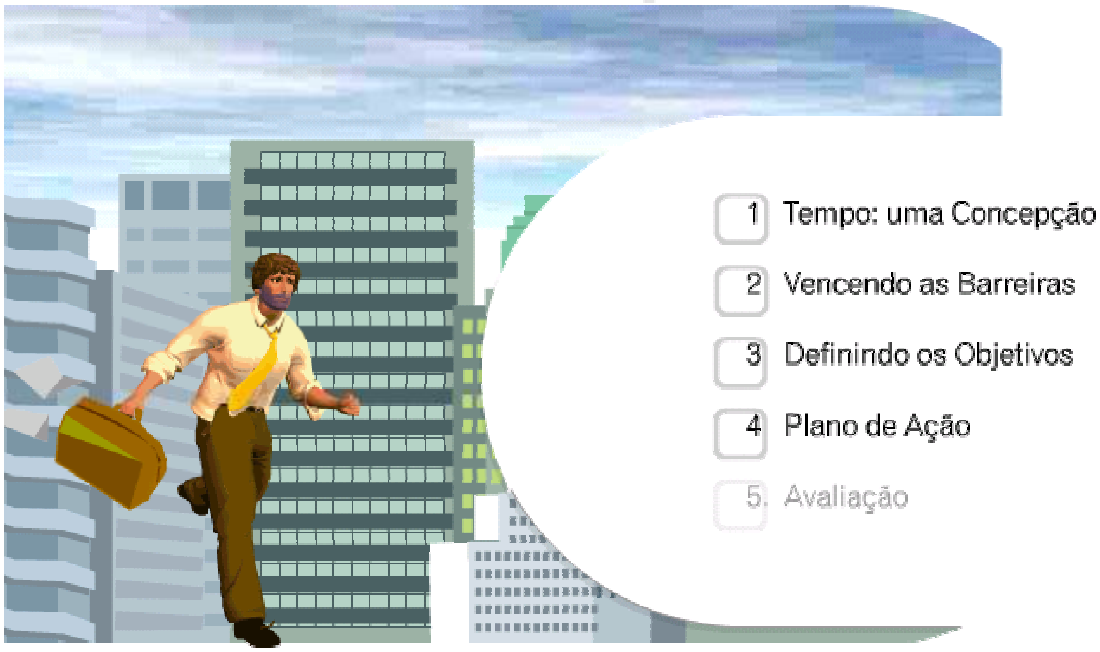
Gestão do Tempo



INSTITUTO MVC

MENTOR TECNOLOGIA

2002

INTRODUÇÃO 6
PALAVRA DO ESPECIALISTA 6
1 TEMPO: UMA CONCEPÇÃO 7
1.1 VISÃO GERAL 7
Introdução 7
Objetivos 7
1 TEMPO: UMA CONCEPÇÃO 8
1.2 DOMINANDO O TEMPO 8
Introdução 8
Kairos ou Chronos? 8
Kairos 8
Chronos 8
Passado, Presente, Futuro 9
João 9
Recortes do Passado 10
Lista de Recortes do Passado 10
Atitudes para o Presente 11
Idéias / Atitudes para o Presente 11
Cotidiano 11
Como Gasto minha Semana 12
Repensando Seu Tempo 12
Como Tem Sido Sua Semana 12
Fechamento 13
1 TEMPO: UMA CONCEPÇÃO 14
1.3 GESTÃO DE TEMPO 14
Introdução 14
Seu Tempo é sua Vida 14
Como está a sua Balança Pessoal? 15
Equilibrando a Balança 15
Prioridade 16
Agenda 16
Lista Diária 16
Organização 16
Aperfeiçoamento 16
Delegação 17
Por que Planejar 17
Desperdiçadores de Tempo 18
Tempo x Qualidade 19
Tempo x Mudança 20
Mudar é Preciso 20
Fechamento 21

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

1 TEMPO: UMA CONCEPÇÃO 22
1.4 CONCLUSÃO 22
Projeto de Vida *22*
2 VENCENDO AS BARREIRAS 23
2.1 VISÃO GERAL 23
Introdução *23*
Objetivos *23*
2 VENCENDO AS BARREIRAS 24
2.2 IDENTIFICANDO OS DESAFIOS 24
Introdução *24*
Obstáculos Pessoais *24*
Obstáculos Profissionais *25*
Obstáculos e Oportunidades *26*
Privatizações 26
Novos Gestores 26
Globalização 27
Ética Empresarial 27
Capacitação 27
Simplificação 27
Segurança 27
Novas Tecnologias 27
Design Profissional 28
Áreas Técnicas 28
Fechamento *28*
2 VENCENDO AS BARREIRAS 28
2.3 INSTRUMENTOS DA GESTÃO DO TEMPO 29
Introdução *29*
Organização *29*
Agenda *30*
Telefone *31*
E-mail *32*
Importante ou Urgente? *33*
Importante 33
Urgente 33
Matriz do Uso do Tempo 33
Quadrante I – Importante / Urgente 34
Quadrante II - Importante / Menos Urgente 34
Quadrante III - Menos Importante / Urgente 35
Quadrante IV - Menos Importante / Menos Urgente 35
Técnica EAP *35*
Estimativas *35*
Extrapolação de Dados 36
Técnicas de Associatividade 36
Uso de Padrões Conhecidos 36
Estimativa por Particionamento 37

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Padrões de Tempo e Tabelas 37
3 Pontos 37
Fechamento *38*

2 VENCENDO AS BARREIRAS 39

2.4 DELEGAÇÃO 39
Introdução *39*
Conceito de Delegação *39*
Por que Delegar? *40*
Causadas Pelas Chefias 40
Causadas Pelos Subordinados 41
Dicas para uma Delegação Eficiente *41*
Erros na Delegação 41
Delegação Eficiente 42
Quem Pode Ajudar e Como *42*
Telefonista 43
Secretária 43
Auxiliar Administrativo 43
Fechamento *44*

2 VENCENDO AS BARREIRAS 45

2.6 CONCLUSÃO 45
Ganhei Tempo, e agora? *45*

3 DEFININDO OS OBJETIVOS 46

3.1 VISÃO GERAL 46
Introdução *46*
Objetivos *46*

3 DEFININDO OS OBJETIVOS 47

3.2 DA VISÃO AO OBJETIVO 47
Introdução *47*
Importância dos Objetivos *47*
Para Escrever Objetivos *48*
Identificando as Categorias *49*
Objetivos – Atividades e Prioridades *50*
Fechamento *51*

3 DEFININDO OS OBJETIVOS 52

3.4 CONCLUSÃO 52

4 PLANO DE AÇÃO 53

4.1 VISÃO GERAL 53
Introdução *53*
Objetivos *53*

4 PLANO DE AÇÃO 54

4.2 ITENS DO PLANO DE AÇÃO 54
Introdução *54*

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Otimizando os Objetivos *54*
O Plano de Ação *55*
Plano de Ação do João 56
Dicas para o Sucesso *57*
Fechamento *58*

4 PLANO DE AÇÃO 59

4.3 DESAFIO 59
Introdução *59*
Elaborando o Plano de Ação *59*
Repartindo Tarefas *59*
EAP 60
Fechamento *60*

4 PLANO DE AÇÃO 61

4.4 CONCLUSÃO 61
Projeto de Vida com Qualidade *61*

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Introdução

Palavra do Especialista

Dominar o tempo é uma prioridade na vida do homem de hoje. Os atropelos do dia-a-dia de boa parte das pessoas tornam seu cotidiano estressante e minam compromissos profissionais e pessoais, como uma reunião de negócios ou momentos de lazer junto a familiares e amigos.

A crescente aceleração dos processos e informações torna o tempo ainda mais escasso e precioso. Tudo tende a ficar mais difícil sem um planejamento estratégico e uma dose certa de organização pessoal e profissional. Hoje, não ter o controle exato do timing exigido para o desenvolvimento de ações pode significar riscos e perdas irreparáveis.

O objetivo deste curso é evitar o desperdício de tempo, com técnicas para melhorar a administração do tempo e dicas de organização. E o mais importante, a elaboração de um projeto de vida, dando os subsídios para a plena realização dos objetivos e metas estabelecidas.

O curso tem um personagem central de nome João. João é um pouco atrapalhado, com roupas desarrumadas. Chega atrasado no serviço, terminando de se arrumar pelo caminho. Sua mesa, assim como seu computador, são desorganizados. Sua agenda é apenas um adorno de mesa.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

1 Tempo: uma Concepção

1.1 Visão Geral

Introdução

É comum, a todo momento, alguém dizer que está sem tempo. Sem tempo para fazer alguma arrumação, sem tempo no trabalho, ou sem tempo para visitar um parente ou amigo, ou mesmo sem tempo para não fazer nada, apenas curtir o tempo passar.

Mas quantas horas deveria ter o dia, 30 horas?

Alguns acham pouco. Mas, será que com um dia de 30, ou mesmo 40 horas, conseguiríamos resolver tudo? Ou será que ainda faltaria "aquele tempo" para fazer algo?.

Seu tempo é limitado. Vamos então aprender uma maneira inovadora de lidar com recursos finitos. Aprender a dominar o tempo e a não ser dominado por ele.

Você será apresentado ao nosso personagem João. E, junto com ele, descobrirá como organizar melhor seu dia-a-dia e desfrutar de todos os momentos que a vida lhe proporciona.

Objetivos

Ao final deste módulo você deverá ser capaz de:

- reconhecer a utilização do tempo como fator de qualidade;
- reconhecer o conceito de tempo;
- reconhecer a importância da gestão do tempo.

Vamos ajudar nosso amigo João!

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

1 Tempo: uma Concepção

1.2 Dominando o Tempo

Introdução

Para uns tempo é dinheiro, para outros é um recurso muito valioso que não pode ser desperdiçado. Alguns acham que o tempo é o que está contido nas horas, minutos e segundos do relógio e existem outros que lamentam o tempo passado que não volta mais.

Nesta lição você verá um pouco sobre este tema. E ao final você será capaz de:

- reconhecer o tempo e como se relacionar com ele;
- reconhecer a utilização do tempo como *chronos* ou *kairos*;
- reconhecer o presente como conseqüência do passado e base para o futuro.

Afinal, o que é tempo para você?

Existem várias formas de encarar o tempo..

Kairos ou *Chronos*?

A língua grega tem duas palavras ligadas à noção de tempo: *Kairos* e *Chronos*.

Kairos

Para a pessoa kairos, tempo está relacionado com valores e com qualidade no uso do mesmo.

Chronos

Para a pessoa *chronos*, tempo está relacionado apenas com horários, atrasos, prazos e duração de eventos e de atividades.

Stephen Covey nos lembra que o tempo é algo para ser experienciado, e que a essência do *kairos* é o que você obtém dele, ao contrário do *chronos*, que se preocupa com quanto você gastou dele.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Kairos ou *chronos*. A escolha é livre, depende apenas de cada um de nós. Mas o equilíbrio entre as duas formas de vivenciar o tempo nos tornará mais pacientes, de bem com a vida e com os demais.

E, afinal, você está sendo mais *chronos* ou *kairos* com o seu tempo?

Passado, Presente, Futuro

Para desfrutar do presente, é preciso entender por que o presente está acontecendo desse jeito. Temos que pensar sobre as experiências já vividas.

Da mesma forma, é importante imaginar seu futuro.

Mas não devemos imaginar o futuro como um lugar imaterial e de sonhos, mas de fatos e realizações, de coisas boas e possíveis desafios. Isto permite que você se prepare para desfrutá-lo e aproveitá-lo da melhor maneira que puder, e que também planeje hoje como enfrentar e minimizar possíveis obstáculos que poderão surgir.

Agora vamos fazer uma viagem no tempo: uma viagem de volta ao seu passado, rever seu presente e planejar seu futuro.

Antes, vamos conhecer nosso personagem João.

João

Dados Pessoais
João tem 45 anos. É um tanto atrapalhado com seus horários e sua apresentação pessoal. Está sempre com a barba por fazer e não consegue se arrumar a tempo para os compromissos.

Mora longe do trabalho e gasta 2 horas por dia para ir e voltar. Está sempre atrasado para o jantar. Quando chega, normalmente não encontra os filhos acordados e, quando sai, eles ainda estão dormindo.

João não é adepto de nenhum esporte e não pratica atividades físicas. Vai pouco ao cinema e não freqüenta festas. Há muito tempo não sabe o que é pegar uma praia.

Dados Profissionais
João trabalha em uma grande empresa. Geralmente chega atrasado no serviço, terminando de se arrumar pelo caminho. Seu terno está sempre amarrotado e sua gravata desarrumada. Seu sonho é se tornar um dos diretores da empresa.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

João é desorganizado no trabalho. Os papéis ficam espalhados sobre a mesa, não se acha nada dentro das gavetas, e sempre tem resto de comida sobre a mesa. Seu computador é desorganizado, com arquivos sem pasta certa e vários jogos ocupando espaço em disco. Sua agenda é apenas um adorno de mesa.

Família
João é casado e tem um casal de filhos em idade escolar. É um bom marido, mas não tem muito tempo para levar sua esposa para jantar nem para passear com a família.

Para os filhos, é um bom pai, mas geralmente se atrasa nas apresentações de teatrinho da escola, chegando após seus filhos terem se apresentado.

Como você viu, João tem uma vida comum, mulher, filhos, um emprego fixo com uma jornada de trabalho extensa. E é um pouco atrapalhado com seus horários.

Você está preparado para esta viagem? Nosso amigo João pegará uma carona nas etapas seguintes.

Recortes do Passado

Pense sobre o passado como uma pasta cheia de recortes, e que cada recorte é um fato significativo de sua vida. Vamos separar os recortes em duas pilhas:

- uma com as coisas boas e experiências que gostaria de ver repetidas;
- outra com as coisas que gostaria de evitar em sua vida.

É hora de separar seus recortes.

Lista de Recortes do Passado

Veja o que João colocou a respeito do passado dele.

A repetir
A alegria de quando era jovem.

A evitar
Desentendimentos com minha família.

Para algumas pessoas, a pilha das coisas boas é grande. Essas lembranças às levam a lugares e momentos bem melhores do que os que têm acontecido no presente. Essas pessoas, às vezes, podem vir a se converter em saudosistas.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Para outras, a pilha das coisas boas é pouco estimulante e, se o presente não é dos melhores, essas pessoas fogem para o futuro, numa atitude de deserção para frente.

Mas as duas pilhas são valiosas para você se conhecer melhor, para saber o que quer que se repita de forma melhor e mais duradoura e também o que poderá evitar à frente.

Você finalizou a primeira etapa desta viagem. Vamos em frente.

Atitudes para o Presente

Dom Lucas Moreira Neves, antigo cardeal-primaz do Brasil, lembra que "o tempo é um valor porque nele o homem realiza seu projeto de humanidade". Ou seja, você deve ser ator principal e não apenas espectador da sua vida, deve agir e proagir para realizar seus projetos atuais e futuros.

Reúna os recortes do passado, para que você possa elaborar novas idéias e atitudes para o presente e para o futuro.

Idéias / Atitudes para o Presente

A partir do que escreveu anteriormente sobre as atitudes do passado, João descreverá agora como agir em relação às atitudes que gostaria de repetir e as que gostaria de evitar:

A repetir
A alegria de quando era jovem.

Idéias / atitudes a serem repetidas:
Estar sempre de bom humor, de bem com a vida e com todos ao meu redor.

A evitar
Desentendimentos com minha família.

Idéias / atitudes a serem realizadas:
Viver em paz com meus familiares: pai, mãe e principalmente meus irmãos.

Com as atitudes de ontem, você está se preparando hoje, para enfrentar o amanhã.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Cotidiano

Concentre-se agora no seu dia-a-dia e pense:

- O que faço com as horas do meu dia?
- Como eu as tenho gastado ultimamente?
- Como estou me preparando para o futuro?

Seu desafio agora é refletir sobre o que você faz durante seu dia e conseqüentemente durante a sua semana. Considere que você trabalha 5 dias por semana.

Como Gasto minha Semana

Quantas horas você dispõe para você mesmo, sua família (tempo disponível) e para seu trabalho (carga de trabalho)?

Será que você, algum dia, **pensou no seu tempo?**

Repensando Seu Tempo

Talvez você nunca tenha prestado atenção no passar das horas e as gasta de uma maneira um tanto descuidada, sem pensar no quanto elas valem para você? Ou será que gostaria de estar fazendo outras coisas com elas?

Como Tem Sido Sua Semana

Reflita se suas semanas têm sido como gostaria que fossem. Pense sobre suas últimas semanas, a semana presente, o dia de hoje. Como têm sido?

Apesar desta reflexão se referirem apenas a uma semana, as atividades diárias estão misturadas com as de longo prazo, desejos antigos com dúvidas recentes e hábitos a serem modificados em função das mudanças que estão ocorrendo nas empresas, na economia e em nossas vidas. O tempo propõe a todos esse desafio:

O que fazer hoje e agora sob tantas influências, oportunidades e alternativas?

Andrew Grove, fundador da Intel, diz que “Gastamos tempo demais no trabalho para não colocar o prazer como prioridade número um. Trabalhar por dinheiro é como estar numa prisão à espera da liberdade condicional, que talvez nunca chegue”.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Fechamento

Para dominarmos o tempo, devemos reconhecer nosso próprio tempo e a melhor forma de relacionarmos com ele, só então traçar os objetivos para encarar as mudanças e enfrentar os conflitos, planejando nosso dia-a-dia com qualidade, valorizando e priorizando o nosso tempo pessoal.

Nesta lição você foi apresentado ao nosso personagem João e teve a oportunidade de:

- reconhecer o tempo e como se relacionar com ele;
- listar as atitudes do passado e se preparar tanto para o presente como para o futuro;
- reconhecer seu próprio tempo.

Na próxima lição você aprenderá um pouco sobre a gestão do tempo como fator de qualidade, sua relação com as mudanças e o seu tempo pessoal.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

1 Tempo: uma Concepção

1.3 Gestão de Tempo

Introdução

Você chegou atrasado de novo a um compromisso importante na escola de seus filhos?

Não sai para jantar ou se divertir há muito tempo por que fica até tarde no trabalho?

Se você já passou por situações parecidas, ou ainda as enfrenta com freqüência, que tal começar a pensar em equilibrar sua vida?

Nesta lição você fará um teste para equilibrar a sua balança pessoal. Equilibrar seu tempo com qualidade, aberto a mudanças.

Afinal, seu tempo é sua vida.

Ao final desta lição você será capaz de:

- identificar a necessidade de se fazer um planejamento de tempo;
- reconhecer a gestão de tempo associada à qualidade;
- reconhecer a gestão de tempo como fator de mudança.

Seu Tempo é sua Vida

Mas o que vem a ser essa tal de balança pessoal?
Imagine uma balança com dois pratos:

No prato da **esquerda**, será depositada sua **carga de trabalho**: as horas extras, os cursos de aperfeiçoamento, os jantares de trabalho.

No prato da **direita**, o seu **tempo disponível**: o tempo que você usa para você mesmo, sua família, seus amigos, seu lazer.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Como está a sua Balança Pessoal?

A balança está em equilíbrio:
Tudo bem com o uso do seu tempo. Você vive bem consigo mesmo, com os outros e principalmente com o seu trabalho.
Ótimo, vamos encerrar o curso agora!
Brincadeira, sempre temos algo a aprender e inovar em nossas vidas. Vamos em frente!

A balança está em desequilíbrio:
Parece que seu trabalho está consumindo horas do seu valioso tempo pessoal. Avalie se realmente vale a pena. Ou então, seus filhos continuarão a vê-lo chegar atrasado nas reuniões da escola. Provavelmente também em outras ocasiões, quem sabe atrasado na vida deles, sem ter a chance de vê-los crescer.

A balança está em desequilíbrio:
Você está se dedicando mais ao lazer do que ao trabalho. Talvez seja o momento de você utilizar algumas horas para o seu desenvolvimento profissional, equilibrando sua balança pessoal.

Equilibrando a Balança

O desequilíbrio da balança geralmente ocorre porque certos profissionais optam por dedicar mais tempo ao trabalho tentando dar conta de tudo que supostamente devem fazer ali.

Alguns profissionais constataram que dedicam muito menos tempo para a família do que imaginavam. Perceberam também que o número de horas que tende a crescer com mais freqüência é o tempo dedicado ao trabalho.

Esta maior dedicação tem acarretado diversos problemas para esses executivos, como casos de estresse, crises conjugais, sentimento de culpa de não se dedicar à família como gostariam, falta de tempo para praticar exercícios físicos ou para dedicar-se a *hobbies* e passatempos.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Mas como equilibrar a tal balança pessoal? Já está à venda o dia de **30 horas?**

Não, não está. O equilíbrio da balança não se fará aumentando o peso do prato "Tempo Disponível", mas diminuindo o peso do prato "Carga de Trabalho".

Algumas **atitudes** podem dar a você a sensação de estar equilibrando a balança. Experimente praticá-las no seu dia-a-dia:

Prioridade

Cada vez que tiver que decidir entre ficar mais tempo no escritório, viajar inesperadamente, estender-se pela noite numa reunião ou qualquer coisa que parece roubar seu tempo, pense: tenho mesmo que fazer isso?

Agenda

Use sua agenda como uma amiga fraternal, que lembra dos compromissos, horários, anotações, dicas, endereços das pessoas e outras coisinhas mais. E como toda amiga de que se gosta, fale com ela e consulte-a com freqüência.

Lista Diária

Faça sempre pela manhã uma lista diária do que pretende fazer naquele dia.
Escreva, ao lado de cada item, que prioridade o mesmo tem para você:
A quando "tenho que fazer";
B quando "seria bom fazer" ;
C quando "se der eu faço".
Acostume-se a terminar primeiro os **AA**, depois os **BB** e a repensar se deve mesmo fazer os **CC** ou simplesmente ignorá-los.

Organização

Organize sua mesa de trabalho, sua pasta, sua bolsa e seus arquivos, pois estes devem ser parte da solução e não dos problemas que você tem.

Aperfeiçoamento

Crie o hábito de se perguntar: Há uma maneira melhor de fazer isso, ou vou continuar fazendo como antes?

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Delegação

Delegue aquilo que sabe que outros podem (e até às vezes querem) fazer, mas que você teima em continuar fazendo sozinho, como certas tarefas repetitivas ou previsíveis.

Quando você está equilibrando a balança pessoal você está planejando a sua vida, está administrando o seu tempo. Isto é **Gestão do Tempo**!

Por que Planejar

Existem diversas razões para procrastinar as tarefas, deveres e responsabilidades no trabalho e na vida pessoal. Várias são as "justificativas" para esses adiamentos. Mas devemos montar uma estratégia contra a procrastinação. Uma luta do "bem" contra o "mal". Onde o bem sempre deverá vencer o mal.

Justificativas

- Posso vir a fracassar e não conseguir realizar a tarefa a contento.
- Não gosto de trabalhar sob pressão: vou esperar um momento mais tranqüilo...
- Tenho muitas coisas para fazer e este não é o momento adequado para fazer isto...
- Este trabalho é chato e tenho tantas coisas mais agradáveis para fazer antes!
- Vou driblar e tocar de leve até que meu chefe arranje alguém para fazer a coisa!
- Realizar esta tarefa implica em mudanças, e muitas pessoas poderão ser afetadas, logo é melhor deixar como está...

Estratégicas

- Fixe prazos para começar e acabar. Estabeleça dia e hora e persiga resultados.
- Pratique a prevenção. Antecipe-se a fatos e prazos, esteja pronto para alterar rumos e procedimentos, se pressentir que algo pode dar errado à frente.
- Crie estímulos e recompense progressos, seus e dos outros. A procrastinação é psicológica, logo a vitória também será, diz Merrill Douglas.
- Se suas tarefas são muito grandes, reparta-as, divida-as em pequenas tarefas mais fáceis de realizar e que consumirão menos tempo, mas que contribuirão para o resultado final.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

- Crie desafios pessoais e profissionais, e meça seu desempenho. Ao invés de dizer “mas isto é muito complicado”, diga “sou capaz de fazê-lo, e bem”.
- Evite sobrecarga de trabalho. É desanimador ver uma pilha de papéis para serem despachados (Será que deixou a pilha crescer ou ela apareceu de repente?). Faça o mesmo com seus e-mails.
- Faça as coisas chatas primeiro, livre-se das coisas que, só de ouvir falar, você já fica irritado: você ficará menos tenso e mais descansado para resolver o restante.
- Não veja as coisas piores do que elas são. Costacurta Junqueira diz que a sinistrose (série de insucessos) pode se tornar um mal incurável.
- Finalmente, faça algo hoje. Já! Frases como “segunda-feira começarei o regime, mês que vem volto para a ginástica” são cheias de boa vontade, mas vazias de resultados.

Vença a procrastinação! Aja ao invés de adiar constantemente e descubra as vantagens de um trabalho mais tranqüilo e organizado, com melhores resultados, menos estresse e pressão sobre você.

E se a desculpa “Não tenho tempo” te perseguir, economize tempo, veja como:

Desperdiçadores de Tempo

João descobriu uma lista de pequenas diferenças que podem abrir espaço na sua agenda e fazer uma grande economia de tempo. Veja se concorda com ele!

- Ler apenas um jornal. Os outros são diferentes na forma, cores e diagramação, mas o conteúdo é o mesmo. Basta conferir nos vários jornais diários pela Internet. Economia prevista: **20 minutos por dia.**

- Ver apenas um noticiário diário na TV. O do fim da tarde é igual ao da noite, que é igual ao da madrugada. Evite ver o mesmo canal todo dia.
  Economia prevista**: 30 a 40 minutos por dia**.

- Não perder tempo lendo revistas de variedades e futilidades. As fotos exclusivas do casamento daquele cantor, das roupas da socialite brega ou da viagem a Miami do "chato da vez", convenhamos, não acrescentam nada, concorda?
  Economia certa: **10 minutos**.

- Ao começar uma reunião, perguntar antes quanto tempo a mesma vai durar, e trabalhar para que a estimativa se cumpra. Fuja das reuniões longas e cansativas, e fique vacinado contra a “reunite aguda”.
  Economia prevista: de **30 minutos a muitas horas…**

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

- Ir à sala dos outros antes que venham à sua: assim é possível sair tão logo o assunto tenha se esgotado.
  Economia certa: **10 a 20 minutos e alguns papos furados.**

- Não esticar muito o horário do almoço. Você pode gostar de comer bem, mas durante as 2 ou 3 horas fora de sua sala muita coisa pode acontecer, e o resultado quase sempre será a esticada no fim do dia.
  Economia prevista: **1 a 2 horas**.

- Cuidado com os ladrões do tempo. Cada vez que alguém te pergunta: "Você tem um minutinho" pode na verdade estar dizendo "Posso te interromper para resolver um assunto que pode demorar muito mais do que um minutinho?"
  Economia prevista: **de 1 a vários minutinhos.**

Total do tempo economizado no dia: **4 horas**

Pense em relação ao tempo que você desperdiça em coisas que parecem pequenas e sem importância, mas que podem fazer TODA a diferença. Isto mostra como o cuidado com as pequenas coisas resultam em grandes mudanças pessoais e organizacionais.

Domenico De Masi tem um pensamento a respeito disto.

“Antigamente, quanto mais rica, menos a pessoa trabalhava. Podia dedicar a si próprio, à família e aos amigos. Hoje, quanto mais rico mais o homem trabalha. E não tem tempo para si, para a família e muito menos para os amigos”.

Pense a respeito e quem sabe você não economiza mais horas e ganha mais vida?

Tempo x Qualidade

Muitos pensam que a boa qualidade de vida surgirá no futuro, então basta esperar. Outros vivem a recordar os tempos passados, quando as pessoas eram boas e o ar era puro (Bons tempos aqueles!).

Estas duas formas de encarar o tempo podem não garantir a qualidade esperada, pois lidam:

- com algo que já não existe mais, o passado;

- ou com algo que ainda não existe, o futuro.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

No entanto, somos responsáveis por criar esta qualidade. E que esta qualidade deve ser criada agora, no presente, pois é a única porção de tempo que está sob nosso controle.

“Seu tempo no futuro será o resultado de decisões que você está tomando hoje, e não das decisões tomadas por outras pessoas . Assim, decida com qualidade agora para ter qualidade à frente”. CLAUS MOLLER

Tempo x Mudança

Leia as frases abaixo e pense sobre como se sente em relação às mesmas:

“Só quem aprender o tempo todo conseguirá sobreviver num mundo em permanente transformação tecnológica.” John Mayo, presidente do *Bell Laboratories*, 1994.

“A distribuição ideal do tempo é 50% trabalhando e os outros 50% reinventando seu próprio trabalho.” Stephane Garelli na 30a. Conferência Anual de RH, Vienna, 1998.

“O 3º maior fator de entrave de mudanças nas organizações: falta de tempo.” Estudo Pan-Europeu sobre Mudanças do *Management Centre Europe*, 1997.

Mudar é preciso, mas como fazer isso agora?

Mudar é Preciso

O dinamarquês Claus Moller, falando sobre uso do tempo e qualidade, diz que "se sua vida vale a pena, você está contribuindo para tal - não é apenas questão de sorte". E seus programas de desenvolvimento gerencial enfatizam a importância de planejar que futuro você deseja para você, e como é possível fazer este futuro acontecer.

O autor de Competindo Contra o Tempo, George Stalk Jr. diz que "o tempo é uma arma estratégica, e equivalente a dinheiro, produtividade, qualidade e até inovação". Para Stalk, oferecer pelo menor custo era o parâmetro tradicional; agora o importante é fazer no menor tempo possível.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Fechamento

Não adianta desejar um dia maior do que possuímos, porque este é finito. O tempo é uma constante. O que devemos fazer é aprender a administrá-lo.

Planejando seu tempo você sairá sempre ganhando: ganhando tempo para si próprio, para seu trabalho, para sua família, seus amigos.

Você tem obrigação de ser feliz! Pense nisto.

Nesta lição você reconheceu:

- a importância da gestão do tempo;
- a necessidade de se fazer um planejamento;
- a gestão do tempo como diferencial e como fator de mudança.

Lembre-se: o exercício que você fez é apenas o início do seu projeto de vida. Ainda temos alguns desafios pela frente.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

1 Tempo: uma Concepção

1.4 Conclusão

Projeto de Vida

Neste módulo sugerimos a você um caminho para desfrutar sua vida e reconhecer o tempo como fator de qualidade e de mudança.

Seu desafio daqui para frente é viver com qualidade. Com a qualidade que você escolher para si mesmo.

Lembre-se que seu tempo será conseqüência daquilo que você estabelecer como objetivos e da maneira como pretende vê-los alcançados.

Agora, imagine que todos seus objetivos irão acontecer. Imagine como e quando isto irá acontecer. Nos próximos módulos passaremos da imaginação para a ação.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

2 Vencendo as Barreiras

2.1 Visão Geral

Introdução

Quais são seus obstáculos pessoais? Quais são seus obstáculos profissionais?

Os pequenos hábitos, costumes, esquecimentos, deslizes, enganos, adiamentos, práticas do dia-a-dia são obstáculos que tem grande reflexo no desenrolar do cotidiano e da administração do tempo de cada pessoa e que devem ser superados.

No ambiente empresarial muitos se deparam com problemas que não podem ser enfrentados por uma só pessoa.

A identificação destas práticas do dia-a-dia e a forma de resolvê-las com técnicas simples e delegação, possibilitam a compreensão e o controle do que acontece em sua volta (e também na empresa), favorecendo uma melhor administração de tempo.

Mas será que basta identificar e enfrentar os obstáculos pessoais e profissionais para obter uma melhor administração do seu tempo?

Objetivos

Neste módulo você será capaz de:

- reconhecer os obstáculos pessoais e profissionais;
- identificar as técnicas e a organização para otimização do tempo;
- reconhecer a delegação como forma de administração do tempo.

Quais serão os obstáculos que João precisa superar? E os seus?

Vamos em frente! João precisa de sua ajuda.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

2 Vencendo as Barreiras

2.2 Identificando os Desafios

Introdução

Quais são os obstáculos do dia-a-dia?

- pequenos hábitos;
- pequenos enganos;
- esquecimentos;
- adiamentos;
- deslizes.

Estas práticas, somadas ao longo do dia, acabam tendo um grande reflexo na administração do tempo.

O objetivo desta lição é :

- identificar os obstáculos pessoais e profissionais;
- identificar os principais obstáculos e oportunidades diante da globalização.

Você está preparado para enfrentar estes obstáculos?

Obstáculos Pessoais

Os obstáculos pessoais, mesmo que pequenos, não devem ser deixados de lado. Eles são, talvez, as principais causas dos problemas que as pessoas enfrentam com relação ao tempo.

São fatores capazes de levar à ineficácia pessoal e profissional, devem ser identificados e analisados para que não dificultem ou impossibilitem qualquer movimento ou ação.

João tem vários obstáculos. Veja se são parecidos com os seus obstáculos do dia-a-dia.

- ☐ Planejo muito pouco o meu dia-a-dia.
- ☐ Esqueço de estabelecer objetivos e prazos no trabalho.
- ☐ Tento realizar mais do que sei que vou conseguir fazer.
- ☐ Imponho prazos irreais para mim ou para os outros.
- ☐ Só eu entendo a “organização” da minha mesa.
- ☐ Tenho por hábito começar novos trabalhos sem terminar os que estão em andamento.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

- ☐ Não troco regularmente informações com chefes, pares,
- ☐ subordinados, familiares ....
- ☐ Mesmo quando planejo minhas prioridades, não as cumpro corretamente.
- ☐ Tenho dificuldade de dizer não.
- ☐ O e-mail é um grande consumidor do meu tempo.
- ☐ Fico depois do horário de trabalho, pois é a hora mais
- ☐ tranqüila para terminar minhas tarefas do dia.
- ☐ Falta-me paciência para ouvir as pessoas.
- ☐ Integro-me pouco com os companheiros de trabalho.
- ☐ Minhas comunicações (e-mails, cartas, memorandos...) não são claras.
- ☐ Ser perfeccionista não me faz cumprir os prazos pois assumo todo trabalho.
- ☐ Tenho por hábito adiar as decisões que tenho que tomar.

Estes pequenos problemas que vão se acumulando, tornam-se um peso na sua bagagem profissional e são obstáculos que podem comprometer todo o seu tempo.

Mas será que identificar os obstáculos pessoais é suficiente?

E os obstáculos profissionais?

Obstáculos Profissionais

Os obstáculos profissionais ou pontos de estrangulamentos são pequenas ações que interferem no dia-a-dia da empresa e que nem sempre são perceptíveis.

Reflitam sobre cada um dos pontos de estrangulamento: aqueles que consomem mais tempo e aqueles que consomem menos tempo:

- ☐ Metas, objetivos e / ou prioridades mal definidos ou definidos, pouco divulgados ou mudados a toda hora.
- ☐ Interrupções freqüentes no trabalho ocasionados por subordinados, pares, chefias, clientes etc...
- ☐ Reuniões de emergência, não previstas ou de duração excessiva.
- ☐ Área de trabalho, layout, mobiliário ou espaço físico não adequados.
- ☐ Tendência na empresa a haver concentração das decisões nas chefias, dificultando o processo de delegação.
- ☐ Excesso de documentos, impressos ou não, para leitura, análise ou decisão, causando congestionamentos, atrasos ou sobrecarga de trabalho.
- ☐ Uso inadequado na empresa de facilidades computacionais, de telefonia ou outros recursos tecnológicos causando retrabalho, atrasos e problemas.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

- ☐ Costume de se usar e-mail ou telefone celular em excesso, a qualquer hora e para qualquer assunto, quando outros meios poderiam ser usados.
- ☐ Tradição na empresa de valorizar sempre quem trabalha depois do horário.
- ☐ Falta de tempo para reflexão, planejamento e prospecção de oportunidades.

Como você enfrenta os obstáculos profissionais ou pontos de estrangulamentos? Sozinho ou em equipe?

Os obstáculos profissionais devem ser na maioria das vezes, enfrentados **em equipe**. Estes obstáculos são solucionados apenas em parte, se os outros companheiros de trabalho não se envolverem nessas soluções.

Administrar bem o tempo gera maior produtividade. Mas a produtividade conseguida com essa melhor administração do tempo não é responsabilidade apenas de gestores e de executivos da empresa. Do presidente ao funcionário comum deve haver empenho para que ganhos reais possam ser alcançados.

A cada momento nos deparamos com novos obstáculos, porém nos deparamos também com novas oportunidades. Como estar preparado para tudo isso?

Obstáculos e Oportunidades

Hoje, idéias como globalização, qualidade, mudança e uso de tecnologias avançadas estão muito próximas. A atuação dos profissionais será enfrentar, com sucesso, os obstáculos e as oportunidades. De seu desempenho dependerá o crescimento ou o ocaso das empresas e organizações.

Então, quais são estes outros obstáculos e oportunidades que João deverá enfrentar neste novo cenário mundial e que serão de grande contribuição na sua bagagem profissional?

Privatizações

Estar preparado para enfrentar desregulamentações, fusões e privatizações e seus reflexos na economia e nos negócios, em especial mudanças de:

- ➢ estratégias;
- ➢ formas de atuação;
- ➢ abrangência dos negócios

E certamente de desemprego resultante.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Novos Gestores

Mudança no perfil dos gestores, antes acostumados a tratar poucos problemas de cada vez e cada área como especializada e estanque. Agora têm que lidar com equipes multifuncionais, próprias e terceirizadas, envolvidas em diversos projetos simultaneamente e sob pressão de prazos curtos e exigências de qualidade severas.

Globalização

Lidar com a globalização como ela é de fato hoje (que está dando certo na China, Índia, Sudeste Asiático, Europa Oriental) e não apenas com a visão romântica dos anos 80, quando isso significava apenas produtos japoneses ou dos anos 90, quando acrescentou-se a Coréia do Sul na lista.

Ética Empresarial

Conscientização e adoção de uma ética empresarial divulgada e adotada por todos na empresa, de forma a responder com segurança às crescentes demandas e pressões quer por parte dos consumidores quer por parte de órgãos de governo, entidades não-governamentais e ambientalistas.

Capacitação

O dilema de como prover a capacitação e atualização das equipes diante das constantes mudanças em produtos, serviços oferecidos, sistemas informatizados e ousadia da concorrência.

Simplificação

Simplificação para o consumidor final no uso de todo e qualquer produto, o que implica numa complexidade cada vez maior no desenvolvimento das ferramentas capazes de tornar simples esse uso.

Segurança

Imperiosa necessidade de adotar cada vez mais sofisticadas medidas de segurança para usuários de redes internas ou públicas de computadores, que hoje são ferramentas fundamentais para qualquer gerente ou profissional, diante do crescente número de *hackers* e invasores, que podem desde danificar parcialmente até comprometer seu negócio.

Novas Tecnologias

Aproveitar a convergência de tecnologias para aprimorar seus produtos e serviços, criando diferencial competitivo.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Design Profissional

A utilização de design profissional, área que terá grande expansão daqui para frente, pois o consumidor está rapidamente se tornando muito exigente nesse sentido. Engenheiros, economistas e administradores não são *experts* e normalmente comprometem ou tornam pouco atrativos seus produtos com as soluções visuais, de manuseio e de uso que oferecem (manuais de produtos, softwares, caixas automáticos, pacotes financeiros, ofertas em turismo, etc).

Áreas Técnicas

Gestão profissional das áreas técnicas e de produção, cujo maior desafio não parece ser apenas tecnológico, mas sobretudo interpessoal, de relacionamento e comunicação com clientes e usuários externos e internos.

Vencer esses e outros obstáculos fazem com que o profissional seja alguém que consiga tempo, tanto para gerir e liderar, quanto para aprender a exercer sua atividade nesse novo ambiente, cuja competitividade e qualidade de soluções pode alavancar ou minar empresas e organizações.

Fechamento

Nesta lição você teve a oportunidade de:

- reconhecer os obstáculos pessoais e profissionais;
- identificar os principais obstáculos e oportunidades diante da globalização.

Como você verificou, são vários os obstáculos do dia-a-dia. A identificação destes obstáculos é o primeiro passo, o segundo é descrever a maneira de como superá-los. Esta tarefa é árdua mas não impossível, será o seu desafio.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

2 Vencendo as Barreiras

2.3 Instrumentos da Gestão do Tempo

Introdução

Responda depressa “sim” ou “não”:

- Este ano entreguei meu imposto de renda antes do último dia do prazo da Receita?
- Tenho em casa cópia das chaves do carro, da casa e do escritório?
- Sei qual é o prazo de vencimento da minha carteira de habilitação?
- Meus arquivos no computador estão organizados por pastas de assuntos?
- Tenho pastas para separar meus e-mails pessoais e profissionais?
- Minha agenda é organizada e legível?

Se sua resposta foi "não" para três ou mais itens acima você precisa pensar em melhorar sua organização pessoal.

O objetivo desta lição é :

- reconhecer as técnicas de auxílio na Gestão do Tempo;
- reconhecer a organização como uma forma de otimização de tempo.

Ao que parece, João também precisa de uma forcinha.

Organização

A organização começa com a administração de tempo.

Organizar-se ajuda a solucionar o cotidiano e libera tempo para resolver o que realmente importa. Requer um pouquinho de disciplina e vontade.

O grande desafio é fazer com naturalidade coisas como anotar compromissos, observar prioridades, ter seus documentos arrumados e acessíveis, preparar-se com antecedências para reuniões e reservar tempo para pensar e planejar o futuro.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Pessoas organizadas e disciplinadas terão mais chances de fazer seu trabalho melhor e mais rápido, criando diferencial competitivo para sua empresa ou sua carreira.
E quanto às mulheres? Será que as mesmas soluções sobre tempo se aplicam às mulheres executivas, àquelas que possuem jornada dupla?

A organização se faz nas pequenas coisas. Desta forma você pode se organizar sem sentir que está carregando um fardo.

Agenda

Como você escolhe sua agenda?

- A primeira que ganha no ano
- A mais completa que ganhar
- A que a firma distribui de brinde
- A que a secretária compra
- A mais simples que ganhar
- Nenhuma das respostas acima

Você escolhe pessoalmente sua agenda, procurando aquela que melhor se adapta às suas características e tipo de anotação?. Ou você é do tipo que utiliza a agenda que ganha no final do ano?

Se você reconheceu que está usando uma agenda que não é a mais adequada para você e pretende mudar para uma agenda melhor, parabéns!

Veja alguns conselhos que poderão ser úteis para a escolha e o uso da sua própria agenda.

- Prefira a agenda portátil, que possa ser transportada com facilidade. Ela pode ser de papel ou eletrônica, cabe a você saber quanto quer gastar!
- Use a programação semanal, pois dá maior visibilidade e horizonte de planejamento.
- A agenda diária requer disciplina. Olhe os dias à frente sempre que agendar compromisso para que não haja conseqüências futuras.
- Prepare e consulte sua agenda nas mesmas horas, todos os dias. Criando o hábito, você evita surpresas.
- Escreva tudo na agenda. Acabe com os recados em papel. A agenda contém o previsto e o realizado, permitindo a verificação do que foi feito, como e quando e que pendências ainda restam.
- Opte por uma agenda simples e funcional, voltada mais para planejamento do que para informações gerais que dificilmente irá consultar (Mapas, horários, temperaturas...).
- Se um caderno de anotações, com um calendário do ano funciona para você, ótimo. O importante é que seu planejamento esteja documentado e tenha acompanhamento.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

- Anote telefones em separado na sua agenda. As agendas eletrônicas são ótimas nesse aspecto. As agendas tipo fichário também resolvem este problema.
- Procure executar as atividades mais importantes no início do dia, pois assim terão mais chance de acontecer. Deixe o que for mais rotineiro para o final do dia, quando você estiver mais cansado.
- Não se esqueça das interrupções. Reserve um tempo para elas, não preencha todas as suas horas, seja realista para não se frustrar quando as mesmas ocorrerem.
- Agende o tempo discricionário ou arbitrário: um período para planejar sua área, repensar seu trabalho, procurando maneiras novas e criativas de realizá-lo, maneiras de se relacionar melhor com sua equipe, enfim, um tempo valioso.
- Inclua-se na agenda: a vida pessoal e profissional estão entrelaçadas, e os benefícios alcançados com a agenda no trabalho trazem benefícios para sua vida pessoal e vice-versa.
- Monte uma estrutura básica com um programa semanal:
- Faça uma lista com todas as atividades que ocorrem no seu dia de trabalho: reuniões periódicas, despachos, visitas, viagens, redação de relatórios, propostas etc.
- Coloque na agenda primeiro os compromissos com horário marcado. Exemplo: reunião com a chefia todas as terças-feiras de 10 às 12 h.
- Depois coloque os compromissos cujos horários você escolhe mas que dependem de atividades já alocadas ou de negociação com sua equipe.

Telefone

O telefone pode ser seu melhor auxiliar ou um dos seus maiores desperdiçadores de tempo. Se usado de uma maneira correta, pode poupar esforço e tempo. Se utilizado mais pelo impulso de usá-lo do que pela necessidade de se comunicar com os outros, pode se tornar um martírio.

Considerando uma chamada telefônica como uma reunião de duas pessoas que estão fisicamente distantes, podemos aproveitar algumas idéias sobre técnicas de reunião e aplicá-las durante nossas conversas ao telefone.

- Antes de fazer uma chamada, prepare um resumo dos pontos que serão abordados. Procure manter-se dentro dessa agenda, que servirá também como *checklist* durante a conversa.
- Mantenha um registro das principais chamadas realizadas. Reveja ao fim do dia se os compromissos combinados foram alcançados.
- Se você tem que falar muito ao telefone, tente agrupá-las num horário que lhe seja conveniente. Cuidado com o uso do celular, quando tiver um telefone comum ao seu alcance.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

- Pergunte às pessoas com quem mantém conversações regulares qual horário melhor para receber chamadas. Coloque também seu melhor horário e procurem estabelecer em conjunto uma hora comum para as ligações rotineiras.
- Se você tem uma secretária, peça-lhe para filtrar as chamadas e lhe informar quem quer falar e qual o assunto a ser abordado. Nesse meio tempo, você pode se preparar para atender melhor àquela chamada.
- Se você não tem secretária, o que é muito comum hoje em dia, se for pego de surpresa com perguntas que requerem um tempo para serem respondidas, diga que ligará em seguida e se prepare nesse intervalo.

E-mail

O e-mail ora é a salvação, a ferramenta de produtividade, a forma mais eficaz de comunicação, ora ele é taxado de pesadelo por ser fonte de desperdício tempo, por se receber tanta coisa inútil, por estar mal redigido e quase incompreensível, ou por seu endereço eletrônico ter sido incluído de novo naquela corrente (Mande cópia para dez amigos, senão…).

O fato é que ele é a forma mais dinâmica, rápida e eficaz de comunicação surgida nos últimos anos, e veio para ficar. Então, que tal tirar proveito e usá-lo como aliado?

- Só leia o que for de seu interesse.
- Devolva ao remetente e-mails internos que recebe regularmente, se os mesmos não lhe acrescentam nada.
- Redija seus e-mails da mesma forma que gostaria de recebê-los: concisos, objetivos e de leitura rápida.
- Organize suas caixas de entrada e saída, criando pasta para cada empresa, cliente ou assunto.
- Não mande um e-mail esperando respostas imediatas.
- O campo "Assunto" deve ser bem escrito, com clareza e informativo para que sejam lidos antes dos outros.
- Evite ou simplesmente delete *e-mails* com assuntos do tipo "de seu interesse", "para você ", "leia com atenção" ou "Re: Re: Re: xxxxxxxxx".
- Ao enviar vários arquivos anexados, recomenda-se mandar em mais de um e-mail, tornando as mensagens menores e gastando menos tempo para serem recebidas.
- Em ambiente de trabalho onde é comum se receber de 20 a 50 e-mails por dia, os especialistas recomendam: reservar uma parte da manhã e outra à tarde para respondê-los, ser objetivo e direto em suas respostas, mesmo porque o volume não permite muitas divagações, floreios e estilo rebuscado.
- Finalmente, certifique-se de que o uso do e-mail é o mais adequado para aquilo que você pretende comunicar ou enviar para seus destinatários. Ou será que não se consegue maiores resultados frente a frente, olho no olho?

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Importante ou Urgente?

A matriz do uso do tempo de Merrill Douglass trata de dois conceitos que são muito confundidos entre si. Esses conceitos são:

Importante

Importante tem relação com ações que contribuem para a realização de uma missão, para obter resultados, para alcançar objetivos, para atingir metas. Está associado a valores.

Urgente

Urgente refere-se a ações que parecem pedir ação imediata, têm pressa, são visíveis e estão ali à sua frente como se pedissem para serem feitas logo, parecem inadiáveis, os outros pressionam para que sejam feitas, mas poucas vezes têm a ver com a realização de objetivos considerados maiores.

Ou seja, importante e urgente não são palavras sinônimas, não significam a mesma coisa e devem ser usadas com cuidado. Uma atividade ou ação pode ser importante mas menos urgente, ou urgente e menos importante e, é claro, pode ser urgente e importante ao mesmo tempo.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Matriz do Uso do Tempo

Com a matriz, você vai saber por onde começar, o que fazer antes e o que fazer depois e, principalmente, como desfrutar de cada momento. Este é apenas um bom exemplo de uma matriz, você pode construir a sua de acordo com sua realidade.

	URGENTE	MENOS URGENTE
IMPORTANTE	I • Crises. • Projetos com prazos determinados. • Atividades sob pressão externa. • Conflito com clientes significativos. • Situações de conflito ou atrito com familiares ou amigos. • Cobrança de resultados decisivos.	II • Prevenção de problemas, pro-ação. • Planejamento. • Prospecção de oportunidades. • Fortalecimento de relacionamentos e amizades. • Criatividade na busca de novas formas de atuação. • Reflexão e avaliação de sua forma de proceder.
MENOS IMPORTANTE	III • Interromper seu trabalho com freqüência para atender os outros. • Atividades de efeito a curto prazo. • Trabalho levado para casa que poderia ser feito no dia seguinte. • Resposta imediata a todas as solicitações vindas de terceiros.	IV • Apenas manter-se ativo para parecer que trabalha duro. • Reuniões e discussões infindáveis e sem motivo. • Hiperatividade social no trabalho • Arquivo morto. • Fofocas com vizinhos. • Visitas sociais por obrigação.

Quadrante I – Importante / Urgente

Este quadrante merece a sua atenção, o seu esforço e investimento, pois as ações que fazem com que você atinja seus objetivos estão quase sempre situadas neste e no quadrante II.

Quadrante II - Importante / Menos Urgente

Este também merece muita atenção, pois é o mais especial: é aquele capaz de produzir os melhores e mais duradouros resultados. As atividades deste quadrante geralmente são grandes, requerem mais tempo para serem realizadas e por vezes seus resultados não são visíveis de imediato, só aparecendo depois de algum tempo.

Mas tome muito cuidado: a característica básica do quadrante II é a não-urgência, e isso pode facilmente levar ao imobilismo, ao adiamento, à procrastinação, ou seja, ao não fazer nada!

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Quadrante III - Menos Importante / Urgente

Investir em III faz com que se pense apenas no aqui e agora, em resultados imediatos, quase sempre de pouca duração.

Quadrante IV - Menos Importante / Menos Urgente

Investir no IV não traz nenhum resultado para você e para a empresa. Reflita se não há realmente algo mais importante e mais urgente para você fazer.

A Matriz do Uso do Tempo é um excelente instrumento de auxílio na gestão do tempo pois ensina a estar atento para sempre se concentrar nas atividades importantes, e estar pronto a questionar e resistir aos urgentes.

Técnica EAP

EAP - Estrutura Analítica de Projetos

Esta técnica consiste em repartir tarefas grandes, que parecem difíceis ou inatingíveis, em pequenas tarefas, de realização mais rápida e mais simples, mas que somadas contribuem para o objetivo final. Em inglês se chama WBS *Work Breakdown Structure*. Veja um exemplo:

O objetivo de João é emagrecer 10 kg. Mas ele não iniciou a dieta porque acha muito difícil conseguir atingir esta meta.

Mas se João colocar como meta, emagrecer 1 kg por semana nas próximas 10 semanas, ficará mais fácil atingir seu objetivo.

Para as atividades que parecem imensas e desanimadoras, utilize o princípio de EAP e transforme estas atividade em tarefas menores, fáceis e agradáveis de se realizarem.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Estimativas

Como estimar o tempo que vou gastar para realizar as atividades a que me proponho?

Estimar é um exercício de minimização de riscos, e vital para um bom gerenciamento de tempo. Mas lembre-se, na realização de qualquer atividade pode-se gastar mais tempo do que o inicialmente imaginado.

Veremos agora algumas técnicas de estimativas:

Extrapolação de Dados

As estimativas de quanto tempo vamos gastar fazendo isso ou aquilo são geralmente baseadas em experiências passadas, nas quais procuramos apurar quanto tempo foi gasto na realização dessa ou daquela tarefa.

Nesta técnica extrapolamos os dados baseados nas experiências anteriores.
Por exemplo: as últimas reuniões de assembléia geral têm durado de duas a duas horas e meia. Logo, se tenho outra reunião, devo prever entre duas horas e meia a três horas para ela, desde que não haja um fato novo.

O certo é que não há uma fórmula precisa para se prever com exatidão quanto tempo vamos gastar, então superestimar o tempo é uma boa saída.

Técnicas de Associatividade

E se a atividade acontece pela primeira vez?

Bem, o primeiro passo é fazer uma analogia com algumas situações já conhecidas, ou pelo menos parecidas. A comparação do estranho com o familiar pode fornecer uma base para a estimativa do tempo a ser gasto. Ou seja, tentamos reconhecer uma situação que já vivemos ou dominamos e, portanto, mais fácil de ser avaliada quanto ao consumo de tempo, e associamos a seguir essa situação com aquela que ainda não vivemos.

Por exemplo:
Imagine a mudança de seu escritório que ocorrerá em breve. Esta pode ser a sua primeira mudança na vida profissional, mas não será certamente a primeira mudança de sua vida. Procure lembrar o ocorrido nas outras vezes, trace um paralelo com a situação atual e terá uma estimativa de tempo a ser gasto.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Uso de Padrões Conhecidos

Diversas tarefas têm padrões de consumo de tempo ditados pela praxe, como consultas médicas e visitas de cortesia. Outras são absolutamente previsíveis (ou quase), como sessões de cinema, digitação de um texto de uma página, atendimento de um caixa de banco para desconto de cheques ou compras de supermercado que fazemos toda semana.

É importante notar que a aceitação de tais padrões é questionável e pode variar de uma para outra empresa. A utilização desses padrões requer a concordância de todos que os utilizam, que reconhecem tacitamente que eles refletem da melhor forma possível a realidade daquela organização.

Estimativa por Particionamento

Por vezes, as tarefas são mais complexas e sua estimativa de tempo total deve ser feita utilizando-se a técnica de decomposição estruturada do trabalho. Consiste em dividir a tarefa maior em suas subtarefas, mais fáceis de se estimar individualmente. A soma dos tempos parciais dá uma boa estimativa do tempo total a ser gasto. Quanto mais você conhece a atividade, menor o grau de adivinhação.

Padrões de Tempo e Tabelas

Certas tarefas podem ter seu tempo de realização estimado a partir de fórmulas ou tabelas, principalmente na área industrial, em que existem padrões de consumo de tempo e estes são revisados continuamente.

Crie você mesmo tabelas com base em seu desempenho de tarefas rotineiras e utilize esses valores em estimativas futuras.

3 Pontos

Estime para cada atividade 3 prazos:

- um provável
- um otimista
- um pessimista

Esta técnica é ótima para aferir suas qualidades de estimador, e provê informações para extrapolações ou aferições de padrões.

Considere nas estimativas os tempos mortos, como espera em elevadores e sinais de trânsito, esperas em ante-salas, atrasos dos outros, enguiço do automóvel, tempo procurando vaga para estacionar, telefone constantemente ocupado etc. E descubra que, na realização de qualquer atividade, pode-se gastar mais tempo do que o inicialmente imaginado.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Na utilização de técnicas de estimativas podemos afirmar que:

- Todas as estimativas são erradas, no entanto, são bem melhores do que nada, ou do que adivinhação.

- Baixo desempenho pode invalidar boas estimativas, e excelentes desempenhos podem compensar estimativas incorretas, mas nenhum desempenho pode ser julgado se não existem estimativas para sua realização.

- As estimativas são vitais para a gerência do tempo e, quanto mais preciso você for, melhor é seu desempenho no domínio do seu próprio tempo.

- Estimativas são um exercício de minimização de riscos que, quanto mais praticado, melhor é o resultado obtido.

- As estimativas podem e devem ser revistas durante a realização de tarefas (principalmente as mais longas) e podem gerar decisões que modificam, transferem, remarcam ou cancelam compromissos que se seguem.

Fechamento

A organização tanto na vida profissional como na pessoal é o primeiro passo para a administração do tempo. As técnicas utilizadas na gestão do tempo são aliadas na elaboração de objetivos e metas que auxiliam no seu dia-a-dia.

Nesta lição você teve a oportunidade de:

- reconhecer as técnicas de auxílio na gestão do tempo;
- reconhecer a organização como uma forma de otimização de tempo.

Mas para que João e você otimizem melhor o tempo e aumentem a produtividade terão que compreender um pouco sobre a delegação.

Na próxima lição veremos alguns tópicos sobre a delegação.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

2 Vencendo as Barreiras

2.4 Delegação

Introdução

Um dos mais poderosos instrumentos de ajuda na organização do trabalho e gestão do tempo é a Delegação.
Mas por que alguns profissionais insistem em trazer para si todo o trabalho?
Ou por que delegam apenas aquilo que não é do próprio agrado ou rotineiro?

O objetivo desta lição é :

- identificar o conceito de delegação;
- reconhecer a delegação como forma de produtividade, treinamento e motivação;
- identificar as causas da não-delegação;
- identificar no processo empresarial quem pode ajudar e como.

Será que João sabe delegar?

Conceito de Delegação

A delegação é um instrumento de auxílio na organização e na administração do tempo em especial pelo que ela representa em termos de energização (*empowerment*) e motivação dos subordinados.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Conceitualmente delegação é a transferência de autoridade e de responsabilidade, pelo delegante, para execução de tarefa a ser efetuada pelo delegado. Mas lembre-se:

- delegação é o resultado de uma análise comparativa. Só se pode e deve delegar a partir de uma visão de conjunto;
- delega-se o urgente para ficar com o importante;
- delega-se o programável, para reter o não programável;
- delega-se o rotineiro, para ficar com o que requer inovação, criatividade;
- delegar o que não é do nosso agrado pode ser perigoso, na medida em que essas tarefas possam ser importantes, inovadoras;
- a delegação da responsabilidade será sempre parcial, o delegante será sempre o responsável final. Delega-se a responsabilidade DE, nunca a responsabilidade PERANTE.

Por que Delegar?

São várias as causas comuns da não-delegação:

Causadas Pelas Chefias

- Falta de visão sistêmica do trabalho. Delegar supõe comparar o mais importante com o menos importante, para tanto é necessário que se tenha diante de si um registro das atividades desenvolvidas durante o dia e / ou semana.

- Medo de perder poder. O gerente é avaliado pela quantidade / qualidade de trabalho de seus subordinados, pela sua capacidade de coordenação e não pela sua habilidade na execução direta de determinadas tarefas. É sempre bom lembrar que gerentes imprescindíveis não são promovidos.

- Medo de errar. Errar na escolha de pessoas ou na seleção de tarefas a serem atribuídas a uma determinada pessoa. Admita a possibilidade que outras pessoas podem executar aquela tarefa até mais eficientemente que você mesmo. Admita, por último, que o erro é inerente ao processo de aprendizagem.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Causadas Pelos Subordinados

- Não pedir delegação, não tomar a iniciativa de chamar a si a responsabilidade de executar tarefas novas.

- Delegar para cima, devolvendo à chefia a decisão, evitando assumir riscos.
- Incapacidade (técnica, psicológica etc.), não ter habilitação ou competência para execução da tarefa solicitada.

- Preferir a segurança da rotina à ambigüidade / incerteza gerada pela execução de novas tarefas.

Mas devemos ter em mente que as razões para delegação não se relacionam apenas com os temas produtividade ou administração do tempo. Vão muito mais além.

Delega-se para:

- desenvolver aptidões específicas dos subordinados;
- treinar e motivar subordinados;
- aumentar o grau de iniciativa / energização dos subordinados;
- aprimorar a qualidade do que se tem a fazer;
- aumentar a criatividade, a inovação, a partir das contribuições dos subordinados;
- ter tempo para execução da atividade mais importante.

Dicas para uma Delegação Eficiente

Sua delegação é eficiente?

Erros na Delegação

- Delegar o quê fazer e dizer como deve ser feita a tarefa. Isto impede que o subordinado escolha seus próprios caminhos, em muitos casos mais adequados que os anteriormente usados.
- Delegar responsabilidade (o que), mas não a autoridade correspondente.
- Indefinição dos limites quanto a prazo, início e término da tarefa, grau de autoridade.
- Abdicação: Não quero ver mais isso. O delegante impede a colocação de dúvidas por parte do subordinado, aumentando a possibilidade de eventuais problemas na fase inicial da delegação.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

- Não definir previamente formas de controle. É preciso definir o controle como uma forma de ajuda, não como sintoma de desconfiança, em relação ao subordinado.
- Expectativa. Esperar algo do subordinado, mas não definir claramente, cobrando posteriormente, como se tudo já fosse do seu conhecimento.
- Esperar que o subordinado execute a tarefa igual ou melhor que a chefia (em curto prazo).

Delegação Eficiente

- Faça os subordinados saberem que você verificará periodicamente o andamento das tarefas, defina os tipos de relatório que deseja, sua periodicidade etc.
- Conceda margem de erros. Não repreenda ninguém por reportar um erro. Use o erro como oportunidade para treinamento, nunca esquecendo de pesquisar as causas do que aconteceu.
- Determine prazos realistas, que poderiam ser cumpridos por você mesmo se fosse executar a tarefa.
- Partilhe os seus pensamentos e as suas expectativas com os subordinados a fim de que tenham uma base inicial para a tomada de decisões.
- Defina até onde vai a autonomia de ação / decisão de cada subordinado para cada tarefa.
- Mostre interesse em ajudar os subordinados a solucionar problemas importantes para eles (embora, às vezes, corriqueiros para você como gerente). Esteja acessível para responder perguntas.

Veja na próxima tela, quem pode ajudar no processo empresarial e como?

Quem Pode Ajudar e Como

É imprescindível que o profissional encontre seu modelo de organização. É algo muito pessoal e não deve obedecer a critérios rígidos.

O grande desafio é se tornar produtivo nas pequenas coisas. Dizem que todo serviço mal feito tem que ser feito duas vezes, mas em muitos casos não haverá chances para a segunda vez. Assim, a demora em realizar uma tarefa tem também seu lado positivo, se a pressa em fazê-lo comprometer o resultado. As empresas nem sempre abrem mão de gente eficiente e produtiva.

Então como envolver todos em um programa de administração do tempo?

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Telefonista

- A telefonista é a primeira imagem da empresa. É o primeiro contato que as pessoas têm quando telefonam.
- Atender rápido e eficientemente é a melhor imagem que se pode passar de todos os serviços da empresa.
- Atender sempre ao telefone como se estivesse falando com um cliente em potencial.
- Lembrar-se de que o cliente está pagando pela ligação e a espera pode desestimulá-lo a realizar negócios.
- Manter-se atualizada com a mudança de ramais, promoções e mudanças, e refletir isso no seu atendimento.

Secretária

- Atender com presteza ao cliente. Transmitir o recado correto para poupar o seu tempo e do gerente.
- Orientar corretamente pessoas que por engano se dirigem ao seu departamento. Isso gera uma verdadeira corrente de economia.
- Utilizar adequadamente os equipamentos à sua disposição.
- Procurar fazer o trabalho uma só vez. Você economiza tempo, papel, ar-condicionado, luz e sua energia pessoal para o dia seguinte.
- A competência deve ser medida pelo número de horas extras não-feitas.

Auxiliar Administrativo

- Ser *expert* em informática: isso melhora a qualidade do serviço, poupa tempo e projeta a imagem de eficácia.
- Dar sugestões à chefia sobre:
  - economia em compras e xerox.
  - atitudes de maior rigor e eficiência nas cobranças externas e internas.
  - atenção para a qualidade do material de fornecedores e prestadores de serviços.
- Sempre planejar as tarefas. É importante gastar tempo antes para não ter que gastá-lo depois refazendo ou replanejando uma tarefa.
- Estabelecer com as chefias qual a necessidade real de telefonemas, interrupções e relatórios.

Estas dicas parecem simples demais? É isso mesmo, pois as grandes mudanças estão escondidas dentro de idéias corriqueiras, sabidas por nós, mas não praticadas.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Fechamento

A delegação sempre pressupõe:

- conhecimento exato do que é delegável ou não;
- que você não perde poder delegando, pelo contrário, você terá maior poder executivo;
- que o erro é inerente ao processo de aprendizagem;
- que outras pessoas podem fazer seu trabalho tão bem ou melhor do que você, experimente conceder a elas uma oportunidade.

Nesta lição você teve a oportunidade de:

- identificar o conceito de delegação;
- reconhecer a delegação como forma de produtividade, treinamento e motivação;
- identificar as causas da não-delegação;
- identificar no processo empresarial quem pode ajudar e como.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

2 Vencendo as Barreiras

2.6 Conclusão

Ganhei Tempo, e agora?

João percebeu agora, depois de uma vida desorganizada, sem planejamento, sem preocupação com a carga de trabalho, com a sua agenda e com seu lazer, um tempo livre na sua vida.

Um tempo livre para o qual ele não havia se programado, e, conseqüentemente, não saiba o que fazer com ele.

A certeza que João carrega agora é a de que, com este ganho de tempo, ele tornou-se detentor de algo extremamente significativo e que faz toda a diferença.

Ele ganhou mais vida.

E agora?

Agora vem o melhor. Traçar o seu **projeto de vida**. Seus objetivos e suas metas.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

3 Definindo os Objetivos

3.1 Visão Geral

Introdução

Vamos fazer um exercício de reflexão:

O que você gostaria de que acontecesse na sua vida?

Preste bem atenção, pois, ao fazer isto, você está tendo uma visão, uma imagem ideal do futuro.

Sem essas visões, nossas vidas têm pouco sentido.

Se você for capaz de registrar, de documentar estas visões, estará em condições de entendê-las melhor e de traçar caminhos para atingi-las.

Estará transformando estas visões em objetivos, declarados por escrito.

Mas como definir estes objetivos?

Objetivos

Neste módulo você será capaz de:

- Reconhecer a importância de definir objetivos para o sucesso das ações.
- Identificar as principais categorias para definição destes objetivos.
- Esboçar seus próprios objetivos.

Vamos ajudar nosso amigo João a descrever seus objetivos?

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

3 Definindo os Objetivos

3.2 Da Visão ao Objetivo

Introdução

Seja sincero. Tudo o que você tem para fazer é agradável?

Pois é, existem tarefas que são chatas, parecem destinadas a se perder ou transmitem uma sensação de inutilidade. Mas, quando identificamos sua necessidade e a forma como contribuem para o alcance dos resultados, nós as realizamos e até com certo entusiasmo.

A falta de definição dos porquês é que torna difícil e questionável cada passo a ser dado.

A elaboração de uma lista de objetivos a curto prazo e, especialmente, a longo prazo possibilita uma definição segura dos passos, das ações e das atividades a serem realizadas. Tendo isto em mente, esta lição foi desenvolvida para que você:

- reconheça a importância de definir os objetivos;
- reconheça uma forma adequada de escrever os objetivos;
- identifique a classificação das categorias.

Importância dos Objetivos

Estabelecer objetivos é importante para:

- registrar parte de uma visão que se quer ver concretizada.
- sinalizar, dizendo a si próprio, o que gostaria que acontecesse em sua vida.
- definir e compreender os passos que o levam a alcançar seus objetivos e desfrutar cada um desses passos, pois sabe por que eles são dados.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Você já parou para pensar:

- Quais são seus objetivos?
- O que você quer ser em cinco anos?
- O que você quer fazer daqui a dez anos?

Aprenda, passo a passo, a estabelecer objetivos para sua vida.

Para Escrever Objetivos

A tarefa de definir objetivos com clareza pode ser facilitada através de:

1) Detalhamento dos objetivos:

Os exemplos de objetivos abaixo são inadequados porque não são totalmente claros:
a) Melhorar meu relacionamento
b) Trabalhar menos

É comum querermos usar apenas uma palavra ou, no máximo, um verbo seguido de substantivo ou advérbio. Dá para entender, mas são expressões que podem causar dúvidas por não serem totalmente claras e completas.

Então, como escrever objetivos adequados

O seguinte versinho de Rudyard Kipling, apesar de simples, ajuda a entender o que é necessário responder, quando se quer definir objetivos com clareza:

I kept six honest serving men;
They taught me all I knew.
Their names were what, and why, and when,
and how, and where, and who.

Tradução
Tive seis homens honestos trabalhando para mim;
Eles me ensinaram tudo o que sei.
Seus nomes eram **quê** e **por quê** e **quando**.
E **como** e **onde** e **quem**.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

2) Observação de determinadas condições:

- Esteja certo do **desejo** de alcançar cada objetivo, pois realmente vale a pena.
- Torne-o **desafiador**, mas atingível.
- Formule-o com o máximo de **clareza**.

3) Uso do princípio clássico de gerência de projetos, que recomenda:

- Determinar as atividades
  Ao escrever seus objetivos, determine as atividades que devem ser realizadas para alcançar cada um deles.

- Estabelecer prazos
  Estabeleça prazos associados a cada atividade e seja seu próprio cobrador.

- Avaliar Recursos
  Avalie os recursos de que necessita para a realização de cada atividade antes de iniciá-la.

Identificando as Categorias

Registrar seus objetivos é uma tarefa muito importante!
Para facilitar essa tarefa, propomos a divisão dos objetivos em 5 categorias. São elas:

Trabalho e carreira

Qual o meu plano de carreira? O que eu quero alcançar? Qual o meu objetivo? Eu trabalho, trabalho e nunca tiro férias para descansar. Tenho colocado meu trabalho acima de tudo, sem ao menos saber qual o meu objetivo profissional.

Conhecimento e habilidades

Eu já trabalho nesta empresa há 20 anos, mas estou percebendo que a cada dia que passa estão chegando profissionais melhor preparados e qualificados do que eu. Preciso me reciclar, estabelecer objetivos e lutar para conquistá-los, senão vou ficar para trás.

Lazer e bem-estar

Eu preciso rever meus conceitos. Há muitos anos eu não sei o que são férias, ir ao cinema, passear com meus filhos, tomar sorvete etc. Eu preciso mudar! Eu preciso cuidar de mim e da minha família.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Financeiros e materiais

Tenho dedicado minha vida apenas para obter bens, comprar imóveis, carros etc. Trabalhando muito para ganhar muito. Será que vale a pena?

Atitudes e relacionamentos

E a minha família? Já nem tenho mais tempo para ela. Relacionamentos... somente profissionais e olhe lá! Preciso pôr um ponto final em tudo isso.

Pense em sua vida como um projeto integrado, que envolve trabalho e família, suas atividades e vontades, o que você já fez e o que ainda vai desejar realizar.

Objetivos – Atividades e Prioridades

Para passar da definição à ação é importante determinar para cada objetivo uma atividade que, se realizada, ajuda a alcançar esses objetivos.

A partir da clareza dos objetivos estabelecidos e da absoluta crença do grupo na mudança, deve ser desenvolvida uma série de atividades que, se realizadas, ajudarão a alcançar esses objetivos.

A seguir são apresentados os objetivos do João, por categoria:

Trabalho e carreira: Tornar-me diretor de marketing da empresa.
Atividade: Cursar uma faculdade de Marketing.

Conhecimentos e habilidades: Aprimorar meus conhecimentos em Inglês.
Atividade: Matricular-me num curso intensivo.

Lazer e bem-estar: Viajar com a minha família para o Caribe.
Atividade: Programar meus compromissos.

Financeiros e materiais: Manter uma reserva financeira para investimentos.
Atividade: Consultar especialistas e fazer bons investimentos.

Atitudes e relacionamentos: Melhorar e ampliar a rede de relacionamentos.
Atividades: Agendar encontros e trocar correspondências.

Lembre-se!
Os objetivos devem estar muito claros, assim como as atividades para alcançá-los. Nunca podemos perder o foco principal!

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Uma vez preparada a lista de objetivos, com as atividades necessárias para que os objetivos pretendidos sejam alcançados, é hora de decidir quais deles são os mais importantes e iniciar ações para alcançá-los. Fazendo isto você estará priorizando.

Fechamento

Nesta lição vimos que preparar uma lista dos nossos objetivos é um passo fundamental!

Além disso, objetivos claros e conhecidos ajudam a definir os passos, as ações e as atividades do dia-a-dia necessárias para que os objetivos pretendidos sejam alcançados.

Os tópicos analisados foram:

- a importância de se estabelecer objetivos;
- a necessidade de descrever adequadamente os objetivos pessoais e profissionais;
- a identificação das cinco categorias que facilitam o registro de seus objetivos.
- a importância de se estabelecer atividades e prioridades para os objetivos.
- a importância de se estabelecer atividades e prioridades para os objetivos.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

3 Definindo os Objetivos

3.4 Conclusão

Chegamos ao final de mais um módulo que contribuiu para ressaltarmos a importância da Gestão do Tempo para a nossa vida pessoal e profissional.

Lembre-se:

- Nenhum plano é definitivo.
- As circunstâncias da vida mudam.
- É preciso reavaliar o seu plano de tempos em tempos.
- Nenhum projeto de vida vale a pena, se não tiver qualidade.

A partir de agora, você está convidado a prosseguir para o último módulo, onde será realizado o Plano de Ação.

Boa sorte!

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

4 Plano de Ação

4.1 Visão Geral

Introdução

Após descobrir os desafios pessoais e profissionais, ter escolhido e priorizado seus principais objetivos, que tal traçar um Plano de Ação?

Para muita gente pode parecer que escolher e priorizar objetivos já é suficiente. Mas a intenção aqui é maximizar as chances de chegar aonde se pretende, e um plano de ação bem elaborado faz pensar, antecipadamente, em:

- todo o caminho a ser percorrido;
- providências e cuidados a serem tomados desde já para que tudo ocorra como desejado.

Quanto menos surpresas que dificultem ou atrasem a rota, melhor.

O nosso plano não é complicado, não tem dezenas de páginas cheias de premissas, considerações estratégicas como as que proliferam nas empresas. Seu trabalho é bastante simples e objetivo.

Então, vamos ao trabalho?

Objetivos

João está preparado para iniciar esta nova etapa da sua vida. E você?

Neste módulo você será capaz de:

- reconhecer o que compõe um plano de ação;
- elaborar um plano de ação;
- reconhecer os passos para a efetiva implementação do plano de ação.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

4 Plano de Ação

4.2 Itens do Plano de Ação

Introdução

João reconheceu o conceito de tempo, identificou e definiu uma forma de superar os obstáculos do dia-a-dia, aprendeu a organizar e a planejar seu tempo e sua própria vida. Depois definiu seus objetivos e as atividades para realizá-los e priorizou cada objetivo.

Será que isto tudo não é suficiente para a realização do objetivo?

Isto é só o começo!

Com um plano de ação, você e o João poderão, além de idealizar o objetivo e as metas para alcançá-lo, determinar:

- o prazo inicial e final para completar cada atividade;
- o quê e quanto será necessário para a realização;
- quem poderá auxiliar neste projeto.

Mas como fazer tudo isto?

Otimizando os Objetivos

Lembra do versinho de Kipling?
Tive seis homens honestos trabalhando para mim;
Eles me ensinaram tudo o que sei.
Seus nomes eram **quê**, **por quê** e **quando**.
E **como**, **onde** e **quem**.

Para cada objetivo devemos detalhar **o quê**, o **por quê**, **quando**, **como**, **onde** e **quem**. E acrescentamos o mais importante: **quanto**.

O quê:
Definir o objetivo significa dizer o que se quer fazer. É o primeiro passo para transformar visões em objetivos, sonhos em realidades.

Por quê:
Definir o por que é determinar a razão pela qual você está se propondo a realizar determinada atividade.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Quando:
Definir quando você iniciará e finalizará seu objetivo.
Defina objetivos de curto (de 1 a 3 anos), médio e longo prazo (de 10 anos à aposentadoria). Não esqueça de prever a melhor idade. Afinal, você merece viver com qualidade todos os anos de sua vida.

Como:
Definir como você vai realizar as atividades para atingir seu objetivo.

Onde:
Definir o local onde cada atividade será realizada.

Quem:
Na maioria das vezes, você não conseguirá cumprir seu objetivo sozinho.
Segundo o consultor Paul Campbell Dinsmore, você precisa de quem o apóie. Seu sucesso depende da qualidade de suas interações com os *stakeholders*:
***Stakeholders* campeões** são os pais, parentes, chefes e pessoas que o influenciam muito.
***Stakeholders* participantes** são os amigos, colegas de trabalho ou pares de associações.
***Stakeholders* terceiros** são empresas contratadas para apoiar sua causa – a corretora de imóvel que irá ajudar na compra da sua casa própria, por exemplo.

Quanto:
Definir quanto você precisará para atingir seu objetivo é muito importante (custo, estimativa, tempo gasto, material).
Financeiro: definindo um valor, você reunirá esforços para alcançar a quantia necessária.
Tempo: definir o tempo que você despenderá será útil para planejar melhor suas atividades.
Material: definindo os recursos (material, equipamentos...) necessários para cada atividade, ficará fácil estimar custos e controlar os gastos.

Definir todas as etapas de um plano de ação é importante para a identificação de tudo o que envolve o alcance de um objetivo.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

O Plano de Ação

O plano da ação tem início com a definição dos objetivos e das atividades para sua realização.

Porém a concretização das ações depende de uma visão mais ampla de como isto vai acontecer.

Observe o objetivo, definido por João, e uma das possíveis atividades:

Objetivo:
Tornar-me diretor de marketing da empresa.
Atividade para atingir o objetivo:
Fazer uma especialização em Marketing.

Mas :
Quando João pretende ser o diretor de *marketing?*
Quem poderá ajudá-lo?
Quando João irá iniciar a especialização?
Onde João fará o curso?

Veja como ficaria o plano de ação de João respondendo a todas essas perguntas.

Plano de Ação do João

Objetivo	▸ Tornar-me diretor de *marketing* da empresa em que trabalho ao final de 3 anos.	
Atividades para atingir o objetivo	**Recursos necessários**	**Prazos**
1ª Especialização em *Marketing* Corporativo no Instituto de Marketing do Brasil.	▸ 2 anos. ▸ Computador com Internet. ▸ Entrar em contato com os meus amigo que fizeram este curso.	▸ Início: próximo ano. ▸ Finalizar em 2 anos.
2ª Inglês – Curso de imersão na Inglaterra.	▸ 3 meses. ▸ Passagem aérea e hospedagem na casa de amigos.	▸ Início: agosto deste ano. ▸ Finalizar em outubro.

O plano de ação possibilita a otimização do objetivo.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Dicas para o Sucesso

Você aprendeu a administrar o seu tempo. Mas, para que realmente você não volte a atrasar ou faltar nos compromissos, guarde estas dez dicas sempre bem perto de você:

1. Comece por aquilo que depende apenas de você. Não espere que os outros ajam para que então você possa começar a fazer alguma coisa.

2. Implante as idéias uma a uma. Adote uma abordagem homeopática, e não a abordagem cirúrgica que pode provocar rejeição ou um pós-operatório decepcionante.

3. Procure dividir suas idéias e propósitos com alguém que possa auxiliá-lo, evite pessoas que já têm outros problemas e que na verdade podem significar um entrave.

4. Proponha de vez em quando alguns desafios para você mesmo sobre o assunto tempo e organização.

5. Muitas vezes a organização, a disciplina e as regras empurram a gente para um lado, enquanto o coração e a emoção dizem o oposto. Pese as duas antes de decidir e não deixe que a visão exclusiva de uma delas exclua ou esconda o que a outra tem a dizer.

6. Aprenda a divulgar as coisas que deram certo antes de falar dos insucessos.

7. Não se programe para utilizar todas as horas do seu dia. Deixe espaço para os imprevistos, pois eles fazem parte da vida e certamente acontecerão.

8. Acostume-se desde já a lidar com experiências que não darão certo. Ao invés de desestimulá-lo, os fracassos simplesmente estão dizendo: tente de novo, mas experimente um caminho diferente, uma maneira diferente, um outro jeito.

9. Escreva todo ano uma lista de seus objetivos. Divida com seu chefe e subordinados esses objetivos e expectativas. Eles podem ajudá-lo a aprimorar sua lista. Reveja a lista a cada semestre. Procure entender se você está indo na direção a que se propôs, ou se escreveu cheio de gás e depois esqueceu do que tinha escrito.

10. Faça da sua agenda uma companheira de verdade. Confie a ela por escrito uma porção de coisas que não precisam consumir esforço de fixação. Guarde sua memória para as coisas, os momentos e as experiências agradáveis, e não para pequenas informações, datas e compromissos que uma vez acontecidos desaparecem como vapor.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Finalmente, planeje o que você fará quando ganhar tempo. Quantas novidades e oportunidades para serem aproveitadas, momentos de relaxamento com a família, com os filhos! Lembre-se, nenhum pôr-do-sol é igual ao outro.

Fechamento

Como você pôde observar este plano de ação simples e objetivo é formado por:

- objetivos;
- atividades para atingir cada objetivo;
- recursos necessários;
- prazos.

Quando bem elaborado possibilita:

- a visualização antecipada de todo o caminho a ser percorrido;
- a identificação das providências e cuidados a serem tomados para que tudo ocorra como desejado;
- a otimização do objetivo;
- o desfrute do tempo com qualidade.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

4 Plano de Ação

4.3 Desafio

Introdução

Lembra-se daquelas atividades que você definiu que iria fazer “algum dia”? Pois é, não fez! Sabe por quê? “Algum dia” não existe no calendário, nem na sua agenda. É um dia que nunca vai chegar.

Faça como o João e determine prazos e recursos para suas atividades.

Certamente você arrumará tempo para executar as atividades.

Vamos lá, mãos à obra!

Elaborando o Plano de Ação

Apesar do seu tempo estar sob controle e bem administrado, tudo o que foi traçado no plano envolve semanas, meses e, às vezes, anos para sua concretização.

O longo prazo atrapalha o cotidiano e, embora seja fundamental que se pense nele, é no dia-a-dia que acontecem as realizações, e seu acompanhamento é fundamental.

Mas, como, então, é possível compatibilizar uma visão de longo prazo com a realização de atividades e tarefas no cotidiano que o levarão, com o passar do tempo, a atingir objetivos maiores?

Uma boa resposta é: usando uma **agenda diária**.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

Repartindo Tarefas

João, recorrendo à técnica da **EAP**, desdobrou seus "grandes objetivos" e registrou em sua **agenda** essas atividades menores.

EAP

EAP – Isso mesmo, Estrutura Analítica de Projetos, lembra-se!
A técnica que consiste em repartir as tarefas grandes, que parecem difíceis ou inatingíveis, em outras pequenas, de realização mais rápida e mais simples, mas que, somadas, contribuem para atingir aqueles objetivos maiores, que pareciam distantes e impossíveis.

Especialização em Marketing Corporativo no Instituto de Marketing do Brasil.

- Fazer a inscrição no IMB.
- Ligar para Roberto (ex-aluno) – pegar apostilas, livros e dicas do curso.
- Estudar duas horas diárias para o exame ou entrevista seletiva.

Usando como referência este exemplo do João, registre na sua agenda, os compromissos e as atividades do dia-a-dia, pequenas tarefas e rotinas que, se cumpridas, podem ajudá-lo a atingir seus objetivos maiores.

Mas não demore, assim terá a certeza de estar mais próximo dos seus objetivos.

Fechamento

Agora você tem a certeza de que seu tempo é conseqüência daquilo que você estabelece como objetivos e da maneira como pretende vê-los alcançados.

Com a realização dessas 3 estratégias básicas:

É possível vislumbrar uma oportunidade de ganhar tempo planejando e, conseqüentemente, ter boa qualidade de vida.

Mas lembre-se: Tudo depende de você!

Como não é possível mudar o tempo, é preciso mudar a forma de se relacionar com ele.

As informações contidas neste documento são de propriedade da "Mentor Tecnologia" e "Instituto IMVC" e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.

4 Plano de Ação

4.4 Conclusão

Projeto de Vida com Qualidade

Muito bem! Chegamos ao final do curso.

A você foi sugerido ter uma visão daquilo que gostaria de que acontecesse em sua vida para estabelecer os objetivos a serem alcançados. Com isso, definiu o caminho a ser percorrido.

Agora desejamos que você saboreie cada passo, pois sabe por que está agindo desta forma e, principalmente, aonde quer chegar.

Pense sempre na melhor maneira de realizar cada atividade. Pense com qualidade, porque, com certeza, isto contribuirá para a realização dos seus objetivos, para a realização do projeto da sua vida.

João está feliz agora com sua família e seu trabalho.

E você?

Você tem a obrigação de ser feliz! Siga seu plano, siga o caminho que definiu para a sua vida. E tenha a certeza de que, ao longo desta estrada, o tempo só lhe trará felicidade e realizações, hoje e sempre.

As informações contidas neste documento são de propriedade da “Mentor Tecnologia” e “Instituto IMVC” e não deverão ser utilizadas ou reproduzidas, exceto com autorização escrita.