CECOA

Gestão do Tempo e do *Stress*

Natalina Faria

CECOA

Gestão do Tempo e do *Stress*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO 5

1. UTILIZAÇÃO DO TEMPO 9

1.1. Visão da realidade 10
1.2. Factores de desperdício de tempo 11
1.3. Auto - Diagnóstico 15
1.4. Plano de desenvolvimento pessoal 17

2. GESTÃO DO TEMPO 19

2.1. Pensar em termos de objectivos 20
2.2. Planear para a realização dos objectivos 23
2.3. Estabelecer prioridades 25
2.4. Delegar 27
2.5. Sistemas e métodos de organização pessoal 28
2.6. Gestão de telefonemas 32
2.7. Correio electrónico 33
2.8. Interrupções 34
2.9. Reuniões produtivas 35
2.10. Plano de desenvolvimento pessoal 37

3. O QUE É O *STRESS*? 39

3.1. *Stress* - tentativa de definição 40
3.2. Desafio (*stress* positivo) ou *stress* 41
3.3. Potenciais factores de *stress* 42
3.4. Sintomas 44
3.5. Variáveis individuais 46
3.6. Auto - Diagnóstico 48
3.7. Plano de desenvolvimento pessoal 51

4. PREVENÇÃO DO *STRESS* **53**

4.1. Criar estratégias de prevenção 54
4.2. Auto - Diagnóstico 58
4.3. Plano de desenvolvimento pessoal 66

5. ADAPTAÇÃO E CONTROLO DO *STRESS* **67**

5.1. Técnicas de controlo e redução da tensão 68
5.2. Plano de desenvolvimento pessoal 73

CONCLUSÃO **75**

ANEXOS **79**

Resposta aos exercícios de auto-diagnóstico 80

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS **85**

FICHA TÉCNICA **89**

CECOA

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

O tempo é o recurso mais precioso que o ser humano tem. Ele não pode ser poupado, recuperado, alargado: só pode ser usado.

A falta de tempo na nossa vida é cada vez mais um problema. Não sendo possível alterar o número de horas que um dia tem, podemo-nos concentrar no desejo de interferir e aumentar a **qualidade** da utilização do nosso tempo.

E gerir o tempo não significa trabalhar mais arduamente mas sim:

- ¥ Trabalhar de uma forma mais **inteligente**;
- ¥ Administrar melhor as **atitudes**;
- ¥ Organizar o **presente**, alinhado com o **futuro**.

Gerir o Tempo é:

Melhorar a produtividade e a qualidade de vida em cada um dos planos de acção: **pessoal, familiar, profissional**.

Cada um de nós gere o seu tempo e a sua vida. Por isso, a Gestão do Tempo não pode consistir numa colecção de receitas universais e aliciadoras.

Adopte as suas próprias estratégias individuais de forma a criar, progressivamente, a optimização do tempo.

As pessoas que gerem eficazmente o seu tempo experimentam menos ***stress***, adquirem maior controlo sobre si próprios, o seu trabalho, os seus resultados, a sua vida, aumentando a Satisfação Pessoal e Profissional.

CECOA

UTILIZAÇÃO DO TEMPO

Capítulo I

Objectivos

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- ¥ Reconhecer a importância de uma eficaz gestão do tempo e do *stress* em termos da qualidade de vida em todas as suas dimensões;
- ¥ Diagnosticar, analisar e identificar a sua situação real através da auto-avaliação;
- ¥ Identificar os factores "desperdiçadores" de tempo mais comuns e as formas de os controlar;
- ¥ Elaborar um Plano de Desenvolvimento Pessoal.

I.I. VISÃO DA REALIDADE

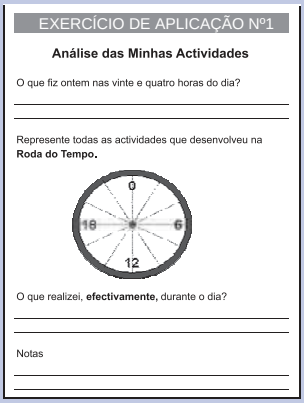
"O tempo não tem margens. Passa e nós passamos com ele".

Lamartine

Quando se pretende gerir melhor as tarefas pessoais devemos ter uma perspectiva global do modo como utilizamos o tempo, procurando fazer uma **análise da situação real.**

Quanto mais clara for a visão da realidade mais possibilidades teremos de conseguir melhorar as nossas competências a esse nível.

Este procedimento permite-nos tomar consciência dos factores **desperdiçadores** de tempo e por norma, através deste processo, descobre-se também que grande parte do tempo é empregue em tarefas **acessórias** e não nas actividades **essenciais**.


EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº1

Análise das Minhas Actividades

O que fiz ontem nas vinte e quatro horas do dia?

Represente todas as actividades que desenvolveu na **Roda do Tempo.**

O que realizei, **efectivamente,** durante o dia?

Notas

Analisar a **situação real**, utilizando a Auto-Avaliação, para saber como se **está a funcionar**.

I.2. FACTORES DE DESPERDÍCIO DE TEMPO

"Somos o que repetidamente fazemos. A excelência não é, portanto, um feito, mas um hábito."

Aristóteles

A maioria das pessoas perde muitas horas no seu dia-a-dia a realizar actividades ou a resolver situações incorrectamente.

Empregamos mal o tempo porque muitas vezes não **planeamos** os esforços orientando-os para as **prioridades** e **objectivos**.

Actividades desnecessárias, desenvolvidas com uma perfeição excessiva e sobrecargas de trabalho devido à **inexistência de delegação** são situações frequentes de falta de rentabilidade no modo como utilizamos o nosso tempo.

É fundamental que se detectem e se compreendam exactamente quais os factores que nos fazem desperdiçar tempo.

Uma vez identificados os "devoradores de tempo" há que utilizar formas de os eliminar, sejam eles devido às próprias características pessoais ou a factores externos.

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº2

Desperdiçadores de Tempo

Identifique os seus Desperdiçadores de Tempo tentando diagnosticar as suas causas e crie soluções.

Liste de que formas desperdiça o seu tempo:

Liste um memorando de actuação:

Podemos dividir em três grandes categorias os factores que constituem as principais barreiras a uma **eficaz gestão do tempo:**

- **Factores humanos** - temos mais oportunidade de os trabalhar desde que os tenhamos identificado, podendo fazer escolhas sobre a nossa própria conduta;

- **Factores administrativos** - quando negligenciados causam significativas perdas de tempo;

- **Factores ambientais** - incidem sobre frequentes bloqueadores.

FACTORES HUMANOS

- Não definição de metas/objectivos;

- Desorganização pessoal;

- Empreender mais do que se pode;

- Incapacidade de dizer "não";

- Fadiga, falta de auto-estima, desmotivação;

- Procrastinação;

- Indecisão e dúvidas;

- Perfeccionismo.

FACTORES ADMINISTRATIVOS

- ¥ Falta de objectivos, prioridades e planeamento;
- ¥ Delegação inexistente ou ineficiente;
- ¥ Responsabilidade ou autoridade confusa;
- ¥ Falta de comunicação ou comunicação ineficaz (confusa, ambígua, indirecta);
- ¥ Informação inadequada, inexacta ou tardia;
- ¥ Excesso de reuniões, reuniões mal preparadas.

FACTORES AMBIENTAIS

- ¥ Interrupções (presenciais ou pelo telefone);
- ¥ Visitantes inesperados;
- ¥ Encontros;
- ¥ Formalidades;
- ¥ Ruído, distracções visuais, espaço físico.

COMO ELIMINAR DESPERDIÇADORES DE TEMPO?

FACTORES	SUGESTÕES
Querer fazer tudo	Delegar
Querer saber tudo	Confiar nos outros
Fazer muitas coisas ao mesmo tempo	Fixar prioridades
Colaboradores/colegas que não respeitam prazos	Motivar os outros para o cumprimento de prazos, cumprindo-os o próprio
Interrupções telefónicas/ visitas	Fixar períodos de não interrupção; desviar chamadas; delegar mais
Adiar as coisas desagradáveis	Executar, antes de mais, as tarefas desagradáveis ou pelo menos realizá-las parcialmente
Não definição de objectivos/metas	Fixar objectivos diários - 1º importante; 2º urgente
Perfeccionismo	"O óptimo é inimigo do bom"
Desarrumação	Tudo em ordem: secretária, dossiers, cestos de correio
Excesso de reuniões/ mal preparadas	Fixar os objectivos das reuniões. Planificar
Não saber dizer "NÃO"	Aceitar só as tarefas às quais se poderá dedicar o tempo necessário. Recusar com empatia e explicar o porquê

I.3. AUTO-DIAGNÓSTICO

EXERCÍCIO DE AUTO-DIAGNÓSTICO Nº1

Avalie como está a utilizar o seu tempo

A única maneira de gerirmos melhor o tempo é analisar a forma como o usamos e estudar maneiras de o distribuir de modo eficaz.

Leia os seguintes itens e coloque um X na coluna que responde melhor ao seu caso.

A - Frequentemente **B** - Às vezes **C** - Raramente

	A	B	C
Preparo, diariamente, Listas de "Coisas a Fazer"			
Realizo todos os itens "Coisas a Fazer"			
Termino projectos dentro do prazo			
Desenvolvo, diariamente, algo que me deixe mais próximo dos meus objectivos			
Sou pontual no trabalho, reuniões e eventos			
Sei dizer eficazmente "não"			
Utilizo adequadamente o telefone			
Actualizo os objectivos pessoais e profissionais			
A mesa de trabalho está limpa e organizada			
Posso encontrar facilmente aquilo que procuro nos meus arquivos			
Sei delegar adequadamente			
Todos sabem o melhor horário para me procurar			
Quando sou interrompido, consigo retomar o meu trabalho sem perder o ritmo			
Lido de modo eficaz com interlocutores demorados			

Após ter respondido às afirmações, verifique os seus resultados e confronte-os com os valores que se encontram em Anexo.

EXERCÍCIO DE AUTO-DIAGNÓSTICO Nº 2

Avalie como está a sua capacidade de dizer "não"

Um dos factores que frequentemente contribui para a má utilização do tempo é, sem dúvida, não termos, muitas vezes, a coragem de dizer "não".

De acordo com o seu comportamento habitual e para cada frase escolha:

A - Frequentemente **B** - Às vezes **C** - Raramente

	A	B	C
Consulta a sua agenda antes de assumir responsabilidades?			
Evita aceitar compromissos adicionais?			
Considera os custos de tempo que estão envolvidos ao não dizer "não"?			
Diz "não" imediatamente sem perder tempo a pensar se o deve fazer?			
Pratica, algum tempo antes, como dizer que "não" de uma forma educada, mas firme?			
Tem uma explicação "em stock" para que as pessoas respeitem o seu "não"?			
Alerta a pessoa que está a distribuir tarefas para o facto de que já tem muito que fazer e pergunta-lhe o que quer que elimine para poder assumir novos compromissos?			
Quando apropriado, sugere que outra pessoa, com menos para fazer no momento, é mais indicada para realizar uma tarefa?			

Após ter respondido às questões, verifique os seus resultados e confronte-os com os valores que se encontram em Anexo.

I.4. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Depois de ter identificado as áreas nas quais deseja desenvolver as suas capacidades elabore um Plano para melhoria.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Pontos Fracos	**Acções a Promover**

Data ___ / ___ / ___

CECOA

GESTÃO DO TEMPO

Capítulo 2

Objectivos

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- ¥ Caracterizar alguns instrumentos fundamentais para a "criação" de tempo;
- ¥ Utilizar métodos de organização como forma de melhorar a eficácia pessoal e profissional;
- ¥ Praticar, através de exercícios, a utilização de técnicas, de acordo com o seu perfil pessoal e profissional;
- ¥ Elaborar um Plano de Desenvolvimento Pessoal.

2.1. PENSAR EM TERMOS DE OBJECTIVOS

"Se não tiveres rumo, nenhum vento te será favorável".
Séneca

Se não tivermos **objectivos,** aquilo que fazemos e a forma como utilizamos o tempo não são importantes.

Pensemos na "Alice no País das Maravilhas":
«Ela teve de escolher o caminho a seguir quando chegou ao primeiro cruzamento. Enquanto se questionava, aparece o gato Gheshire junto à árvore e ela pergunta-lhe: "Que caminho devo seguir?". O gato responde-lhe: "Depende para onde queres ir?" Alice disse então: "Isso tem pouca importância". E o gato responde-lhe: "Não há diferenças entre os dois caminhos". Alice retorquiu: "Mas eu quero ir para algum lado!". O gato responde: "Então, se andares o tempo suficiente, chegarás certamente a algum sítio"».

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº3

Objectivos

Formule um Objectivo: Coloque um **X** no quadrado respectivo da seguinte Lista de Controlo, para verificar se o seu objectivo é:

☐ Claro	☐ Realista
☐ Específico	☐ Desafiador
☐ Possível de Medir	☐ Consistente
☐ Possível de Atingir	☐ Circunscrito no Tempo

Se, como a Alice, não soubermos onde queremos chegar, não importa o caminho a escolher. É só uma questão de tempo!

O facto de se pensar em termos de **objectivos** tem uma série de vantagens:

- ¥ Constitui um desafio;
- ¥ Provoca uma maneira de pensar e de agir voltada para o futuro;
- ¥ Aumenta a auto-confiança e a motivação;
- ¥ Melhora o desempenho;
- ¥ Elimina e clarifica expectativas conflituais ou confusas sobre o papel profissional;
- ¥ Ajuda a decidir como usar o tempo;
- ¥ Ajuda a estabelecer prioridades;
- ¥ Ajuda a diminuir o *stress* e a ansiedade.

A fixação de objectivos comporta uma resposta a estas três questões:

- ¥ **Onde** é que eu quero ir? (Que **resultado**?);
- ¥ **Como** é que lá chego? (Que **acções** vou empreender?);
- ¥ Em que **data**? (Qual o **prazo**?).

Um resultado, uma acção, um prazo.

Para que os objectivos tenham mais significado eles devem ser:

¥ Claros

Um objectivo não deve ser implícito. Explicitação clara do que se quer realizar (**o quê**) e não apenas dos meios (**como**).

¥ Específicos

Têm que ter um significado bem definido.

¥ Mensuráveis

Caso contrário, nunca será possível avaliar se foram atingidos ou não e porquê ("o que não se consegue medir não se consegue gerir").

¥ Realistas, realizáveis e constituírem desafios

Deve manter-se a flexibilidade necessária para a sua redefinição em determinadas condições, para que não venham a constituir um elemento de frustração e de desmotivação.

¥ Estabelecidos temporalmente

Fixar um prazo (realização prevista em tal data).

2.2. PLANEAR PARA A REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

"Ninguém planeia o falhanço, só que algumas pessoas falham no planeamento".

Anónimo

"O trabalho tende a ocupar todo o tempo disponível".

Lei de Parkinson

Quando se elabora um plano é necessário pensar e considerar as suas vantagens, conhecer as suas falhas e saber reagir prontamente a todas as contingências.

Um planeamento elaborado detalhadamente dá resposta às seguintes questões:

¥ Onde estamos?

Identificar a situação presente.

¥ Para onde queremos ir?

Ter em mente os objectivos a atingir.

¥ Como vamos fazer?

Determinar o que deve ser feito para realizar os objectivos a cumprir, sabendo onde concentrar os esforços.

¥ O que precisamos?

Reunir todos os elementos necessários, através da criação de uma lista detalhada.

¥ Ter mais atenção a quê?

Ter todos os factores em conta, incluindo os que podem correr mal. O imprevisto pode acontecer.

¥ Que alternativas temos?

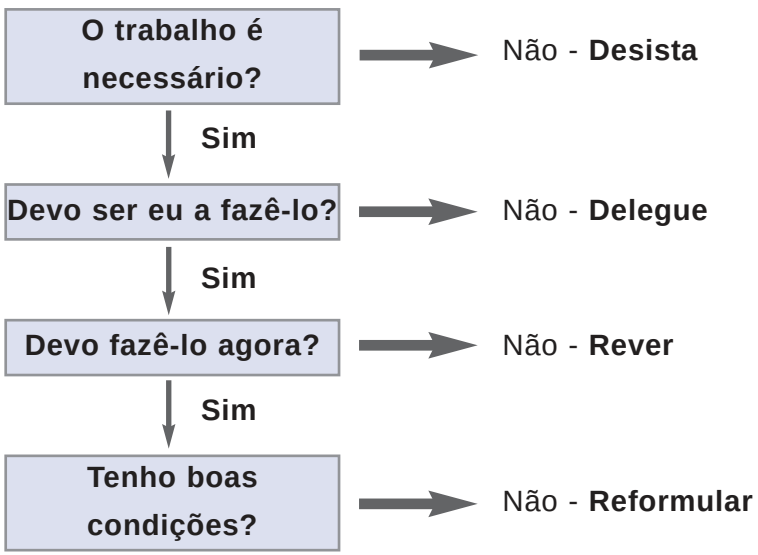
Ter um leque de opções em simultâneo porque podem surgir modificações.

¥ Como controlar?

Determinar mecanismos de controlo para estarem em dia em relação ao plano: listas de verificação, gráficos, indicadores de gestão, etc.

Antes de planear ou iniciar um trabalho reflicta sobre as seguintes questões:

Figura 1 - Questões a colocar



FASES DA ELABORAÇÃO DE UM PLANO

As fases fundamentais a ter em conta na elaboração de um plano, são as seguintes:

1- Estabelecer objectivos

Ter claros os objectivos para saber o que se quer realizar.

2- Enumerar actividades

Enumerar e detalhar todas as actividades que devem ser incluídas. Assim é possível estabelecer uma lista de prioridades e registar um horário.

3- Criação de um plano de contingências

Ter em conta um plano de contingências que nos diga, se houver uma alteração à última hora, o que fazer.

2.3. ESTABELECER PRIORIDADES

"O essencial leva pouco tempo, o acessório muito tempo."
Lei de Pareto

Podemos abordar a gestão do tempo de duas formas:

- A abordagem do que é **urgente**;
- A abordagem do que é **importante**.

A **urgência** normalmente traz pressão e *stress*. É uma abordagem com foco na **quantidade** de tarefas para

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº4

Estabelecer Prioridades

1. Identificar as actividades que deveria fazer hoje (ou durante uma semana)

2. Classificar cada actividade «A»,«B»,«C»)

3. Contar o número total de actividades do período de tempo designado.
nº=___

a) Qual o número total de «A»? nº=_____

4. Que percentagem do tempo passaria em actividades-chave («A»)?
%=___

O que é que isso me diz sobre o uso que faço do tempo?

executar num prazo muito curto ou nos problemas imediatos para resolver.

A segunda abordagem foca o que é **importante** para ser realizado. É uma abordagem **qualitativa** da gestão do tempo.

A chave para lidar com o importante é organizar um **planeamento** prévio que direccione as acções.

Então como é que se deve agir?

A acção a tomar centra-se no **estabelecimento de prioridades**, que se encontra genericamente sujeita a uma classificação, condicionada pela referida acção em causa, descrita no quadro abaixo:

Figura 2 - Classificação das acções

	Importante	Não importante
Urgente	Faça agora e bem feito!	Faça logo, mas não perca muito tempo com isso! Delegue em tempo útil!
Não Urgente	Exige bastante tempo para uma execução adequada. Merece tempo e esforço. Não deixar de lado, senão passa à condição de urgente! Delegar eventualmente.	Faça depois ou tente negociar para eliminar essa tarefa!

2.4. DELEGAR

Delegar é atribuir tarefas a uma pessoa ou a uma equipa dando-lhe a necessária autonomia.

Um dos segredos de uma gestão eficaz do tempo está no delegar tarefas a outros.

Vantagens de uma delegação eficaz:

- ¥ Rentabilizar o tempo disponível;
- ¥ Ajudar os outros a aperfeiçoar capacidades e a potenciar conhecimentos;
- ¥ Motivar as pessoas conferindo-lhes responsabilidades e premiando-os com a confiança.

Técnicas para uma boa delegação:

- ¥ **Planear** a delegação: quem deve fazer o **quê**, **como, até quando, com quem?**;
- ¥ Identificar e **seleccionar** a pessoa adequada;
- ¥ **Motivar** a pessoa a quem vai delegar;
- ¥ **Explicitar** de forma clara os objectivos, as tarefas, as responsabilidades e os prazos de entrega/ realização da(s) tarefa(s);
- ¥ Fornecer eficazmente **informações** sobre os resultados pretendidos, a importância do trabalho,

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº5

Saber delegar

Identificar uma tarefa que possa delegar noutra pessoa:

Preparar o **Plano de Delegação**:

- *Nome* (pessoa a quem delegar a tarefa):

- *Informações* (o que vai fazer, resultados, prazos, constrangimentos, etc.):

- *Instrumentos* (meios técnicos, formação, etc.):

- *Quem deve ser informado* (pessoas, serviços,etc.):

- *Data da "entrevista da delegação":*

- *Data de início da delegação:*

Discuta o seu plano com os outros participantes.

os constrangimentos e assegurar-se que a pessoa compreendeu;

¥ Manter-se acessível para tirar dúvidas, ajudar e **acompanhar** a evolução da tarefa;

¥ Garantir boa **coordenação** com outros serviços;

¥ Quais são os **meios** técnicos, humanos e financeiros que deve pôr à disposição?

2.5. SISTEMAS E MÉTODOS DE ORGANIZAÇÃO PESSOAL

AUTO-ORGANIZAÇÃO

A base de uma eficaz gestão do tempo é a **auto-organização**. Sem isto a conquista das metas e a realização dos planos ficam comprometidas. A auto-organização é o segredo da **produtividade**.

A organização pessoal, uma vez conquistada, deve ser mantida: **actualização** das agendas, dos e-mails, a mesa de trabalho, os armários, etc.

Sistematizar as tarefas e criar pequenas rotinas facilita a organização:

¥ Fazer listas de tarefas, não esquecendo de as dividir em **urgentes e importantes**. Estabelecer qual a **prioridade** de cada uma e determinar uma data de conclusão;

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº6

Como estão as minhas capacidades de organização pessoal?

1. Que capacidades considero importantes para a minha Organização Pessoal? (assinalar com "**X**" a coluna que indica o nível actual para cada uma das capacidades)

Capacidades	Boas	Satisfaz	Melhorar

Plano de Desenvolvimento

2. Elaborar o Plano mencionando:
- **Objectivo**;
- **Como** será feito;
- Uma **data-limite**

Objectivo	Como	Data-limite

- Após iniciar uma tarefa importante, por mais desagradável que seja, ir até ao fim e assinalar as tarefas já concluídas;
- Fazer agora! Não deixar para depois;
- Criar o hábito de fazer as coisas mais importantes primeiro;
- Evitar o **perfeccionismo**. "O óptimo é inimigo do bom";
- Perguntar constantemente: será que isto vai simplificar a minha vida?

ESPAÇO DE TRABALHO

Um dos problemas mais comuns que afectam a eficiência é a desorganização dos **espaços de trabalho**.

Perde-se tempo a procurar papéis, a revistar arquivos e pastas, a manusear centenas de vezes os mesmos papéis na busca de um documento perdido.

Administrar, de forma eficiente, o espaço de trabalho não significa necessariamente torná-lo livre mas sim, torná-lo prático e funcional:

- É mais simples adoptar uma disciplina diária do que perder horas arrumando o que se vai acumulando;
- Se possível, eliminar da mesa tudo o que não está a ser utilizado. Colocar somente as coisas com as quais está a trabalhar;

- ¥ Manter um "cesto" para "**entradas**", outro para "**assuntos em andamento**", outro para "**arquivo**" e outro para "**saída**";

- ¥ Fazer uma revisão periódica dos documentos considerando sempre o factor tempo;

- ¥ Rever, frequentemente, todos os projectos e acções e colocar de novo a zero o material que não está processado no correio electrónico, nos papéis e na mente;

- ¥ Um documento que hoje é inútil, provavelmente vai continuar inútil amanhã. Ousar deitar fora algumas coisas em vez de as arquivar desnecessariamente;

- ¥ Usar o lixo para tudo o que já se tomou conhecimento e que não se precisa mais de recuperar;

- ¥ Consultar regularmente e manter limpos os sistemas de informação e correio electrónico;

- ¥ Evitar anotações em pequenos papéis reduzindo a probabilidade de extravio. Utilizar **agenda** e cadernos;

- ¥ Evitar juntar demasiado correio.

TRATAR A INFORMAÇÃO

Num dia de trabalho recebemos bastante informação e a sua análise **leva tempo**.

A informação chega-nos de diversas formas:

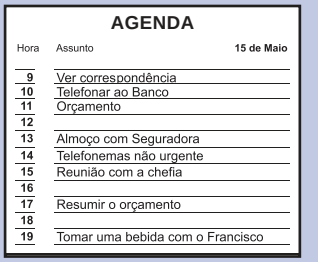
- Através de **papéis** (correio, fax, relatórios, revistas, jornais);
- **Oralmente** (reuniões, rádio, televisão, telefone);
- Por **meios electrónicos** (e-mail, internet, intranet).

Assim sendo:

- Estabelecer um sistema de rotina para tratar a informação;
- Se uma mensagem implica acção, deverá ser feita uma anotação e registada;
- Para facilitar o arquivo, uma informação deve ser imediatamente codificada com um nome numa pasta;
- Deve ser dado um destino às mensagens, mal sejam analisadas;
- Copiar informações só para aqueles que precisem delas;
- Muita da informação que chega pode ser passada a colegas ou a outro pessoal - **não reter informação**.

ORGANIZAÇÃO DA AGENDA

As agendas são instrumentos essenciais de planificação do tempo. Ajudam-nos a gerir melhor o dia-a-dia permitindo manter um registo preciso dos compromissos, obrigações e acontecimentos futuros.

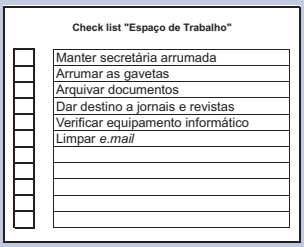

AGENDA

Hora	Assunto	15 de Maio
9	Ver correspondência	
10	Telefonar ao Banco	
11	Orçamento	
12		
13	Almoço com Seguradora	
14	Telefonemas não urgente	
15	Reunião com a chefia	
16		
17	Resumir o orçamento	
18		
19	Tomar uma bebida com o Francisco	

Organizar uma agenda requer disciplina. Habitue-se a registar os compromissos e a marcar os assuntos, à medida que são fixados.
Não esquecer: "reservar na Agenda tempo para nós próprios".

"CHECK LIST"

As *"Check List"* ou "Listas de Verificação" permitem-nos pré-definir, numa listagem mais ou menos exaustiva, os elementos que devemos controlar, de forma a não serem esquecidos, pois são de grande importância para a obtenção do objectivo final.


Check list "Espaço de Trabalho"

☐	Manter secretária arrumada
☐	Arrumar as gavetas
☐	Arquivar documentos
☐	Dar destino a jornais e revistas
☐	Verificar equipamento informático
☐	Limpar *e.mail*
☐	
☐	
☐	
☐	
☐	

Rever periodicamente a lista, assinalar o que está verificado, cumprido ou anulado.

2.6. GESTÃO DE TELEFONEMAS

O telefone e o telemóvel são meios de comunicação indispensáveis para a nossa actividade.

Contudo, utilizados incorrectamente acarretam **perdas de tempo** cujo reflexo se vai fazer sentir na actividade diária de cada um e no tempo consumido para as desenvolver.

Para conseguir uma melhor gestão nos contactos telefónicos de modo a **não perder tempo** e a não ser frequentemente **perturbado** por chamadas telefónicas:

- ¥ Agendar um período fixo para efectuar os telefonemas;

- ¥ Perguntar a que horas é possível telefonar ao interlocutor e indicar as ocasiões em que nos podem telefonar;

- ¥ Preparar os contactos com antecedência, disponibilizando os elementos necessários para tratar imediatamente os assuntos;

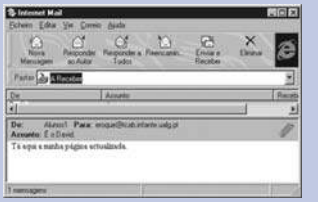
- ¥ Agrupar as chamadas telefónicas por sessões, assuntos, grau de **urgência e importância**;

- ¥ Manter o telemóvel desligado durante as reuniões;

- ¥ Restrinjir ou eliminar a recepção de telefonemas de carácter pessoal durante as horas de trabalho;

- ¥ Utilizar outros meios de comunicação (resposta manuscrita, correio electrónico).

2.7. CORREIO ELECTRÓNICO



O correio electrónico é hoje uma ferramenta indispensável no trabalho. Pode, no entanto, tal como o telefone, ser uma fonte "devoradora" de tempo:

- ¥ O e-mail não é uma carta mas sim um meio de comunicação diferente dos outros. É mais informal que uma carta e mais conciso que um telefonema. Espera-se que a pessoa vá direita ao assunto;

- ¥ Não sobrecarregar o sistema com imagens e documentos que não digam respeito ao trabalho. Não fazer perder tempo;

¥ Antes de enviar um e-mail: "a quem interessa esta informação?";

¥ Criar pastas no sistema para os e-mails com as categorias de informação de que se necessita;

¥ Apagar todos os e-mails antes de ler quando o assunto é ilegível e irrelevente;

¥ Não abrir os e-mails logo que cheguem. Reservar períodos, durante o dia, para o fazer;

¥ Não iniciar o dia de trabalho a ler e-mails. Em primeiro lugar cumprir as tarefas agendadas;

¥ Racionalizar a leitura e a resposta dos e-mails. Verificar o assunto antes de abrir e deixar os pessoais para outro momento (hora de almoço ou final do dia).

2.8. INTERRUPÇÕES

As **interrupções** podem dificultar o trabalho, na medida em que impõem o seu constante reinício, contribuindo para o **desperdício de tempo**. Para reduzir o inconveniente das interrupções e contactos:

¥ Reduzir o número de cadeiras ao mínimo - a falha de cadeiras limitará os visitantes;

¥ Oferecer alternativas ("Talvez possamos discutir isso numa outra ocasião?"). Dizer abertamente que

se pretende terminar determinado trabalho às tantas horas. Remeter o contacto para uma data posterior - habituar os outros à nossa rotina;

¥ Colocar objectos de trabalho pelo meio (computador, secretária, etc.);

¥ Aproveitar para fazer algumas chamadas telefónicas - o visitante afastar-se-á;

¥ Usar sinais, tais como olhar para o relógio ou arrumar pastas;

¥ Sentar-se ou levantar-se de forma a desencorajar qualquer discussão mais longa;

¥ Tornar público as alturas em que vai estar disponível;

¥ Fixar a duração do contacto desde o começo;

¥ Uma porta fechada pode fazer maravilhas;

¥ Em espaços abertos fazer entender, de forma não verbal, que se está ocupado - não se dirigir à pessoa ou evitando o contacto visual.

2.9. REUNIÕES PRODUTIVAS

Qualquer que seja o nosso trabalho organizacional todos gastamos uma parte do tempo em reuniões. Algumas redundam em fracasso e são pouco produtivas.

Para conseguir reuniões eficazes e gerir positivamente o tempo:

- ¥ Recorrer a reuniões **apenas** quando necessário;
- ¥ Definir um **plano**, certificando-se da necessidade da reunião, do seu objectivo e da importância dos assuntos;
- ¥ Elaborar uma **agenda**. Definir **prioridades**. Não hesitar em inscrever a ordem de trabalhos num quadro, a fim de que se mantenha visível durante toda a reunião;
- ¥ Assegurar-se de que vão estar presentes os participantes necessários e apenas esses;
- ¥ Ser **pontual** - iniciar à hora marcada e estabelecer um limite de tempo;
- ¥ **Resumir** os pontos discutidos e o plano de acção definido.

2.10. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Depois de ter identificado as áreas nas quais deseja desenvolver as suas capacidades elabore um Plano para melhoria.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Pontos Fracos	**Acções a Promover**

Data ___ / ___ / ___

CECOA

O QUE É O *STRESS* ?

Capítulo 3

Objectivos

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- ¥ Caracterizar potenciais factores de *stress*;
- ¥ Identificar as respostas ao *stress* e seus efeitos;
- ¥ Reconhecer a visão positiva do *stress* - enquanto forma de desafio na nossa vida;
- ¥ Realizar uma Auto-Avaliação das reacções ao *stress*;
- ¥ Elaborar um Plano de Desenvolvimento Pessoal.

3.1. *STRESS* - TENTATIVA DE DEFINIÇÃO

Pode dizer-se que o *stress* constitui um conjunto de **respostas** a nível:

- ¥ **Fisiológico** (imunológico, neuronal, hormonal);
- ¥ **Psicológico** (emocional, cognitivo, comportamental);
- ¥ **Social** (família, trabalho, comunidade).

O *stress* ocorre quando as pessoas se sentem **ameaçadas** no seu bem-estar devido à discrepância entre o que a pessoa **sente e avalia** (acto involuntário e emocional) que lhe é pedido e o que **julga** poder dar.

Como consequência imediata de tal apreciação, dá-se a resposta de *stress* - **reacção total do organismo** que denuncia o desequilíbrio próprio da situação de *stress* em que se encontra.

Quando adequadamente gerido, o *stress* pode ter efeitos e consequências **positivas**. Se mal gerido ou ignorado pode ser **destrutivo** e fazer perigar o equilíbrio das pessoas.

O *stress* faz parte da vida podendo manifestar-se em todas as áreas - pessoal, profissional e familiar.
Há pessoas mais vulneráveis do que outras aos factores de *stress*.

As respostas variam com a **percepção** e outras características individuais.

Assim, para algumas pessoas o *stress* pode causar-lhes problemas físicos e psicológicos, enquanto que outras podem sentir-se motivadas para continuar a aceitar isso como um **desafio**.

3.2. DESAFIO (*STRESS* POSITIVO) OU *STRESS*?

Independentemente da divulgação dos efeitos negativos do *stress*, até um determinado nível de pressão e de alguma excitação para atingir algo, o *stress* pode tornar-se benéfico para o sujeito já que este estado o mobiliza para a **acção** e o pressiona a avançar no sentido de alcançar o objecto de desejo, melhorando assim o seu desempenho.

Contudo, para que assim seja, é necessário que neste processo o nível de excitação e pressão exercido mantenha o **equilíbrio do organismo**.

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº7

Diário do *stress*

Manter um registo diário detalhado, mesmo por um curto espaço de tempo, ajudá-lo-á a avaliar as suas reacções perante situações potencialmente *stressantes* e a perceber se as considera uma **ameaça** ou um **desafio.**

Dia ...../...../.....			
Hora	Acontecimento	Sentimentos	Reacções

Exemplo:

Dia ..15../.Maio./.2004.			
Hora	Acontecimento	Sentimentos	Reacções
10H00	Reunião cliente	Mal preparado	Tentei me-
		Irritado	lhorar a
			situação

Análise do Registo Diário

Ao fim de uma semana, por exemplo, ficará a saber:

- Que situações lhe causaram mais *stress;*
- Que grau de controlo conseguiu manter;
- Se poderia ou não ter reagido de modo diferente.

Se tal acontece, esta situação de *stress* positivo - **desafio** - é benéfica.

Quando, por outro lado, a excitação e a pressão se transformam em ansiedade, medo de falhar, de fracassar, etc. a carga emocional é mais intensa e se há quebra de equilíbrio, se há ruptura, entramos em ***stress***.

As respostas endócrinas, neuronais e corporais associadas a este estado originam diminuição da nossa capacidade de desempenho físico e intelectual.

É extremamente difícil definir o que é uma situação stressante para um indivíduo, não só porque a experiência de cada um gera respostas emocionais distintas, mas, e fundamentalmente, porque é difícil definir quando o sujeito passa da situação de **desafio** para a situação de ***stress***.

3.3. POTENCIAIS FACTORES DE *STRESS*

É na forma como o indivíduo **percepciona** os factores indutores de *stress* que está verdadeiramente a sua origem.

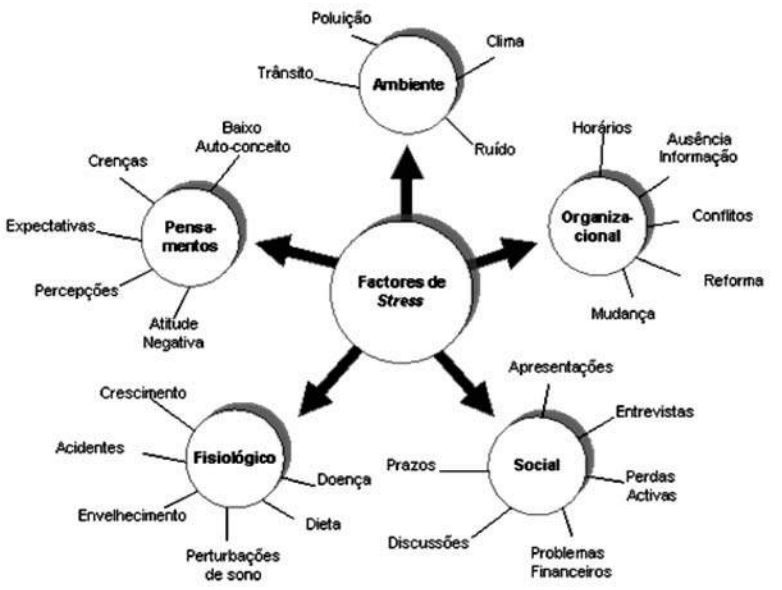
Uma fonte de ***stress*** pode originar *stress* num indivíduo e ser um **desafio** para outro, por isso se fala em "potenciais factores".

Contudo, independentemente de existir a mediação da **percepção** individual, existe um conjunto de condições que são mais indutoras de *stress* do que outras.

Os factores de *stress* subdividem-se em diversas categorias:

- ¥ Factores relacionados com o **ambiente** (clima, ruído, trânsito, poluição);
- ¥ Factores de **carácter social** (problemas financeiros, prazos, perdas afectivas);
- ¥ Factores de **carácter fisiológico** (doenças, crescimento, envelhecimento);
- ¥ Os nossos próprios **pensamentos** (expectativas, percepções, atitudes negativas);
- ¥ Factores **organizacionais** (horários, ambiente, conflitos, mudança, reforma).

Figura 3 - Potenciais Factores de *Stress*

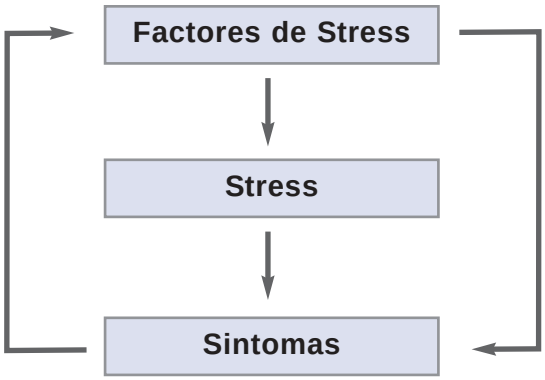


3.4. SINTOMAS

O estado de *stress* manifesta-se em sintomas. A complexidade deste **processo** torna-se maior quando os próprios sintomas são por si geradores de novos factores de *stress* e portanto geradores de *stress*, dando origem a novos sintomas.

O ***stress*** é portanto um **processo contínuo**. Caso não seja gerido adequadamente, alimenta-se a si próprio, de forma crescente.

Figura 4 - Processo contínuo



O diagnóstico dos sintomas é uma boa forma de tomarmos consciência da sua existência.

Podemos dividi-los genericamente em duas categorias:

FÍSICOS	COMPORTAMENTAIS
¥ Alterações cardíacas e da pressão arterial; ¥ Problemas respiratórios; ¥ Diminuição da eficácia do sistema imunológico; ¥ Maior frequência de doenças comuns: gripes, dores de costas, dores musculares; ¥ Úlceras; ¥ Cansaço físico geral; ¥ Dificuldade em dormir.	¥ Insatisfação no trabalho; ¥ Ansiedade; ¥ Estados depressivos; ¥ Tensão; ¥ Fadiga; ¥ Dificuldade em tomar decisões ¥ Instabilidade emocional; ¥ Lapsos de memória; ¥ Dificuldade de concentração; ¥ Alterações do humor.

EFEITOS NEGATIVOS DO *STRESS*

A exposição a situações de *stress* não constitui um mal em si mesmo nem implica efeitos necessariamente negativos mas quando as respostas são excessivamente intensas ou duradouras podem produzir-se diversas perturbações.

Alguns problemas associados ao *stress*:

¥ Problemas cardiovasculares (hipertensão arterial, doença coronária, taquicárdias, arritmias);

¥ Problemas respiratórios (asma e outras alterações respiratórias);

¥ Problemas imunológicos (gripes, herpes, tuberculose, artrite reumatóide);

- Problemas endócrinos (hipertiroidismo, hipotiroidismo); problemas gastrointestinais (úlcera péptica, dispépsia funcional, cólite);

- Problemas dermatológicos (prurido, sudação excessiva);

- Dores crónicas e cefaleias;

- Problemas musculares;

- Problemas sexuais;

- Problemas psicopatológicos (ansiedade, fobias, consumo de álcool ou de drogas, depressão, insónias, comportamentos alimentares alterados, alterações da personalidade (Labrador, *Stress*,1992).

3.5. VARIÁVEIS INDIVIDUAIS

As variáveis individuais não são mais do que características pessoais, preexistentes às vivências de *stress* (personalidade, suporte social, etc.).

São essas características que, num determinado momento, "decidem" se o resultado da experiência de *stress* será negativo ou positivo.

O PAPEL DO CAMPO PERCEPTIVO

A forma como olhamos para o mundo à nossa volta e para a própria vida determina as nossas atitudes.

A **percepção** individual que está na origem do *stress* é influenciada por vários factores entre os quais se destacam:

- A nossa **personalidade**;
- As nossas **experiências** anteriores ao lidar com situações mais ou menos semelhantes, a nossa capacidade para resolver a situação percepcionada.

A influência destes factores determinará se um determinado facto é sentido como **desafiante** ou ***stressante***.

3.6. AUTO-DIAGNÓSTICO

EXERCÍCIO DE AUTO-DIAGNÓSTICO Nº 3

Avalie como está a reagir ao *stress* no trabalho

Responda a cada pergunta colocando um **X** em **Nunca**, **É Raro**, **Às Vezes**, **É Frequente** ou **Sempre**, de acordo com o seu caso.	Nunca	É Raro	Às Vezes	É Freq.	Sempre
Todos dizem que trabalho demasiado					
Gosto mais de trabalhar sozinho do que acompanhado					
Quando o trabalho não corre bem fico ansioso					
Se o meu trabalho não é reconhecido fico deprimido					
Tenho orgulho em ser o melhor no sector onde trabalho					
Tomar decisões deixa-me nervoso					
Não tenho poder de decisão na empresa onde trabalho					
Na vida o acaso é que me tem guiado					
Prefiro ganhar menos mas ter um emprego estável					
Normalmente estou sempre do lado de quem manda					
Produzo menos em equipa					
Prefiro ser eu a fazer as coisas					
Conhecer pessoas deixa-me ansioso					
Confio mais nas opiniões dos outros do que nas minhas					
Mudar não dá bons resultados					
Corro poucos riscos					
Sinto-me frequentemente cansado					
Lido mal com o fracasso					
Os imprevistos inquietam-me					
Sou muito prudente e ansioso face a uma nova situação					
É raro ter tempo para mim					
Tenho tendência para fazer mais coisas em simultâneo					
Não lido bem com críticas					
Orgulho-me de ser organizado, pontual e responsável					
Preciso que me elogiem para confiar no meu trabalho					
Não sinto à vontade perante muita gente					
O exito é uma questão de sorte					
Nos momentos de lazer adianto trabalho					
Não gosto que me contrariem					

Após ter respondido às afirmações, verifique os seus resultados e confronte-os com os valores que se encontram em Anexo.

PERSONALIDADE E PADRÕES DE COMPORTAMENTO

Uma predominância de traços de neuroticismo ou de afectividade negativa são indutores de percepção de pressões e exigências geradoras de ***stress***. Pelo contrário a predominância de traços de extroversão, afectividade positiva e abertura a novas experiências, são indutoras de percepções das pressões e exigências como geradoras de **desafio.**

Diferentes padrões de comportamento (**A** e **B**) mostram-nos também como o tipo de personalidade pode mediar a percepção que se tem das próprias fontes de *stress*.

Pessoas com um padrão de comportamento de **Tipo A** são:

- ¥ Exigentes consigo e com os outros;
- ¥ Mais apressadas;
- ¥ Fazem frequentemente várias actividades em simultâneo;
- ¥ Impacientes;
- ¥ Intolerantes.

As pessoas do **Tipo B** são:

- ¥ Aparentemente calmas;
- ¥ Resistem às pressões do meio;
- ¥ Mantêm um ritmo pausado e tranquilo;

¥ Não são excessivamente exigentes;

¥ Ponderam as hipóteses.

Os padrões de comportamento **A** e **B** foram encontrados na sequência de estudos desenvolvidos por cientistas da área da cardiologia que investigaram de que forma as perturbações cardíacas se correlacionavam com o estilo de vida e personalidade dos doentes.

Demonstraram que, efectivamente, os problemas cardíacos eram significativamente mais frequentes nas pessoas que apresentavam um padrão de comportamento de tipo **A**.

Qualquer um de nós pode manifestar um destes tipos. Os indivíduos tipicamente *stressados* demonstram mais o comportamento do tipo **A** mas isto só é considerado anormal se for um padrão contínuo.

Dos dois, o tipo **B** é a opção mais saudável. No entanto, deve ser salientado que as pessoas raramente são exclusivamente do tipo **A** ou **B**.

3.7. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Depois de ter identificado as áreas nas quais deseja desenvolver as suas capacidades elabore um Plano para melhoria.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Pontos Fracos	**Acções a Promover**

Data ___ / ___ / ___

CECOA

PREVENÇÃO DO *STRESS*

Capítulo 4

Objectivos

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Identificar formas mais adaptativas de interpretação de potenciais situações geradoras de *stress* negativo;
- Reconhecer e aplicar estratégias de promoção das competências pessoais, ao nível comportamental, como forma de resistência ao *stress*.

4.1. CRIAR ESTRATÉGIAS DE PREVENÇÃO

"Que as aves da aflição e dos cuidados pairem sobre a tua cabeça não poderás evitar; mas que construam ninhos nela, isso sim, poderás evitar".

Provérbio Chinês

A prevenção do *stress* destina-se a contrariar as suas consequências negativas em favor da promoção das positivas. Uma vez que não se pode erradicar o *stress*, devem-se aproveitar os seus benefícios e evitar os seus malefícios.

Não existem regras "anti-*stress*" universalmente válidas. Por isso devemos desenvolver um programa pessoal que possa "funcionar" especificamente para nós.

VIDA FAMILIAR E PROFISSIONAL

Nós somos os artesãos da nossa vida.

A gestão da vida pressupõe encará-la como um **todo** e não apenas centrá-la em alguns aspectos.

Devemos atribuir tanta importância à vida familiar e pessoal como à vida profissional, pois todas condicionam o nosso equilíbrio e o nosso desenvolvimento:

- ¥ Manter uma reflexão sistemática sobre a maneira de "renovar" a vida familiar e pessoal;
- ¥ Fornecer à família informações suficientes sobre a vida profissional para que possa compreender como se vive e, em certos casos, aceitar os sacrifícios que essa vida lhe impõe;
- ¥ Fornecer aos interlocutores profissionais a informação necessária sobre a vida pessoal e familiar, a fim de os levar a tê-las em consideração.

RITMOS DE TRABALHO

"A qualidade do tempo é mais importante do que a quantidade".

John Adair in *"A Gestão Eficiente do Tempo",* Ed. Europa América

A nossa vida, as nossas actividades não são lineares: nem todos os momentos do dia, da semana, do mês ou mesmo ao longo dos anos se equivalem.

O nosso corpo conhece os seus próprios ritmos. Cada pessoa tem o seu próprio relógio interno que ajuda a definir o seu **ritmo** de trabalho.

A nossa organização pessoal pode ter isso em conta. Convém, para tal, descobrir quando se funciona bem e quando se funciona menos bem e dividir o dia com base nisso estabelecendo como regra:

- ¥ Fazer as tarefas mais difíceis, o trabalho mais criativo ou estrategicamente importante quando se estiver com mais energia e as fáceis ou de rotina ficam para quando se estiver cansado, utilizando, o melhor possível, o nosso melhor tempo ou o tempo de qualidade mais elevada;

- ¥ **Repousar** regularmente.

AUTO - ESTIMA

A auto-estima é uma variável moderadora das experiências de *stress*. Ela é um elemento protector por excelência.

Um bom **auto-conceito** e uma elevada **auto-estima** geram estados emocionais positivos e de entusiasmo.

Os resultados experimentais demonstram que indivíduos com forte auto-estima conseguem mais facilmente gerir e prevenir o *stress*.

Garantir este estado emocional é um excelente antídoto para afastar medos, ansiedades, e incrementar a nossa *performance* diária, potenciando as emoções positivas.

Exercícios como a análise de **pontos fortes** e **fracos**, o auto-elogio, a verbalização positiva e a reflexão sobre o auto-conceito nas diversas facetas da vida são técnicas

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº8

Análise de Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes (o que realizo com motivação e que me permite alcançar resultados, bem-estar, etc.):

Será que posso aplicar grande parte destes pontos fortes na realização das principais actividades da minha vida?

Se não: como e onde os poderei utilizar melhor?

Desenvolver sistematicamente os meus **Pontos Fortes.**

Pontos Fracos (o que relizo menos bem, com fraco rendimento, que me provoca desconforto e insegurança).

Alguns destes pontos fracos impedem-me de executar as minhas tarefas principais?

Se sim: posso e devo vencê-los ou devo procurar outras actividades em que sou forte?

Analisar, reduzir e neutralizar os **Pontos Fracos.**

que podemos utilizar para desenvolver a nossa auto-estima e, assim, melhor gerir as emoções.

COMPORTAMENTO POSITIVO

Os efeitos nocivos das emoções negativas são notórios em termos de bem-estar físico e psicológico.

Utilizar técnicas para maximizar as emoções positivas permite-nos repor mais facilmente o equilíbrio que os estados emocionais negativos puseram em causa, diminuindo os seus efeitos.

HUMOR

Encontrar o lado positivo e divertido das situações difíceis, partilhando-o com os outros e rir podem ser um excelente antídoto contra o *stress*.

O humor dá-nos a energia necessária para, com inteligência e subtileza, enfrentarmos e ultrapassarmos situações adversas. Ele pode ser uma óptima ferramenta para lidar com o *stress*.

Tem-se vindo a provar que o riso desencadeia efeitos opostos ao *stress*, por vezes comparáveis aos efeitos do exercício físico - aumento da tensão muscular, das pulsações e ritmo respiratório, que culmina com um efeito de agradável relaxação.

As emoções e humores que experimentamos no dia a dia têm também efeitos directos sobre o sistema imunitário. O

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº9

Algumas Técnicas para ser mais Positivo

As pessoas que conseguem concentrar-se especialmen-te em factores positivos utilizam várias técnicas pessoais. Apresentam-se algumas sugestões:

Assinale com um "**X**" as que pensa que podem resultar

- ☐ Resolva rapidamente os problemas pequenos. Os outros divida-os em componentes resoluveis.
- ☐ Recuse preocupar-se com os elementos negativos da sua vida sobre que nada pode fazer**.**
- ☐ Não viva os factores negativos de outras pessoas tentando colocar-se no lugar delas.
- ☐ Ao relembrar os acontecimentos do dia, pense em tudo o que fez de positivo.
- ☐ Ao inventariar o que está para acontecer, pense nas coisas boas.

Seja criativo, acrescente mais:

mesmo é dizer que se as emoções forem positivas ou o humor "bom", podemos conseguir desencadear alterações que diminuem os efeitos imunossupressores do *stress*.

4.2. AUTO-DIAGNÓSTICO

EXERCÍCIO DE AUTO-DIAGNÓSTICO Nº 4

Avalie como está o seu sentido de humor

Leia as frases e coloque um círculo nos números em que se achar identificado.

- ¥ Se circundar um 7, está a dizer que essa frase o caracteriza nitidamente.

- ¥ Se circundar um 1, está a dizer que essa frase não o caracteriza de modo algum!

Descrevem-me como um património humorístico	7	6	5	4	3	2	1
Todos dizem que o meu sentido de humor é uma qualidade	7	6	5	4	3	2	1
Evito o sarcasmo/humor negativo, excepto em privado	7	6	5	4	3	2	1
Rio dos meus erros e às vezes sou objecto de risota	7	6	5	4	3	2	1
Rio-me sozinho quando acho alguém engraçado	7	6	5	4	3	2	1
Diverte-me rir das piadas e histórias que me são contadas	7	6	5	4	3	2	1
Procuro estimulantes de humor (i.e. desenhos animados)	7	6	5	4	3	2	1
Escrevo histórias com humor e guardo artigos divertidos	7	6	5	4	3	2	1
Em *stress* é o sentido de humor que me mantem positivo	7	6	5	4	3	2	1
Procuro o lado engraçado da vida e partilho-o	7	6	5	4	3	2	1

Envio, frequentemente, notas e desenhos com humor	7	6	5	4	3	2	1
O meu sentido de humor dificulta que se zanguem comigo	7	6	5	4	3	2	1
Adoro contar histórias engraçadas para reforçar ideias	7	6	5	4	3	2	1
No inesperado, por vezes, tenho reacções divertidas	7	6	5	4	3	2	1
Não me sinto incomodado em dar gargalhadas no trabalho	7	6	5	4	3	2	1
Uso o humor para lembrar coisas importantes	7	6	5	4	3	2	1

Após ter respondido às afirmações, verifique os seus resultados e confronte-os com os valores que se encontram em Anexo.

COMUNICAR MELHOR

Quanto tempo passamos desnecessariamente resolvendo crises ocasionadas por erros de comunicação?

Perdemos tempo em discussões triviais, criando boatos, acusações e não sendo claros nos objectivos, nas mensagens, na informação.

Melhorar a comunicação interpessoal significa reduzir várias das suas configurações de má gestão do tempo e do *stress*.

O QUE É A COMUNICAÇÃO EFICIENTE?

Numa comunicação eficiente, cada uma das partes compreende aquilo que a outra diz e o que sente.

O nosso papel como comunicadores eficientes é duplo:

- ¥ Ser claros na mensagem que desejamos enviar;
- ¥ Compreender claramente as mensagens que estão a ser enviadas pelo outro.

COMPORTAMENTOS ASSERTIVOS

Ser assertivo, como oposto de ser agressivo, pode ajudar na relação com os outros e reduzir o nível de *stress*.

Um comportamento **assertivo** significa:

- ¥ Saber afirmar os seus direitos respeitando os direitos dos outros;
- ¥ Saber desenvolver comunicações abertas e honestas;
- ¥ Ser capaz de exprimir sentimentos, opiniões e desejos sem suscitar hostilidade;
- ¥ Saber dizer "não" sem se sentir culpado;
- ¥ Saber tomar decisões difíceis;
- ¥ Saber adoptar objectivos assertivos: gerir a sua própria vida;
- ¥ Saber enfrentar as agressões psicológicas injustificadas;

- Saber negociar compromissos realistas.

MÉTODO PRÁTICO DE ASSERTIVIDADE

Por vezes é necessário utilizarem-se estratégias para lidar com situações difíceis ou de confronto.

Uma pessoa **assertiva** pode iniciar, por exemplo, um confronto ou conversa difícil da seguinte forma:

- Começar por reconhecer algo em benefício do outro juntamente com a frase "Compreendo que estás aborrecido comigo porque...";
- Acrescentar um pensamento de ligação como "No entanto eu acho...";
- Terminar com "e...", pormenorizando uma nova sugestão ou compromisso.

O "DISCO RISCADO"

Este método de comunicação positiva é utilizado para impedir as pessoas de nos desviar do ponto principal, repetindo a essência daquilo que temos de dizer, em tantas formas diferentes quanto possível, permanecendo sempre no fulcro da questão:

- Repita calmamente "Não, hoje não posso ficar até mais tarde" quantas vezes for necessário para fazer valer a sua posição;

- ¥ Não justifique a sua resposta nem mostre arrependimento;
- ¥ Ignore qualquer pressão e não argumente.

PREVENÇÃO DO *STRESS* NO TRABALHO

A prevenção do *stress* no trabalho é claramente desejável.

Prevenir o *stress* não significa eliminá-lo mas sim encontrar os "níveis óptimos", para cada um, de uma forma equilibrada.

Num sentido geral, no trabalho será importante que se actue a vários níveis:

- ¥ Adaptação do indivíduo à **envolvente física**: iluminação, espaço, disposição do mobiliário, temperatura, ruído, etc.;
- ¥ Reorganização do trabalho: o trabalho deve resultar mais **ajustado à pessoa** que o realiza no sentido do aumento da motivação, melhor desempenho, satisfação profissional;
- ¥ **Clarificação do papel profissiona**l: o que deve fazer e o que é esperado que faça - reduz ambiguidades e conflitos;
- ¥ **Clara definição de objectivos**: reduz a incerteza e a insegurança associada ao trabalho;

- **Promoção do percurso profissional**: maximização do aproveitamento de oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional;

- **Promoção da socialização**: aquando da entrada na organização - facilita a adaptação, corrige expectativas;

- **Preparação da reforma**: o *stress* inerente ao término da carreira pode ser minimizado através de programas organizacionais;

- **Facilitação da articulação trabalho-família**: flexibilização de horários; trabalho realizado em casa.

RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO

A resolução de problemas compreende sempre um determinado grau de incerteza. Para os solucionar têm que se tomar decisões e é esta **tomada de decisão** que se poderá revelar difícil e indutora de *stress*.

O **treino para a identificação e resolução de problemas** é uma excelente estratégia individual de prevenção do *stress*.

ETAPAS PARA A IDENTIFICAÇÃO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Definição e formulação do problema

- ¥ Identificar e delimitar o problema;
- ¥ Sistematizar e analisar todas as informações;
- ¥ Separar o essencial do acessório;
- ¥ Estabelecer prioridades em função da urgência e importância;
- ¥ Definir claramente o problema.

Criação de soluções alternativas

- ¥ Ver o problema numa perspectiva diferente; desdramatizar;
- ¥ Ter uma visão de conjunto e não de pormenor;
- ¥ Inventar soluções com a ausência de juízos críticos (utilizar técnicas de criatividade, ex: *Brainstorming*).

Tomada de decisão

- ¥ Apreciar cada possível solução em termos do seu potencial de eficácia;
- ¥ Escolher a melhor solução (ou combinação de soluções).

Aplicação e verificação

¥ Aplicar a estratégia e verificar obstáculos;

¥ Observar e analisar o resultado.

4.3. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Depois de ter identificado as áreas nas quais deseja desenvolver as suas capacidades elabore um Plano para melhoria.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Pontos Fracos	**Acções a Promover**

Data ___ / ___ / ___

CECOA

ADAPTAÇÃO E CONTROLO DO *STRESS*

Capítulo 5

Objectivos

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- ¥ Identificar os processos de auto controlo das respostas de *stress* negativo de modo a transformá-lo numa perspectiva proveitosa;
- ¥ Identificar estratégias individuais de forma a aliviar consequências negativas e aumentar a qualidade de vida pessoal e profissional.

5.I. TÉCNICAS DE CONTROLO E REDUÇÃO DA TENSÃO

Tendo-se reconhecido e aceite o excesso de *stress* através de sinais percursores, a primeira medida consiste em determinar a sua causa ou causas:

- ¥ Procurar tempo para uma auto - reflexão sobre a sua relação com os outros, sobre as atitudes face às diversas circunstâncias da vida;
- ¥ Ao identificar situações mais complicadas determinar o que fazer para as atenuar ou eliminar;
- ¥ Escrever, passar para o papel as sensações, as emoções, os desejos, os receios. O facto de as traduzir em linguagem estimula a reflexão e permite, muitas vezes, adquirir uma saudável distância em relação aos acontecimentos;
- ¥ O controlo do *stress* pode ser **aprendido** e **praticado**.

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº10

O Perfil das fontes de pressão

1. Tente pensar nas diversas situações em que tem tendência para se sentir sob pressão.
2. Observe o conteúdo da lista. Ela vai ajudá-lo a identificar as áreas a serem desenvolvidas.

Descobre frequentemente que:

- Chega atrasado frequentemente aos encontros;
- Trabalha à pressa para cumprir prazos;
- Estabelece prazos irrealistas e tem de os prolongar;
- Diz «sim» quando, de facto, queria dizer «não»;
- É incapaz de pedir o que quer que seja directamente;
- É desnecessariamente brusco para com os outros;
- É incapaz de «desligar» ao fim do dia;
- Trabalha ao longo do dia sem uma pausa adequada;
- Deixa que as críticas o desanimem;
- Sente falta de confiança nas aptidões;
- Foca-se no negativo e não descobre o positivo;
- Não se auto-gratifica quando as coisas correm bem.

Notas:

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº11

Auditoria Emocional e ao Estilo de Vida

Quais são as coisas mais importantes da minha vida?

O que é que me faz feliz?

O que é que me realiza?

O que é que espero de mim?

Sonhos? Ambições?

Refúgios? Escapes?

A minha vida é equilibrada?

MEDIDAS PARA LIDAR COM O *STRESS*

Tomar uma atitude	Encarar sintomas de um ponto de vista positivo; Qualquer acção é melhor do que ficar a remoer no assunto.
Expressar aquilo que sente	Comunicar com os outros e evitar o isolamento.
Analisar as prioridades da vida	Analisar os valores; reformular prioridades na vida poderá anular da mente confusão e *stress*.
Aceitar o que não pode ser alterado	Arranjar coragem para mudar aquilo que pode ser mudado, serenidade para aceitar aquilo que não pode ser, sabedoria para conseguir distinguir a diferença.
Controlar as técnicas de gestão do tempo	Não estabelecer nem aceitar prazos irrealistas; Analisar pontos fracos; Mais tempo para tarefas importantes.
Investir sobretudo nas coisas boas que se tem na vida e não nas más	Foco no presente. Evitar pensar no passado.

EXERCÍCIO FÍSICO

O *stress* pode provocar modificações de ordem fisiológica, como o aumento da pressão arterial, a acelaração do ritmo cardíaco, a tensão muscular.

Por isso parece lógico que se possa agir sobre os factores físicos para diminuir os efeitos psíquicos.

É uma das principais estratégias de prevenção e resistência aos efeitos negativos do *stress*. Ele contribui,

de uma forma muito eficaz, para o relaxamento físico e psíquico. Devem escolher-se exercícios adequados e que não provoquem *stress* adicional.

TÉCNICAS DE RELAXAMENTO

São excelentes para se conseguir uma descontracção global. O relaxamento actua directamente sobre a tensão fisiológica, emocional e comportamental característica das respostas de *stress*.

Uma pessoa que se saiba relaxar consegue eliminar a tensão associada às experiências de *stress*.

Existem muitas formas de obter uma resposta de relaxamento:

- Rir;
- Ler;
- Conversar;
- Caminhar;
- Ver um filme;
- Fazer amor;
- Viajar;
- Nadar;
- Coleccionar;
- Dançar.

MASSAGENS

Proporcionam uma descontracção muscular e um relaxamento salutar de todo o corpo. Ao nível do alívio do

EXERCÍCIO DE APLICAÇÃO Nº12

Exercício de Relaxamento

"Instale-se o mais confortavelmente possível. Feche os olhos, se desejar. Focalize a sua atenção no ruído de fundo da sala. Respire profundamente. Deixe o ar entrar cada vez mais fundo até ao abdómen e deixe que o ar permaneça aí durante alguns segundos. Agora deixe o ar sair todo de uma vez e sinta a tensão e rigidez a começar a sair do corpo. Respire novamente... aguente...e deixe sair toda a tensão, sinta cada músculo do seu corpo quanto possível. Focalize a atenção no seu corpo. Comece agora a relaxar os pulsos... os braços...os ombros... a testa... Preste atenção às sensações e sentimentos que experimenta. Preste atenção aos seus olhos... verifique a presença de cores agressivas como o preto ou o vermelho durante a tensão e cores mais suaves e tranquilas como o azul ou verde durante o relaxamento. Vá agora para os lábios, maxilar e língua... sinta a garganta molhada e quente durante o relaxamento.

Continue sempre concentrado na respiração e sinta a tensão no peito... abdómen... costas... nádegas... coxas... pernas e pés. Sinta o seu corpo cada vez mais pesado na cadeira. Tente identificar as zonas onde sente ainda tensão. Isole-as. Mande-lhes agora uma mensagem relaxante como "calma" . Continue a respirar lenta e profundamente, deixe soltar a tensão.

Imagine cinco degraus à sua frente. À medida que os for descendo a sua mente vai ficar cada vez mais relaxada. 1...2...3... cada vez mais relaxado...4...mais... relaxado...5. Agora vai encontrar um corredor que o levará a um sítio especial (seja ao pé do mar, nas montanhas, ao pé de um rio, numa floresta, ou pode ser um local que conheça ou imagine e onde se encontre totalmente tranquilo). Permita-se estar nesse local... sinta-lhe o cheiro...as cores...as formas...os sons...os sabores...

stress, os efeitos da massagem traduzem-se na diminuição das consequências.

ALIMENTAÇÃO

Se a alimentação assume um papel crucial na protecção e promoção da saúde, o seu papel na prevenção e na defesa dos efeitos do *stress* não é menos importante. Para isso é fundamental a promoção de hábitos alimentares saudáveis: redução do sal, açúcar e gorduras; aumento do consumo de fibras; dieta variada e ritualização das refeições.

ACTIVIDADES DE PRAZER

As actividades de prazer contribuem reconhecidamente para a promoção da auto-estima, das expectativas positivas de auto-eficácia e satisfação pessoal. Neste sentido ajudam vigorosamente a reduzir a vulnerabilidade ao *stress* e revelam-se poderosas estratégias individuais de prevenção do *stress*.

DAR SENTIDO AO TRABALHO - A AUTO-MOTIVAÇÃO

Se não se pode alterar os factores que causam *stress* no trabalho, pode mudar-se a atitude:

- ¥ Reflectir para depois poder decidir entre mudar o comportamento, as condições de trabalho ou o emprego: as respostas estão perfeitamente ao nosso alcance;

¥ Se nos sentirmos satisfeitos no trabalho, reconhecidos pelos esforços, mesmo com um grande volume de trabalho este não se tornará stressante e estaremos mais aptos a enfrentar as situações ***stressantes*** transformando-as em **desafios**.

5.2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Depois de ter identificado as áreas nas quais deseja desenvolver as suas capacidades elabore um Plano para melhoria.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	
Pontos Fracos	**Acções a Promover**

Data ___ / ___ / ___

CECOA

CONCLUSÃO

Fazer um exame objectivo, realista e crítico do modo como estamos a utilizar cada hora do dia, saber onde, como e porquê, ajuda a desenvolver um novo sentido do tempo.

Experimentar outras formas de trabalho no sentido de seleccionar criteriosamente os objectivos que se pretende prosseguir, estabelecer prioridades, fazer planos, poupar tempo através da delegação, conduz-nos a uma utilização do tempo mais racional e à redução das pressões relacionadas com a falta de tempo.

Organizar o tempo com qualidade e eficácia é o cerne do planeamento da vida e da prevenção do *stress*. Por isso, a questão mais profunda e importante é reflectir sobre si mesmo. "O que é que eu pretendo da vida?". "Qual o meu programa de desenvolvimento?"

Em resumo, gerir o tempo e o stress é gerir a vida, encarando-a como um todo, no presente alinhado com o amanhã. É ainda ter a capacidade de pensar de outra forma, agir de outro modo com o *"leit motive"* de melhor responder às minhas próprias necessidades e às necessidades dos outros.

É este o desafio que lhe propomos.

"O que puderes fazer ou o que sonhaste ser capaz começa-o. A ousadia tem génio, poder e magia. Começa agora mesmo!"

Goethe

CECOA

ANEXOS

RESPOSTA AOS EXERCÍCIOS DE AUTO--DIAGNÓSTICO

RESPOSTA AO EXERCÍCIO DE AUTO-DIAGNÓSTICO Nº I: AVALIE COMO ESTÁ A UTILIZAR O SEU TEMPO

Atribua a cada resposta:

A (Frequentemente) - **4 pontos**
B (Às vezes) - **2 pontos**
C (Raramente) - **0 pontos**

¥ **46 - 56** - Gere bem o seu tempo.

¥ **35 - 45** - Gere bem parte do seu tempo. No entanto, precisa de ser mais consistente nas estratégias para não "desperdiçar" tempo. Deve utilizar novas técnicas!

¥ **23 - 34** - É, com muita frequência, uma vítima do tempo. Não se deixe dominar pela má gestão do tempo. Aplique imediatamente as técnicas que aprender!

¥ **12 - 22** - Provavelmente é muito desorganizado. Um plano de gestão do tempo, voltado para prioridades, é necessário já!

¥ **0 - 11** - Coloque todas as técnicas em prática!

RESPOSTA AO EXERCÍCIO DE AUTO-DIAGNÓSTICO Nº 2: AVALIE A SUA CAPACIDADE DE DIZER "NÃO"

Como interpretar os resultados:

¥ Se a maioria das suas respostas forem **A**, então a sua capacidade de dizer "não" está acima da média.

¥ Se predominam as respostas **B**, consegue dizer "não", mas existe ainda muito espaço para melhorias.

¥ Caso predominem as respostas **C**, significa que está a perder muito tempo por ser incapaz de recusar pedidos desnecessários.

RESPOSTA AO EXERCÍCIO DE AUTO-DIAGNÓSTICO Nº 3: AVALIE COMO ESTÁ A REAGIR AO *STRESS* NO TRABALHO

Atribua a cada resposta:
Nunca - 1 ponto
É Raro - 2 pontos
Ás Vezes - 3 pontos
É Frequente - 4 pontos
Sempre - 5 pontos

¥ **131 - 145** - Saiba que alguns aspectos da sua personalidade estão na base do seu *stress*. É demasiado preocupado com o que o rodeia e com o que pensam a seu respeito. Deverá confiar mais em si e dar menos importância às opiniões dos outros. Arrisque de vez em quando.

¥ **104 - 130** - A sua personalidade dificilmente lhe permitirá suportar situações de *stress* durante longos períodos. Ou seja, consegue lidar com as pressões do quotidiano desde que não se prolonguem por muito tempo. Gosta de ter as situações sob controlo e lida mal com os imprevistos. Mas nem tudo na vida é previsível e, por vezes, o acaso pode reservar-nos agradáveis surpresas.

¥ **71 - 103** - Revela um bom equilíbrio. Mas será necessário fazer alguns esforços para manter um comportamento positivo nas situações de *stress*. Porque não basta saber livrar-se dos problemas, há que criar estratégias de defesa que lhe permitam enfrentar situações mais complicadas.

¥ **44 - 70** - Mostra que a sua personalidade não agrava a sua reacção ao *stress* o que lhe permite reagir positivamente à maioria das situações. Digamos que vai conseguindo manter um certo equilíbrio na sua vida. Os momentos de tensão servem para se manter alerta, cauteloso, embora saiba ultrapassá-los com bastante sangue frio. Uma vez resolvidos segue em frente.

¥ **29 - 43** - As características da sua personalidade amortecem muitas situações de *stress* na sua vida o que lhe permite trabalhar sob pressão. É daquelas pessoas cujas adversidades não constituem problemas mas antes um desafio. Gosta de se relacionar com os outros e de ser apreciado, embora não lhe seja indispensável à sua felicidade a aprovação de quem quer que seja.

RESPOSTA AO EXERCÍCIO DE AUTO-DIAGNÓSTICO Nº 4: AVALIE COMO ESTÁ O SEU SENTIDO DE HUMOR

Some a pontuação obtida. Verifique na tabela abaixo como está o seu sentido de humor:

- **100 - 112** - Ou está a mentir ou não sabe contar.
- **91 - 99** - Indica que é um bom profissional do humor.
- **71 - 90** - Significa que pequenas adaptações são necessárias.
- **45 - 70** - Sugere que maiores adaptações são necessárias.
- **Abaixo de 45** - Então um "transplante de humor" talvez seja o aconselhado (se não se riu ou sorriu com essa pontuação, dê um zero a si próprio).

CECOA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MONOGRAFIAS

¥ ADAIR, J., *A Gestão Eficiente do Tempo*, Publicações Europa-América, Mem Martins, 1988

¥ BATTISON, T., *Vencer o Stress*, Edições ASA, Porto, 2001

¥ BIRKENBIHL, V., *Stress e felicidade*, Pergaminho, Cascais, 1998

¥ CALLEGARI, A., *Como vencer o Stress, a ansiedade e a depressão,* Editorial Estampa, Lisboa, 2000

¥ GUERRA, P., Cerebrus - *A gestão Intrapessoal*, Pergaminho, Cascais, 2000

¥ HARGREAVES, G., *Gerir o Stress*, Livros e Livros, Lisboa, 2001

¥ LABRADOR, F., *Stress*, Temas da Actualidade, Lisboa, 1992

¥ MAKIN, P. E LINDLEY, P., *Manipulação positiva da tensão nervosa*, Clássica Editora, Lisboa, 1992

¥ NICOLAS, P., *Saber Gerir o Tempo*, Publicações Europa América, Mem Martins, 1992

¥ OCHSNER, M., *Técnicas Individuais de Trabalho*, Monitor, Lisboa, 1987

¥ O'HANLON, B., *O Stress*, Publicações Europa-América, Mem Martins, 1998

¥ POLLY, B., *Gestão do Tempo*, Actual Editora, Lisboa, 2003

¥ RAMOS, M., *Desafiar o Desafio*, RH Editora, Lisboa, 2001

¥ ROEBUCK, C., *Delegação eficaz*, Livros e Livros, Lisboa, 2002

SÍTIOS WEB

www.isma.org.uk/

www.unl.edu/stress/mgmt

www.time-management-guide.com

http://members.aol.com/rslts/tmmap.html/

http://stress.about.com/od.timemanagement/

www.bigtimes.co.uk

www.mindtools.com

www.pp.okstate.edu/ehs/links/stress/htm

www.gmu.edu/gmu/personal/time.html

www.totalsuccess.co.uk/timemanagementtips.htm

FICHA TÉCNICA

Título: Gestão do Tempo e do Stress

Autoria: Natalina Faria

Edição: CECOA

Coordenação: Cristina Dimas

Design e Composição: Altura Data Publishing

Impressão: Ligrate - Atelier Gráfico, Lda

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: Outubro 2005

ISBN: 972-8388-14-4

Depósito Legal: 232911/05

Tiragem: 400 Exemplares

TÍTULOS DA Iª COLECÇÃO

Análise Financeira Brasiliano Rabaça

Atendimento Amélia Cascão Arcindo Ferreira Cascão

A Arte de Mostrar Carlos Afonso

Gestão de Espaços Comerciais Pedro Santos Pereira

Gestão de Stocks e Aprovisionamento Octávio Ribeiro

Marketing Maria Clara Almeida

Merchandising Richard Bordone

Negociação Rui Gaspar

Técnicas de Secretariado Maria do Rosário Santa Bárbara

Técnicas de Venda António Silveira Pereira

TÍTULOS DA 2ª COLECÇÃO

Análise Financeira II Rute de Almeida

Comunicação e Imagem na Empresa Daniel Soares de Oliveira

Condução de Reuniões Rosário Lourenço

Consultoria e Gestão da Formação Salomão Vieira

Contabilidade Carlos Mezes

Criatividade e Inteligência Emocional Ana Paula Gonçalves

Dinâmica e Animação de Grupos Carlos Barata

Fiscalidade IRS - IRC Leandro Gustavo Ribeiro

Fiscalidade IVA Leandro Gustavo Ribeiro

Gestão do Tempo e do *Stress* Natalina Faria

Gestão e Motivação de Equipas Ana Cristina Tralhão

Legislação Laboral Filomena Carias

Planeamento e Controlo de Gestão Álvaro Lopes Dias

Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Margarida Espiga

Webmarketing Mário Rui Santos

Produção apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.

PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO, FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL (POEFDS)

Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

União Europeia
Fundo Social Europeu

Lisboa
Rua da Sociedade Farmacêutica, 3
1169-074 Lisboa
Tel: 21 311 24 00
Fax: 21 311 24 24
cecoa@cecoa.pt

Porto
Rua Alexandre Herculano, 164
4000-051 Porto
Tel: 22 339 26 80
Fax: 22 339 26 89
porto@cecoa.pt

Coimbra
Av. Fernão Magalhães, 676 - 4º
3000-174 Coimbra
Tel: 239 851 360
Fax: 239 851 369
coimbra@cecoa.pt

Linha Editorial CECOA

Análise Financeira II Rute de Almeida
Comunicação e Imagem na Empresa Daniel Soares de Oliveira
Condução de Reuniões Rosário Lourenço
Consultoria e Gestão da Formação Salomão Vieira
Contabilidade Carlos Mezes
Criatividade e Inteligência Emocional Ana Paula Gonçalves
Dinâmica e Animação de Grupos Carlos Barata
Fiscalidade IRS - IRC Leandro Gustavo Ribeiro
Fiscalidade IVA Leandro Gustavo Ribeiro
Gestão do Tempo e do Stress Natalina Faria
Gestão e Motivação de Equipas Ana Cristina Tralhão
Legislação Laboral Filomena Carias
Planeamento e Controlo de Gestão Álvaro Lopes Dias
Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho Margarida Espiga
Webmarketing Mário Rui Santos

CECOA
Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins

www.cecoa.pt