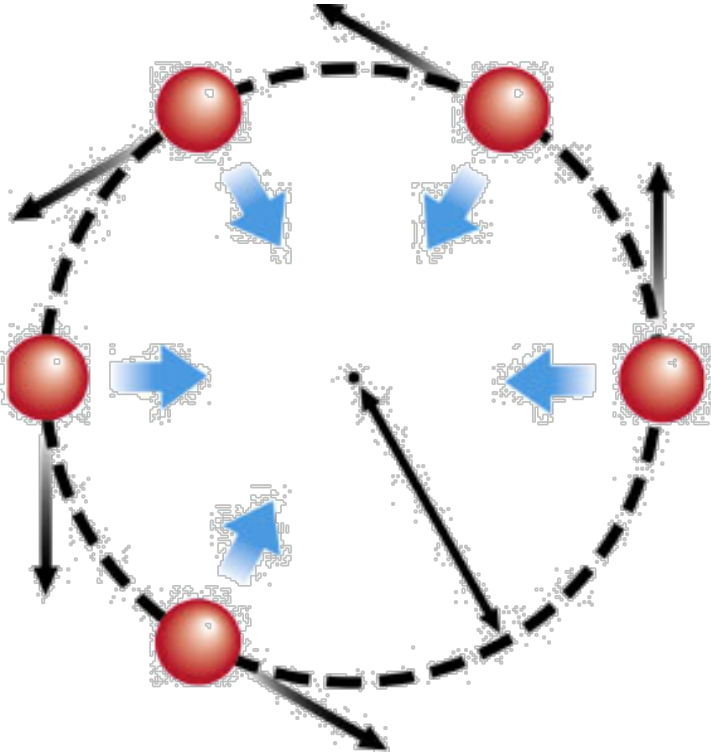
- pode causar exagerada ansiedade
- pode originar desmotivação
- mas é importante pois guia escolhas

Definir “níveis de ambição” a diferentes horizontes temporais, e.g.:

- desenvolver um projeto no tema X
- analisar as propostas de projeto mais próximas de X
- falar com os colegas para encontrar afinidades com X
- falar com os autores das propostas próximas do tema X
- analisar, ou rever, técnicas e modelos usados no tema X
- escolher a equipa e os 3 projetos mais próximos de X ...



... outros pensamentos sobre a questão dos objetivos



Bernstein: “Tudo está no movimento, nada se encontra no objectivo final”.

Rosa Luxemburgo: “Tudo está no objectivo final, nada existe no movimento”.

Liebknecht: “O essencial é o objectivo final, mas é necessário o movimento para se aproximar do objectivo”.

embora existam várias posições a discussão foca-se em dois aspetos:

**objetivo e movimento** (em torno desse objetivo)!

Em síntese – para que serve formular (definir) objetivos?

- **Orientar o raciocínio e a ação para o futuro**
- **Definir com algum rigor onde queremos ir**

### **ESTABELECEER PRIORIDADES**

**É O OBJETIVO DA FORMULAÇÃO (DEFINIÇÃO) DE OBJETIVOS!**

sem objetivos não se conseguem estabelecer prioridades!

Ideia simples (do “goal-oriented greedy agent!”):

**a atividade prioritária é aquela que mais me aproxima do objetivo!**

## E como formular objetivos?

**REMAR** – 5 princípios orientadores na formulação de objetivos

	EXEMPLO CORRETO	EXEMPLO INCORRETO
<b>R (RELEVANTE)</b>	eliminar elementos de distração durante as aulas	ter o portátil sempre com bateria em todas as aulas
<b>E (ESPECÍFICO)</b>	usar sistema SVN de gestão versões de software	melhorar o modo de gerir as versões do meu código
<b>M (MENSURÁVEL)</b>	fazer 1 caso de teste por requisito implementado	antes de cada reunião testar o código desenvolvido
<b>A (ALCANÇÁVEL)</b>	aplicar padrões de desenho no meu código	propor, à comunidade, novos padrões de desenho
<b>R (REGISTÁVEL)</b>	controlar tempos estimados e corrigir desvios	melhorar a forma de evoluir de acordo com o plano

... para além do REMAR – questões orientadoras

Para além dos 5 princípios REMAR,  
um objetivo deve dar resposta às seguintes questões:

- Para onde quero ir?
- O que quero realizar?
- O que devo evitar?
- Que resultado final pretendo?
- Em que prazo pretendo atingi-lo?
- Que condições tenho que respeitar?
- De que apoios necessito?

## Objetivos, medidas e tarefas (atividades)

Através de que **meios** quero alcançar os **objetivos** estabelecidos?



### **Medidas**

As medidas são atividades (tarefas) de curta e média duração  
Incluem **prazos** e **planos** (eventualmente orçamentos e recursos)

Com objetivos podemos avançar para as prioridades!

*Recordar:*

A base para estabelecer prioridades é:  
distinguir entre tarefa **importante** e tarefa **urgente**

- Tarefa **Importante**
  - a que vai contribuir diretamente para os meus **objetivos**
- Tarefa **Urgente**
  - a que tem um prazo de finalização imediato

Gerir o foco (i.e., o nosso potencial/empenho/capacidade)

### Tarefa **Importante**

- Grau de **Importância**
  - dá pista para definir **quantidade de energia e dedicação** à tarefa
- ... i.e., “Quanto tempo vou investir nesta tarefa?”

### Tarefa **Urgente**

- Grau de **Urgência**
  - dá o prazo de realização
- ... i.e., “Quando é que vou realizar esta tarefa?”

## Urgente x Importante

		IMPORTANTE		
		sim	não	
URGENTE	sim	CRISE PROBLEMA	ROTINA INTERRUPÇÃO	<b>FAZER JÁ!</b>
	não	OPORTUNIDADE	TRIVIALIDADE DESPERDÍCIO	<b>FAZER MAIS TARDE</b>
		<b>DEDICAR MUITO TEMPO</b>	<b>DEDICAR MÍNIMO DE TEMPO</b>	

as tarefas podem ser ou não urgentes e ser ou não importantes

**urgente x importante**

ajuda a descobrir onde “buscar mais tempo” para o que é importante



## Planeamento começa com Lista de Tarefas

### **Lista de Tarefas**

idêntico a lista de compras de supermercado!

### **Planeamento $\neq$ Lista de Tarefas**

Planeamento estende a Lista de Tarefas  
com período temporal, importância, urgência, estimativa

### **Planeamento inclui:**

- lista de tarefas para determinado período de tempo (e.g., semana)
  - grau de importância de cada tarefa (contributo para objetivo)
  - grau de urgência de cada tarefa (função do prazo de execução)
    - previsão da duração de cada tarefa

## Planeamento (e.g., semanal) – cuidados a ter

- É comum ser optimista e sub-estimar o tempo para fazer uma tarefa
  - erramos muito por sub-estimação
  - para reduzir esse efeito um método é pensar no tempo que julgamos necessário para a tarefa e anotar um pouco mais (e.g., 10% mais)
  - ... as estimativas só melhoram se as fizermos!
- É comum não considerar tempo para os imprevistos das tarefas
  - ao executar uma tarefa podem surgir imprevistos que consomem tempo
  - deixar um tempo para imprevistos
  - como esse tempo depende de caso para caso começar por planear apenas uma percentagem (e.g., 70%) do tempo livre total

... sobre a estimativa do “tempo para a tarefa”

**Atenção a esta variação da “lei de Parkinson”:**

“O ser humano gasta numa tarefa o tempo que dispõe para a realizar!”

Esta “lei” parece estar em conflito com a do optimismo!

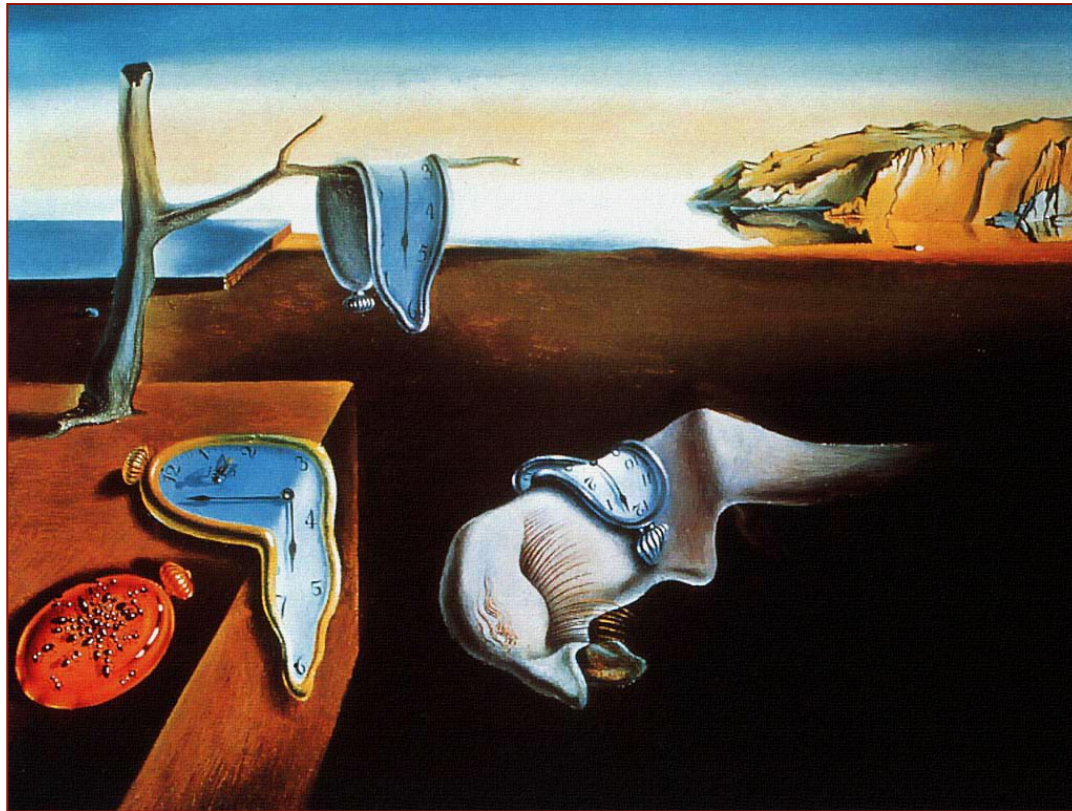
Ou será que é a tendência para deixarmos as coisas para a última hora que leva a não conseguirmos terminar no tempo estimado e em consequência pressupor que a estimativa foi optimista?

**O desafio é:**

**“atribuir a cada tarefa o tempo necessário mas não tempo em demasia”**



sobre “a fluidez do tempo”...



“A persistência da memória”, Salvador Dali, 1931

Tempo representado por três relógios, que significam o passado, o presente e o futuro.

Mas os relógios apresentam-se macios, flexíveis, maleáveis ...

**Explora ideia do tempo relativo e não fixo...**

## Planeamento (e.g., semanal) – mais cuidados a ter

- É mais fácil errar na estimativa para uma tarefa complexa
  - dividir tarefa nas suas várias componentes
- e.g., em vez da tarefa “Fazer relatório X” considerar as componentes
  - “Preparar documentos necessários para X”
  - “Ler o essencial dos documentos”
  - “Escrever 1º capítulo de X”
  - etc
- Em geral há sequências de tarefas mais eficiente que outras
  - essas sequências poupam tempo de umas tarefas para as outras
- e.g., analisar trabalho relacionado antes de iniciar o desenvolvimento
  - é uma sequência mais eficiente do que a sua inversa
  - ... pois pode ter que refazer parte do desenvolvimento

## Escalonamento (construção de um Horário)

### **Escalonar ou construir um Horário**

É decidir em que altura realizar qual tarefa, ou seja, é:

- ordenar as tarefas nos espaços de tempo,
- de acordo com as prioridades definidas, e
- das estimativas de duração do plano

## Dicas para construir um horário (organizar as tarefas)

- Agrupar tarefas semelhantes
  - não criar mais fragmentação do que é estritamente necessário
  - e.g., se for preciso fazer telefonemas fazer todos de uma vez
  - e.g., se estás a estudar X estuda tudo até ao fim do planeado
- Ter em conta se és “mocho” ou “galo”
  - cada um tem um ritmo biológico que leva a estar em condições melhores para fazer certo tipo de trabalho em determinadas horas do dia
  - ... “galos” são mais criativos nas primeiras horas do dia
  - ... “mocho” são mais criativos durante o fim do dia (ou noite)
- Começar cedo preparando o dia antecipadamente
  - manhã é menos complicada ao deixar as coisas preparadas de véspera
  - e.g., material a usar, telemóvel carregado, roupas a usar, etc

## Dicas para construir um horário (aproveitar o tempo)

- Tornar o horário tão apertado quanto possível de manhã
  - é proveitoso que a primeira hora do dia seja produtiva
  - se o começo for pobre pode passar resto do dia a tentar apanhar o ritmo
  - ... começo pobre pode gerar ansiedade (o tempo foge e as tarefas ficam)
- Usar os “mini-tempos” (“tempinhos”) para avançar com “mini-tarefas”
  - há muitos “tempinhos” durante o dia; somados podem passar de 1 hora
  - preencher mini-espacos de tempo pode levar a concluir tarefas
  - ... lista coisas que podes fazer em 10 minutos
  - ... lembra-te que uma hora é feitas de 6 espacos de 10 minutos!
- Faz do tempo de transição tempo produtivo
  - tempo de transição é tempo entre acontecimentos
  - é tempo de espera (e.g., no médico) ou de viagem (e.g., casa-escola)



## Dicas para construir um horário (manter focagem)

- Inserir no horário “tempo de calma”, i.e., tempo sem interrupções
  - maneira de aumentar eficácia sem aumentar o nº de horas de estudo
- Seguir o horário!
  - única maneira do horário funcionar é seguindo o que nele se define!

## Avaliar e replanear

### **Avaliar o horário**

Antes de planejar a semana seguinte pensar:

- o que é que foi cumprido?
- o que é que não foi cumprido?
- o que posso fazer para melhorar o cumprimento das tarefas?

## Síntese – segredo está em planejar trabalho e esforço

Ter sempre presentes estas 6 questões		
1. RESULTADOS	Quais os meus objetivos? O que é que espero atingir?	PLANO DE TRABALHO
2. ATIVIDADES	O que tenho de fazer para atingir esses objetivos?	
3. PRIORIDADES	O que é mais importante considerando os objetivos?	
4. ESTIMATIVAS	Quanto tempo é que cada tarefa vai levar?	PLANO DE TEMPO
5. HORÁRIOS	Quando é que vou fazer cada coisa?	
6. FLEXIBILIDADE	Quanto tempo vou deixar para os imprevistos?	

## Plano Semanal – exemplo de grelha a preencher

Plano Semanal	
Início:	
Fim:	

Objetivo	Descrição
1	
2	
3	

Tarefa	Descrição	Urgência	Importância	Duração
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

## Horário Semanal – exemplo de grelha a preencher

Hora \ Dia	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	Sáb.	Dom.

### *mini-tempo*

Hora \ Dia	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	6 <sup>a</sup>	Sáb.	Dom.

... (possível) distribuição de prioridades (UxI)

Hora \ Dia	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Sáb.	Dom.
± 40%	NÃO-URGENTE & IMPORTANTE					URGENTE & NÃO-IMPORTANTE	
± 40%	URGENTE & IMPORTANTE					NÃO-URGENTE & NÃO-IMPORTANTE	
± 20%	URGENTE & NÃO-IMPORTANTE						

*mini-tempo*

Hora \ Dia	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Sáb.	Dom.
± 50%	URGENTE & IMPORTANTE					NÃO-URGENTE & NÃO-IMPORTANTE	
± 50%	NÃO-URGENTE & IMPORTANTE						

E depois de aplicar estas ideias o que fazer?

**Estar atento aos sinais que possam indiciar uma  
“menos boa relação com o tempo!”**



**Fazer autodiagnósticos do tipo:  
“como estamos eu e o tempo?”**

## Sinais de uma “menos boa relação com o tempo!”

- Interrupções telefônicas constantes
- Reuniões excessivas e inconclusivas
- Visitas “casuais” sistemáticas
- Interrupções frequentes para atender a “urgências”
- Ausência de um plano diário com objetivos e prioridades
- Delegação ineficaz (demasiado envolvimento em detalhes supérfluos)



... sinais de uma “menos boa relação com o tempo!”

- Cálculos irrealistas de estimativas de tempo
- Deficiente triagem da informação recebida e transmitida
- Serviços e tarefas atrasadas
- Responsabilidade e autoridade confusas
- Dificuldade em dizer “não”
- Não existência de estímulo à criatividade
- Falta de autoconfiança
- Trabalhos de qualidade inferior

# Autodiagnósticos do tipo: “como estamos eu e o tempo?”

## Questionário de autodiagnóstico: "como estamos eu e o tempo?"

#	Questão	Em geral	Às vezes	Raramente
1	Costuma tratar um assunto de cada vez?			
2	Inicia e termina habitualmente os projetos dentro do prazo?			
3	As pessoas sabem qual é o melhor horário para o procurar?			
4	Faz a cada dia algo que o deixe mais próximo de objetivos longo prazo?			
5	Quando é interrompido consegue retomar o trabalho sem perder o ímpeto?			
6	Lida de modo eficaz com interlocutores demorados?			
7	Foca-se na prevenção de problemas em vez da solução após ocorrerem?			
8	Planeia as tarefas de modo a cumprir, com folga (sem pressão) os prazos?			
9	É pontual no trabalho, nas reuniões e em outros eventos?			
10	Sabe delegar bem?			
11	Prepara diariamente uma lista com as coisas a fazer?			
12	Costuma realizar todas as coisas que prevê na sua lista de "coisas a fazer"?			
13	Atualiza, por escrito, os seus objetivos pessoais e profissionais?			
14	A sua mesa de trabalho está limpa e organizada?			
15	Consegue encontrar facilmente o que procura nos seus arquivos?			

adaptado de *Guia para a Administração do Tempo*, Editora Campus, Alexander, Roy

... depois de responder ao autodiagnóstico

SOMAR AS RESPOSTAS  
ASSINALADAS EM CADA COLUNA

	Em geral	Às vezes	Raramente
<b>Subtotal</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	x 4	x 2	x 0
<b>TOTAL</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PESAR CADA COLUNA TAL  
COMO INDICADO (4, 2, 0)

SOMAR  
TUDO!

... depois de responder – uma interpretação!

**Questionário de autodiagnóstico: "como estamos eu e o tempo?"**

Pontuação (intervalo)		Questão
Inferior	Superior	
49	60	Administra bem o seu tempo
37	48	Administra bem parte do seu tempo. Precisa de ser mais consistente mais estratégias para poupar tempo.
25	36	É com muita frequência uma vítima do tempo. Precisa de aplicar técnicas para lidar com o tempo.
13	24	Está perto de perder o controlo! Provavelmente é muito desorganizado pelo que tem dificuldade em aproveitar os "bons momentos". Precisa administrar o tempo considerando prioridades!
0	12	Está sobrecarregado, disperso e provavelmente sob grande stresse. Precisa de seguir de perto as indicações para administração do tempo.

## Alguns princípios de aceitação generalizada!

Alguns princípios são sistematicamente identificados e merecem uma aceitação generalizada pelo que vulgarmente são apresentados como “leis”

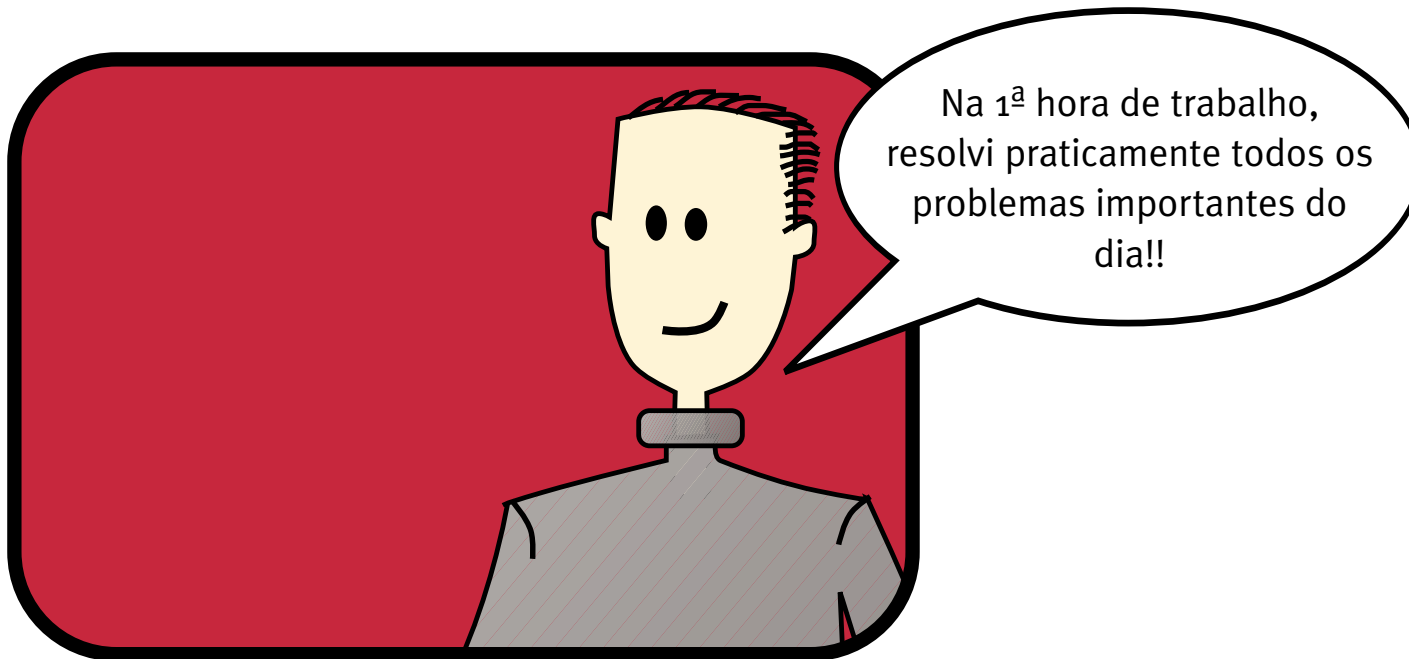
**“Querer remar contra a maré em geral dá mau resultado”  
pelo que é útil conhecer e estar atento a essas “leis”.**

Lei dos 20/80; Lei das sequências homogêneas de trabalho;  
Lei de Parkinson; Lei da contra-produtividade;  
Lei da alternância; Lei dos ritmos biológicos;  
Lei da dimensão subjetiva do tempo

... Lei dos 20/80

**“Lei dos 20/80”**

**20% dos nossos esforços geram 80% dos nossos resultados  
o essencial leva pouco tempo, o acessório muito!**



## ... Lei das sequências homogêneas de trabalho

### **“Lei das sequências homogêneas de trabalho”**

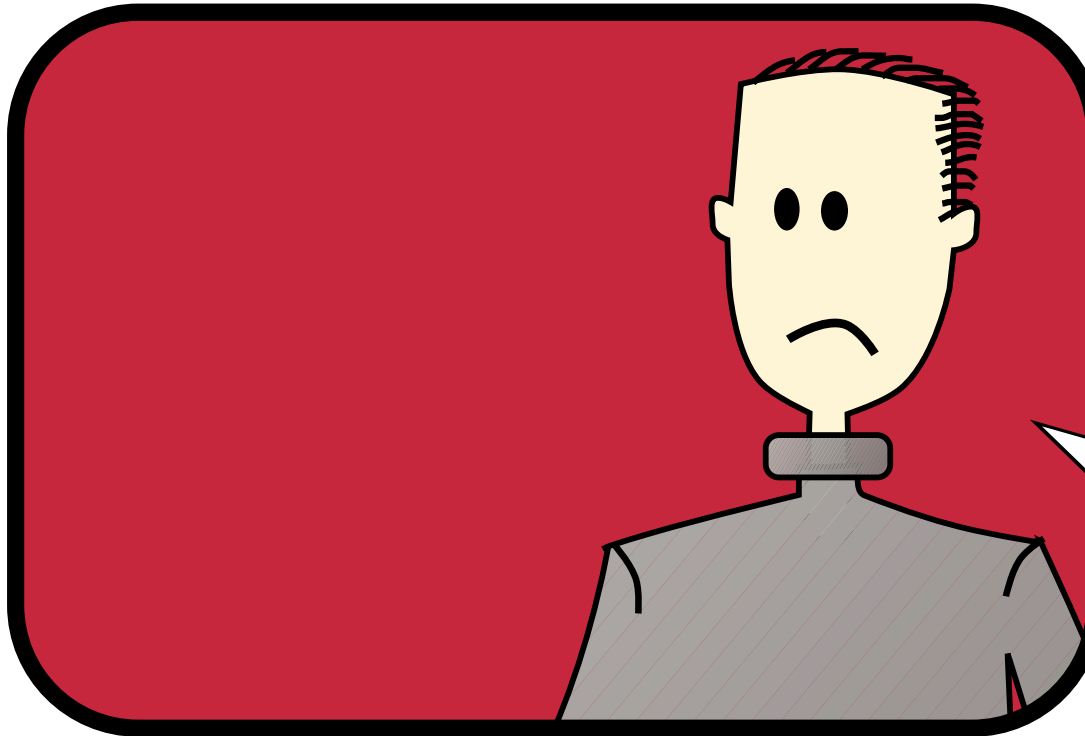
**Todo o trabalho interrompido será menos eficaz e levará mais tempo do que se for executado de modo contínuo**



## ... Lei de Parkinson

### “Lei de Parkinson”

**O tempo investido num trabalho varia em função do tempo disponível e não do tempo necessário**



Gostaria de dedicar mais tempo para reunir com o meu pessoal. Mas tenho tanto que fazer esta semana! Tantas coisas urgentes para acabar!



## ... Lei da contra-produtividade

### “Lei da contra-produtividade”

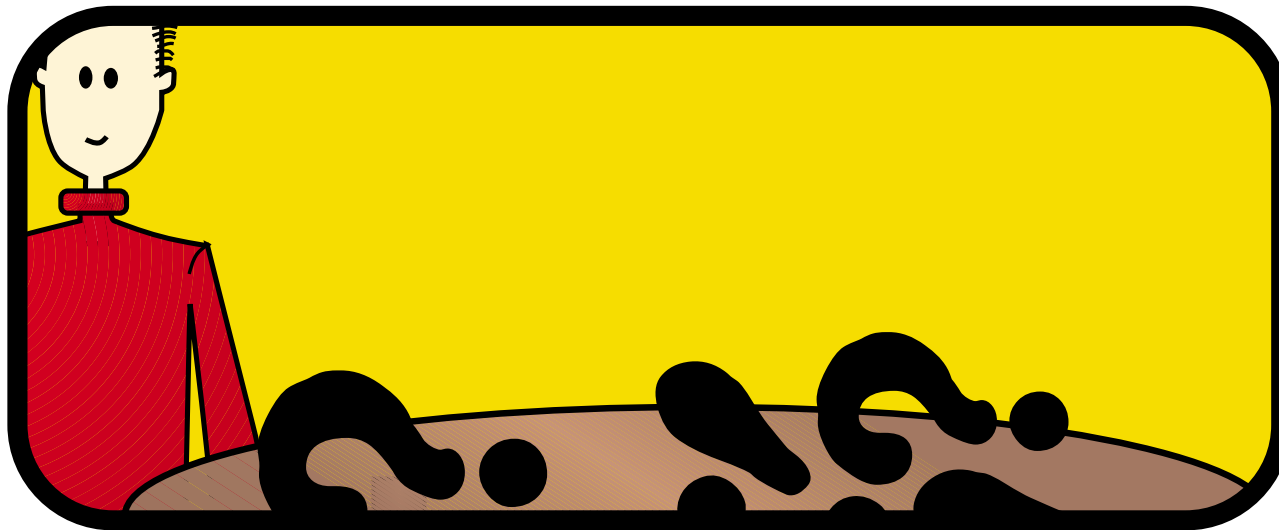
**Para além de um certo limite, a produtividade do tempo investido decresce e torna-se negativa**



## ... Lei da alternância

### **“Lei da alternância”**

**Há um tempo para tudo e um tempo para cada coisa; não fazer mais do que uma coisa de cada vez e fazê-la bem!**



## ... Lei dos ritmos biológicos

### **“Lei dos ritmos biológicos”**

**Cada ser humano é atravessado por múltiplos ritmos biológicos**



## ... Lei da dimensão subjetiva do tempo

### **“Lei da dimensão subjetiva do tempo”**

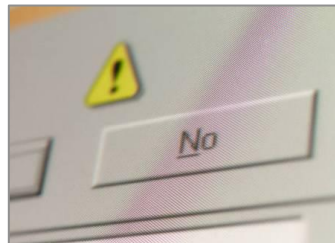
**O tempo tem uma dimensão objetiva e uma dimensão subjetiva que é função do interesse pela atividade exercida**



E agora?

**Vou estar atento aos “hábitos enraizados”?**  
**Quero experimentar algumas destas ideias?**

**Se sim, começar com aspetos concretos**  
**O planeamento do próximo projeto não será apenas para mostrar!**  
**Esse planeamento vai-me ajudar a tirar partido do tempo!**



O tempo (é vida) e não vai  
escoar como bem entende!

... “o tempo e as coisas que há no tempo”!

O tempo perguntou ao tempo  
quanto tempo o tempo tem.  
O tempo respondeu ao tempo  
que o tempo tem tanto tempo  
quanto o tempo o tempo tem.

trava-línguas popular



As coisas que há no tempo!