



Curso de Gestão do Tempo

Sumário

Programa, o que você irá aprender:

- Organize uma Agenda do Tempo.
- Dividindo seu trabalho de rotina em lotes.
- As oito maneiras de superar o adiamento.
- Três princípios gerenciais clássicos de administração de tempo.
- Alguns passos para gerenciar seu tempo com maior eficácia.
- O Delegante Eficaz.
- Organize Sistemas de Follow-Up Eficientes.
- Aspectos Estratégicos.
- Aspectos Táticos.
- Bons hábitos de trabalho
- Ordem – 4 “S”

Introdução:

A maioria das pessoas reclama da falta de tempo que dispõe para suas atividades diárias devido à enorme carga de tarefas que tem para executar.

O que ocorre é que as pessoas quando aprendem em um curso acadêmico, ou mesmo ingressam de alguma forma em uma função, profissão, são sempre instruídas sobre “O que” fazer sendo ignorado o modo como se fazer o trabalho, principalmente aos detalhes que fazem o diferencial para se obter uma maior eficiência e eficácia. Não basta ser especialista no que se faz, é que preciso ter noções da melhor maneira de realizar o trabalho.

ORGANIZE UMA AGENDA DO TEMPO

Para identificar com precisão como você ocupa o seu tempo, faça uma agenda, dimensione exatamente o percentual de tempo utilizado em cada tipo de atividade. Pois não podemos controlar nosso tempo se não sabemos exatamente como o estamos utilizando. Geralmente somos levados a achar que sabemos como utilizamos nosso tempo, mas nem sempre isso é verdade.

O princípio básico para utilizar bem o tempo é priorizar as tarefas realmente importantes e que nos trazem maiores resultados, aquelas que sempre deixamos para executar depois das mais fáceis!

Avaliar a forma como utilizamos nosso tempo é o primeiro passo que devemos dar, e após isso questionar: Os resultados seriam melhores se eu passasse o meu tempo trabalhando em outra atividade? Como eu poderia executar as tarefas mais importantes com mais frequência e eficiência?

Um outro aviso importante: Geralmente seus colegas de trabalho tem o costume de lhe passar material, assuntos e tarefas que não dizem respeito à sua atividade principal (ao seu foco). Este tipo de material deve imediatamente ser retornado à pessoa que realmente deve dar continuidade. Responda na própria correspondência e retorne imediatamente. Não deixe nada entulhando sua mesa ou caixa postal de e-mail. Sempre que possível evite dar respostas como: Vou ver e lhe retorno depois!. Assim que tiver um retorno lhe informo!. Dê as informações necessárias já no momento para que a pessoa mesmo pesquise sozinha!. Não atue como intermediário de nada.

Você realmente sabe como usar seu tempo?

A primeira medida para melhorar a utilização do tempo é verificar como ele vem sendo empregado. Muitas pessoas imaginam que sabem como usam seu tempo, mas quando eles são registrados, numa “tabela de tempo”, o resultado é surpreendente para estes indivíduos.

Algumas situações comuns observadas numa tabela de tempo:

- Decisões sobre assuntos importantes;
- Conversas telefônicas que se estendem demasiadamente;
- Períodos de interrupções constantes;
- Concentração em assuntos poucos importantes;

- Períodos de “escravidão ao papel”, onde se manuseiam muitos papéis sem importância;
- Falta de tempo para pensar e planejar, ficando escravo da rotina;
- Períodos de grandes atividades consertando ou refazendo atividades anteriores.

Para efetivamente avaliar a utilização do tempo, é necessário questionar o efetivo uso do mesmo.

Quanto tempo utilizar em cada tarefa?

A lei de Parkinson diz que o trabalho tende a preencher (ou adaptar-se) ao tempo disponível ou alocado para ele. Se você alocar uma hora para uma determinada tarefa, terá mais chances de terminar o trabalho dentro desse prazo, caso estabeleça duas horas para o mesmo trabalho provavelmente utilizará as duas horas para o trabalho.

Estabeleça sempre a quantidade de horas e datas para conclusão de projetos, provavelmente descobrirá um meio de fazê-lo dentro do prazo estabelecido por você, e sua produtividade aumentará bastante.

Dividindo seu trabalho de rotina em lotes.

A divisão em categorias e o agrupamento de seu trabalho podem ser chamados de “agrupamento”. Processe as informações e as tarefas semelhantes em lotes, reduzindo dessa forma, o desperdício e o deslocamento. Você executará cada tarefa de forma mais eficiente.

Muitos elementos de seu trabalho podem ser reduzidos a simples rotinas que lhe permitirão concluir tarefas semelhantes no mínimo tempo possível. Esses tipos de tarefas realmente se prestam ao agrupamento. As vantagens de abordar o seu trabalho dessa maneira são várias.

Você verá que o trabalho em lotes permite que você se prepare e se organize para ele de uma só vez, ao invés de ter de fazê-lo várias vezes se o trabalho for feito aleatoriamente.

Superando o adiamento

O adiamento provavelmente consumirá mais tempo no seu local de trabalho do que em qualquer outro lugar. Se você for uma pessoa que costuma adiar, a mudança de atitude para o Faça Agora será um elemento chave para ajudá-lo a identificar onde existe adiamento nos seus hábitos profissionais e a superá-lo.

A maioria das pessoas é muito inteligente, até mesmo engenhosa, no que diz respeito a adiar as coisas. “Eu não tenho muito tempo” é uma desculpa comum. “Eu acho que eles disseram que não estariam aqui hoje, então eu não liguei.” “Não é tão importante.” A lista e motivos pelos quais uma tarefa não pode ser concluída é interminável.

Seja tão esperto para concluir as coisas quanto o é para adiá-las. Insista até encontrar a solução para cada problema sem adiá-lo. É aí que você deve concentrar o poder de sua mente, e não em desculpas inteligentes

As oito maneiras de superar o adiamento:

- 1) Faça agora e fará uma vez somente: Não fique lendo e relendo para fazer uma ação. Leia e aja.
- 2) Clareie a sua mente: Não postergue nada. Programe o que você vai fazer e realmente faça ou esqueça o que você não vai fazer.
- 3) Resolva os problemas enquanto eles são pequenos: Caso contrário seus problemas crescerão e consumirão mais tempo.
- 4) Diminua as interrupções desnecessárias: Isso o ajudará a ser mais produtivo.
- 5) Coloque os atrasos em dia: Os trabalhos atrasados criam o seu próprio trabalho extra.
- 6) Comece a operar visando o futuro e não o passado: Trabalhe sempre de forma preventiva, antecipando-se.
- 7) Pare de se preocupar: O grande dano do adiamento é o cansaço mental e psíquico que isso causa.

Agora sintá-se melhor em relação a si mesmo: A conclusão de tarefas evita o estresse e a ansiedade e traz mais autoconfiança e auto-respeito.

Esqueça lembrando

A maioria das pessoas tem certo orgulho da sua capacidade de se lembrar de "tudo" o que deve ser feito. É um jogo mental que fazem. Embora possam ter sido bem-sucedidas em uma certa época, o ritmo atual do trabalho e da vida particular e o volume de atividades com as quais devemos estar em dia aumentaram tanto que é impraticável estar por dentro de mil coisas a fazer. Essa preocupação constante de tudo o que precisa fazer, lembrar-se de tudo, simplesmente lhe sobrecarregam, principalmente porque acaba se lembrando de "tudo" nos momentos menos interessantes.

Os executivos e gerentes deveriam se interessar mais em esquecer todas as coisas que têm a fazer. Sim eu disse esquecer. O que as pessoas precisam é de ter um sistema adequado em prática para se lembrar dessa infinidade de detalhes quando, e só quando, for preciso.

Parece loucura? Na verdade não é.

Três princípios gerenciais clássicos de administração de tempo

Três princípios gerenciais clássicos de administração de tempo estão sendo seriamente questionados pelos estudiosos.

Estes conceitos são:

1. Faça uma lista das tarefas que você precisa executar diariamente e concentre-se nelas até que todas estejam executadas.
2. Cuide primeiro dos assuntos urgentes.
3. Distribua uniformemente sua carga de trabalho.

O fato é que todo mundo já utilizou estas técnicas freqüentemente com algum grau de sucesso. No entanto, renomados experts como Peter Drucker, Merrill Douglass e o

filósofo do século XX, Vilfredo Pareto, afirmam que elas precisam ser descartadas a fim de abrir caminho para métodos mais eficazes.

Aparentemente, as regras são boas. Cada uma delas, entretanto, contém aspectos negativos. Analisemos em separado estas diretrizes para descobrirmos por que elas precisam ser riscadas do livro de regras gerenciais.

1. Faça uma lista das tarefas que você precisa executar diariamente e concentre-se nelas até que todas estejam executadas.

O que há de errado nisso? Uma porção de coisas. Conforme Drucker aponta, é preciso equilibrar o trabalho com o tempo. Lembre-se que o tempo é imutável, ao passo que o trabalho é flexível como massa para modelar. Ele pode ser pressionado, moldado, reformulado e dividido. Portanto, o trabalho deve sempre subordinar-se ao tempo disponível. Atacar com entusiasmo sua lista diária de itens a fazer não é suficiente. O tempo deve ser realisticamente programado para que as tarefas certas realmente sejam feitas.

2. Cuide primeiro dos assuntos urgentes.

Se é urgente, deve ser importante, certo? Errado! Quem é que diz que o assunto é urgente? É você, seu chefe, sua secretária, um cliente, um empregado, um vizinho? Urgente implica em necessidade de atenção imediata. Mas quem está exigindo atenção imediata? Como a tarefa em questão se relaciona com os objetivos a serem atingidos? Na realidade, existe um relacionamento matricial entre assuntos urgentes e importantes. Esta correlação pode ser simplesmente citada como:

“Assuntos urgentes podem ser importantes, mas não necessariamente.” São quatro os possíveis relacionamentos. O assunto pode ser:

Tanto importante quanto urgente

Ex.: você está quase perdendo seu principal cliente.

Importante mas não urgente

Ex.: planejamento estratégico para os próximos três anos.

Urgente mas não importante

Ex.: a maioria do telefonemas.

Nem urgente nem importante.

Ex.: conversa fiada ou comentários excessivos sobre o jogo de futebol da semana passada.

Conclui-se, portanto, que assuntos importantes (os que têm vínculo com os objetivos) deverão sempre ter prioridade sobre assuntos meramente urgentes (os que pressionam pelo tempo), uma vez que atenção deixará pouco tempo para fazer o que realmente é importante.

3. Distribua uniformemente sua carga de trabalho.

Há quase 100 anos, Pareto questionou este conceito. O Princípio de Pareto postula que para qualquer número de itens, um pequeno número destes itens é muito mais importante do que o restante. Por exemplo, 20% dos clientes de uma companhia provavelmente são responsáveis por 80% das vendas, ao passo que 20% dos itens em estoque podem representar 80% do inventário. O Princípio de Pareto é uma prescrição

de discriminação. Ele propõe dedicar mais atenção aos itens importantes e menos atenção aos itens de menor importância.

Conclui-se, portanto, que uma carga de trabalho uniforme, que trata de todas as tarefas da mesma maneira, não atende à necessidade do executivo. O esforço concentrado em poucos assuntos importantes é que abre o caminho para a produtividade gerencial.

Alguns passos para gerenciar seu tempo com maior eficácia

Mesmo com os três conceitos “furados” colocados em perspectiva, a questão permanece. Que regras poderão realmente ajudar-me a melhor administrar meu tempo?

O primeiro passo para melhor administrar o tempo é determinar como é utilizado. A maioria as pessoas acha que sabe como ocupa seu tempo mas, comumente, quando os fatos são registrados num quadro de tempo, o resultado é surpreendente.

Situações típicas demonstradas nesse quadro são:

1. Julgamentos bruscos feitos em relação a assuntos altamente importantes;
2. Conversas telefônicas que se estendem em demasia;
3. Períodos de incessantes interrupções nos quais nada de significativo é feito;
4. Longo envolvimento em assuntos de pouca importância que poderiam ser delegados ou ignorados;
5. Períodos de escravidão à burocracia, nos quais a “papelada” domina o dia;
6. Ausência de tempo para pensar ou planejar.

A percepção de como você usa seu tempo implica num esforço de cronometrar suas atividades diárias e registrar os resultados para análise.

Para ajudar a capturar seu dia como ele realmente é, siga estes passos:

Passo 1 – Faça um quadro de tempo.

Use uma agenda, um caderno ou um bloco e anote de 30 em 30 minutos o que você esteve fazendo durante a meia hora que passou. Registre suas atividades por uma semana.

Passo 2 – Reveja o quadro.

Faça um resumo dos resultados. Veja quanto tempo você gastou em assuntos realmente importantes, quanto tempo foi gasto inutilmente e quanto foi dedicado à rotina.

Passo 3 – Reflita.

Você está realmente aplicando o tempo nos assuntos que o ajudarão a atingir seus objetivos? (você poderá concluir que, certamente, seu tempo não está sendo bem utilizado, mas justifica assim “não existem horas suficientes no dia e, além disso, as pessoas vivem me interrompendo.”) Para resolver este problema, examine os maiores estranguladores de tempo e deixe mais tempo livre para os assuntos importantes.

As seguintes atividades tendem a dominar o dia do gerente/profissional:

- Papelada – Aguardando assinatura ou leitura;
- Reuniões – Programadas ou não;
- Diálogos – Conversas e discussões;
- Chamadas Telefônicas – Recebidas e/ou feitas por você.

Para ganhar tempo, analise seu dia visando eliminar atividades inúteis. Aqui estão alguns indicadores para manter-se livre da maioria dos estranguladores de tempo:

Passo 4 – Pergunte a você mesmo se realmente precisa ver toda aquela papelada.

O fato de ter sido mandada para você não significa que deva perder tempo com ela. Faça uma lista dos documentos que recebe; classifique-os em grupos de prioridades A, B e C. Então, delegando, eliminando e condensando, reduza drasticamente seu gasto de tempo com os itens C e, em menor grau, com os assuntos B, permitindo desse modo, mais tempo para os de prioridade A.

Passo 5 – Discipline suas reuniões para obter resultados mais eficazes em menos tempo.

Volte às bases. Todos conhecem o assunto e o objetivo da reunião? É comum os participantes não saberem o objetivo da reunião (às vezes, nem o líder tem uma idéia clara). Estabeleça o objetivo da reunião de forma cristalina. Antes dela, faça uma agenda detalhada e, finalmente, registre os resultados em ata.

Pergunte-se também se a reunião realmente é necessária. Talvez não seja e, sim, uma perda de tempo para todos os participantes.

Passo 6 – Determine quanto tempo você dispõe para diálogos (para ouvir, resolver problemas, conversar); então, racionalize o seu tempo de acordo.

Precisa receber todas as pessoas que querem falar com você? E pelo tempo que elas quiserem? Obviamente não. Muitos dos seus visitantes poderão ser bem atendidos por outra pessoa que não você. Se tem outras prioridades, é uma prerrogativa sua determinar os limites de tempo dos seus diálogos. Redobre, portanto, seus esforços para organizar sua agenda de entrevistas.

Passo 7 – Estabeleça um código de conduta telefônica.

Evite escravizar-se ao telefone. Agrupe as ligações para logo se ver livre delas. Evite interrupções telefônicas quando estiver trabalhando em assuntos importantes (desligue o aparelho, ou peça a alguém para anotar recados). Se precisa fazer ligações diariamente, tente estabelecer um horário para isso. Evite pegar o telefone impulsivamente – organize seus pensamentos e discuta os assuntos em uma seqüência ordenada.

De volta aos antigos conceitos.

Para administrar eficazmente o seu tempo, basta fazer uma revisão nos conceitos “furados”. Com o acréscimo de algumas palavras, os velhos conceitos se transformam em poderosas diretrizes gerenciais.

Eis a versão revisada:

- 1) Faça uma lista das tarefas que você precisa executar diariamente; então, estabeleça prioridades e programe as atividades, concentrando-se nestas tarefas até que os itens programados estejam executados.
- 2) Cuide primeiro dos assuntos importantes; estes devem sempre prevalecer sobre aqueles que meramente parecem urgentes.
- 3) Distribua sua carga de trabalho proporcionalmente de acordo com a importância dos assuntos que você tem à mão.

Estas mudanças, aparentemente sutis, transformam os três conceitos “furados” de tempo em regras altamente eficazes. Siga estas diretrizes e você se tornará mais eficaz – produzindo mais em menos tempo.

COMO DELEGAR

A delegação determina em grande parte a sua eficácia como executivo, gerente ou supervisor. A qualidade do seu trabalho também depende de sua capacidade de delegar adequadamente. Se você o fizer, multiplicará a sua produtividade.

Quanto mais cedo detectar, no seu processo de planejamento, a sobrecarga de trabalho, sua ou de outra pessoa, mais eficaz você será corrigindo o problema. Não espere fazer tudo sozinho.

Talvez você perca muito tempo tentando dominar algo em que não é muito bom. Delegar, apropriadamente, à pessoa certa, com experiência adequada, é uma das habilidades executivas mais importantes. Quando você delega, está designando uma tarefa a uma pessoa e a autoridade para executá-la, mesmo que não transfira a sua responsabilidade pessoal, que continua com você.

O Delegante Eficaz

1. Identifica a pessoa certa para fazer o trabalho.
2. Delega agora, dando tempo suficiente para a conclusão.
3. Expõe claramente o objetivo.
4. Fornece todas as informações necessárias para a conclusão da tarefa.
5. Certifica-se de que o staff entendeu a tarefa antes de começar a trabalhar.
6. Marca uma data para conclusão.
7. Incentiva um plano de projeto por escrito.
8. Monitora periodicamente a evolução.
9. É acessível para esclarecimentos e conselhos.
10. Assume a responsabilidade, mas dá crédito à pessoa que realizou o trabalho.
11. Ajuda o staff a crescer, conferindo-lhe novas responsabilidades

Faça agora

O primeiro passo para começar a aproveitar melhor o tempo é organizando o espaço de trabalho.

É necessário começar pelas pilhas de papéis e documentos que povoam mesas dos escritórios.

Ao pegar no papel ou documento pela primeira vez deve-se resolver de imediato, tratar do assunto e direcionar o papel para o lugar certo.

Não se pode usar dos adiamentos, pois quanto mais adiar-se uma tarefa, outras mais se acumulam. Portanto, ao se tratar de um assunto, deve-se resolver no ato (faça agora), para não simplesmente trocar o problema (papel) de lugar .

Além disso, é importante que se faça tudo de uma vez só, não compensa perder tempo para ler cada um dos documentos, para ler depois analisar e por fim tomar uma providência. O correto é logo que se começar a resolver um assunto, o fazê-lo de uma só vez, eliminando-se etapas desnecessárias do processo de trabalho.

Outro aspecto importante é trabalhar-se com a mente limpa. Milhares de afazeres menores rondam a mente tirando a atenção da pessoa do assunto a ser tratado no momento por serem puxados pela memória. Por isso, deve-se eliminar essas pequenas coisas para depois se ter maior concentração maiores facilitando-se sua execução.

Além do que, a importância de se tratar de pequenos problemas está no fato de que assim evita-se que se tornem problemas maiores e mais difíceis de se resolver.

Muitas vezes durante o dia as pessoas são interrompidas pelos chefes, companheiros de trabalho, subordinados e clientes, justamente por não resolverem pequenos problemas piorados com os adiamentos.

Atrasos geram problemas, e problemas geram interrupções que atrapalham o desenvolvimento das atividades nas quais está-se trabalhando.

Desta forma faz-se necessário identificar as prioridades de trabalho, reservando-se tempo para elas, identificar-se as causas e remediá-las.

Devemos focalizar aquelas atividades que mais podem contribuir para atingir os objetivos globais previstos.

Questionar sempre as urgências, usando os seus critérios e comprando-os com os do interlocutor.

Preocupações impedem pessoas de visualizar o futuro, as prendem a fatos passados, impedindo-as de desempenharem boas ações no presente.

Resolvendo primeiramente as tarefas mais desagradáveis ao invés de adiá-las, evita-se tais preocupações e, sentindo-se melhor, as pessoas trabalham melhor.

Naturalmente, não são todas as tarefas que são possíveis de ser resolvidas no exato momento, algumas dependem de outras pessoas ou fatos, dados indispensáveis momentaneamente, e são essas que devem ser classificadas como pendências. Há também de se ter pertinência pois há tarefas que são verdadeiramente bobas e não devem merecer atenção imediata.

LIDANDO COM AS INTERRUPTÕES.

Nem todas as interrupções, obviamente são ruins. Na verdade, existem algumas interrupções boas, aquelas onde se discutem boas idéias.

Para cortar interrupções indesejáveis:

- Elimine os assuntos atrasados para não ter de enfrentar as conseqüências;
- Lide com as coisas de forma total e correta, para reduzir os pedidos de correções.

- Dê instruções claras e completas para os seus subordinados a fim de reduzir os pedidos de esclarecimento e as suas frustrações quando as coisas não forem feitas da maneira certa na primeira vez.
- Lembre-se de que a sua função é educar os seus funcionários quanto à forma de executar tanto as tarefas de rotina quanto os trabalhos maiores.
- Quando deixar recados, deixe informações completas.
- Peça que se anotem recados completos quando os outros lhe ligarem.
- Lide com as interrupções expondo as suas limitações de tempo. "Temos apenas 20 minutos para esse assunto!"
- Apóie uma cultura com menos interrupções.
- Comece a dividir a sua comunicação em lotes. Evite a cada assunto que surge discutir imediatamente com o responsável por isso. Em vez disso discuta vários problemas no mesmo momento.

Como priorizar assuntos em função de importância e urgência?

A TIRANIA DA URGÊNCIA RESIDE NA SUA DISTORÇÃO DE PRIORIDADES – PELO SUTIL DISFARCE DE PROJETOS MENORES COM STATUS MAIOR, COMUMENTE SOB A MÁSCARA DE "CRISE".

Assuntos importantes são aqueles que são relevantes em termos de nossos objetivos.

Urgências são caracterizadas por uma necessidade premente de se realizar atividades dentro de um prazo específico, podendo ser ou não coincidente com um assunto importante.

Programar seu tempo ou seu trabalho?

"O que é que eu realmente consegui fazer hoje?", quando, no fundo, você já sabe qual é resposta. Como é que pode acontecer este fenômeno?

É porque nos deixamos ser controlados pelas urgências dos outros, mesmo quando estes assuntos não contribuem de nenhuma forma para objetivos em mira.

Devemos nos perguntar onde estamos e para onde estamos tendendo

PETER DRUCKER fala que: não conseguimos atingir nossas metas diárias porque, em termos de administração de tempo, procedemos de maneira totalmente inversa, isto é, procuramos espremer uma "massa" que se encontra em processo de constante expansão, dentro de um compartimento rígido e limitado.

O importante é procurar alocar previamente uma parcela de tempo para a execução de tarefa, executando, em primeiro lugar, aquela tarefa que produzirá mais resultados ou conseqüências.

- Aceitar o fato de que nunca conseguirá dar conta de todo o trabalho que lhe for atribuído;

- Aceitar que outras pessoas podem ser tão competentes do que você e, portanto, têm capacidade para executar tarefas que “só você sabe fazer”;
- Manter-se no ataque;
- Concentrar-se naqueles itens que realmente são importantes;
- Delegar;
- Planejar seu dia em termos de tarefas específicas a serem executadas durante períodos pré-determinados;
- Começar seu dia sempre pela execução das tarefas mais importantes.

Tarefas importantes e tarefas urgentes

O combate a URGÊNCIAS é fundamental para a concentração do tempo nas IMPORTÂNCIAS.

Para combater as URGÊNCIAS é preciso que:

- Evite sempre o uso da palavra NÃO;
- Transfira para outra pessoa o atendimento;
- Determine o momento que você vai resolver o problema do outro.

O que é inesperado não é necessariamente importante! Diante do inesperado, resista à tentação de execução imediata, procurando antes identificar a importância/urgência da tarefa.

Ordem

Pessoas têm mania de guardar coisas sob o pretexto de talvez precisar delas mais tarde.

No entanto, deve-se guardar somente o que realmente é importante e pode ser útil mais tarde.

Há um conceito de que a desordem instiga a criatividade, o que não é verdade. Segundo o “Walltret Journal” as pessoas passam em média 6 semanas por ano procurando coisas no escritório.

Além da ordem ajudar no acesso às informações de maneira rápida, possibilita um ambiente confortável, e isto ajuda a aumentar a produtividade.

Para trato dos papéis, usa-se o sistema de bandejas, sendo uma para entrada de documentos, uma de pendências e outra para saída.

Entrada: assuntos novos; materiais ainda não analisados a serem tratados.

Pendências: aqueles que não podem ser resolvidos de momento; não podem ficar mais de 24 ou 48 horas pendentes.

Saída: assuntos resolvidos, aqueles que já podem ser arquivados ou eliminados.

Um outro ponto crucial é a eficiência, eficácia e rapidez no trabalho, é necessário ter-se todo o material, ferramentas funcionando perfeitamente e saber-se utilizá-los. Esses materiais vão desde clipes, grampeadores e tesouras até copiadoras, fax e computadores. É sempre bom manter-se atualizado acerca de novas ferramentas de trabalho que surgem.

Arquivos

Os arquivos devem estar divididos em arquivos de trabalhos do momento, arquivos de referência e arquivo morto.

Arquivo de trabalho do momento: São aqueles em que se trabalham nos projetos atuais. Devem estar sempre à mão, de fácil acesso como telefones, códigos, política da empresa, endereços, etc. Depois de serem discutidos (reuniões), há os arquivos de rotina e os de acompanhamento que devem ser divididos de 1 a 12 (representando os meses) e outra parte de 1 a 31(dias); Nestes devem ser colocados aqueles trabalhos diários, substituindo-se lembretes escritos em papéis por anotações na agenda e coloca-se cada arquivo no dia correspondente do mês a ser tratado.

Arquivos de referência: São os projetos futuros e passados, informações sobre os recursos da empresa, informações sobre o pessoal, dados administrativos, verbas, contas de clientes. Procura-se guardar o que é necessário e, se for possível, entregar documentos a outras pessoas que seja mais conveniente.

Arquivo Morto: Normalmente, arquivos de até três anos, para fins jurídicos e tributários da empresa. Para os arquivos eletrônicos, é muito útil distribuí-los em pastas a serem criadas por categorias, de acordo com o tipo de arquivo e o tipo de aplicativo existentes.

As mensagens do correio eletrônico devem ser filtradas logo na tela, selecionando os relevantes, apagando as mensagens inúteis e se for realmente preciso, guardá-las. Porém as que não precisarem ser guardadas devem ser logo apagadas para que não fiquem ocupando espaço.

ORGANIZE SISTEMAS DE FOLLOW-UP EFICIENTES

Porque ter lembretes sempre à frente, não vai necessariamente nos levar à concentração, ao foco e à produtividade. Se esses lembretes ficarem pendurados durante um determinado tempo, você não os verá mais. Olhá-los e não tomar uma atitude em relação a todos eles, reforça um hábito: NÃO FAÇA AGORA.

Coloque em prática sistemas simples, que permitem superar esses problemas e fazer o trabalho realmente importante.

1. Transfira seus papéis para um arquivo que lhe permite agendar material, **através de lembretes, de acordo com o dia: – (1 a 31) ou por mês (de 1 a 12)**. Se você envia uma carta e espera resposta em uma semana, coloque o lembrete com uma cópia da carta que irá lembrá-lo de que precisa falar novamente com o cliente.
2. Também poderá consolidar todas as pequenas tarefas em um **caderno de registros o que elimina a necessidade de pequenos pedaços de papel**. Use quando você se lembrar de algo e precisa um lugar para escrever. Mantenha nele um diário de atividades em ordem cronológicas. Você deve datar cada um dos registros. Escreva em letras grandes e separe cada registro. Quando concluir uma

- tarefa, faça um (X) grande sobre ela. Até criar o hábito, deixe-o sempre em cima de sua mesa.
3. No sistema de agenda, **como são datadas, elas prevêm as necessidades futuras e você pode utilizá-las, como um sistema linear de lembretes.** A boa regra para qualquer sistema de agenda é você escolher um sistema para mesa com várias seções e características, ou uma de bolso. Utilize agenda que tenha a função de visão rápida da semana. Aprenda a utilizar todos os recursos do seu sistema de agenda.
 4. Existem sistemas de **agendas eletrônicas portáteis que podem nos fornecer uma grande quantidade de informações.** Qualquer que seja o tamanho existem alguns inconvenientes. Um sistema/agenda do tamanho da palma da mão pode ter um teclado difícil de se trabalhar. Existem programas com várias funções que você pode utilizar para fazer anotações rápidas e depois revisar e ajustar como acontece quando você planeja no papel.
 5. Muitas pessoas combinam os sistemas de agenda de papel e eletrônica, que **pode imprimir a sua agenda em qualquer tamanho e você poderá levar o impresso ao invés do computador.**

Quanto tempo para cada atividade?

Aumentar, manter ou diminuir o tempo gasto em cada atividade?

Em pesquisa realizada com mais de 1000 executivos em 10 países, os professores Cooper e Arbose constataram que os fatores que mais contribuem para o "stress" gerencial são:

1. Falta de tempo para cumprir prazos;
2. Carga excessiva de trabalho;
3. Subordinados mal treinados;
4. Horas de trabalho além do normal;
5. Participação em reuniões;

O tempo é um recurso impossível de ser recuperado depois de gasto.

Administração do tempo: quem pode ajudar?

ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Ao implantar qualquer idéia/sugestão para racionalização do uso do tempo, procure:

1. Mostrar à outra parte envolvida;
2. Negociar com sua chefia apoio para as mudanças;
3. Explicar, antes de aplicar qualquer medida;
4. Implantar as idéias gradualmente, evitando a tentação de implantar 10 ou 20 sugestões;
5. Iniciar pela idéia/sugestão;
6. Ser flexível, evitando radicalismos;
7. Ter persistência; isto é fundamental;
8. Evitar qualquer juízo de valor sobre a utilização do tempo pelos outros;
9. Respeitar o tempo do outro.

ASPECTOS TÁTICOS

O CHEFE

- Se for interrompido pelo chefe proceder assim: "Fulano, você pediu para eu ir até aí agora, mas estou com sicrano";
- Marcar 2 ou 3 contatos em horários predeterminados com seu chefe toda semana;
- Manter o chefe informado do progresso dos seus esforços na administração do seu tempo;

SUBORDINADOS

- Solicitar a seus subordinados que, junto com os problemas, tragam também alternativas de solução;

SECRETÁRIA

- Definir dois momentos diários para despacho com sua secretária;
- Solicitar a ela que coloque por escrito e arquive toda instrução sua;
- Pedir que a documentação lhe seja entregue empilhada e arrumada, colocando na parte superior o que for mais importante;
- Instruir sua secretária para interrompe-lo o mínimo necessário e sempre através de bilhetes.

CLIENTES

- Reservar horário pré-determinado para atendimento de clientes;
- Definir previamente, de comum acordo com os clientes, o momento do "início" e "término" de cada entrevista, reunião etc..

Marcar contatos sociais ou pessoais com clientes para o horário de almoço.

Agenda de tempo:

A organização do trabalho e a distribuição das tarefas diárias podem ser melhor feitas utilizando-se uma agenda de tempo.

Filtra-se todo o material de entrada (papéis, correio eletrônico, correio de voz, ligações), dedicando-se um tempo definido para tratar deles.

Deve-se dividir o dia de trabalho em lotes, criando-se blocos de tempo com horários definidos, ou seja, reservar horários fixos todos os dias para tratar do correio eletrônico, das ligações, dos papéis, etc.

Telefonemas em lotes:

Criar uma rotina de atender à ligações em horários curtos todos os dias, fazendo com que as outras pessoas possam também se habituar a ligar sempre nos mesmos horários. Uma mensagem de correio de voz indicando o seu tempo disponível e solicitando uma escolha por parte de quem liga, pode auxiliar em muito.

Correio Eletrônico:

Como o fluxo de informações via correio é maior e mais variado, pode-se reservar dois horários durante o dia para cuidar dele, sempre lembrando-se de eliminar a mensagem,

se possível, assim que terminar de lê-la (tratá-la). É de fundamental importância que se passe mensagens claras e objetivas, não distribuir-se mensagens para muitas pessoas incidindo em muitas respostas também e não tratar mais de um assunto por mensagem, para deixá-la mais clara.

Recomendo as seguintes regras ao enviar mensagens:

1. Discuta um assunto por mensagem.
2. Defina claramente o tópico no cabeçalho.
3. Crie uma mensagem curta, mas que inclua todas as informações necessárias para que o receptor possa tomar uma atitude ou responder.
4. Os programas de correio eletrônicos têm funções de bloqueio para mensagens indesejadas, quando for o caso, peça ao remetente para retirar seu nome da lista de e-mail ou simplesmente bloqueie a mensagem a partir do programa.

Não deixe para depois para tomar uma atitude em relação à mensagem. A regra é **Faça Agora ou Exclua Agora**. Não trate a mensagem logo que ela chega, ao invés disso trate as mensagens em bloco para ser mais eficiente. Caso a mensagem seja interessante crie pastas por assunto e transfira-as para lá ou exclua-as.

Quando se faz algo corretamente, evita-se que outras pessoas interrompam o trabalho das outras para corrigir os erros. Da mesma forma, as mensagens e telefonemas devem ser claras para que não haja a necessidade de uma nova comunicação para tratar do mesmo assunto.

É preciso dizer não!

Dizer não poderá causar algumas conclusões negativas, mas também poderá trazer grandes benefícios, por exemplo:

- Ganhar tempo;
- Definir claramente situações;
- Manter prioridade;
- Economizar esforços.

É preciso saber o momento certo para dizer não, porque existe vários significados do NÃO, mas se for preciso dizer não, diga.

Quando dizer não

O NÃO é indicado quando:

- A atividade é estranha ao plano estratégico da empresa;
- Há outra prioridade mais importante;
- O esforço relativo à execução da atividade na compensa o resultado;
- A atividade aumenta o custo, sem trazer o benefício correspondente;
- A atividade diminui o lucro, sem trazer contrapartida positiva.

Planejamento:

Um planejamento permitir obter-se uma visão geral do trabalho a longo prazo, definindo as principais metas e objetivos.

Primeiramente, cria-se um planejamento mensal onde aparecerão todas as tarefas, semana a semana a serem desenvolvidas no mês.

A partir daí, cria-se um planejamento semanal, voltado para as atividades principais da semana nos seus respectivos dias e horários reservados para execução. Da mesma maneira é que chega-se, por fim, ao planejamento diário.

Um planejamento para desenvolvimento dos projetos consiste em dividir cada projeto em etapas, constituindo tarefas menores e definir quem as executará e quanto tempo terá para fazer, não se esquecendo da importância do acompanhamento.

Bons hábitos de trabalho

Para um bom desempenho do trabalho, cada pessoa deve definir quais são seus planos, metas pessoais e valores, cruzá-los com os objetivos da organização e realmente se engajar no projeto da empresa, podendo visualizar melhor o futuro.

Persistir e atualizar-se observando os pontos ainda falhos que podem ser melhorados.

Nunca se deve confiar inteiramente na memória, até mesmo para não sobrecarregá-la.

Para isso deve-se eliminar os pequenos lembretes que as pessoas costumam usar, pendurados aqui ou jogados ali e substituí-los por um caderno de lembretes, sempre acessível, que permite um melhor acompanhamento daquilo que já foi ou será feito.

Porém, o uso de uma agenda ainda é indispensável, podendo-se encontrar tipos e sistemas de agenda que melhor se enquadrem no gosto pessoal.

Mesmo com as agendas eletrônicas, não se perde a importância do uso de uma de papel, pois não são todas as agendas eletrônicas que são portáteis ou práticas para carregar.

A pessoa mais apropriada para se delegar uma tarefa não é aquela que não faz nada, porque provavelmente continuará a não fazer.

A delegação consiste na escolha da pessoa apropriada para se delegar a tarefa, informá-la com clareza acerca da execução, dar o tempo suficiente para realização.

Atribuir novas responsabilidades e dar crédito às pessoas não faz com que o delegante perca o seu posto, mas sim possa ser visto como um bom organizador.

Ordem – 4 “S”

1. Sei-ri: Organização
2. Sei-ton: Ordem
3. Sei-kez: Asseio
4. Sei-sou: Limpeza

A organização é fundamental para um bom desenvolvimento do trabalho.

Uma padronização do sistema de trabalho e arquivamento (principalmente em locais onde há rotatividade de funcionários) permite o fácil acesso a materiais por outras pessoas que precisem acompanhar certos trabalhos.

Assim, deve-se tomar uma pessoa como referência exemplo e buscar-se a melhora a cada projeto, aperfeiçoar-se.

Gerência peripatética

O termo decorre do modo aristocrático de ensinar caminhando.

Um gerente deve estar sempre por perto de seus subordinados para estar a par dos acontecimentos, identificar os problemas, dar auxílio e acompanhar o trabalho, pois assim não será interrompido em má hora, nem terá de enfrentar de uma vez grandes problemas decorrentes de outros menores não resolvidos nem problemas no processo de trabalho, estando a par das reivindicações imediatas e atendendo-as.

Um decálogo contra a patologia burocrática

Um dos fatores de desperdício de tempo é o excesso de documentação.

Tenha pouco papel sobre a mesa, o papel só faz tomar mais seu tempo. A melhor maneira de se comunicar é OLHO A OLHO.

Sugestões de administração do tempo

- Respeite o tempo do seu cliente;
- Confirme as visitas por telefone;
- Elimine a "visita inesperada" – para sempre!;
- Dê ao seu cliente uma estimativa da duração da entrevista;
- Planeje o seu tempo para quando o cliente desperdiçar o dele;
- Fale com quem toma decisão;
- Aproveite bem seu tempo de viagem/deslocamento;
- Desenvolva hábitos saudáveis da venda;
- Trate do mesmo assunto com vários clientes, ao mesmo tempo;
- Divulgue o material sobre administração do tempo;
- Identifique os melhores dias para contatos comerciais.

Em que usar o tempo ganho?

Saber administrar o tempo nos torna mais eficaz, podendo assim ter mais tempo livre. Mas se você não sabe como usar esse tempo livre, tudo que você aprendeu até agora de nada valerá.

MUDANÇA CONTÍNUA

A melhoria contínua se resume em mudanças constantes. As pessoas têm dificuldade em lidar com mudanças. Os gerentes mais eficazes preferem que o seu pessoal se envolva com o trabalho. É difícil lidar com a mudança contínua se as metas pessoais e os resultados finais desejados não forem expostos com clareza e revistos periodicamente. Do ponto de vista do PEP (Programa de Eficiência Pessoal) a melhoria da qualidade possui três ingredientes principais:

1. Identifique o que precisa ser melhorado
2. Planeje atitudes para melhorar
3. Leve os planos adiante

METAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

O item de maior importância na Administração do Tempo é, sem dúvida o estabelecimento de metas. Saber para onde se quer chegar é primordial para orientar

todas as decisões de nossas vidas. Um velho provérbio diz: "Se você não sabe para onde está indo, qualquer caminho fará com que você chegue lá.", porém é aí que está o problema. Quem não sabe o que realmente é importante fica sempre "dando voltas" gastando esforços, sem saber a direção.

Quem tem metas definidas consegue direcionar ações e esforços, e todas as suas atitudes possuem um propósito, o de alcançar a meta definida.

A meta é a visualização de um alvo.

A meta é o significado e o sentido da vida e é nela que está a felicidade e o prazer do trabalho.

Lembre-se sempre: As metas devem ser **SMART**.

eSpecífica

Mensurável

Alcançáveis

Representarem um desafio pessoal

Temporais