

MANUAL DE FORMAÇÃO

**FORMAÇÃO MODULAR
CERTIFICADA**

UFCD 0404

**Organização Pessoal e
Gestão do Tempo (25h)**

Área de Formação

341 - Comércio

Salomé da Conceição Baltazar

Mimoso Batista Barbas



RESUMO

O sucesso pessoal e profissional começa com uma gestão inteligente do tempo. O tempo transformou-se no bem mais precioso da sociedade contemporânea. Nunca houve tanta tecnologia aplicada à poupança de tempo e, contudo, nunca houve tanta falta de tempo como nos nossos dias. Por mais internet, telemóveis e cartões de toda a espécie que ponham à nossa disposição, o tempo parece não ser suficiente para tudo o que se espera de nós nas escassas 24 horas de um dia. Na verdade, de nada serve acumular "truques" para ganhar tempo se este não for consagrado a tarefas prioritárias inseridas no campo dos objetivos que fixámos, ou nos fixaram, e aos quais aderimos. Estes objetivos situam-se tanto no plano pessoal como no plano profissional. Neste contexto é fundamental gerir com eficácia o seu tempo, conhecer as técnicas que permitem não apenas economizar tempo precioso, mas distribuí-lo igualmente de um modo mais racional pelas atividades quotidianas.

ÍNDICE

Capítulo 1-	
Introdução.....	5
1.1 – Apresentação do tema.....	5
1.2 – Metodologias em estudo.....	6
1.3 - Estrutura do Manual.....	6
1.4 - Objetivos Gerais.....	7
1.5 Metodologia Pedagógica.....	7
 Capítulo 2 – Técnicas para a inventariação das atividades das atividades	
desenvolvidas.....	10
2.1 – O conceito de tempo.....	10
 Capítulo 3 – Técnicas para análise das atividades desenvolvidas e sua priorização.....	14
3.1 – Planear e programar o tempo.....	15
3.2 – Etapas do Planeamento.....	17
3.3 – Obstáculos ao processo de planeamento.....	17
3.4 – A gestão do tempo em função do planeamento.....	18
 Capítulo 4 – Identificação do potencial de melhoria de cada uma das atividades.....	21
Capítulo 5 – Regras básicas de organização pessoal.....	28
5.1 – Proceder a uma análise das suas práticas de trabalho.....	31
5.2 – Fazer uma avaliação dos pontos fortes e fracos.....	32
 Capítulo 6 – Regras fundamentais da gestão do tempo.....	35
6.1 – Lei dos 20/80 (Pareto).....	35
6.2 – Lei das sequências homogêneas de trabalho.....	36
6.3 – Lei de Parkinson.....	37
6.4 – Lei da contra produtividade.....	37
6.5 – Lei da alternância.....	38
6.6 – Lei dos ritmos biológicos.....	38
6.7 – Lei da dimensão subjetiva do tempo.....	38
 Capítulo 7 – Desenvolvimento de planos de ação de melhoria de desempenho utilizando as	
regras básicas do tempo e de organização pessoal.....	41
7.1 – Fixação de objetivos.....	42
7.2 – Delegar tarefas.....	43
7.3 – Resolução de problemas e tomada de decisões.....	44
7.3.1 – Etapas para a tomada de decisão.....	45
 Capítulo 8 – Conclusão.....	47
Capítulo 9 – Bibliografia.....	48
Capítulo 10 – Anexos	49

INTRODUÇÃO

1.1 – Apresentação do tema

O atual documento corporiza o manual desenvolvido no âmbito da ação de formação **organização pessoal e gestão do tempo**. Neste sentido, importa referir que se pretende expor um conjunto de novos conhecimentos e saberes com o objetivo principal de possibilitar aos formandos uma nova aprendizagem, que os torne agentes capazes de prestar um apoio nesta área.

A gestão do tempo é um estado de espírito e um conjunto de técnicas que atendem a quatro elementos essenciais na ação: vontade, coerência, energia e tempo.

Assistimos a uma aceleração cada vez mais intensa do ritmo de vida, em que sentimos que seria necessário dispor de mais tempo para responder a todas as solicitações e prazos profissionais, sendo que o nosso tempo é cada vez mais sacrificado.

É possível gerir o tempo de modo que no final de cada dia estejamos próximos daquilo que pretendemos alcançar e da pessoa que queremos ser, de forma a desfrutar a sensação de termos cumprido o que estava certo para nós.

Assim, a principal finalidade da gestão do tempo consiste em harmonizar a vida de cada um em torno de uma riqueza única: o tempo. Exige da nossa parte determinação, organização e uma permanente capacidade de adaptação ao ambiente em função dos nossos objetivos e circunstâncias.

Assim, o presente manual visa dar a conhecer que a utilização eficaz de técnicas de gestão do tempo conduz ao desenvolvimento de competências como:

- a clareza e a sensação de manter tudo sob controlo para que tenha altos níveis de energia de forma a evitar o stress e utilizar a capacidade intelectual;
- o homem necessita de se sentir importante, atingir algo, conseguir objetivos, saber que aquilo que faz tem significado e merecia a estima de outras pessoas;

Assim aprender a gerir o tempo, de modo natural, permite solucionar problemas construir carreiras profissionais, atribuir valor à vida e ao tempo que se tem para viver.

No final desta formação, os formandos deverão conseguir dominar saberes ao nível dos conteúdos desenvolvidos ao longo das sessões e dar resposta a eventuais situações relacionadas com a área em análise.

De seguida, irei comentar alguns pontos relevantes para a compreensão e enquadramento no trabalho.

1.2 - Metodologia de Estudo

1.3 Estrutura do Manual

1.4 – Objetivos Gerais

Os objetivos gerais desta ação de formação são:

- Aplicar as técnicas de organização pessoal e gestão do tempo com vista a otimizar o planeamento das atividades e o cumprimento dos objetivos;
- Permitir aos formandos a aquisição de novos conhecimentos;
- Abordar conceitos básicos de forma a aplicar técnicas de organização pessoal;
- Estimular o interesse e a participação ativa dos formandos;
- Desenvolver capacidades nos formandos que lhes permitam gerir o tempo com vista a otimizar o planeamento das atividades e o cumprimento dos objetivos.

1.5 - Metodologia Pedagógica

CAPÍTULO II – Técnicas para a inventariação das atividades desenvolvidas

2.1 – Conceito de Tempo

O tempo nasce da minha relação com as coisas.

O tempo é um conceito abstrato, em conexão com o espaço e cujo desenvolvimento se encontra estritamente relacionado com o conceito de adaptação à realidade.

Entende-se por tempo matemático 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.

O tempo cronológico refere-se à 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.

A este propósito, de referir as dificuldades apresentadas pelas crianças perante a perceção das coordenadas temporais. Por exemplo, se apresentarmos a uma criança de cinco anos, uma sucessão de oito figuras durante quatro segundos (tempo total), a criança define o maior tempo de duração em função do maior número de figuras apresentadas.

No campo musical, tempo é a medida de som quanto à sua duração, considerando-se que é a duração relativa e proporcional desses mesmos sons que marcam o verdadeiro carácter de uma música. A linguagem própria da música atribui ao termo tempo significados muito particulares.

É comum, consoante o otimismo ou pessimismo generalizado pelo indivíduo, a ação presente ou futura ser avaliada de forma mais ou menos positiva.

Tem uma dimensão subjetiva que é função do interesse pela atividade exercida, quando bem vivido corre muito depressa, mal vivido passa com uma lentidão desesperante.

A ainda atual expressão “tempo é dinheiro” que revela o sentido comercial do tempo, parece ter nascido entre os mercadores italianos do fim da idade média, à mistura com uma certa preocupação religiosa inculcada pela igreja. A vida era curta e incerta, o tempo tinha que ser usado ao máximo....

Qualquer pessoa pode verificar que, ainda que o dia tivesse 48 horas, nunca se esgotaria tudo o que há para fazer.

Os novos desafios que as organizações enfrentam atualmente obrigam a um planeamento rigoroso do trabalho, à sistematização de rotinas e à eliminação de tarefas inúteis ou perdas de tempo.

A inventariação das atividades desenvolvidas surge, pois, como a primeira estratégia a adotar no sentido de gerir da melhor forma o tempo disponível.

Para se poder planear e organizar o trabalho convenientemente, dever-se-á começar por elaborar uma lista de atividades, procedendo a uma análise do tempo que se consome diariamente entre tarefas de rotina e pontuais, aferidas por exemplo, à semana e ao mês, conforme se exemplifica a seguir:

TAREFAS DE ROTINA	TEMPO MÉDIO
Resposta a pedidos de informação por telefone	1 hora x 3 dias = 3 horas/ semana
Arquivo	45 minutos x 5 dias = 03:45 horas por semana
TAREFAS PONTUAIS	TEMPO MÉDIO
Substituir a rececionista quando	15 minutos x 2 dias = 00:30 horas/

Fonte: Elaboração Própria

Depois de listadas as tarefas, estas poderão ser hierarquizadas em função de três conceitos chave:

- Prioridade (associada ao grau de importância);
- Grau de urgência (associada ao prazo de entrega);
- Grau de complexidade relacionada com o tempo e concentração necessários à sua execução.

Para estabelecer prioridades e eliminar tarefas inúteis, ou que possam ser delegadas, é igualmente importante questionar:

- Será que esta tarefa é imprescindível neste momento?
- Poderá acumular-se com outra?
- Poderá ser feita por outra pessoa e noutro local?
- Poderá ser feita de forma mais simples e eficaz?

Para então se reservar períodos razoáveis de tempo às várias tarefas e executar, vistas de uma forma integrada e dando margem para a ocorrência de imprevistos.

No âmbito dos primeiros conceitos, as tarefas poderão ainda ser reunidas em quatro grandes grupos:

- 1 - Prioritárias e urgentes;
- 2 - Prioritárias, mas não urgentes;
- 3 - Urgentes, mas não prioritárias;
- 4 – Nem urgente nem prioritária;

Uma tarefa poderá ser urgente e não prioritária se dela estiverem dependentes, por exemplo, outros serviços ou pessoas, como é o caso da distribuição do correio entrado (cheques para depósito) ou o registo do correio a expedir (estando uma pessoa encarregue de levar a correspondência a uma estação dos CTT até determinada hora). Obviamente, as tarefas classificadas como não prioritárias e não urgentes ficarão para último lugar, devendo ser tida em consideração, no entanto, a sua oportunidade, isto é, se forem sucessivamente adiadas face a outras, poderá chegar o momento em que não fará sentido executá-las. O uso regular da agenda permitirá que a memória seja poupada e, por conseguinte, resultará numa redução da ansiedade diária.

Será prudente evitar, tanto quanto possível, marcar compromissos:

- Para o princípio da manhã (deve dar-se, ao menos, uma margem de segurança de 30 minutos após o início do expediente) ou fim da tarde, para permitir uma gestão mais eficaz das tarefas planificadas e para fazer face a imprevistos, deixando também intervalos de pelo menos 15 minutos entre cada um;
- Logo a seguir a uma ausência (viagem profissional, férias, doença), para permitir que assuntos sejam primeiramente postos em dia.

CAPÍTULO III – Técnicas para análise das atividades desenvolvidas e sua priorização

Uma prioridade é uma tarefa que fazemos antes da 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 fato interessa. Podemos fazer uma matriz de estabelecimento de prioridades e, a partir daí, descobrir onde ir buscar mais tempo para o que é de fato importante.

		Importância			
		Sim	Não		
Urgência	Sim	Crise Problema	Rotinas Interrupções	<input type="checkbox"/>	Fazer Já!!!
	Não	Oportunidades	Trivialidades Desperdício	<input type="checkbox"/>	Fazer mais tarde
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
		Dedicar muito tempo	Dedicar o mínimo de tempo		

Fonte: Elaboração Própria

A divisão das tarefas não implica que a quantidade delas vá diminuir. Quando há uma grande solicitação para executar diversas tarefas, pode ser útil realizar uma lista dos prazos em que estas devem ser concluídas.

Na vida profissional somos constantemente solicitados para realizar inúmeras tarefas, algumas das quais são pouco importantes, não são da nossa competência, ou poderiam ser desempenhadas por outros indivíduos. O excesso de tarefas pode tornar-se no principal “ladrão” de tempo, que é um bem escasso nos dias de hoje. Para evitar o excesso de tarefas deve-se evitar assumir mais trabalho do que aquele que realmente se pode fazer. Uma boa forma de o fazer é utilizando a assertividade, sabendo dizer não quando é proposta mais uma tarefa num momento em que se está atolado de trabalho. Ao analisar todas as atividades que tem de ser realizadas, deve ser claro que algumas têm prioridade sobre outras, pelo que as tarefas menos prioritárias, como foi acima

referido, podem ser adiadas, dispensadas ou delegadas, para que as mais prioritárias sejam corretamente desempenhadas. Isto irá proporcionar uma melhor gestão do tempo, na medida em que deixará o indivíduo mais livre para se ocupar de atividades que só ele pode realizar.

Em suma:

As solicitações diárias são múltiplas, o que dificulta que se atinjam os objetivos fixados. É necessário hierarquizar as atividades de modo a poder estabelecer-se a sua ordem de execução.

São importantes as atividades que contribuem para a realização dos objetivos. Tendem a ter consequências a longo prazo. As atividades urgentes podem ou não relacionar-se com os objetivos e têm consequências a curto prazo.



A resolução de crises, greves, problemas com clientes são exemplos de atividades simultaneamente importantes e urgentes;

O planeamento e desenvolvimento de projetos, formação de pessoal, são atividades da maior importância que frequentemente são adiadas uma vez que não são urgentes;

Os telefonemas urgentes e as visitas inesperadas, que consomem cerca de 50 a 70% do dia são, na maior parte dos casos, pouco importantes;

3.1 - Planear e programar o tempo

O planeamento é o pensamento que antecede a ação no futuro. Planear é estabelecer metas e fixar objetivos, determinar as atividades a realizar, a sua sequência de execução e prazos de cumprimento.

Permite-lhe prever e projetar as suas ações no futuro, reduzindo as incertezas.

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. A duração da fase de planeamento repercute-se no tempo total de execução e também na qualidade dos resultados:

Uma fase de planeamento demasiado curta conduz a uma fase de execução mais longa, a um tempo total superior e a piores resultados.

Ao contrário, os perfeccionistas têm dificuldade em passar da fase de planeamento para a fase de execução, o que também pode comprometer o projeto.

Prever, planificar e hierarquizar são os grandes pilares de uma organização de tempo mais eficaz. Ter objetivos previstos para o nosso dia-a-dia, permite-nos concentrar naquilo que realmente devemos fazer, evitando distrações e esquecimentos.

Planear exige tempo, pelo que muitas vezes é ignorado, mas 1 minuto de planificação pode significar menos 10 minutos na execução. Deste modo, pode ser bastante recompensador. Um plano distingue-se de uma lista de tarefas simples (do tipo lista de compras no supermercado) porque inclui:

- a) A lista de tarefas a realizar durante a semana;
- b) Atribuição de grau de importância da tarefa / capacidade de contribuição da tarefa para o teu objetivo;
- c) Atribuição do grau de urgência / prazo para cada tarefa;
- d) Previsão da duração de cada tarefa;

Coloca-se a questão como realizar um plano de trabalho?

Deve existir uma recolha de dados, criando um diário semanal, com o registo horário das tarefas diárias.

Deve-se posteriormente trabalhar os dados recolhidos e verificar a forma como são utilizados as horas de trabalho, sendo que em paralelo, realizar uma lista com as oportunidades de melhoria que forem identificadas.

Criar e desenvolver planos de ação específicos para produzir melhorias na utilização do tempo. No desenvolvimento destes planos deve estar sempre reservado um espaço para os imprevistos, porque de certeza que eles irão ocorrer.

Algum tempo depois (por exemplo um mês) do início dos esforços para otimizar a gestão do tempo, deve ser feito um balanço sério, por escrito, para avaliar a evolução e decidir qual o trabalho adicional que deve ser feito.

Cada pessoa tem o seu próprio relógio interno que ajuda a definir o seu ritmo de trabalho. Ficar cansado, sentir-se fresco ou voltar a ficar cansado é uma questão muito pessoal. Para trabalhar com eficácia, é essencial conhecer bem o próprio ritmo. Não ignore o seu relógio interno. Aprenda a fazer uso dele. A investigação indica que a maioria das pessoas atinge o seu ponto alto de atenção e assimilação por volta do meio dia. O fim de tarde parece igualmente eficaz. No entanto convém sublinhar que cada pessoa tem os seus ritmos biológicos e intelectuais próprios. Muitos fatores entram em jogo: o temperamento, os hábitos individuais e as condições exteriores. Não se pode generalizar em excesso. O nível de energia e de performance flutuam ao longo do dia inteiro, pelo que convém descobrir quando se funciona otimamente e quando se funciona menos bem. Assim, compete ao individuo observar-se e descobrir as suas horas mais rentáveis, as horas em que por norma se sente com mais energia e capacidade de assimilação.

As horas mais rentáveis devem ser aproveitadas para realizar as tarefas mais complexas. As tarefas mais fáceis ou que exijam menores níveis de concentração (tarefas rotineiras, por exemplo) podem ser deixadas para ocasiões de menor frescura. O padrão de energia pode ser também influenciado pela alimentação. Logo a seguir a uma refeição pesada, a capacidade de concentração diminui, pelo que é aconselhável ingerir refeições ligeiras antes de grandes esforços intelectuais.

3.2 - Etapas do Planeamento

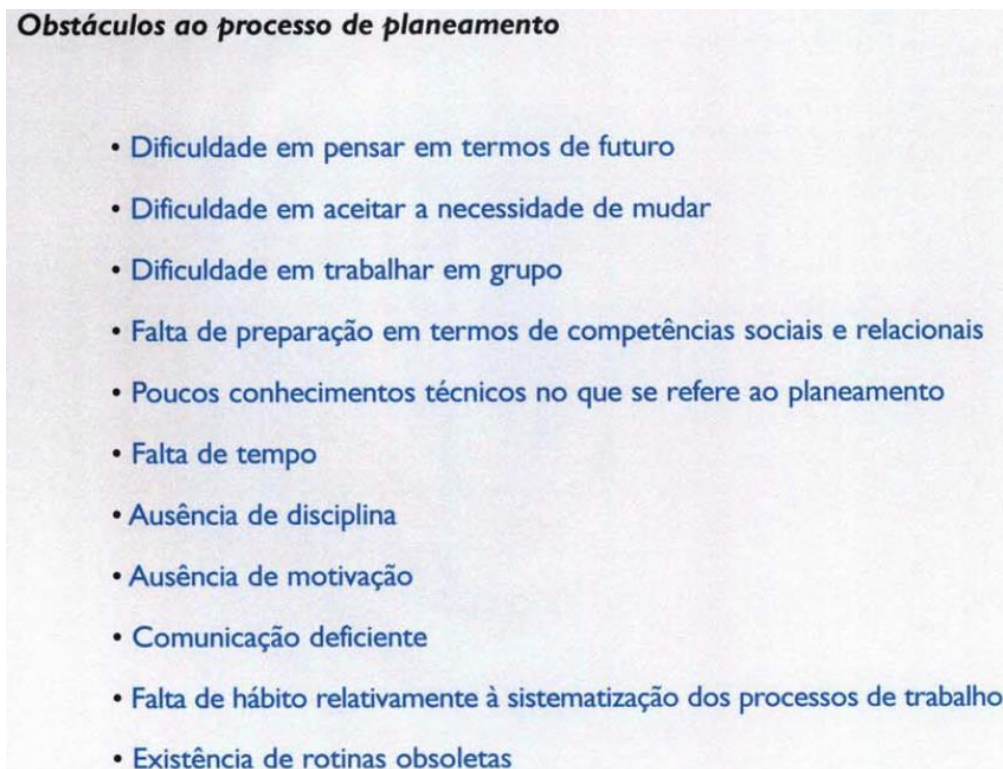
“ O que sucederia à minha criatividade e espontaneidade se a minha vida se estruturasse demasiado?”

Pensa-se, com alguma frequência, que o planeamento e a ordem são obstáculos para a criatividade, flexibilidade, liberdade de ação e espontaneidade.

De fato, algumas pessoas espontâneas e criativas não são muito ordenadas, mas não são criativas devido à desordem. Poderá dizer-se que são criativas apesar da desordem...

3.3 - Obstáculos ao processo de planeamento

No quadro seguinte apresenta-se uma listagem de algumas dificuldades inerentes ao planeamento.



Fonte: Elaboração Própria

3.4 – A gestão do tempo em função do planeamento

A gestão do tempo em função do planeamento implica:

Atribuir um tempo determinado - uma atividade sem tempo determinado corre o risco de se prolongar mais do que o necessário. Sem previsão, não há correções possíveis, uteis e transferíveis 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;

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.

Planificação e agenda

Regras a observar na elaboração de um plano de melhoria de desempenho:

Considerar o dia, a semana, o mês e o ano como conjuntos. Fazer figurar, no plano, tempos fortes e tempos de respirar, de modo a reduzir ao máximo os momentos de pressão.

Prever os compromissos e obrigações fixas de curto, médio e longo prazo.

Reservar, sistematicamente, tempo para a reflexão e para o trabalho solitário

Não esqueça, ainda, quando fizer o seu plano, de:

- Agrupar as atividades relacionadas;
- Reservar tempo para pensar (seja flexível não é possível ocupar o tempo todo). 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 atingir;
- 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 grande número de pessoas já revela uma menor frescura).
- Utilizar os últimos minutos no seu local de trabalho para planear o trabalho e o tempo.

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 objetivos.

De seguida, é imprescindível estabelecer as prioridades para todas as atividades. Estabelecer a prioridade centrando-se na tarefa. Um trabalho complexo em mãos deve dividir-se em partes de forma a ser mais eficaz. Estimar quanto tempo pode ou deve disponibilizar-se para cada parte, permitindo uma sequência proveitosa para cada conjunto de atividades. Estipular os 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 estabelecesse os objetivos e vão-se somando outras coisas que irão aparecendo e que aparentemente têm de ser feitas. A melhor hora para planejar 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 atividades a desenvolver, que prioridades, o tempo que demoram e horário para cada tarefa. 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.

Não se deve confundir planejar e construir horário, em que planejar 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. 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.

CAPÍTULO IV – Identificação do potencial de melhoria de cada uma das atividades

Segundo vários estudos, as perdas de tempo são originadas sobretudo por:

- Chamadas telefônicas desnecessariamente longas, repetitivas ou imprevistas;
- Interrupções constantes de colegas, clientes, fornecedores, etc;
- Falta de pessoal;
- Má percepção das instruções recebidas;
- Perfeccionismo em excesso;
- Dificuldade na gestão de assuntos pessoais;
- Lacunas de formação ou incapacidades;
- Dificuldades de comunicação;
- Indefinição de objetivos;
- Objetivos demasiado ambiciosos;
- Local de trabalho confuso / desorganizado;
- Equipamento insuficiente, subdimensionado ou defeituoso;
- Resistência humana à mudança;
- Dificuldade em dizer não;
- Insegurança;
- Fadiga / doença.

Dado que muitas perdas de tempo resultam de fatores controláveis parcialmente, indicam-se algumas formas de o fazer, melhorando cada uma das atividades desenvolvidas:

Chamadas telefônicas

- Preparar a chamada com os pontos a abordar;
- Cingir-se aos pontos essenciais;
- Pedir para ligar mais tarde;
- Abordar a questão por e-mail;

Deve-se escolher a altura do dia mais propícia para efetuar chamadas (aquela em que houver menos interrupções, que exija, menos concentração ou em que não haja coincidência de prazos).

Interrupções

Deve-se tentar arranjar truques para eliminar ou reduzir as interrupções:

- Continuando a olhar para o monitor;
- Fazendo perguntas fechadas;
- Respondendo com monossílabos;
- Não parando ao ser-se interpelado no caminho, etc;
- Dizer que a altura não é oportuna;
- Refugiar-se num local que não favoreça as interrupções;
- Desviar a extensão para um colega ou para uma caixa de mensagens;

Falta de pessoal

- Sugerir a admissão de mais pessoal;
- Sugerir a colocação de estagiários;
- Pedir a ajuda a um colega;

Explicar as chefias que não será possível ter as tarefas prontas no prazo estabelecido.

Má perceção das instruções

- Confirmar o entendimento das instruções recebidas;
- Pedir explicações em caso de dúvida;

Ir mantendo a chefia a par do progresso da tarefa.

Perfeccionismo em excesso

Não ceder à tentação de:

- Refazer a tarefa várias vezes;
- Corrigir tarefas que não sejam da sua responsabilidade;

Dificuldade na gestão de assuntos pessoais

- Separar a vida pessoal da profissional;

Será preferível abordar o assunto com a chefia, explicando o porquê da dificuldade de concentração ou dos atrasos.

Lacunas de formação ou incapacidade

- Pedir ajuda a um colega ou uma pessoa de fora;
- Procurar informação;
- Sugerir a possibilidade de frequentar uma ação de formação na área;
- Confessar a incapacidade;

Em último caso, considerar um pedido de transferência para funções ou departamentos mais adequados às competências.

Dificuldades de comunicação

- Utilizar a escuta ativa;
- Certificar-se de que percebeu as instruções e os prazos;
- Escolher a altura certa para clarificar as instruções.

Indefinição de objetivos

- Pedir esclarecimentos sobre os objetivos, tentando obter dados concretos sobre prazos e tarefas a executar;
- Ter coragem de dizer quando os objetivos parecem difíceis ou inatingíveis;

Local de trabalho desorganizado

- Organizar o posto de trabalho de forma adequada às necessidades diárias (pondo os objetos no sítio próprio, inutilizando papel desnecessário, etc.)
- Manter o arquivo em dia;
- Certificar-se de que dispõe e sabe a localização de todos os recursos de que necessita;
- Reunir toda a documentação de apoio à tarefa que vai executar;
- Manter atualizada a lista de referências (competências de outros departamentos, lista de extensões e telemóveis, organigrama, identificação e localização das pessoas na organização, etc.

Equipamento insuficiente, subdimensionado ou defeituoso

- Solicitar assistência técnica;
- Propor a substituição de equipamentos;

Resistência á mudança

- Esforçar-se por não ficar preso a velhos hábitos e por ver os aspetos positivos da mudança;
- Estar aberto à possibilidade de implementar novos procedimentos e tecnologias;
- Estar aberto a sugestões;
- Aceitar o fato de que talvez existem pessoas que percebem mais de uma matéria específica e que poderão prestar um auxílio fundamental à conclusão de uma tarefa num determinado prazo

Dificuldade em dizer não

- Ter a coragem de dizer não quando se sabe que:
 - Não é capaz;
 - Não se tem tempo;
 - Não se tem conhecimentos;
 - A tarefa não faz parte das responsabilidades que lhe foram atribuídas

O excesso de trabalho resulta em menor produtividade, maior risco de erro, stress e até doença.

Insegurança

Fazer um esforço para acreditar que se é capaz, mesmo que se tenha de pedir ajuda – o pensamento positivo contribui determinantemente para a execução de uma tarefa com sucesso.

Fadiga / doença

Refletir sobre se não será melhor tirar uns dias de descanso ou de baixa, falando com a respetiva chefia, em vez de continuar a insistir, com pouco ou nenhuns resultados.

Em suma temos:

<i>CRONÓFAGOS</i>	<i>SOLUÇÕES</i>
Perfeccionismo	Não fazer melhor do que é solicitado. O óptimo é inimigo do bom.
Querer fazer tudo	Delegar.
Fazer muitas coisas ao mesmo tempo	Fazer uma coisa após a outra. Fixar prioridades.
Colaboradores e colegas que não respeitam prazos	Fixar prazos e inscrevê-los na agenda. Introduzir o princípio do compromisso voluntário. Cumprir prazos e exortar constantemente os outros a fazê-lo.
Frequentes interrupções telefónicas	Analisar as mensagens recebidas. Fixar períodos de não-interrupção. Desviar chamadas por ocasião de reuniões.
Adiar as coisas desagradáveis	Liquidar antes de mais as tarefas desagradáveis ou pelo menos realizá-las parcialmente.
Trabalhar sem plano de acção, sem fixar prioridades	Fixar objectivos para cada dia. Fazer as coisas importantes antes das coisas urgentes.

Interrupções frequentes provocadas por visitas internas	Concentrar os contactos com os subordinados/ colegas. Uma entrevista bem preparada vale mais do que numerosas conversas espontâneas.
Fadiga e falta de autodisciplina	Harmonizar o tempo de trabalho com o tempo de lazer. Adquirir bons hábitos de trabalho.
Contactos/reuniões não preparadas, sem objectivos	Fixar os objectivos do contacto. Preparar documentação.

Existem diversos sinais denunciadores que refletem a má gestão do tempo. No decorrer da leitura da listagem seguinte irá certamente reconhecer alguns deles:

Sintomas da gestão incorrecta 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 2 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

Fonte: Elaboração Própria

Apresento agora algumas vantagens associadas à boa gestão do tempo e desvantagens decorrentes da má gestão:

<i>Desvantagens da má gestão do tempo</i>	<i>Vantagens da boa gestão do tempo</i>
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
Menos tempo livre	Mais tempo disponível

Fonte: Elaboração Própria

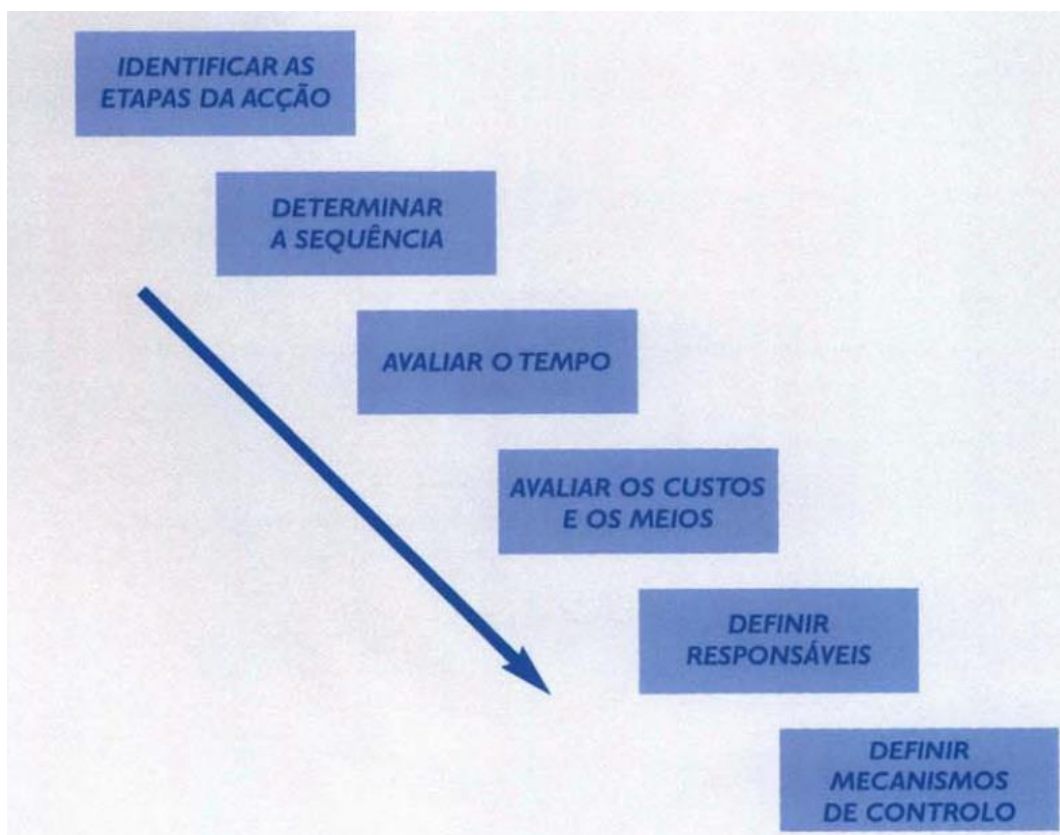
Sintomas da gestão incorrecta do tempo

- 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 2 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

CAPÍTULO V – Regras básicas de organização pessoal

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”.

Apresentar as etapas habituais do planeamento da ação:



Comece por identificar todas as etapas da ação. Deve-se elaborar uma listagem das tarefas a executar, informação necessária, meios de pesquisa e tempo necessário para a mesma, recursos financeiros e humanos envolvidos, etc.

Determine a sequência mais adequada para a sua execução e o tempo necessário para cada etapa.

Proceda à contabilização em termos de custos dos recursos e meios envolvidos no plano.

Estipule procedimentos que permitam controlar o cumprimento do plano nas suas etapas.

Por último, os princípios subjacentes a qualquer ação são os princípios da eficácia:

Para aproveitar ao máximo o tempo de que dispõe, importa, finalmente, que tenha sempre presentes duas dimensões:

- A eficiência – fazer a tarefa de maneira certa;
- A eficácia – fazer a tarefa curta. Sendo ambas importantes, importa, contudo não perder de vista o objetivo último, que é o de alcançar resultados, isto é, ser eficaz!

Devemos questionar, com regularidade, a sua eficácia:

- Quanto tempo poderia economizar se não fizesse algumas coisas não essenciais?
- Há tarefas que se poderiam fazer com mais facilidade e mais rapidamente, melhorando os processos de trabalho?
- Em que tarefa gastou mais tempo do que julgava?

Eficiência	Eficácia
Execução (como fazer)	Resultados (o que fazer?)
Processos, normas, métodos	Objetivos, resultados
Execução mais rápida com menor esforço e menor custo	Execução em função dos fins
Desempenho interno	Gerar alternativa
Solução de problemas	Otimização dos recursos
Cumprimento de deveres	Obtenção de resultados

Fonte: Elaboração Própria

Para proceder à organização do tempo, torna-se crucial, antes de mais nada, que tente encontrar resposta a um conjunto de questões.

Relativamente à rotina do dia-a-dia e aos resultados a alcançar pela sua equipa:

- Quais são as atividades mais produtivas, menos produtivas, e que tempo é consagrado a cada uma delas?
- Que quantidade de tempo é perdido por interrupções?
- Existem atividades cuja eficácia não tenha sido analisada?
- Quanto tempo destinamos às questões urgentes? E às verdadeiramente importantes?

- Os objetivos de progressão são claros e quantificados, ou continuam vagos? Todas as pessoas os conhecem?
- Que parte do tempo é dedicada pela equipa para o aperfeiçoamento, para a “discussão dos problemas” e para a procura das suas soluções?

Relativamente à comunicação interna e à forma como as tarefas estão distribuídas

- Das tarefas que eu normalmente desempenho, quais as que poderei passar para os meus colaboradores?
- Quais dessas tarefas estou psicologicamente preparado para “abandonar” desde já? Existe alguém na minha equipa capaz de as executar imediatamente?
- Quais as tarefas que quero ir delegando gradualmente? Existe um plano de delegação a médio prazo?
- Conheço os meus colaboradores suficientemente para que possa, em consciência, elaborar um plano de delegação?
- Como prepara-los para a aceitação de novos desafios e maiores responsabilidades?
- A forma como lhes comunico os resultados a atingir é a mais adequada?
- Existe o hábito de avaliar com regularidade o andamento dos trabalhos e os resultados atingidos? Se sim, costumo dar feedback dessa avaliação aos meus colaboradores?

Quais as técnicas e instrumentos que costumo utilizar para fazer essa avaliação? Serão eles os mais fiáveis?

Encontradas as respostas para estas questões e eventualmente para outras que, no seu caso concreto, se revelem pertinentes, valerá a pena ter presente, quando pretender instalar novas práticas, um conjunto de princípios habitualmente considerados decisivos para uma gestão eficaz:

- Definir e clarificar objetivos, escreve-los e estabelecer prioridades;
- Centrar-se nos objetivos e não nas atividades;
- Estabelecer, pelo menos, um objetivo por dia e atingi-lo;
- Registrar regularmente o tempo;
- Eliminar, pelo menos, um “desperdiçador de tempo” por semana;
- Planificar o tempo, elaborar planos de curto, médio e longo prazo;

- Escrever uma lista do que fazer todos os dias, incluindo objetivos, prioridades e tempo estimados;
- Preconizar limites de tempo por tarefa;
- Eliminar as “crises repetitivas”, agir em vez de reagir;
- Acabar o que se começou; Não deixar tarefas inacabadas.

5.1 - Proceder a uma análise das suas práticas de trabalho

Devemos iniciar uma análise às suas atividades e ao tempo despendido em cada uma delas. Quais são as suas atividades principais e as secundárias? Quanto tempo despende com as atividades principais e com as secundárias? E, finalmente, quais serão as situações que perturbam mais as suas atividades?

Questões	Análise
O que faço na minha atividade profissional?	Tarefa principal ou prioritária e tarefas decorrentes;
O que faço realmente durante o dia? Qual o tempo de que disponho e o que me imposto?	Análise da utilização diária do tempo e das atividades
Quais são as situações que me impedem de me dedicar a 100% ao trabalho?	Análise dos hábitos durante o trabalho
Terei o meu posto de trabalho corretamente organizado?	Análise do posto de venda
Como reajo ao stress e às tensões do dia-a-dia	Análise do comportamento

5.2 - Fazer uma avaliação dos pontos fortes e fracos

Comece por pensar naquilo que realmente faz. De seguida faça uma análise dos seus pontos fortes e fracos e procure definir estratégias que desenvolvam ou neutralizem esses pontos.

Pontos fortes: o que eu faço com prazer, o que me permite alcançar resultados e ser bem-sucedido, o que me vale o reconhecimento dos outros, o que me causa sensação de bem-estar e segurança.

Estratégia para desenvolver ainda mais estes aspetos: explorar sistematicamente estas capacidades, procurar inovar e desenvolver áreas afins.

Quanto aos pontos fracos, o que faço com menos prazer ou me custa realmente fazer, o que faço com menos rendimento, o que costuma ser apontado pelos outros como falhas, o que provoca em mim sentimentos de insegurança.

Estratégia para neutralizar ou diminuir estes pontos: se possível, delegar essas funções, senão, reconhecer a sua existência perante si mesmo e os outros e procurar ajuda em termos de formação técnica ou outra indicada para o efeito.

Devemos analisar o nosso local de trabalho, ponderar 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.

De igual forma, poderá também avaliar em que medida reage ao stress e aos imprevistos no decorrer da sua atividade. Uma resposta positiva, poderá fazê-lo pensar em mudar a sua forma de gerir o tempo. A sua saúde pode também estar em risco. Exemplo de um questionário:

Reacções/Atitudes	Muitas Vezes	De tempos a tempos	Raramente
1. Irrito-me quando tenho de esperar.			
2. Levo trabalho para casa com frequência.			
3. Sou frequentemente solicitado por muita gente.			
4. Nunca faço pausas.			
5. Fico perturbado com frequência (telefone, pessoas estranhas, etc.)			
6. Quando quero um trabalho bem feito, tenho de ser eu a fazê-lo.			
7. Os meus colegas de equipa não são suficientemente qualificados.			
8. Quando me ausento (férias, doença, etc.) fico com a secretária cheia de papéis.			
9. Fico frequentemente a trabalhar para além das horas de serviço.			
10. Tenho com frequência a sensação de ter excesso de trabalho.			
TOTAL			

Fonte:

Apuramento de resultados: Se tiver entre 5 e 8 Muitas vezes, tenha cuidado com a sua saúde. Pode estar sobrecarregado de trabalho e a precisar de fazer alguns ajustamentos. Tome em consideração que a sua vida não se pode resumir à vida profissional, sob pena de ficar emocionalmente desequilibrado.

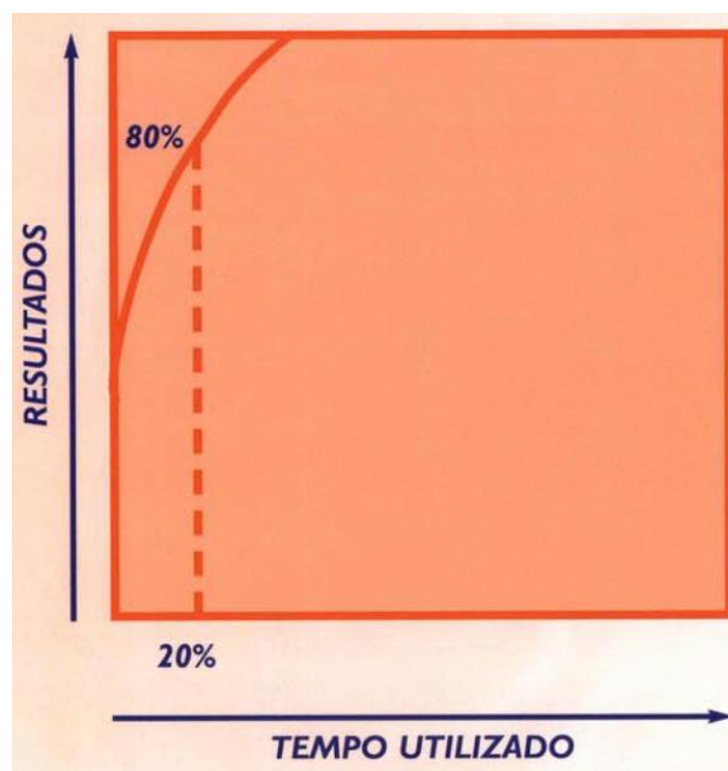
Agora terminou a análise da sua situação em termos de práticas de trabalho e que conhece com maior pormenor e lucidez os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, concentre-se então na solução para os problemas identificados. Reúna toda a sua energia e ponha em prática um plano de ação para melhorar a sua forma de organização e gestão de tempo.

CAPÍTULO VI – Regras fundamentais da gestão do tempo

Vários autores identificaram um conjunto de princípios sobre a gestão do tempo, recomendando-lhe que, tanto quanto possível, os tenha em devida conta no planeamento das suas atividades pessoais e profissionais. Na medida em que estes princípios são incontornáveis, e que, como tal, merecem uma aceitação generalizada, vulgarmente são apresentados como leis. Ei-las:

6.1 - Lei dos 20/ 80 (Pareto)

Com muita frequência, a partir de um pequeno período de tempo atinge-se grande parte dos resultados. Distinga o essencial do acessório.



Esta é uma realidade que não se pode esquecer:

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

O estabelecimento de prioridade permite:

- Agir rapidamente em situações de emergência;
- Responder imediatamente a uma oferta;

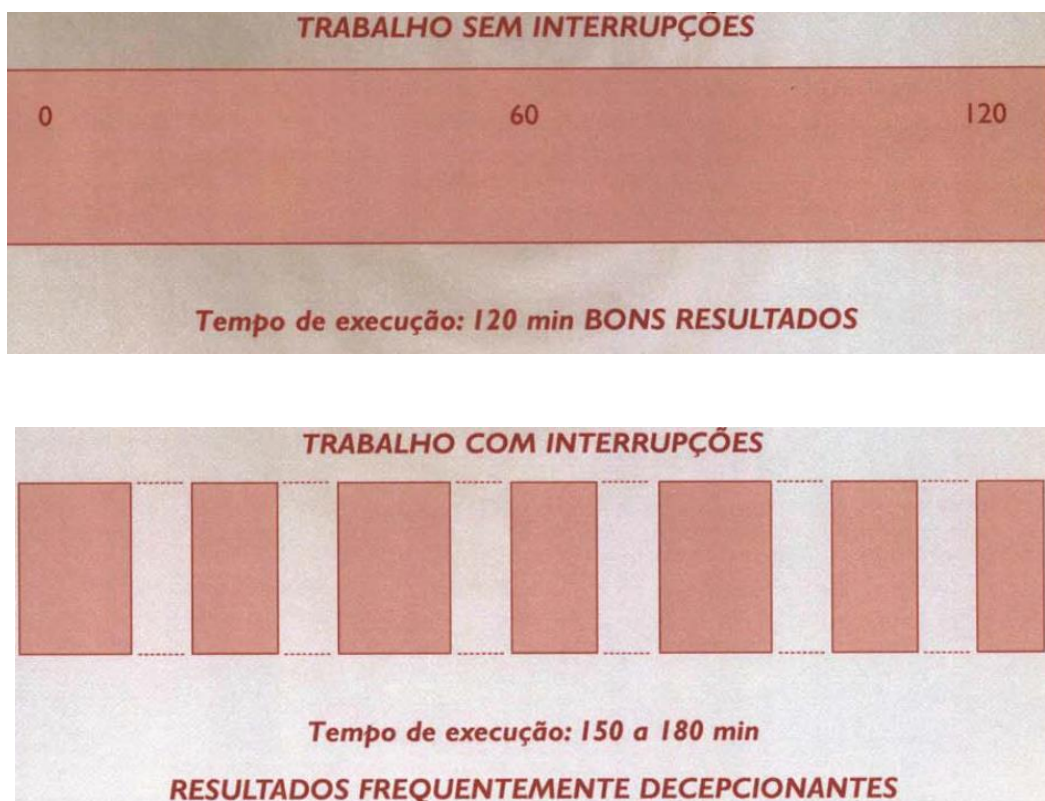
- Detetar e aproveitar uma oportunidade;
- Equilibrar melhor os investimentos do tempo;
- Dar um sentido aos acontecimentos;

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

6.2 - Lei das sequências homogêneas de trabalho

A interrupção de um trabalho provoca perda de eficácia e o consumo de mais tempo do que a sua execução de modo contínuo.

As perturbações e interrupções do trabalho devoram grande parte do tempo. Após cada interrupção é necessário retomar o encadeamento dos pensamentos anteriores e a fazer um grande esforço de reflexão. Em duas horas de atividade ininterrupta de trabalho pode-se avançar rapidamente enquanto que, com interrupções frequentes, para efetuar o mesmo trabalho serão necessárias três ou mais horas.



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

6.3 - 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 próximo do prazo estabelecido para a sua conclusão. Procura informações à pressa e trabalha sobre 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 necessário.

6.4 - Lei da contra produtividade

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

6.5 - 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!

6.6 - Lei dos ritmos biológicos

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:

- 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 de tomar grandes medidas nem proceder a grandes mudanças.

Um trabalho complexo, desagradável, que exige uma grande concentração, será mais facilmente executado de manhã do que durante o período de quebra, no qual se sente 2 a 3 vezes mais dificuldade.

Os períodos de quebra de eficácia devem ser aproveitados para descansar, ou utilizados, por exemplo, para contactos sociais e atividades de rotina.

Cada ser humano é atravessado por múltiplos ritmos biológicos.

6.7 - Lei da dimensão subjetiva do tempo

O tempo tem uma dimensão objetiva e uma dimensão subjetiva, que é função do interesse pela atividade exercida. Com base nestes princípios podemos sintetizar as seguintes regras básicas de gestão do tempo:

- 1 – Definir claramente os objetivos prioritários a atingir e os resultados a alcançar, de forma a adequar o tempo à atividade a realizar;
- 2 – Ter uma boa agenda, onde são escritas as tarefas a realizar e os compromissos, de modo a libertar memória para outros assuntos da vida;

3 – Controlar as interrupções e minimiza-las (se trabalha num gabinete feche a porta e isole-se).

Se desenvolve atividades em espaço aberto, a solução pode passar, se possível, por mudar-se para outra sala. Se recebe muitos telefonemas, peça para que sejam reencaminhados para um colega. Saiba dizer “não” com amabilidade.

4 – Delegar tarefas. Tal permitirá que fique com mais tempo e se preocupe menos com as questões operacionais, aumentando simultaneamente as competências dos seus colaboradores;

5 – Definir prioridades. Distinguir entre o essencial e o acessório, entre o urgente e o importante;

6 – Preparar as reuniões para que estas sejam curtas e eficazes;

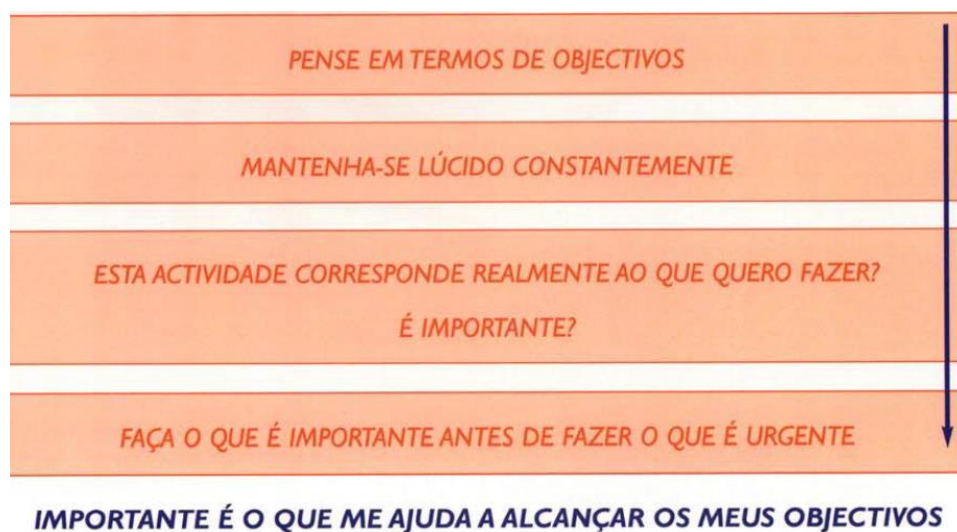
CAPÍTULO VI – Desenvolvimento de planos de ação de melhoria de desempenho utilizando as regras básicas de gestão do tempo e de organização pessoal

Se não sabe para onde vai, nunca se saberá quando se chega

Para organizar o futuro, deve-se começar por estabelecer uma escala de valores e formular ideias pessoais – objetivos, estratégias e medidas. Poderá definir os seus objetivos e estratégias individuais a partir do contexto, sociedade, família, situação profissional e, diretamente, a partir dos ideais pessoais.

O fato de pensar em termos de objetivos:

- É um desafio que lança a si próprio;
- Provoca uma maneira de raciocinar e de agir voltada para o futuro;
- Leva-o para onde pretende ir;
- Ajuda-o a estabelecer prioridades.



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 atingíveis;

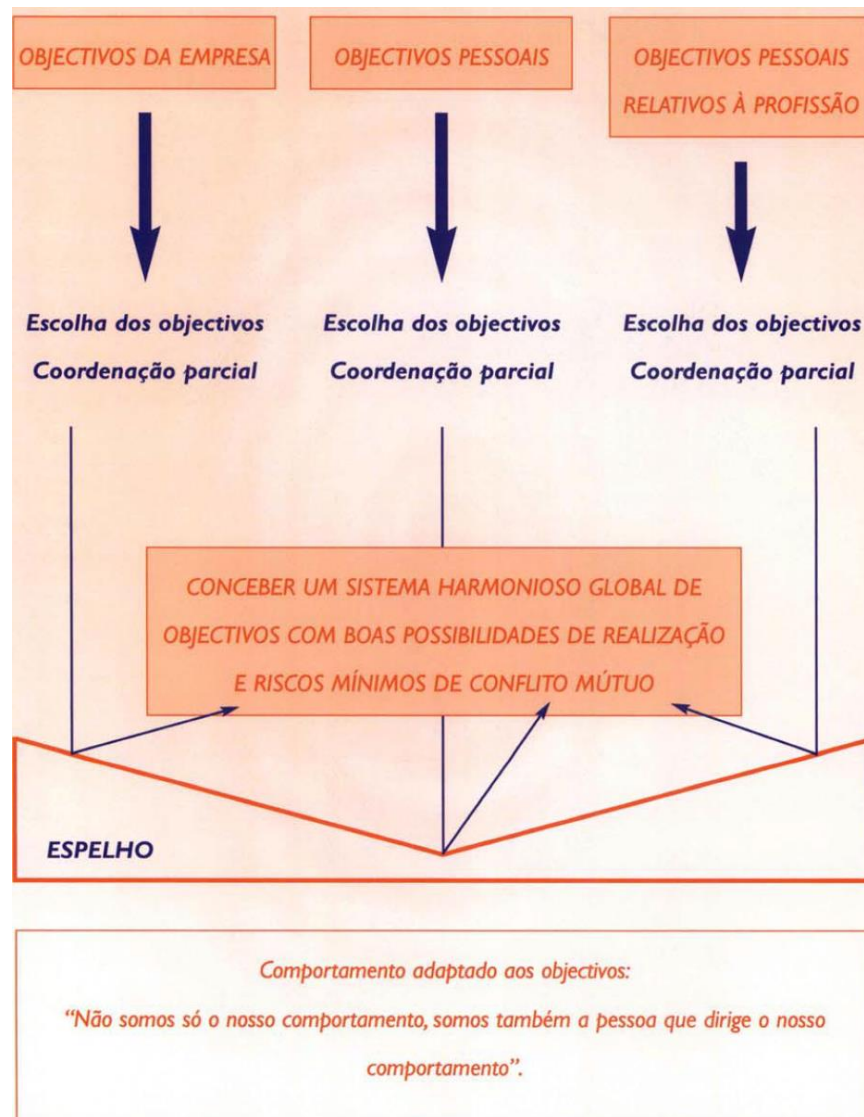
Assim os objetivos que não estão claros, que não se recordam constantemente, têm poucas probabilidades de serem cumpridos.

A perseguição de objetivos de ordem pessoal em diversos domínios pode gerar alguns conflitos:

- Objetivos de ordem privada (não profissionais): lazer, família, saúde, etc.;
- 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, 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.

A figura seguinte mostra como harmonizar objetivos de ordem profissional e privada.



As pausas para café, as conversas de corredor, os atrasos, desprovidos de importância ou urgência, consomem também uma parte significativa do dia.

7.1 - Fixação de objetivos

A noção de objetivo é, hoje em dia, tão decisiva que todas as nossas ações são guiadas pelas metas que fixamos para nós próprios. Cada vez mais nos é exigido que pensemos em termos de objetivos e que orientemos as nossas condutas para a obtenção de resultados, dentro de prazos previamente estabelecidos. Este exercício que nos é requerido constitui um desafio constante, obrigando-nos permanentemente a:

- Orientar o raciocínio e a ação para o futuro;
- Definir exatamente para onde queremos ir;
- Estabelecer prioridades;

Há cinco requisitos básicos que convém não esquecer. Se respeitar a sigla REMAR, seguramente estará a formular bem os seus objetivos:

Para além destas regras, um objetivo deve permitir dar resposta às seguintes questões:

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

7.2 - Delegar tarefas

É função de uma chefia obter resultados mediante dois recursos básicos: as pessoas e o tempo.

O aproveitamento das potencialidades de todos os membros da equipa é uma exigência que um verdadeiro líder não pode, de forma alguma, declinar. Para que consiga cumprir cabalmente a sua função, isto é, para que possa rentabilizar os esforços do seu grupo de trabalho, impõe-se a qualquer chefia que reserve uma parte significativa do seu tempo para planejar, organizar e avaliar o desempenho dos seus colaboradores, tendo em conta os objetivos previamente fixados. É fundamentalmente isso que se lhe pede! Mas como consegui-lo, se a chefia persistir em concentrar em si, para além destas atividades, as tarefas rotineiras que lhe absorvem, todos os dias, uma quantidade enorme da sua

energia e do seu tempo? A delegação, não sendo certamente a solução milagrosa, poderá constituir, desde que devidamente utilizada, uma ajuda preciosa.

O que é delegar?

Em termos simples, poder-se-á dizer que se delega quando deliberadamente se confere autoridade a um colaborador para executar uma tarefa que até então era desempenhada por uma chefia. Convém, no entanto, esclarecer o que se entende por autoridade, responsabilidade e confiança, requisitos essenciais para a compreensão deste mecanismo. Para que a delegação seja bem-sucedida, exige-se um razoável equilíbrio entre a autoridade e a responsabilidade.

Não faz sentido atribuir a alguém responsabilidade sem autoridade. É, pois, fundamental verificar se os colaboradores dispõem de autoridade, na justa e exata medida da responsabilidade que lhes foi conferida. Quanto à confiança, a situação já é diferente. Quem delega não pode demitir-se, em momento algum, do que delegou. As chefias são sempre, em última instância, responsáveis por tudo o que se passa nos seus serviços. Delegar não significa “alheamento” e muito menos “demissão”.

7.3 - Resolução de problemas e tomada de decisões

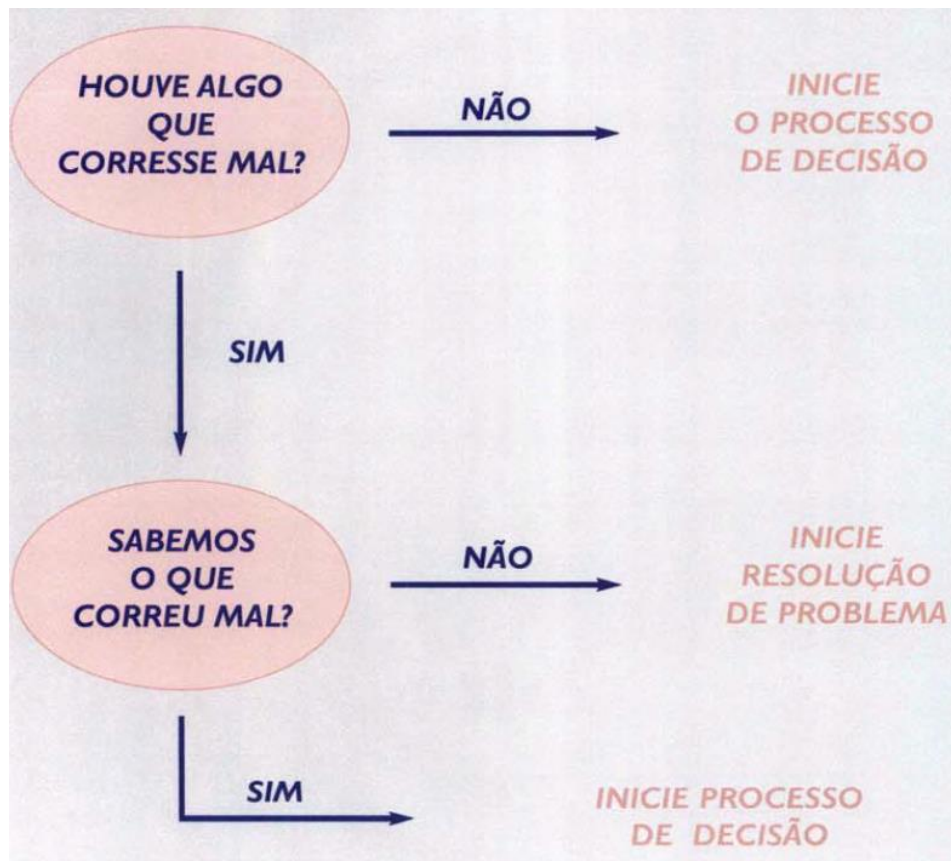
No seu dia a dia, quer a nível profissional quer a nível pessoal, é frequentemente solicitado a resolver problemas e a tomar decisões. Afinal, no que diferem estas ações? A resolução de um problema não passa pela tomada de decisão? Não exatamente.

Distinguir entre a resolução de problemas e a tomada de decisão

O fator principal para decidir se precisa de resolver um problema ou tomar uma decisão é o tempo. Se a situação atual exige a procura de uma resposta no passado, isso implica a resolução de um problema. Quando a situação atual exige que se olhe para o futuro à procura de resposta, então há que tomar uma decisão.

A resolução de problemas procura as causas, com origem no passado, de modo a serem corrigidas. É um processo mais analítico e objetivo que a tomada de decisão.

Face a uma situação concreta, para distinguir se está perante um problema para resolver ou uma tomada de decisão, responda às questões que se apresentam no seguinte esquema:



7.3.1 - Etapas para a tomada de decisão

A tomada de decisão implica a avaliação ou a escolha entre duas alternativas. Aplica-se num número infinito de situações, desde a resolução do problema do equipamento informático à escolha da cor de uma peça de vestuário.

Tomar uma decisão implica um processo metódico de pensamento, cujo primeiro passo consiste na identificação do assunto exato que está a tentar resolver e em priorizar objetivos. A análise da situação revela todas as opções impossíveis de aplicar e um conjunto de alternativas praticáveis. Nesta fase, as opiniões e sugestões das pessoas que o rodeiam podem ser muito úteis. Deve analisar pormenorizadamente as vantagens e desvantagens de cada rumo de ação, mantendo como prioritário o objetivo final. Está finalmente em posição de delinear o plano de ação para implementar a sua decisão.

Alguns aspetos a ter em conta no processo de decisão:

Alguns aspectos a ter em conta no processo de decisão:

- Evite tomar decisões sob tensão
- Nunca tome uma decisão imediata, a menos que seja óbvia
- Não adie decisões vitais: actue logo que possível
- Não hesite em solicitar as opiniões de outras pessoas
- Não tema correr riscos, desde que devidamente calculados

Se alguém lhe perguntar se é capaz de comer um elefante, provavelmente a sua primeira resposta será negativa. E se dividir o elefante em pedaços de pequena dimensão? Claro que não conseguirá ingeri-lo todo no mesmo dia, mas ao longo do tempo..

Pense agora naquelas tarefas monstruosas que tem para executar já há bastante tempo e que tem vindo a adiar...e tome uma decisão!

CONCLUSÃO

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sites Consultados:

- www.otoc.pt
- www.iefp.pt
- www.estgp.pt
- www.uevora.pt

Habito dos empreendedores

O guru da eficácia está de volta. Desta vez, ele promete que quem seguir estes sete conselhos à risca vai tornar-se um empreendedor bem-sucedido.

Ser um empreendedor é uma das carreiras mais excitantes que se pode escolher, mas é um verdadeiro desafio à sua vida profissional e pessoal. O que muitos homens de negócios desconhecem é que, seguindo os princípios usados por empreendedores bem-sucedidos, podem melhorar substancialmente a qualidade das suas vidas e potenciar as probabilidades de alcançar os objetivos que se propuseram.

Ser pró-activo

Muitas pessoas só decidem avançar para novos projetos quando os ventos correm de feição. Perdem tempo preocupado com isso ou a reagir a circunstâncias que não controlam. Em vez de agirem, são obrigadas a reagir a forças exteriores.

O empreendedor decide abarcar nos projetos mesmo que as condições sejam desfavoráveis e que tenha que remar contra a maré. Terá que encontrar sempre razões para acreditar que o projeto vai funcionar.

A proatividade é essencial para um empreendedor, mas não deve leva-la ao extremo. Os empreendedores são geralmente pessoas orientadas para a ação e muitos tendem a ser precipitados. Na verdade, muitas empresas novas falham porque o fundador se lançou para novos projetos sem ter assegurado o capital para sustentar o negócio.

Comece pelo fim

A cultura de uma empresa começa a formar-se logo nos primeiros tempos, por isso é importante começar com uma ideia clara sobre a sua visão, valores e objetivos. Criar uma declaração de missão pessoal ajuda a começar com o pé direito.

Uma forma simples de fazer uma declaração é imaginar que só tem mais três anos de vida. O que gostaria que a sua família, amigos e colaboradores recordassem de si após a sua morte? Deve analisar, os seus papéis como pai, empreendedor. Para cada papel deve pensar sobre um ou dois grandes objetivos nessa área. Desenvolva uma

declaração de missão, descrevendo os seus propósitos que integrem esses objetivos. Por exemplo, se você é um empreendedor, o seu objetivo é criar uma empresa bem administrada, que gere um bom volume de negócios e que envolva ativamente em projetos para tornar a comunidade em que se insere num local melhor. Redigir esta declaração vai ajudá-lo a excluir atividades que não contribuam para alcançar os objetivos que se propôs.

Dê prioridade aos objetivos que se enquadram na sua declaração de missão sempre que planejar o seu dia. Deve-se guardar 20 ou 30 minutos todas as semanas nos quais deve programar o que vai fazer na próxima semana. Gosta de o fazer por exemplo ao domingo, quando está mais tranquilo, ou noutro que ache mais oportuno. Durante o seu planeamento, anote duas ou três coisas que tenha que alcançar essa semana para concretizar os objetivos nos diferentes papéis que desempenha na sua vida. O seu maior desafio no negócio para esta semana pode ser, por exemplo, preparar uma apresentação para um grande cliente que queira concretizar.

Uma vez estabelecidos os objetivos para a próxima semana, devemos encontrar espaço no calendário para cada um deles. Não deve sobrecarregar a sua agenda.

Geralmente as coisas correm mal quando não existe tempo para as tarefas do dia-a-dia. Ao estabelecer prioridades, muitos empreendedores ficam confusos pela necessidade de distinguir entre o que é urgente e o que é importante. Utilizam o seu tempo respondendo a telefonemas e a apagar fogos. Apesar de muitas destas situações parecerem importantes, algumas não o são. Se pretende responder a todas à medida que acontecem, não conseguirá alcançar nenhum dos seus objetivos de longo prazo. E, se continuar a comportar-se desta forma, corre o risco de negligenciar a família, a saúde e os amigos, chegando ao ponto de não ter uma vida extraprofissional.

A solução deve passar por aprender a gerir interrupções que não são importantes e responder-lhes apenas quando tiver tempo para isso – ou forme o seu staff, para que lhe possa delegar algumas destas tarefas. Devemos concentrar apenas no que é verdadeiramente importante, pois é isso mesmo que é a liderança.

Defina prioridades

Muitos empreendedores que usam este sistema, normalmente quando se adere aos objetivos diários. Eles são seduzidos pelos acontecimentos e dão prioridade ao que não é importante. Como resultado, perdem o rumo.

Aspeto a reter:

Se foi honesto no registo dos seus objetivos na declaração de missão, terá mais facilidade em fugir às atividades que não são importantes. As pessoas podem sentir-se infelizes por já não lhes dispensar tanta atenção, mas não estamos num concurso de popularidade.

Devemos dar a devida atenção àquelas situações inesperadas, mas importantes, que também acontecem – algumas podem ser mesmo mais importantes do que os planos que traçou inicialmente. Quando estas situações surgem, é crucial encontrar tempo para redefinir as prioridades e ter coragem para agir de acordo com os seus princípios.

Pense nos outros

É impossível criar um negócio bem-sucedido sem a ajuda de outras pessoas, mas, infelizmente muitos empreendedores esquecem isso na gestão diária. Eles tentam que as pessoas compitam dentro da empresa, não prevendo as consequências. Pensam que isso vai aumentar a produtividade, mas a única coisa que faz é criar conflitos e rivalidades entre departamentos. Não devemos criar uma competição interna, pois já existe a externa.

Um presidente de uma companhia pergunta o que deveria fazer para que os empregados trabalhassem melhor em conjunto. Ele pensava que estava a encoraja-los a agirem como membros de uma equipa. O presidente tinha um poster atrás da secretária e uma frase que dizia “Quem vai ganhar esta viagem”? Expliquei-lhe que aquele tipo de iniciativa pode parecer que encoraja as pessoas a trabalhar arduamente, mas, na verdade, provoca-lhes o sentimento de que, se uma pessoa ganha, as outras vão perder. É preferível pensar num programa em que todos ganhem uma viagem, se os objetivos do grupo forem alcançados.

Quando todos sabem que têm a possibilidade de ganhar através do seu próprio trabalho, a produtividade dispara.

Escute quem sabe

Muitos empreendedores que não abrem mão do negócio e insistem em assumir todas as decisões. Eles concentram-se de tal forma no seu ponto de vista, eliminam qualquer opinião contrária à sua.

O problema é que os empregados não deixam o cérebro à porta da empresa. Ainda que pareçam concordar com as suas ideias, lá bem no fundo não lhe serão leais, a menos que lhe dê uma parte do negócio. Se isso não acontecer, eles acabarão por perder a motivação. Pode-se obter mais riqueza, empenhando os empregados e oportunidades de aprender a partilhar ideias, informação, liderança e poder. Isso implica que deve ser capaz de escutar a opinião dos seus empregados, mesmo que não concorde com ela. Uma forma de começar é pedir ao seu staff que proponha soluções para os problemas mais urgentes com que tem que lidar no seu negócio e que, normalmente, você resolve sozinho. É impressionante como as pessoas se podem revelar quando se colocam as questões certas. Muitos empreendedores que reclamam que os seus empregados não colaboram são geralmente aqueles que não sabem escutar os outros. Devemos ter empregados que possam ajudar. Para isso, devemos ter profissionais com talentos complementares aos seus e que tenham a coragem de lhe dizer o que pensam, mesmo quando sabem que não partilhamos a mesma opinião.

Criar sinergias

Para ser bem-sucedido nos negócios é necessário juntar um staff homogêneo. Deve procurar pessoas que compensem os seus pontos fracos. Assim podemos chegar a uma conclusão que apesar de ter grande capacidade para escrever e para ensinar, não tinha vocação para um negócio. Ter a noção que precisava de ajuda, de funcionários à minha volta que soubessem como gerir custos, fazer inventários, controlar a contabilidade e o cash-flow.

Quando se é empreendedor deve sempre encontrar-se tempo para conduzir extensas entrevistas e analisar bem as pessoas. Se assim não for, podemos contratar pessoas que não têm a competência ou o carácter que procura, mas apenas a aparência de que possuem essas qualidades.

Pessoas interdependentes – mais do que independentes – são aquelas que considero fundamentais para o crescimento de uma companhia. As pessoas interdependentes são eficientes porque sabem como trabalhar bem com os outros. As independentes podem ser capazes de assumir muita responsabilidade, mas não conseguem manter a equipa sempre a trabalhar.

Equilibre a sua vida

Mesmo os empreendedores que conseguem levar uma vida equilibrada precisam de carregar as baterias periodicamente. Dispor de tempo para se exercitar entre três a seis horas por semana não é um luxo – é essencial. Feitas as contas, não representa mais do que 30 minutos diários, o que é um investimento muito pequeno, tendo em conta os enormes benefícios que isso trará à sua saúde.

Também é importante procurar renovar a sua dimensão espiritual. Pode também renovar o seu intelecto, cortando com a televisão, lendo livros ou escrevendo cartas com significado a amigos. Disponha também de tempo para reavivar as suas relações com pessoas realmente importantes na sua vida. Encontre formas de ajudar os outros, através de voluntariado. Estas formas vão ajudar a manter o equilíbrio.

Estes pontos, estão pensados para funcionar a longo prazo. Pode parecer difícil saltar do barco para pensar um pouco mais na vida, quando se é alvo das pressões diárias da gestão de um negócio. Haverá alturas em que será difícil escapar mas, se conseguir incorporar gradualmente estes hábitos na sua rotina, o seu stress provocado pelas longas horas de trabalho e pelo pouco tempo que passa com as pessoas que ama vai-se reduzindo. O seu negócio e a sua vida tornar-se-ão mais compensadores.