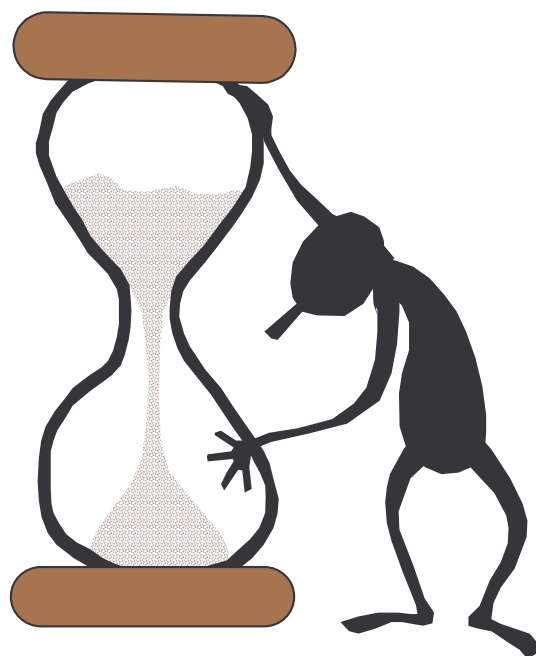


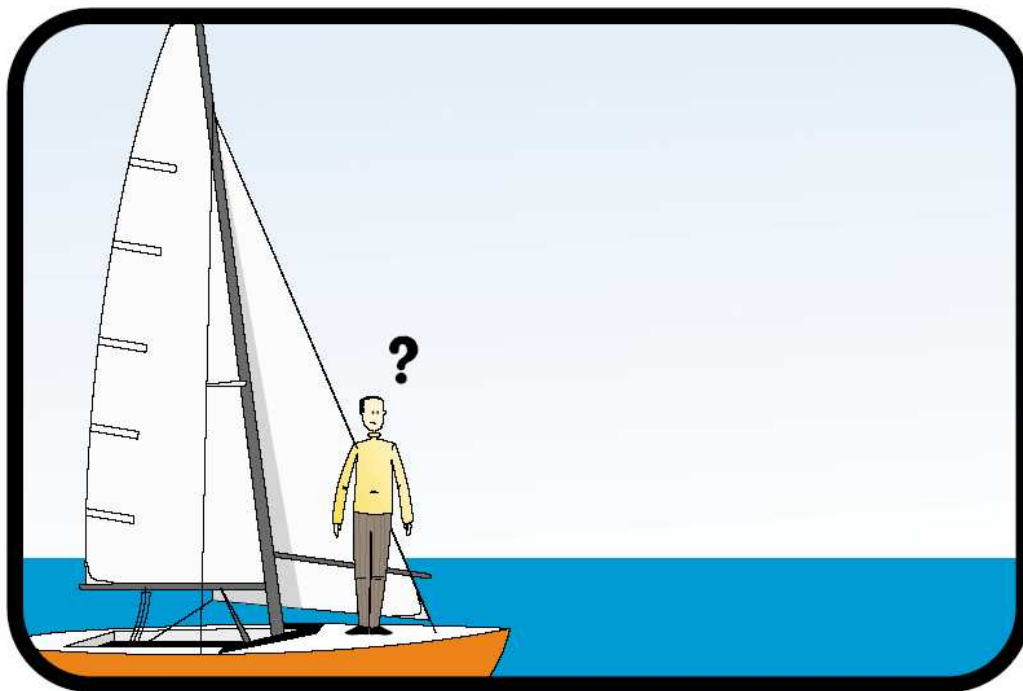
# ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E GESTÃO DO TEMPO



## ÍNDICE:

Domínio do Tempo .....	7
A importância do factor tempo nas organizações .....	8
Organização pessoal como factor de produtividade.....	10
Como gerir o tempo .....	13
Domínio do Planeamento .....	13
Domínio da Comunicação .....	20
Saber Delegar .....	20
As Atitudes Comunicacionais .....	22

**Se não planejar correctamente o caminho para chegar  
ao seu destino, nunca saberá quanto tempo precisa  
para o atingir!**



## Introdução

Começaremos, por convidá-lo a fazer o seu auto diagnóstico relativamente à forma como gere o tempo, alertando-o, logo em seguida, para um conjunto de sintomas que, normalmente, indiciam uma deficiente administração deste recurso tão valioso (os habitualmente designados “desperdiçadores de tempo”).

Continuaremos, deixando-lhe alguns conselhos práticos sobre o modo de como melhor se organizar pessoalmente, no pressuposto de que esta é, para qualquer chefia, uma condição essencial para que, depois, possa gerir eficazmente o tempo dos outros que consigo colaboram. A organização do tempo da sua equipa de trabalho constituirá, como se percebe, a preocupação central do capítulo seguinte. A este propósito, dedicaremos uma especial atenção aos princípios que devem nortear a definição de objectivos (pessoais e para os seus colaboradores) e a elaboração de planos de delegação de competências para os membros da sua equipa de trabalho.

Terminaremos, recordando-lhe, em jeito de síntese, os seis factores a considerar para uma boa gestão do tempo, bem como as grandes vantagens que daí poderão advir para a sua vida pessoal e profissional.

## SABE GERIR O SEU TEMPO?

Para saber se faz uma boa gestão do seu tempo, responda às questões abaixo indicadas, utilizando o “S”(Sim), “T”(Talvez) e “N”(Não).

		Resposta	Pontos
1	É pontual?		
2	Distingue o essencial do acessório?		
3	Concentra-se nas coisas essenciais?		
4	Sabe onde perde o seu tempo?		
5	Já identificou o que lhe dificulta a gestão do tempo?		
6	Controla o seu tempo no dia-a-dia?		
7	Gerir o tempo é essencial para si?		
8	É capaz de determinar objectivos a curto e médio prazo?		
9	Altera com frequência os seus objectivos?		
10	Sabe dizer não e recusar pedidos?		
11	Tem disponibilidade para os outros?		
12	Conhece os seus pontos fracos?		
13	Numa reunião preocupa-se com o tempo?		
14	Acaba uma reunião, se ultrapassar o tempo previsto?		
15	Tem tempo de procurar informação e formação?		
16	Costuma ler?		
17	Queixa-se de falta de tempo?		
18	Tem tempo para si?		
19	Cultiva os tempos livres?		
20	Altera a sua rotina?		
21	Evita sobrecarregar-se com obrigações?		
22	Sente-se habitualmente em forma?		
23	Leva para casa as preocupações do seu trabalho?		
24	Delega nos outros?		
25	Sabe o que o motiva?		
26	Diariamente define o que é prioritário?		
27	Dorme o número de horas suficiente?		
28	É arrumado?		
		<b>Resposta</b>	<b>Pontos</b>
29	Enfrenta o imprevisto sem problemas?		
30	Utiliza o telefone só quando é necessário?		
31	Ocupa muito tempo com o correio?		
32	Fixa prazos para os trabalhos que executa?		
33	Organiza coisas para que os outros não passem a vida a pedir a sua colaboração?		
34	Tem tempo para a sua família?		
35	Reduz as interrupções do seu trabalho?		
36	Faz o trabalho certo na hora certa?		
37	Passa o tempo a mudar a tarefa sem acabar nenhuma?		
38	Conquista a colaboração dos outros?		
39	Planeia a sua actividade para o dia? E para a semana?		
40	Organiza o espaço físico do seu serviço?		
41	Houve coisas que fez e que não eram necessárias?		
		<b>TOTAL</b>	

**TOTAL:**

Atribua 2 para o “SIM”, 1 ponto para o “TALVEZ” e 0 pontos para o “NÃO”. Faça a soma dos pontos obtidos na totalidade das respostas e veja o resultado.

**SOLUÇÕES DO TESTE:**

**De 0 a 30 pontos:** Não se preocupe. Este resultado é frequente. Tem dificuldades em gerir o seu tempo. Sabe porquê? Serão dificuldades de natureza profissional? Ou pessoal?

**De 31 a 70 pontos:** Não está mal, a sua eficácia está na média. Mas porque não começa a fazer com que os dias lhe rendam mais? Reveja o seu teste e medite nas respostas “NÃO” que deu. Em relação a cada uma delas pergunte-se a si próprio “Porquê?”

**De 71 a 84 pontos:** Você é sem dúvida uma pessoa que gere bem o seu tempo. Parabéns! No entanto não se deve sentar à “sombra da bananeira”, convém continuar a planear e a organizar o seu tempo. Delegue nos seus colaboradores as tarefas que ainda pode e sugerimos-lhe que de vez em quando repita este teste!

## **DOMINIO DO TEMPO:**

### **➤ TEMPO:**

O termo **TEMPO** significa, geralmente, a duração sucessiva de qualquer fenómeno ou de movimento real das coisas. (...) propriedade que as coisas têm de coexistirem ou de se sucederem, considerada objectivamente; sucessão de dias, horas, momentos. (...)"

\* Grande dicionário da língua Portuguesa – Círculo de Leitores, p.267

### **➤ GESTÃO DO TEMPO:**

O termo **GESTÃO** significa (...) “acção ou forma de gerir, de administrar algo. Tempo que dura essa acção.” ■

O que nos leva a dizer que o recurso mais valioso da gestão é o tempo.

■ Nova Enciclopédia Larousse – Círculo de Leitores, p.3313

Qualquer gestor tem de ter sempre bem presentes estes conceitos, pois são base da sua função.

Apontam-se os mercadores da Idade Média como os criadores da noção do tempo como dinheiro. A vida humana era muito mais curta do que nos nossos dias, a peste negra dizimara mais de um quarto da população europeia. O tempo tinha de ser maximizado.

Com a democratização (à disposição de qualquer pessoa) do tempo, há muitas coisas que se tornam possíveis: sincronização de aterragem e descolagem de aviões, lançamento de bombas, hora de ponta, marcação de encontros entre pessoas num dado local... E fazer dinheiro.

Os princípios da gestão do tempo, se bem que aplicados inicialmente à organização do trabalho e a um contexto profissional, têm também aplicação noutros contextos: intelectual e espiritual.

De qualquer modo, a velha frase de Benjamim Franklin “*Time is Money*” continua a ouvir-se. Ambos são recursos limitados, valiosos. Podemos poupa-los ou desperdiça-los. No entanto, o dinheiro pode fazer-se, enquanto que o tempo não. Daí ser infinitamente mais precioso que o dinheiro. E daí ser infinitamente mais importante, evitar desperdiçá-lo e investi-lo o melhor possível.

➤ **A IMPORTÂNCIA DO FACTOR TEMPO NAS ORGANIZAÇÕES:**

Sabe-se que o Homem se preocupa em gerir o tempo, contudo, só há pouco mais de uma década é que se tem conhecimento de alguns estudos efectuados nesse sentido.

Vai sendo prática nos E.U.A as grandes empresas terem cursos de gestão do tempo, lucrando muitos milhões de dólares com isso. Em Portugal e um pouco por toda a Europa vai-se fazendo algo nesse sentido.

DAR ENFASE À GESTÃO DO TEMPO PRENDE-SE COM VÁRIOS FACTORES:

O **ambiente organizacional** tornou-se cada vez mais complexo. As mudanças são constantes. A competição é grande. As preocupações ambientais, as mudanças de legislação e de impostos, a situação política nacional e mundial, a incerteza económica (elevada concorrência) e tantos outros assuntos semelhantes estão a criar novos requisitos a qualquer trabalhador.

O **ritmo de mudança** está a aumentar anualmente. Todos conseguem absorver a mudança até um dado ponto. Quando o ritmo de mudança se torna maior do que a capacidade do indivíduo lidar com ele, surgem os problemas.

A maior parte destes problemas prende-se com questões de tempo e com questões de stress. As estatísticas relativamente a esta matéria aponta que nos próximos 10 anos ainda vamos observar mais mudanças e a um passo mais acelerado.

As **expectativas** do que as pessoas devem conseguir realizar no seu trabalho aumentam. Cada ano que passa as organizações/empresas esperam dos seus trabalhadores um pouco mais do que no ano anterior.

A **percepção** que o indivíduo tem da sua vida, onde lhe é exigido cada vez mais empenho no trabalho passa necessariamente para um nível pessoal: maior exigência em termos de satisfação pessoal. Quer-se mais tempo para as nossas vidas privadas.

➤ **PORQUE FALTA O TEMPO?**

Cada vez mais é sentida a falta de tempo. Há motivos/causas que levam a constatar-se a falta de tempo. As causas mais comuns para que se desperdice o tempo são de foro: individual, estrutural, cultural, ambiental, de gestão.

**Individual** tem a ver com a atitude do indivíduo face ao trabalho, indisciplina pessoal, dificuldade em estabelecer prioridades, má utilização de instrumentos de organização, falta de formação adequada.

Há trabalhadores que gostam de começar a trabalhar bem cedo, cujo rendimento é maior até porque há menos interrupções.

**Estruturar** as funções desempenhas pelos trabalhadores nem sempre são bem distribuídas. A existência de actividades sobrepostas (má distribuição de tarefas e/ou má definição de função), o que faz haver sobrecarga nuns e noutros não, dando por vezes origem a conflitos difíceis de gerir.



**Taylor** criou um sistema de trabalho onde, as pessoas realizavam uma só tarefa para a qual se especializavam, as tarefas eram muito fáceis de realizar embora rotineira e monótonas.

**Cultural**, as regras invisíveis da cultura como são os valores, ideologias, hábitos e comportamentos de uma organização, exigem atenção, porque são as principais motivadoras dos comportamentos que determinam o desempenho.

Gerir a cultura não é fácil e altera-la torna-se mais difícil, não impossível, mas extremamente difícil. A cultura tem raízes profundas.

Até que ponto a cultura organizacional contribui para o aparecimento de causas/motivos/dificuldades?

À medida que as organizações se adaptam ao novo ambiente competitivo, os gestores aprendem como lidar com as empresas relativamente ao processo de mudança.

O implemento da mudança é difícil. As mensagens produzidas pela mudança devem partir dos gestores que devem perceber o conteúdo e a força da cultura, compromisso e cooperação necessários para o sucesso.

**Ambiental** relaciona-se com as condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolve os trabalhadores nos seus postos de trabalho:

- ✓ Iluminação inadequada;
- ✓ Barulho;
- ✓ Sistema telefónico; salas húmidas;
- ✓ Disposição dos vários departamentos;
- ✓ Temperatura;
- ✓ Ventilação;
- ✓ Prevenção de acidentes de trabalho/incêndios;
- ✓ Vigilância;
- ✓ Ergonomia.

**Gestão** existe causas que tem a sua génese em problemas de falta de qualidade de gestão ou mesmo má gestão dos recursos existentes.

**Ex.:** Organização/Empresa que utiliza cartão de ponto, sistema de isenção de horário ou que trabalham por turnos.

As pessoas por regra dedicam cerca de 50% do seu tempo de vigília a trabalhar. O tempo é um dos vários problemas, importa combinar os recursos existentes com vista a garantir o adequado funcionamento de um todo.

### ➤ **PROCRASTINAÇÃO**

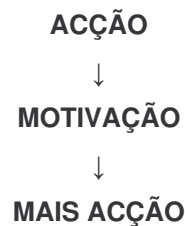
Os pensamentos e atitudes influenciam no sentido do individuo se sentir bem ou mal e de que acções toma numa dada situação. Com isto é possível afirmar que é ele quem determina a sua conduta. *“De são e de louco todos temos um pouco”*, o mesmo se poderá referir relativamente à procrastinação. Desta forma, **procrastinar** significa deixar para o dia seguinte, adiar ou protelar.

Os procrastinadores dizem: *“Não me apetece agora. Faço quando me apetecer.”*

Esse dia não chegará nunca, simplesmente porque estas tarefas são aborrecidas e desagradáveis.

As pessoas eficientes sabem que o primeiro passo é acção produtiva. Posteriormente virá a força para fazer mais.

**EX.:** O facto de comunicar em público, à medida que o discurso se desenrola, a tarefa de discursar tende a tornar-se menos difícil do que era imaginada no início. Se observarmos que a percepção relativamente às acções não são tão más como imaginamos, teremos vontade de as fazer.



As pessoas que procrastinam normalmente têm uma visão turva de como uma pessoa produtiva funciona na realidade. Pensam que estas pessoas se sentem sempre confiantes e satisfeitas e que facilmente atingem os seus objectivos sem cair na dúvida, na frustração/erro.

Muitas vezes pensa-se que os procrastinadores são pessoas preguiçosas e irresponsáveis, quando o problema é justamente o oposto: o sucesso pode ser muitíssimo importante para elas, em vez de arriscar e falhar optam por não o fazerem.

As pessoas com medo de falhar, baseiam a sua auto-estima mediante o que conseguem fazer, se falharem no trabalho, sentir-se-á como um ser humano que não merece existir. Isto torna a tentativa de fazer alguma coisa demasiado perigosa para ser feita.

A crença que sustenta a ideia que devemos sempre fazer as coisas perfeitas e que haveria um prémio para o melhor.

O perfeccionismo contém demasiado esforço e pressão sobre nós próprios, que se reflecte no nosso estado físico e psicológico através de sintomas de stress acabando por procrastinar. Se diminuir as expectativas consegue-se relaxar, sendo desta forma, capazes de criar competências para sermos criativos e produtivos.

Paralelamente as expectativas elevadas são um sentimento natural que qualquer individuo se preocupa com a qualidade e isso é positivo e leva a grandes conquistas e descobertas, o doseamento dessas expectativas relaciona-se com as características individuais de cada individuo.

A motivação gera satisfação e alegria e se for recompensada a motivação aumenta.

Se pelo contrário, o indivíduo sentir que nada do que faz é realmente valioso, então é natural que isso se reflecta no seu estado físico, sentindo-se cansado/exausto e esgotado ao nível das energias.

Os indivíduos que procrastinam raramente dão valor ao que fazem, acham que o que fazem não é suficientemente bom, não contou para nada ou não foi nada de especial, desvalorizam-se.

Habitualmente as recompensas vêm de fora, é bom ser elogiado, contudo as recompensas interiores, (vem de dentro) somente os nossos pensamentos nos poderão fazer sentir bem/mal.

Os procrastinadores usam mais frases do tipo *“tenho de começar”, “devia fazer isto”* é provável que a seguir o pensamento seja *“mas não tem de ser agora, vou esperar para mais tarde”*. Por vezes quanto mais se diz, mais difícil é de agir. O movimento será eliminar essas palavras e substituí-las por “desejável, benéfico, vantajoso.”

#### ➤ **COMO GERIR O TEMPO?**

O tempo não é um bem escasso, é um recurso valioso. Temos todo o tempo do mundo.

Não é preciso ser formado para saber gerir.

Quer no trabalho quer em casa toda as pessoas tem de saber gerir o tempo.

Como gerir o tempo ou que uso dar ao tempo?

#### ➤ **PLANEAR O TRABALHO E O TEMPO**

É importante planejar, mas pouca gente o faz.

##### **PORQUÊ?**

Porque muitas vezes não há tempo. Há tanta coisa a fazer que planejar acaba por ficar por segundo plano.

Uma das principais razões é o facto de não ter a visão concreta das metas a atingir.

### **DOMÍNIO DO PLANEAMENTO**

#### ➤ **QUAL O MELHOR USO A DAR AO TEMPO?**

Planejar é necessário saber quais os objectivos e que resultados se pretendem obter.

##### **PLANEAR → DEFINIÇÃO OBJECTIVOS**

Ao estabelecer os objectivos, deve-se ter presente as suas características. Devem ser escritas, expressos em resultados e não em tarefas, realistas e alcançáveis.

Se cada indivíduo conseguir dividir os seus objectivos anuais em objectivos trimestrais, preocupar-se-á com eles no fim de cada trimestre. Seguindo esta linha de raciocínio, dividir os

meses em semanas e as semanas em dias. A preocupação com os objectivos será diária, os resultados estarão mais próximos de ser atingidos.

OBJECTIVOS	ANUAIS
	SEMESTRAIS
	MENSAIS
	SEMANAIS
	DIÁRIOS

Quanto mais os vários objectivos (anuais, semestrais, trimestrais, mensais, semanais, diários) estiverem em harmonia, melhor será a gestão do tempo.

Quem planeia a sua própria vida, gasta o tempo em várias actividades de lazer ou trabalho, quem não planeia pode não ter tempo para conciliar lazer com trabalho.

Algumas pessoas desenvolvem mesmo um mecanismo de bloqueio quando elaboram um plano. Vêem os planos como complexos e uma perda de tempo. A tarefa parece difícil de iniciar que nem vale a pena fazer esse movimento.

**Planear** pode constituir apenas pensar o futuro de alguma forma, sistemática, no que deve acontecer e que condições são necessárias para tal.

Elaborar listas de tarefas do dia-a-dia pode tornar-se incorrecta se não levar em conta, prioridades e uma estimativa de quanto tempo se demora com cada uma delas. Por isso é que a percentagem de pessoas que consegue fazer tudo o que tem na lista é diminuta.

No dia seguinte, passa-se aos itens incompletos para a lista do dia seguinte, aumentando as actividades e desta forma acaba-se por colocar as listas para o lado, porque nos sentimos:

- ✓ Frustrados;
- ✓ Com a sensação de não ser eficiente;
- ✓ Incapazes.

Duas atitudes podem ser tomadas face este tipo de situações:

1. Atribuir códigos de prioridade;
2. Estimar quanto tempo é necessário para levar a cabo cada actividade.

Se a lista for demasiado longa, poder-se-á decidir de imediato o que fazer para solucionar o problema – delega ou deixar o assunto pendente.

As nossas reacções emocionais, sentimentos, atitudes, estereótipos guiam por vezes a nossa acção mais do que aquilo que logicamente consideramos prioritários.

**Prioridade** é um direito, estabelecido por um regulamento de passar antes dos outros. Efeito de chegar primeiro, de passar antes dos outros devido à sua importância. Uma tarefa que se faz antes de outra.

Tudo o que qualquer indivíduo faz durante o dia envolve uma tomada de decisão em termos do que é prioritário. Decidir entre as várias tarefas pode tornar-se complicado.

Como saber que uma coisa é mais importante do que outra, se todos os meus objectivos são vitais?

A decisão tem de ser tomada, mesmo que não tenhamos feito a decisão correcta, pelo menos agimos nesse sentido.

Duas qualidades de tarefas:

- Importância;
- Urgência.

**Tarefas importantes** são as que contribuem significativamente para atingir os nossos objectivos. Têm valor elevado e tendem a ter consequências a longo prazo.

**Tarefas urgentes** são as que têm de ser feitas agora, não esperam, podem ou não estar relacionadas com os nossos objectivos e com consequências a curto prazo.

**A chave do planeamento sistemático e útil é planear o trabalho e o tempo.**

O que escasseia é, habitualmente, o tempo e não o trabalho, daí ser melhor dar-se-lhe mais atenção.

#### Esquema Planeamento

➤ <b>Objectivos (resultados)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais os meus objectivos?</li><li>• O que espero atingir?</li></ul>	➤ <u>Plano de Trabalho</u>
➤ <b>Prioridades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quais as minhas prioridades.</li></ul>	”
➤ <b>Tarefas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O que tenho de fazer para atingir esses objectivos?</li></ul>	”
➤ <b>Estimativa de duração</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quanto tempo é que cada tarefa vai levar a executar?</li></ul>	➤ <u>Plano de Tempo</u>
➤ <b>Horários</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quando é que vou fazer cada coisa?</li></ul>	”
➤ <b>Flexibilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quanta flexibilidade vou deixar para os imprevistos?</li></ul>	”

Se já aprendeu a gerir o tempo é porque:

- ✓ No início da semana faz uma lista de tarefas;
- ✓ Que dividem em maiores e mais pequenas;
- ✓ Reserva uma hora por dia para interrupções não previstas;
- ✓ Pensa bem antes de dizer sim e aprender a dizer NÃO;
- ✓ Evita os adiamentos (não procrastina);
- ✓ Elimina os desperdícios de tempo;
- ✓ Sabe delegar pelo menos algumas tarefas.

#### ➤ **PLANO/AGENDA SEMANAL**

O plano semanal é por vezes mais eficaz para as pessoas do que o plano diário.

É mais eficaz porque permite uma visão mais abrangente das tarefas e da altura certa para as executar.

Em primeiro lugar, definir os objectivos. Elaborar tarefas que levam aos objectivos.

De seguida, é imprescindível estabelecer as prioridades para todas as actividades. Estabelecer a prioridade centrando-se na tarefa e nunca urgência.

Um trabalho complexo em mãos deve dividir-se em partes é o melhor. Estimar quanto tempo pode ou deve disponibilizar-se para cada parte, permitindo uma sequência proveitosa para cada conjunto de actividades. Estipular locais onde é possível elaborar as tarefas. Não esquecer que deve deixar um tempo a mais para o imprevisto.

#### ➤ **PLANO/AGENDA DIÁRIO**

Após a elaboração do plano semanal, pode-se passar ao plano diário. Em cada dia estabelece-se os objectivos e vão-se somando outras coisas que irão aparecendo e que aparentemente têm de ser feitas.

A melhor hora para planear o dia seguinte é ao fim do dia, o mesmo se passará com o plano semanal ao fim de cada semana. Sendo possível avaliar o que se fez ou o que ficou por fazer. De manhã não há necessidade dessa preocupação, a memória está fresca porque não houve a preocupação durante a noite com as coisas que haveria de ter feito.

As folhas de planeamento diário devem especificar as actividades a desenvolver, que prioridades, o tempo que demoram e horário para cada tarefa. O conjunto de folhas deste tipo chama-se **agenda** ou “**organizer**”. Cada pessoa escolhe o que melhor se adapte às suas necessidades e sobretudo de forma que lhe seja útil.

### AGENDA É:

- ✓ Instrumentos de base de trabalho para a gestão do tempo;
- ✓ Há que a utilizar de forma racional;
- ✓ Escolher o seu formato ou a sua natureza (manual ou informatizada);
- ✓ Conforme o gosto ou a sua funcionalidade.

**Em suma** quem planeia concretiza mais. Quem não planeia pode ter sucesso ocasional a curto prazo, mas longo prazo irá eventualmente sentir-se num caos à medida que as condições de trabalho e a competição o forem cercando cada vez mais.

### ➤ CONSTRUIR HORÁRIOS DE ACTIVIDADE

Por vezes faz-se confusão entre Planear e Construir horário.

**Planear** é decidir o que fazer enquanto que **construir** é decidir quando fazê-lo. O importante ao fazer um horário é deixar tempo necessário para cada tarefa e não tempo a mais para o que der e vier.

Os horários devem começar com as tarefas mais importantes do plano diário. À partida, as estimativas de tempo estão feitas no plano diário.

Horário  
Objectivo  
Plano

} Devem ser escrito

Um horário funciona como um amigo, é uma preciosa ajuda. Para que o dia seja rentabilizado não é conveniente desperdiçar as suas melhores horas a fazer tarefas rotineiras.

Toda a gente conhece os provérbios populares:

*“Deitar cedo e cedo erguer dá saúde e faz crescer”.*

*“Não deixes para amanhã o que podes fazer hoje”.*

*“Quem bem começa, melhor acaba”.*

Começar cedo tem três significados:

- ✓ Levantar cedo;
- ✓ Iniciar as tarefas laborais logo quando chegar ao trabalho;
- ✓ Executar as tarefas, de acordo com as suas prioridades.

Se houver o cuidado de se preparar o dia antecipadamente, o dia até parece maior. Sendo possível pôr em prática alternativas e soluções possíveis, de fazer horários e de os cumprir.

Um horário possibilita que seja possível controlar o tempo. O importante é controlar e não deixar ser controlado, nem deixar ao acaso ou à decisão do momento. É sabido que não é possível controlar tudo. A elaboração de horários ajuda a controlar o dia e a poupar tempo.

Construir horários é um investimento, permite reduzir custos em tempos mortos.

Por conseguinte, a sensação de **realização pessoal** aumenta quando os objectivos a que se propusermos forem cumpridos. A receita para aumentar as probabilidades de os atingir é planear e fazer horários.

## DOMINIO DA COMUNICAÇÃO

### ➤ O SABER DELEGAR:

Delegar: assumir controlo máximo e absoluto das tarefas a realizar:

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

*“Delegar é transmitir por delegação; enviar alguém como delegado; encarregar, encubir, investir (...)”.*

In Dicionário da Língua Portuguesa, Dicionários editora, 8ª edição revista/ actualizada; Porto Editora

## DELEGAR NO PRESENTE

Numa organização para se atingirem os objectivos há que estruturar e planificar ideias.

Quem as planifica? → o gerente

Mas estes gerentes têm tantas coisas para fazer que não tem tempo para resolver problemas pontuais.

É neste contexto que surge o **DELEGAR** de hoje em dia

O ter de delegar poderes é uma realidade dos nossos dias devido à competitividade, ou seja:

- Todas as organizações nascem como um pequeno projecto, que ao longo do tempo começa a ter dimensões maiores (aumenta o número de empregados, de volume de negócios e responsabilidade), sendo assim o gerente que no início controlava toda a situação agora não o consegue fazer ↔ **NECESSIDADE DE DELEGAR**

## VANTAGENS DA DELEGAÇÃO:

1. Crescimento da organização;
2. Dedicção dos dirigentes às actividades do seu nível;
3. Tornar a organização mais eficaz;
4. Motivar e desenvolver chefias e trabalhadores.

## COMO DELEGAR:

1. Seleccionar a tarefa a delegar;
2. Precisar o que vai delegar e dispor de tempo;
3. Seleccionar a pessoa certa;
4. Dar autoridade e responsabilidade.

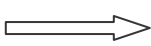
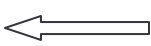
Delegar não é o mesmo que transferir tarefas ou planos de trabalho para outras pessoas. É permitir que outros façam aquilo que normalmente somos nós a fazer.



Pressupõe que prescindamos de parte da nossa autoridade para reforçar acção. Dá liberdade de actuação às outras pessoas, sendo nós a manter o controlo. É arriscando e doloroso. Pode parecer pouco natural para aquelas pessoas que atingiram uma determinada posição à custa de serem elas a fazer todo o trabalho.

Há um truque para descobrir as falhas de informação que frequentemente se verificaram alguns a meio da pirâmide hierárquica da empresa. Transmitem-se a quem de direito determinadas informações e, em vez de as passarem aos seus subordinados, essas pessoas guardam para si toda a informação. A Industrial Society defender o princípio da realização de reuniões regulares com os chefes de equipa. Quando descobriremos uma forma de partilhar o objectivo comum que está por detrás das acções que desencadeamos, torna-se mais fácil para os outros ajustar o seu trabalho ao quadro global da empresa. Tal facto permite-nos utilizar de uma forma positiva o seu espírito de iniciativa. Este ciclo está ilustrado na figura 1.

**FIGURA 1.  
CICLO DE INFORMAÇÃO**

<u>PASSADO</u>	<u>PRESENTE</u>	<u>FUTURO</u>
Como procedemos da última vez 	Como estamos a proceder agora	Estamos a contribuir para quê? 

A rotina a maioria das pessoas trabalha no “passado”, enquanto os gestores têm o privilégio de trabalhar no “futuro”. A gestão consiste também em definir objectivos, conceber estratégias, formular linhas de orientação, fazer planos e fixar alvos. Tudo o resto não passa de trabalho de rotina - tem uma mitologia própria. Perguntem a qualquer grupo de pessoas que trabalha o que pensa da rotina e obterão certamente respostas do tipo das que foram dadas por profissionais de informática durante um curso de formação na própria empresa:

Depois de uma conversa de cinco minutos explicando como lidar com a rotina e qual o valor das tarefas repetidas, voltou a colocar-se-lhes a mesma questão:

Automatizado – redutível – orientações úteis - vitais – paguem a outra para fazer isso - métodos - eficientes – necessidade – diminui os erros – essencial – organização – útil -poupa tempo – mal necessário – ajuda – repetitivo – sem ser preciso pensar muito.

➤ **AS ATITUDES COMUNICACIONAIS POSITIVAS, A ASSERTIVIDADE E A AFIRMAÇÃO PESSOAL:**

*“As pessoas razoáveis adaptam-se ao mundo; as pessoas razoáveis persistem em tentar adaptar o mundo a elas. Por isso o progresso assenta sobre pessoas irrazoáveis”.*

Comentar esta afirmação.

Assertividade: significa afirmar por palavras e por gestos o que realmente eu quero, sinto e penso, levando simultaneamente o meu interlocutor a afirmar o que ele sente, pensa e quer.

A **assertividade** defende que os comunicadores têm papéis igualmente activos mesmo quando um fala e o outro escuta. Qualquer diálogo requer liberdade dos comunicadores para vencerem os medos de cometerem erros e de serem mal compreendidos. **No diálogo assertivo**, procura-se intencionalmente a liberdade dos indivíduos.

**Ações de formação** sobre assertividade são promovidas e destinadas a profissionais que trabalham em empresas, pois poderão contribuir para reforçar a autonomia e maior actividade dos empregados.

**O poder influenciador do comportamento assertivo resulta de três factores:**

- Transparência de linguagem;
- Força exemplar de afirmação pessoal;

- Resolução de conflitos através da negociação.

É um **estilo de comunicação** que permite ao indivíduo ser mais construtivo na relação com os outros. Não é uma característica inata ou um traço de personalidade. É uma aptidão que pode ser apreendida, isto é, que cada um pode desenvolver mediante um treino sistemático e estruturado.

A maior parte das pessoas não é assertiva em todas as situações.

Ex.: Pode-se comunicar assertivamente com um colega de trabalho e ter bastante dificuldade em fazê-lo com familiares. É incorrecto dizer que uma pessoa simplesmente assertiva, mas sim que há ou não tendência para comunicar assertivamente em determinadas situações.

As pessoas assertivas sustentam os seus direitos e ao mesmo tempo são sensíveis aos direitos dos outros. Tentam negociar soluções para os problemas e com vista a um bom relacionamento interpessoal. Têm um contacto visual convicto e adequado às situações, assim como uma voz clara e gestos precisos.

Uma grande parte dos comportamentos assertivos das pessoas são verbais, mas podem ser corporais (gestos, silêncio).

**Passividade** é o acto de violar os próprios direitos ao não expressar honestamente sentimentos, pensamentos e convicções, dando como permissão aos outros para que também eles violem os nossos direitos.

**Agressividade** é a expressão de sentimentos, pensamentos e convicções de um modo que viola os direitos dos outros (ex. a zanga, ironia, tom de voz elevado). Pode dizer-se que é uma defesa unilateral de direitos: defender o nosso ponto de vista sem levar em conta outros pontos de vista.

**Manipulação** consiste em dar a entender que satisfazemos os direitos e necessidade dos outros, mas apenas para satisfação pessoal.

**Agressividade/Manipulação** desconsideram os direitos dos outros, mas por vezes fazem-no de forma discreta, implícita, de modo a não provocar qualquer desconfiança.

Uma pessoa é passiva ou agressiva agindo tendencialmente de uma dessas formas em determinadas situações.

Ao longo da evolução ontogenética, o indivíduo deve defrontar-se com a própria agressividade e submete-la a normas ditadas pela sociedade e pela própria razão.

Uma armadilha comum ao escutar o que outra pessoa nos diz, é a tentação de começar a preparar mentalmente a nossa própria resposta, antes de ela ter terminado. Quanto isto acontece só é ouvido metade do que foi dito, porque fica-se à espera de dar a nossa opinião. Claro que a outra pessoa se apercebe que a nossa receptividade não é total, comprometendo a qualidade da comunicação começa a diminuir.

A definição do verbo escutar é prestar atenção a, ouvir, sincronizar, ouvir com amável atenção, estar atento ao que alguém diz, estar alerta para captar um som inesperado. Querendo que os outros nos escutem quando falamos, temos de aprender a ouvir quando os outros falam. Isto é fundamental numa conversação entre duas pessoas uma vez que a verdadeira comunicação é um sistema de dois sentidos.

Uma atitude assertiva é, por exemplo, pedir a outro indivíduo que mude o comportamento dele, se não lhe agrada alguma coisa que fez. Esta técnica é usada frequentemente quando se faz uma crítica construtiva ou quando se lida com comentários destrutivos.

### **BRAINSTORMING**

Utiliza a técnica do pensamento criativo para produzir um grande número de ideias em muito pouco tempo. Conseguem-se resultados óptimos juntando numa sala um pequeno número de pessoas durante aproximadamente meia hora. Tem de haver alguém que seja capaz de ir anotando as ideias muito depressa e duma forma legível.

A chave para que o brainstorming dê resultado consiste em:

- ✓ Colocar bem o problema; enunciar a questão correctamente;
- ✓ Separar consciente e deliberadamente a produção de ideias da respectiva avaliação;
- ✓ Permitir que as pessoas cujo temperamento ou disposição não lhes permita adaptarem-se à situação saiam sem sentirem que, por isso, são prejudicadas.

### **LEITURA E A ESCRITA**

O uso desadequado de certas técnicas pode causar uma perda de tempo irremediável.

É possível medir e até aumentar a velocidade de leitura (retenção do que se leu), praticando a técnica da leitura rápida.

O primeiro passo poderia consistir simplesmente em ler menos.

Será mesmo necessário ler todas as páginas de todos os documentos que nos chegam às mãos?

Há muito a fazer em relação aos relatórios e cartas que temos de escrever. Antes de entrarmos no corpo do texto devemos pensar no fim a que se destina:

- ✓ Por quem vai ser lido;
- ✓ Qual a acção que pretendemos desencadear.

À medida que vão escrevendo, lembrando-se dos **três princípios**:

- ✓ Ser precisos;
- ✓ Conciso;
- ✓ Claro.

### **COMUNICAR AO TELEFONE**

Ex.:

O telefone toca.

- É do escritório do Dr. Moraes.
- Posso falar com ele, por favor?
- Lamento, mas o doutor não está.
- Sabe a que horas poderei encontra-lo?
- Não, desculpe, mas não sei. Quer deixar mensagem?
- Ah, não. Obrigado. Voltarei a ligar mais tarde.

Este exemplo demonstra que a informação que se pretendia receber não foi conseguida. Um inquérito recentemente elaborado conduziu ao resultado deprimente de que 60% das chamadas telefónicas não produziam a informação pretendida à primeira tentativa. Provou também que apenas menos de 10% das pessoas que ficavam de ligar ligavam de facto.

Com formação adequada e orientada por uma pessoa competente, qualquer secretária poderá aprender a lidar com uma chamada deste tipo de forma muito diferente.

- Cumprimento (por exemplo: bom dia).
- Daqui fala Joana, da firma Ferreira & Ferreira Lda.
- O Sr. Moraes está?
- Estou a contar que ele volte entre as 3 e as 3 e meia.
- É algum assunto de que eu possa tratar, Sr. Joana?
- Sim, creio que sim. Poderia...

Quando adiantamos o nosso nome desta forma, incentivamos as pessoas que estão do outro lado do fio a apresentar-se também. Escapamos, assim, à desnecessária pergunta “Quem Fala?”, em especial naqueles casos em que o nosso interlocutor acha que temos a obrigação de lhe reconhecer a voz: Sabendo com quem estamos a falar, podemos decidir o que lhe vamos transmitir. Podemos dar-lhe, “notícias más” duma forma positiva. Indicámos-lhe um período durante o qual o Dr. Moraes estará livre para receber e fazer chamadas. É um factor positivo dar liberdade às pessoas para trabalharem com independência (e não à sombra de outra pessoa): poupa tempo e satisfaz o desejo de autonomia das pessoas.

#### EXEMPLO:

Uma determinada empresa pública está a dar formação especial aos seus funcionários para atenderem as chamadas dos utentes. O objectivo é prepara-lo para responderem ao pedido mesmo que a questão não seja com “aquele departamento”. Os funcionários ouvem atentamente, anotam a questão, repetem-na para o utente ouvir e prometem que o caso será resolvido dentro de um determinado período de tempo. Depois de desligarem vêem qual o departamento a que o assunto respeita e transferem-no para lá com a devida urgência. Desta forma, a empresa acaba com as infundáveis transferências de chamadas – há menos aborrecimentos, presta-se melhor serviço e poupa-se tempo.

As telefonistas têm um trabalho invulgar que deveria ser respeitado por todos os utentes das extensões. As pressões vão desde as acusações de que não fazem nada até obrigarem-nas a agir sem terem tempo para pensar. Todos podem ajudar, quando mais não seja pensando por alguns segundos como será a vida em frente de um PBX.

#### COMO VERIFICAR A LISTA DE CHAMADAS A FAZER:

1. Decida quem vai contactar e pense numa alternativa para o caso de essa pessoa estar.
2. Anote o número, indicativo, extensão/departamento e mantenha essa anotação junto de si.
3. Tome umas quantas notas rápidas sobre o que vai dizer ou pedir.
4. Organize todos os papéis a que necessitar de recorrer.
5. Faça a chamada. Nunca deixe o telefone tocar mais de cinco vezes.
6. Quando atenderem o telefone:
  - ✓ Diga quem fala;
  - ✓ Explique em linhas gerais o que o levou a telefonar;
  - ✓ Envie a mensagem ou a pergunta e verifique se a outra pessoa percebeu bem.
7. Se não puder obter uma resposta imediata, não fique à espera. Ofereça-se para telefonar outra vez e combine a hora.
8. Volte a ligar à hora que marcou.

Este sistema tem permitido poupar metade do preço das chamadas inter-regionais, quando mais não seja omitindo as esperas longas e caras. Se as chamadas forem baratas à noite, evite telefonar de manhã.

#### **BUROCRACIA**

De facto podemos queixar-nos que somos atacados por montanhas de papéis, mas não há dúvida que cada pedaço de papel representa um esforço do remetente em comunicar connosco.

Uma boa maneira de lidar com estas tarefas é dividir os papéis em três categorias:

1. É possível agir de imediato. Faça o que há a fazer, tome uma nota à margem e ponha no tabuleiro de saída.
2. É possível começar a agir, mas não concluir a acção. Faça o que puder fazer, ponha uma nota à margem. Coloque no tabuleiro dos assuntos pendentes.
3. Memorandos, materiais para ler e pôr a circular. Se o texto for pequeno, poderá lê-lo rapidamente. Os artigos mais complexos poderão ficar juntos e ser lidos durante um “período de leitura” planeado diariamente. Não retenha um artigo que está em circulação: se não conseguir acabar de ler e

passá-lo à pessoa seguinte no prazo de 24 horas, faça uma pequena nota solicitando que lho reenviem quando todas as outras pessoas da lista o tiverem lido. Se não precisar de guardar o artigo, deito-o fora.

Muitas respostas internas podem ser escritas no próximo memorando que recebeu, Se precisar de ficar com algum registo, mande tirar uma fotocópia (compare este custo, tanto em termos de tempo como de dinheiro, com o de uma resposta formal, que vai ter de ditar e que vai ser preciso dactilografar, verificar, assinar e enviar). Mande imprimir pequenos memorandos. Prenda-os com um clip (tem um agraphador à mão?) ao correio que recebe ou aos papéis que envia em vez do tradicional memorando interno dactilografado.

## **REUNIÕES**

A fama das reuniões é serem uma das principais fontes de preocupações por causa do tempo perdido. Mas, se forem bem preparadas e conduzidas, podem ser a melhor (ou mesmo a única) maneira de discutir com o pessoal directivas, progressos feitos ou aspectos a reforçar:

- ✓ Pôr certos factos a descoberto;
- ✓ Procurar novas ideias;
- ✓ Tentar mobiliza-los.

A Principal técnica de que a pessoa que está a dirigir a reunião se deve servir é ser hábil a colocar as questões que vão provocar discussão, não se afastar do assunto que está a ser tratado, ir resumindo o que é dito, rejeitar habitualmente tudo o que for irrelevante e convocar pessoas calmas.

## **PARTICIPANTES**

Para que servem as reuniões seja produtiva, os participantes deverão:

- I. Estar por dentro do assunto a tratar;
  - ✓ Saber qual o objectivo da reunião;
  - ✓ Estar interessados;
  - ✓ Mostrar-se conscienciosos (em particular no que se refere à preparação antecipada para a reunião).
- II. Chegar á hora marcada e ir munidos dos documentos necessários.
- III. Estar preparados para defender com firmeza os seus pontos de vista, dando-lhes corpo:
  - ✓ Não se afastar do assunto;
  - ✓ Estar disposto a escutar as outras opiniões;
  - ✓ Deixar-se influenciar dentro de limites razoáveis.
- IV. Ser disciplinado e paciente:
  - ✓ Preparar-se para contribuir, dando as suas melhores ideias e relatando a sua experiência, duma forma sucinta e no momento oportuno.
- V. Ser sincero ao aceitar a decisão tomada, submetendo-se ao controlo do presidente e, ainda, desempenhando a tarefa que lhes for atribuída dentro do prazo previsto.
- VI. Poderão também revelar a sua capacidade para:
  - ✓ Produzir novas ideias.
  - ✓ Ajudar a esclarecer e a desenvolver as ideias das outras pessoas.
  - ✓ Escutar.
  - ✓ Ajudar a manter a discussão dentro do objectivo previsto.
  - ✓ Pedir esclarecimentos e síntese.

Não deverá permitir-se que se expressem emoções, batalhas interdepartamentais ou políticas de gabinete, como forma de injectar “ordens de trabalhos” sub-reptícias na reunião.