



**Objetivo Genérico**

- ★ Qualquer coisa
- ★ Para qualquer um
- ★ Em qualquer lugar
- ★ A qualquer momento

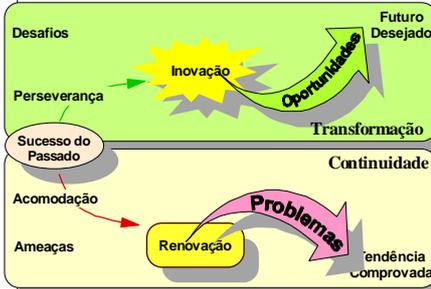
**Contenção**

- Economia do Negócio
- Tecnologia usada
- Arranjos institucionais
- Portfólio de produtos
- Sistema de distribuição
- Crenças operacionais
- Regulação da indústria
- Projeto organizacional
- Cultura organizacional

**Propulsão**

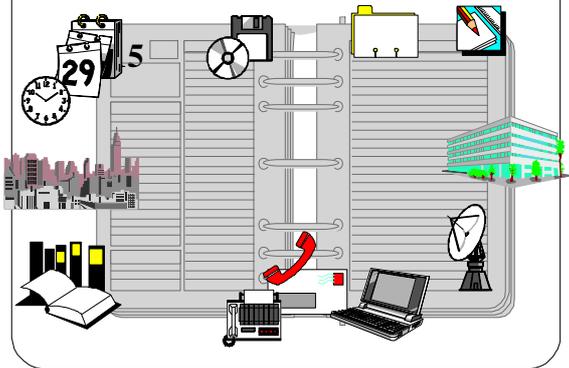
- Rapidez
- Conveniência
- Faixas Etárias
- Escolha
- Estilo de Vida
- Desconto
- Valorização
- Atendimento ao Cliente
- Tecnologia de Ponta
- Qualidade

**Contexto**

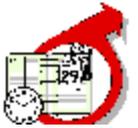
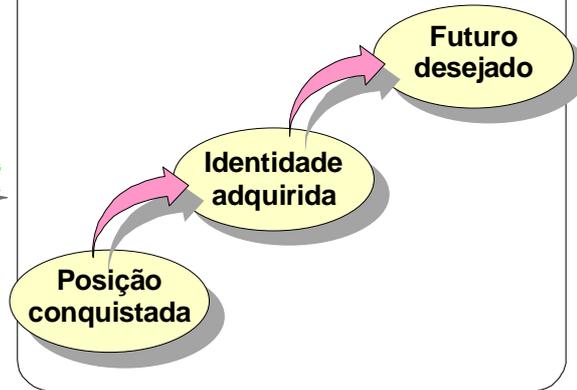


- Interrupções
- Urgência
- Importância
- Prioridade
- Registro
- Agendamento
- Entrevistas
- Programação
- Ausência
- Telefonemas
- Ocupação
- Negativas
- Férias
- Documentação
- Inovação

**Tempo, espaços, conhecimentos e relacionamentos**



**Questões Básicas**

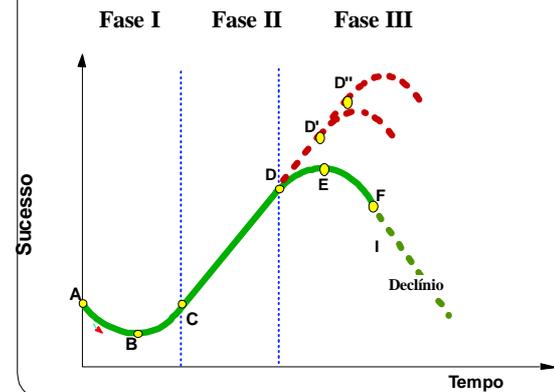


**Identidade adquirida**

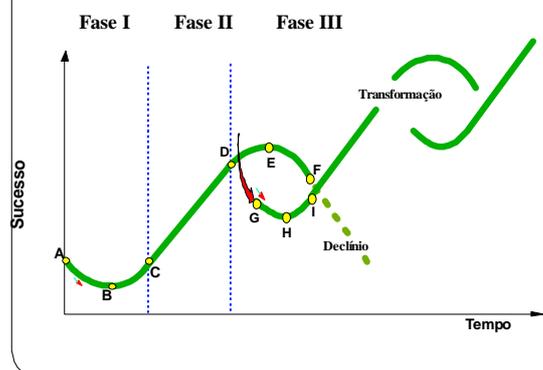
Responda, com rapidez, o máximo das perguntas abaixo.

Quem eu sou, de modo que se eu não fosse assim sentiriam muita falta de mim?	
Em que eu faço diferença?	
Quais são as minhas grandes contribuições?	
Como eu posso contribuir mais?	

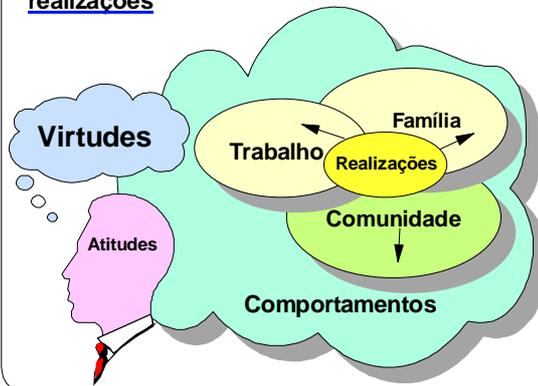
**Posição conquistada**



**Futuro desejado**



**Virtudes, atitudes, comportamentos e realizações**

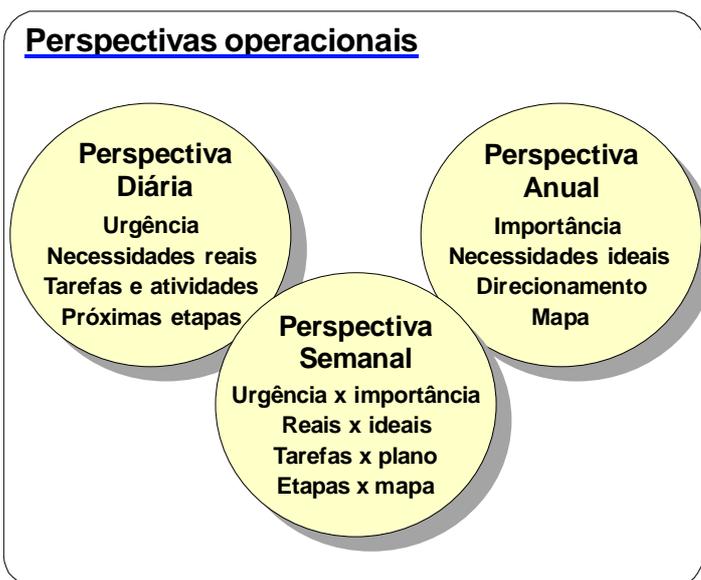
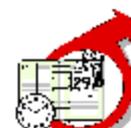
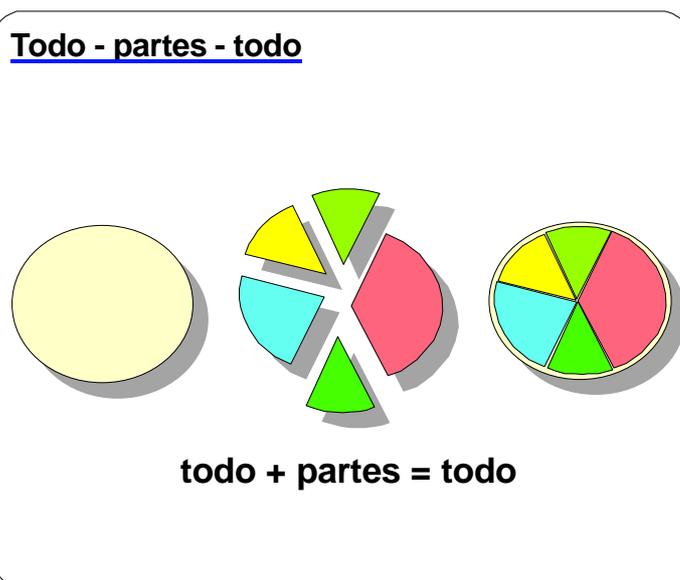


**Agenda Diária**

29/08 Horário	Atividades	A fazer	Telefones
08:30 - 10:00	Sinergia Organizacional	Ensaio e Rever conceitos	Jack 392-0301
10:00 - 10:30	Proposta XPTO	Revisão e calcular de custos	Valadão 6314
10:30 - 11:00	Palestra para equipe DDE	Esboço e preparação exercicios	Regina 3855
11:00 - 11:15	Jack Moneville	Ligar depois e marcar reunião	
11:15 - 11:30	Valadão GM	Atender e avisar Dernizo	
11:30 - 11:45	Wilson	Definir forma de pagamento	
11:45 - 12:45	Shell	Preparar lista bibliográfica	
12:45 - 13:00	Dernizo (sem agenda)	Procurar outro apresentador	
14:00 - 14:15	Atualização de agosto	Arquivar	
14:15 - 14:45	Promocional caseiro	Apresentar para a equipe DDE	
14:45 - 15:00	Custos para proposta XPTO	Preparar proposta	
15:00 - 16:00	Sinergia Organizacional	Refinar documentação	
16:00 - 16:15	Menus com OS/2	Revisão e testes com Lilian	
16:15 - 17:00	Autolatina	Preparação e envio material Ligar para representante	
17:00 - 17:30	Revisão material para Shell	Revisão e envio material Ligar para representante	
17:30 - 18:00	Menus OS/2	Instalação de palestra Avisar Sérgio Costa	
18:00 - 18:30	CD-Rom de jogos para Dernizo	Selecionar e trazer de casa	

**Lembretes**Paradigmas  
Solon

Douglas

Estratégia GM  
Qualidade  
Reduzir custos**Perspectivas operacionais****Todo - partes - todo**

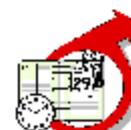
## Agenda Diária

29/08 Horário	Atividades	Duração	Código	A fazer
08:30 - 10:00	Sinergia Organizacional	30	RP	Ensaio e Rever conceitos
10:00 - 10:30	Proposta XPTO	30	DR	Revisão e calcular de custos
10:30 - 11:00	Palestra para equipe DDE	30	RP	Esboço e preparação exercícios
11:00 - 11:15	Jack Moneville	15	TI	Ligar depois e marcar reunião
11:15 - 11:30	Valadão GM	15	TI	Atender e avisar Dernizo
11:30 - 11:45	Wilson	15	EI	Definir forma de pagamento
11:45 - 12:45	Bibliografia para Shell (Dernizo sem agenda)	60	PD	Preparar lista bibliográfica
12:45 - 13:00	Atualização de agosto	15	TI	Procurar outro apresentador
14:00 - 14:15	Promocional caseiro	15	DR	Arquivar
14:15 - 14:45		30	DR	Apresentar para a equipe DDE
14:45 - 15:00	Custos para proposta	15	RP	Preparar proposta
15:00 - 16:00	Sinergia Organizacional	60	PD	Refinar documentação
16:00 - 16:15	Testes dos Menus com OS/2	15	DF	Revisão e testes com Lilian
16:15 - 17:00	Preparação e envio material para Autolatina	45	DR	Preparação e envio material Ligar para representante
17:00 - 17:30	Revisão material para Shell	30	DR	Revisão e envio material Ligar para representante
17:30 - 18:00	Revisão Menus OS/2 e instalação palestra	30	DR	Instalação de palestra Avisar Sérgio Costa
18:00 - 18:30	Seleção de CD-Rom de jogos para Dernizo	30	AP	Selecionar e trazer de casa

Telefones
Jack 392-0301
Valadão 6314
Regina 3855

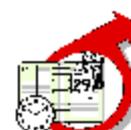
Lembretes
Paradigmas Solon
Douglas
Estratégia GM Qualidade Reduzir custos

<b>IP</b> Interrupção por pessoas	<b>EI</b> Entrevista inesperada	<b>PD</b> Pesquisa de dados	<b>VD</b> Viagem ou deslocamento
<b>ID</b> Interrupção por documentos	<b>EP</b> Entrevista programada	<b>NG</b> Negociações	<b>TI</b> Telefonema inesperado
<b>DR</b> Documentação com referência anterior	<b>RI</b> Reunião inesperada	<b>PR</b> Pesquisa de recursos	<b>TP</b> Telefonema programado
<b>DF</b> Documentação fragmentada	<b>RP</b> Reunião programada	<b>AP</b> Atividades particulares	<b>VC</b> Visita a cliente



## Planejamento anual

meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
metas													
Chefia		Red											
Liderança		Green											
Contatos			Blue						Blue				
Monitorização				Red						Red			
Comunicação			Green										
Negociações		Blue						Blue					
Empreendimentos		Red						Red					
Recursos			Blue						Blue				
Planejamento											Red		
Organização	Green											Green	
Direção		Red											
Controle			Green										
Desenvolvimento													
Pessoal	Green								Green				
Parceiros		Blue								Blue			

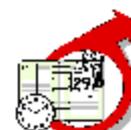


## Anteprojeto de Agenda Semanal

Mês de 199

Segunda <input type="checkbox"/>		Terça <input type="checkbox"/>		Quarta <input type="checkbox"/>		Quinta <input type="checkbox"/>		Sexta <input type="checkbox"/>	
8	Ensaio Sinergia	8	ESAO - Pal. Desenvol. Organizacional	8	Montagem de Menus com OS/2	8	Preparação de texto para Sinergia Organizacional	8	Preparação de texto para Sinergia Organizacional
9	Revisão de proposta Esboço de palestra	9	ESAO - Monitorização da palestra Ambiente de Negócios para feedback posterior	9		9		9	
10	Pesquisa bibliografica para Shell	10	ESAO - Pal. Estratégia corporativa	10	Ligação Alvaro da Varig	10	Reunião com Dernizo sobre a Randon	10	Definição de Ícones para menus dos cursos
11	Preparar promocional caseiro	11		11		11		11	Reunião com a gerência
12		12		12		12		12	
13		13		13		13		13	
14	Pesquisa sobre Sinergia Organizacional	14	Feedback e revisão da palestra Ambiente de Negócios	14	Reunião com pessoal da IVIX	14	Definição de procedimentos para qualificação de instrutores	14	Revisão de proposta
15		15		15	ESAO - Palestra Vitalidade Organizacional	15		15	Entrega de prêmios
16	Preparação material Autolatina	16	Preparação da reunião com a Shell	16		16	Desenvolvimento de ofertas IPO	16	
17	Preparação material Shell	17		17		17	Teste do Banco de Dados de RH	17	
18	Seleção de CDRom	18		18		18		18	
19		19		19		19		19	

IP	Interrupção por pessoas	EI	Entrevista inesperada	PD	Pesquisa de dados	VD	Viagem ou deslocamento		
ID	Interrupção por documentos	EP	Entrevista programada	NG	Negociações	TI	Telefonema inesperado		
DR	Documentação com referência anterior	RI	Reunião inesperada	PR	Pesquisa de recursos	TP	Telefonema programado		
DF	Documentação fragmentada	RP	Reunião programada	AP	Atividades particulares	VC	Visita a cliente		

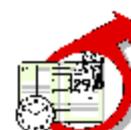


## Anteprojeto de Agenda Semanal

Mês de 199

Segunda <input type="checkbox"/>		Terça <input type="checkbox"/>		Quarta <input type="checkbox"/>		Quinta <input type="checkbox"/>		Sexta <input type="checkbox"/>	
8		8		8		8		8	
9		9		9		9		9	
10		10		10		10		10	
11		11		11		11		11	
12		12		12		12		12	
13		13		13		13		13	
14		14		14		14		14	
15		15		15		15		15	
16		16		16		16		16	
17		17		17		17		17	
18		18		18		18		18	
19		19		19		19		19	

IP	Interrupção por pessoas	EI	Entrevista inesperada	PD	Pesquisa de dados	VD	Viagem ou deslocamento		
ID	Interrupção por documentos	EP	Entrevista programada	NG	Negociações	TI	Telefonema inesperado		
DR	Documentação com referência anterior	RI	Reunião inesperada	PR	Pesquisa de recursos	TP	Telefonema programado		
DF	Documentação fragmentada	RP	Reunião programada	AP	Atividades particulares	VC	Visita a cliente		



## Agenda Diária

29/08 Horário	Atividades	Duração	Código
08:30 - 10:00	Ensaio Sinergia Organizacional	30	RP
10:00 - 10:30	Revisão proposta	30	DR
10:30 - 11:00	Esboço de palestra para equipe	30	RP
11:00 - 11:15	Jack Moneville	15	TI
11:15 - 11:30	Valadão GM	15	TI
11:30 - 11:45	Wilson	15	EI
11:45 - 12:45	Bibliografia para Shell	60	PD
12:45 - 13:00	Dernizo sem agenda)	15	TI
14:00 - 14:15	Atualização de agosto	15	DR
14:15 - 14:45	Promocional caseiro	30	DR
14:45 - 15:00	Custos para proposta	15	RP
15:00 - 16:00	Sinergia Organizacional	60	PD
16:00 - 16:15	Testes dos Menus com OS/2	15	DF
16:15 - 17:00	Preparação e envio material para Autolatina	45	DR
17:00 - 17:30	Revisão material para Shell	30	DR
17:30 - 18:00	Revisão Menus OS/2 e instalação palestra	30	DR
18:00 - 18:30	Seleção de CD-Rom de jogos para Dernizo	30	AP

31/08 Horário	Atividades	Duração	Código
08:30 - 09:15	Montagem de menus com OS/2	45	RP
09:15 - 11:00	Entrevista com a gerência	105	EI
11:00 - 11:30	Ligação Alvaro da Varig	30	TP
11:30 - 11:45	Ligação do Moralles	15	TI
11:45 - 12:00	Ligação do Gerbase	15	TI
12:00 - 12:30	Nota para Roberto M.	15	DF
12:30 - 12:45	Entrevista com Lilian / GIGA	15	EI
14:00 - 15:30	Reunião IVIX	30	RP
15:30 - 17:30	ESAO - Palestra Vitalidade Organizacional	120	RP
17:30 - 18:00	Entrevista com Lilian e Andreia - OS/2	30	EI
18:00 - 18:45	Entrevista com a gerência	15	EI

30/08 Horário	Atividades	Duração	Código
08:30 - 10:00	ESAO - Pal. Desenvolv. Organizacional	90	RP
10:30 - 11:45	ESAO - Monitor... palestra Ambiente Neg.	75	RP
11:45 - 13:00	ESAO - Palestra Estratégia Corporativa	75	RP
14:30 - 16:30	Feedback e revisão da palestra Ambiente	120	RP
16:30 - 16:45	Ligação M. Rohrs	15	TI
16:45 - 17:15	Reunião com Lorena e Fernando	30	RI
17:15 - 17:30	Ligação S. Brito / Furnas	15	TI
17:30 - 18:00	Preparação da reunião Shell	30	DR

01/09 Horário	Atividades	Duração	Código
08:30 - 08:45	Preparação texto Sinergia Organizacional	15	DR
08:45 - 09:15	Ligação RN do Unibanco	30	TI
09:15 - 12:30	Reunião com Dernizo	195	RP
14:00 - 15:15	Definição de proced. qualifica instrutor	75	DR
15:15 - 15:30	Ligação da TELASA	15	TI
15:30 - 17:30	Desenvolvimento ofertas IPO	120	DR
17:30 - 18:15	Teste do Banco de dados de RH	45	RI

02/09 Horário	Atividades	Duração	Código
08:30 - 09:30	Preparação texto Sinergia Organizacional	60	DR
09:30 - 09:45	Ligação Alexandre da Fronape	15	TI
09:45 - 11:30	Definição de ícones para cursos	135	RP
11:30 - 12:45	Reunião com a Gerência	75	RP
12:45 - 15:00	Almoço de Negócios	135	RI
15:00 - 15:30	Revisão de proposta	30	DR
15:30 - 16:15	Ligação do Afonso	45	TI
16:15 - 17:00	Entrega de prêmios	45	RP
17:00 - 17:30	Reunião com a Palmira	30	RI

IP	Interrupção por pessoas	EI	Entrevista inesperada	PD	Pesquisa de dados	VD	Viagem ou deslocamento
ID	Interrupção por documentos	EP	Entrevista programada	NG	Negociações	TI	Telefonia inesperado
DR	Documentação com referência anterior	RI	Reunião inesperada	PR	Pesquisa de recursos	TP	Telefonia programado
DF	Documentação fragmentada	RP	Reunião programada	AP	Atividades particulares	VC	Visita a cliente



## Diagnose das atividades

Código	Atividades	Frequência	Duração	Total	Porcentagem
IP	Interrupção por pessoas				
ID	Interrupção por documentos				
DR	Documentação com referência anterior				
DF	Documentação fragmentada				
EP	Entrevistas programadas				
EI	Entrevistas inesperadas				
RP	Reuniões programadas				
RI	Reuniões inesperadas				
VD	Viagens e deslocamentos				
TI	Telefonemas inesperados				
TP	Telefonemas programados				
VC	Visita a clientes				
PD	Pesquisa de dados				
NG	Negociações				
PR	Pesquisa de recursos				
AP	Atividades particulares				
	Total das atividades				

### Questões Básicas

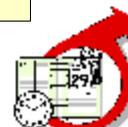
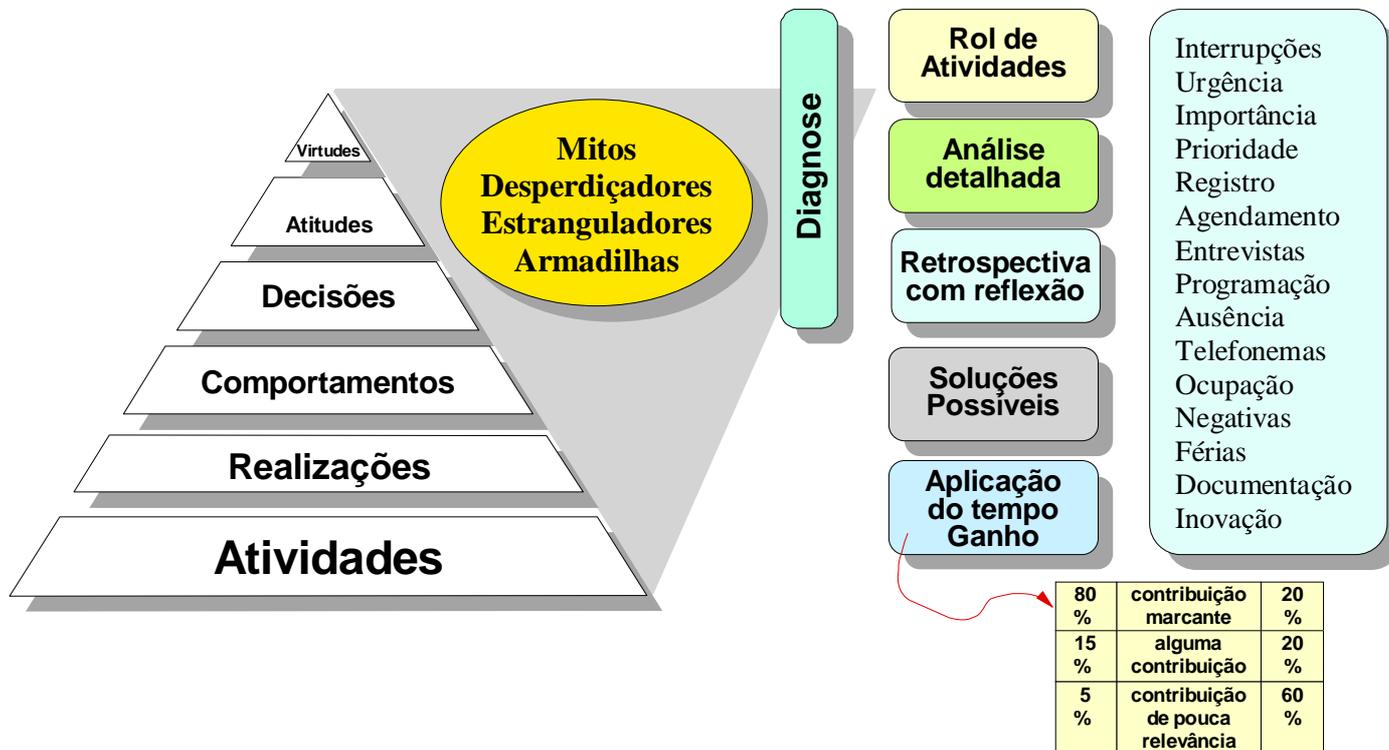
- ✓ Quais as atividades que lhe tomam mais tempo e por que?
- ✓ Quais as atividades que lhe tomam menos tempo e por que?
- ✓ Os tempos são proporcionais à importância?
- ✓ Quais os maiores desvios?
- ✓ Quem realmente programa seu tempo?
- ✓ Descubra como aumentar a porcentagem de tempo dedicado às tarefas classe C2
- ✓ Qual o maior obstáculo à boa administração do seu tempo?

### Possíveis desperdiçadores

- ✓ Atendimento (entrevistas) sem horário marcado
- ✓ Excesso de documentação para análise ou assinatura
- ✓ Reuniões com duração maior que o necessário
- ✓ Atendimento (entrevistas) frequentemente interrompidos
- ✓ Participações em reuniões sem agenda ou aviso prévio
- ✓ Documentação entregue desordenadamente
- ✓ Viagens ou deslocamentos em demasia
- ✓ Interrupções constantes por telefonemas



## Diagnose, soluções e aplicação do tempo ganho



## Recomendações

- ✓ Faça o rol de atividades diárias por uma semana
- ✓ Realize o balanço considerando o tipo e classe de importância
- ✓ Compare com os objetivos profissionais e pessoais
- ✓ Escreva motivos para o não cumprimento dos objetivos:
  - Não houve tempo
  - Excesso de interrupções
  - Atividade dominante
- ✓ Analise as atividades tipo "**documentação**"
  - Preciso ver tudo?
  - Separe: relevantes, incidentais, irrelevantes
  - Delegue, condense, elimine
- ✓ Analise as atividades tipo "**entrevista**"
  - Precisa ser eu?
  - Negocie horários específicos
  - Deixe claro o horário de início e término
- ✓ Analise as atividades tipo "**telefonema**"
  - Devo sempre atender?
  - Defina momentos ininterruptíveis
  - Estabeleça horários para cada tipo de ligação
  - Descubra como encurtar papo ouvindo suas gravações
- ✓ Analise as atividades tipo "**pessoal**"
  - Junte coisas para fazer num mesmo dia do mês
  - Leia só o que interessa
  - Negocie com a família a distribuição de tarefas
- ✓ Admita que não pode dar conta de tudo
- ✓ Descubra os seus "Fatores Críticos de Sucesso"
- ✓ Procure alguém "=|+" capaz para realizar o que "só você sabe fazer"
- ✓ Delege, condense ou ignore assuntos de menos importância
- ✓ Prepare uma visão geral das atividades do próximo mês
- ✓ Anote nomes e telefones associados às atividades
- ✓ Planeje a realização de tarefas específicas
- ✓ Comece o dia realizando as tarefas mais importantes
- ✓ Evite sempre o uso da palavra "não". Use "que tal amanhã". O Não leva a compulsão do "SIM"
- ✓ Transfira para outras pessoas o atendimento. "Você se importaria de tratar isso com... "
- ✓ Determine o momento que vai resolver o problema do outro. "Dia 16 às 17:00".

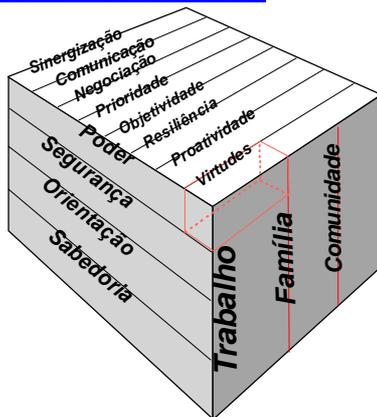




## Harmonização do Tempo para Ação e Decisão



### Dimensões da Eficácia Pessoal

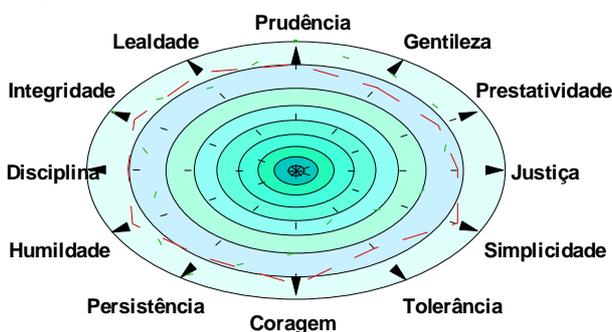


### Virtude

Disposição para fazer o bem que é compartilhada por todos em busca do respeito e consideração

### Mapa das Virtudes

Refleta o quanto você tem cultivado as virtudes e faça a pontuação no diagrama abaixo.

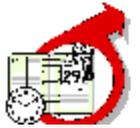






## Planejamento anual

meses	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Juho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
metas												



## Agenda Diária

29/08 Horário	Atividades	Duração	Código	Item de Eficacia	A fazer
08:30 - 10:00	Ensaio Sinergia Organizacional	30	RP		Rever conceitos
10:00 - 10:30	Revisão proposta	30	DR		Calcular custos
10:30 - 11:00	Esboço de palestra para equipe	30	RP		Preparar exercicios
11:00 - 11:15	Jack Moneville	15	TI		Ligar depois e marcar reunião
11:15 - 11:30	Valadão GM	15	TI		Avisar Dernizo
11:30 - 11:45	Wilson	15	EI		Definir forma de pagamento
11:45 - 12:45	Bibliografia para Shell	60	PD		Preparar lista
12:45 - 13:00	Dernizo sem agenda)	15	TI		Procurar outro apresentador
14:00 - 14:15	Atualização de agosto	15	DR		Arquivar
14:15 - 14:45	Promocional caseiro	30	DR		Apresentar a equipe
14:45 - 15:00	Custos para proposta	15	RP		Preparar proposta
15:00 - 16:00	Sinergia Organizacional	60	PD		Refinar documentação
16:00 - 16:15	Testes dos Menus com OS/2	15	DF		Rever com Lilian
16:15 - 17:00	Preparação e envio material para Autolatina	45	DR		Ligar para representante
17:00 - 17:30	Revisão material para Shell	30	DR		Ligar para Representante
17:30 - 18:00	Revisão Menus OS/2 e instalação palestra	30	DR		Avisar Sérgio Costa
18:00 - 18:30	Seleção de CD-Rom de jogos para Dernizo	30	AP		Trazer de casa

### Telefones

Jack 392-0301  
Valadão 6314  
Regina 3855

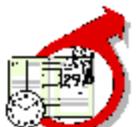
### Lembretes

Paradigmas  
Solon

Douglas

Estratégia GM  
Qualidade  
Reduzir custos

<b>IP</b>	Interrupção por pessoas	<b>EI</b>	Entrevista inesperada	<b>PD</b>	Pesquisa de dados	<b>VD</b>	Viagem ou deslocamento	<b>1</b>	Virtudes
<b>ID</b>	Interrupção por documentos	<b>EP</b>	Entrevista programada	<b>NG</b>	Negociações	<b>TI</b>	Telefema inesperado	<b>2</b>	Resiliência
<b>DR</b>	Documentação com referência anterior	<b>RI</b>	Reunião inesperada	<b>PR</b>	Pesquisa de recursos	<b>TP</b>	Telefema programado	<b>3</b>	Proatividade
<b>DF</b>	Documentação fragmentada	<b>RP</b>	Reunião programada	<b>AP</b>	Atividades particulares	<b>VC</b>	Visita a cliente	<b>4</b>	Objetividade
								<b>5</b>	Flexibilidade

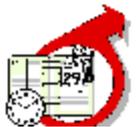


## Anteprojeto de Agenda Semanal

Mês \_\_\_\_\_ de 199 \_\_\_\_\_

Segunda <input type="checkbox"/>		Terça <input type="checkbox"/>		Quarta <input type="checkbox"/>		Quinta <input type="checkbox"/>		Sexta <input type="checkbox"/>	
8		8		8		8		8	
9		9		9		9		9	
10		10		10		10		10	
11		11		11		11		11	
12		12		12		12		12	
13		13		13		13		13	
14		14		14		14		14	
15		15		15		15		15	
16		16		16		16		16	
17		17		17		17		17	
18		18		18		18		18	
19		19		19		19		19	

<b>IP</b>	Interrupção por pessoas	<b>EI</b>	Entrevista inesperada	<b>PD</b>	Pesquisa de dados	<b>VD</b>	Viagem ou deslocamento		
<b>ID</b>	Interrupção por documentos	<b>EP</b>	Entrevista programada	<b>NG</b>	Negociações	<b>TI</b>	Telefonema inesperado		
<b>DR</b>	Documentação com referência anterior	<b>RI</b>	Reunião inesperada	<b>PR</b>	Pesquisa de recursos	<b>TP</b>	Telefonema programado		
<b>DF</b>	Documentação fragmentada	<b>RP</b>	Reunião programada	<b>AP</b>	Atividades particulares	<b>VC</b>	Visita a cliente		



## Mitos, motivos, conseqüências e recomendações

Mitos	Motivos ou conseqüências	Recomendações
Posso programar 100% do meu tempo	Faltar espaço para incidentes Dificuldade de atender cliente estratégico	Programar no máximo 90% do tempo Aceitar furos na programação Encarar interrupções como parte do trabalho
O tempo foge do meu controle	Baixa proatividade Ocupação stressada de todo o tempo	Começar pelo que depende de nós Descobrir a interrelação com os colaboradores Rever seus objetivos e metas
Devo preencher as 8 horas diárias	Faltar espaço para aprender e influir Ultrapassar sempre as 8 horas	Considere a hora de 50 minutos. Admita possibilidade de tarefa levar mais tempo Considere domínio apenas sobre 50% do seu tempo
A programação leva a escravidão	Confundir finalidade Orientar-se para o que não gosta Indefinição do que fazer com o tempo ganho	Identificar atividades vocacionais Reservar espaço para fazer o que deseja e não apenas o que outros querem
O não é uma forma de se indispor com as pessoas	Trabalhar insatisfeito Baixa proatividade Ocupar-se todo o tempo Fazer o não importante	Acertar adiamento Recomendar outra pessoa Devolver com um plano do que precisa ser entendido e conseguido Mostrar com clareza riscos da interrupção Deixe claro o motivo do "não"
Devo fazer logo as coisas simples	Risco de não conseguir realizar à tempo as coisas mais importantes.	Listar o "a fazer" no início do dia, classificando-as por ordem de importância. Realizar logo as mais importantes independentemente do tempo que levará.
Urgente e importante tem mesmo peso	Viciar com a sensação de dever cumprido. Planejar pouco, criar menos ainda. Acomodar-se com prioridades ditadas por terceiros.	Quando houver dúvida, pense nos resultados. Analisar a relação com os FCS. Lembre que se duas tarefas podem ser executadas num mesmo tempo, uma delas produz resultados mais significativos.
Devo programar trabalho antes de tudo	Tempo é limitado e trabalho é ilimitado. Risco de programar o que não pode ser realizado.	Lembre que o que é programado tem mais chance de realizar-se. Reserve tempo para programar seu tempo.



### Anteprojeto de Agenda Semanal

Mês		de 199							
Segunda <input type="checkbox"/>		Terça <input type="checkbox"/>		Quarta <input type="checkbox"/>		Quinta <input type="checkbox"/>		Sexta <input type="checkbox"/>	
8		8		8		8		8	
9		9		9		9		9	
10		10		10		10		10	
11		11		11		11		11	
12		12		12		12		12	
13		13		13		13		13	
14		14		14		14		14	
15		15		15		15		15	
16		16		16		16		16	
17		17		17		17		17	
18		18		18		18		18	
19		19		19		19		19	

<b>IP</b>	Interrupção por pessoas
<b>ID</b>	Interrupção por documentos
<b>DR</b>	Documentação com referência anterior
<b>DF</b>	Documentação fragmentada
<b>EI</b>	Entrevista inesperada
<b>EP</b>	Entrevista programada
<b>RI</b>	Reunião inesperada
<b>RP</b>	Reunião programada

<b>PD</b>	Pesquisa de dados
<b>NG</b>	Negociações
<b>PR</b>	Pesquisa de recursos
<b>AP</b>	Atividades particulares
<b>VD</b>	Viagem ou deslocamento
<b>TI</b>	Telefonema inesperado
<b>TP</b>	Telefonema programado
<b>VC</b>	Visita a cliente

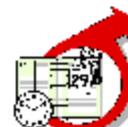
<b>Virtudes:</b>	Honestidade, Lealdade, Justiça, Humildade, Persistência, Utilidade, Paciência, Simplicidade, Solidariedade, Gentileza, Integridade, Coragem
<b>Resiliência:</b>	agüentar os impactos, voltar rápido ao estado normal
<b>Proatividade</b>	compreensão dos desafios, busca de recursos
<b>Objetividade</b>	imaginação e consciência
<b>Flexibilidade</b>	Resolver, modificar, adaptar, evoluir

Mitos

- 
- 
- 
- 
- 
- 

Desperdiçadores

- 
- 
- 
- 
- 
- 



# 3

Senso de Prioridade



Harmonização do Tempo para Ação e Decisão





## Matriz de Urgência

É no primeiro quadrante que atendemos a um cliente indignado, atendemos a um prazo, consertamos uma máquina quebrada, submetemo-nos a uma cirurgia no coração ou ajudamos uma criança chorando que tenha se machucado. O primeiro quadrante é inevitável. É nele que gerenciamos, produzimos, empregamos nossa experiência e capacidade de discernimento a fim de atender a muitas necessidades e desafios. Se nós o ignorarmos, seremos enterrados vivos. Mas não podemos nos esquecer de que muitas atividades importantes se tornam urgentes por terem sido adiadas ou porque não tomamos as devidas precauções ou fizemos o necessário planejamento.

O terceiro quadrante é uma espécie de fantasma do primeiro quadrante. Ele contém coisas “urgentes, porém não importantes”. Esse é o Quadrante da Decepção. O burburinho da urgência cria a ilusão de importância. Mas as verdadeiras atividades, se é que elas realmente têm algum tipo de importância, são importantes apenas para uma outra pessoa. Nós perdemos um bocadinho de tempo no terceiro quadrante atendendo às expectativas e prioridades alheias, pensando que na verdade estamos no primeiro quadrante

Esse é o Quadrante da Qualidade. Nele que fazemos nosso planejamento de longo prazo, antecipamo-nos a problemas e os evitamos, delegamos responsabilidades para os outros, abrimos nossas mentes e aumentamos nossas capacidades por intermédio de leituras e contínuo desenvolvimento profissional, analisamos nosso comportamento em relação a um filho ou a uma filha em conflito, preparamo-nos para reuniões e apresentações importantes ou investimos em relacionamentos ouvindo com a mais profunda e sincera atenção. Quanto mais tempo passamos nesse quadrante, mais desenvolvemos nossa habilidade de fazer. Ignorar esse quadrante alimenta e amplia o primeiro quadrante, criando situações de tensão, incêndios e crises mais profundas. Por outro lado, o investimento nesse quadrante reduz o primeiro quadrante.

O quarto quadrante é reservado para as atividades que “não são urgentes e não são importantes”. Esse é o Quadrante do Desperdício. É claro, nós jamais devemos entrar nele. Mas saímos tão machucados dos primeiro e terceiro quadrantes que frequentemente fugimos para o quarto quadrante por uma questão de sobrevivência. Ler romances baratos, acompanhar novelas de televisão totalmente vazias ou jogar conversa fora em torno do bebedouro do escritório são típicos passatempos do quarto quadrante. O quarto quadrante não é sobrevivência; é deterioração. Ele pode propiciar uma sensação de alívio inicialmente, mas logo descobrimos que não serve para nada.



## Reflexão sobre Atividades

### 1. No meio de tantas coisas urgentes e importantes, como podemos saber o que devemos fazer?

Esse é o grande dilema de nossas vidas. É ele que nos leva a sentir que precisamos nos livrar de certos pesos e fazer mais e mais rápido. Mas quase sempre, há uma coisa que deve ser feita antes de todas as demais. Pode-se — dizer que há um primeiro quadrante do primeiro quadrante ou um segundo quadrante do segundo quadrante.

### 2. É ruim estar no primeiro quadrante?

Não, não é. Na verdade, grande parte das pessoas passa um tempo significativo no primeiro quadrante. A questão-chave é saber por que está nele. Você está no primeiro quadrante em função da urgência ou da importância? Se predominar a urgência, você cairá no terceiro quadrante - a síndrome da urgência - quando deixar de haver importância. Mas se você estiver no primeiro quadrante por causa da importância, irá para o segundo quadrante quando deixar de haver urgência. Os dois primeiros quadrantes contêm apenas coisas importantes; muda apenas o fator tempo. Problema mesmo é quando você começa a perder muito tempo nos terceiro e quarto quadrantes.

### 3. Como é que vou arrumar tempo para dedicar ao segundo quadrante?

Se você estiver atrás de tempo para dedicar às atividades do segundo quadrante, concentre-se no terceiro quadrante. O tempo despendido no primeiro quadrante é urgente e importante - nós já sabemos que ele é inevitável. E sabemos que devemos evitar o quarto quadrante. Mas o terceiro quadrante pode nos enganar. É fundamental aprender a ver nossas atividades pelo prisma da importância. Só então seremos capazes de reaver o tempo perdido com a enganosa aparência de urgência e dedicá-lo ao segundo quadrante.

### 4. E se viver em um ambiente do primeiro quadrante?

A natureza de algumas profissões faz com que passemos nosso tempo quase todo no primeiro quadrante. Por exemplo, o trabalho dos bombeiros, muitos médicos e enfermeiros, policiais, jornalistas e editores é reagir à urgência e à importância. Para essas pessoas é ainda mais importante dedicar algum tempo ao segundo quadrante pela simples razão de que ele consolida a capacidade de administrar o primeiro quadrante. O tempo investido no segundo quadrante aumenta nossa capacidade de empreendimento.

### 5. Há alguma coisa no primeiro quadrante que pode ser deixada para depois?

Algumas coisas provocam crises ou problemas na produção se não lhes dermos a devida atenção. Cabe a nós fazê-las com urgência ou não. Além disso, o que pode ser uma atividade do segundo quadrante para uma organização, como por exemplo a concepção de uma visão de longo prazo, o planejamento e a construção de um bom ambiente de trabalho, pode estar no primeiro quadrante do executivo. Essa é sua única responsabilidade, é premente a necessidade dessas coisas e é significativa a diferença das conseqüências de fazê-las ou não fazê-las. A necessidade desse executivo é 'agora', é urgente, não pode ser adiada em hipótese alguma.

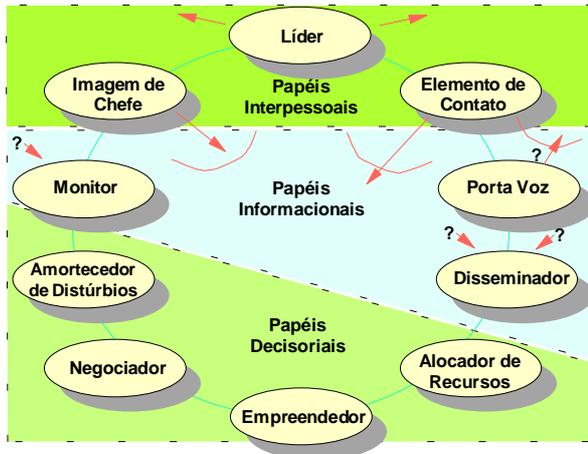






## Papéis do Executivo

Que percentagem do seu tempo você tem dedicado para o autodesenvolvimento orientado para assumir os papéis abaixo?



## Sugestões para o Q2

1. Melhorar a comunicação
2. Melhor preparação
3. Melhor planejamento e organização
4. Mais cuidado consigo mesmo
5. Procura de novas oportunidades
6. Desenvolvimento pessoal
7. Empowerment

---



---



---



---



---



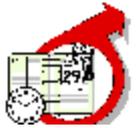
---



---



---



## Desperdiçadores de Tempo

Escolha seus, dez maiores desperdiçadores de tempo.

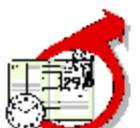
Classifique-os por ordem de importância, colocando 10 na frente do mais importante até 1 para o menos importante.

Você deve escolher apenas dez; entretanto, tem toda liberdade para indicar outros desperdiçadores não relacionados, com a respectiva classificação.

1	Gasta tempo excessivo com problemas trazidos por subordinados.
2	Supervisiona subordinados em excesso, mais do que o necessário.
3	Supervisiona subordinados insuficientemente, com conseqüentes "crises".
4	Programa trabalho menos importante antes do mais importante (e possivelmente o mais "chato").
5	Começa a fazer algo sem antes pensar cuidadosamente sobre o mesmo.
6	Abandona um trabalho antes de terminá-lo para iniciar outro.
7	Realiza trabalhos rotineiros que poderiam ser delegados a outra pessoa.
8	Dispõe de equipamento insuficiente.
9	Faz coisas que na verdade não são parte do seu trabalho.
10	Gasta tempo excessivo em atividades que eram de sua especialidade em cargos que ocupava anteriormente.
11	Faz coisas improdutivas por puro hábito.
12	Mantém quantidade excessiva de registros complicados e repetitivos.
13	Dedica-se a projetos que provavelmente não vai poder realizar.
14	Dá demasiada atenção a projetos de baixo rendimento ou de resultados não significativos.
15	Deixa de planejar e é apanhado de surpresa por "crises".
16	Lida com uma variedade excessiva de coisas ao mesmo tempo.
17	Evita ("dribla") trabalhos pouco conhecidos.
18	Deixa campo livre para interrupções durante a realização de trabalhos que requerem concentração.
19	Permite divagações em reuniões.
20	Permite divagações em contatos de trabalho.

21	Realiza reuniões sem objetivos, duração e prioridades claramente estabelecidos.
22	Realiza contatos de trabalho sem hora marcada para término e sem clara visão das prioridades.
23	Convoca ou participa de reuniões desnecessárias.
24	Procura obter dados menos importantes depois de ter obtido os principais.
25	Dedica-se, em excesso, a afazeres ou conversas pessoais.
26	Dedica-se a demorado "convívio social" entre as tarefas (cafezinhos ou papos prolongados).
27	Lê revistas profissionais, jornais, documentos e relatórios sem importância direta para o seu trabalho.

28	Tem responsabilidade e autoridade não claramente definidas.
29	Tem receio ou incapacidade para dizer "não".
30	Conta com excesso de interrupções pelo telefone.
31	Faltam objetivos, prioridades e prazos nos trabalhos.
32	Mesa atulhada e desorganização pessoal.
33	É indeciso ou protela decisões.
34	Há falta de controle, padrões e relatórios de resultados.
35	Conta com pessoal não treinado.
36	Seu pessoal é insuficiente.
37	Suas instalações são inadequadas.



## Desperdiçadores de Tempo

Para cada um dos 10 desperdiçadores de tempo selecionados, analise as possíveis causas e fixe ações práticas que representem compromissos com resultados e facilitem o acompanhamento posterior.

Desperdiçador	Causa	Ações	Prazo



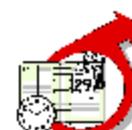
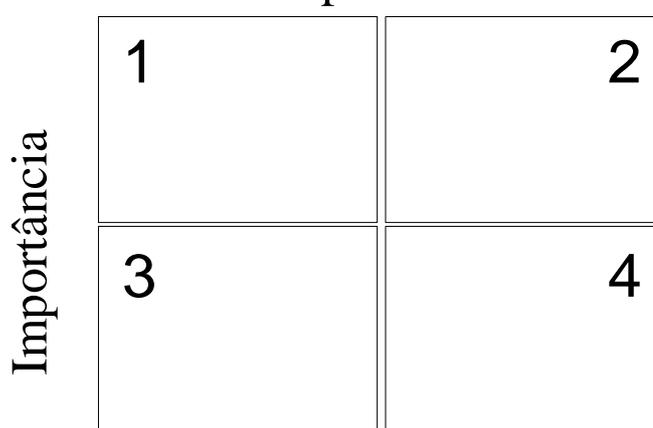
### Fatores Críticos de Sucesso

- Escolha um gerente de tempo
- Liste até 10 tarefas ou atividades normais de sua função
- Liste até 3 tarefas ou atividades extraordinárias
- Reuna todas as listas do grupo
- Junte as que pertencem a uma mesma classe
- Elimine as repetições
- Por votação crie uma ordem de importância
- Por votação crie uma ordem de desempenho
- Selecione as 12 mais importantes
- Posicione as 12 mais importantes nos quadrantes
- Use verbos de ação para para 8 de Q4, Q2, Q1, Q3

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| • Preparar, montar, colocar         | • Estudar, definir, estabelecer,       |
| • Organizar,                        | • Entrevistar, dialogar, conversar     |
| • Estimar, avaliar, calcular, orçar | • Visitar, inspecionar, revistar,      |
| • Documentar, escrever,             | • Compor, projetar, planejar, esboçar, |
| • Demonstar,                        | • Telefonar,                           |
| • Reunir,                           | • Reunir, grupar,                      |
| • Propor, apresentar, expor         | • Dirigir, controlar,                  |
|                                     | • Assessorar, apoiar                   |

### Quadrantes estratégicos

#### Desempenho







**Negociação**

Transparência para explicitação de pontos de vista com coragem e consideração na busca por solução que atenda a todas as expectativas

---



---



---



---

**Ganha / Ganha**

Consideração

P/G respeito	G/G sinergia
P/P defesa	G/P esforço

Coragem

- Esclarecer expectativas
- Demonstrar integridade
- Pedir desculpas sinceras
- Acordos gerados por resultados
- Focos nos interesses e não em posições

---



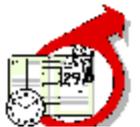
---



---



---



**Comunicação**

Coragem temperada pela consideração para primeiro procurar compreender, para depois ser compreendido

---



---



---



---

**Bloqueios na comunicação**

Filtro

- Interpretar
- Avaliar
- Testar
- Aconselhar
- Selecionar
- Concentrar
- Fingir
- Ignorar
- Paradigmas
- Crenças
- Preconceitos
- Valores
- Hábitos

---



---



---



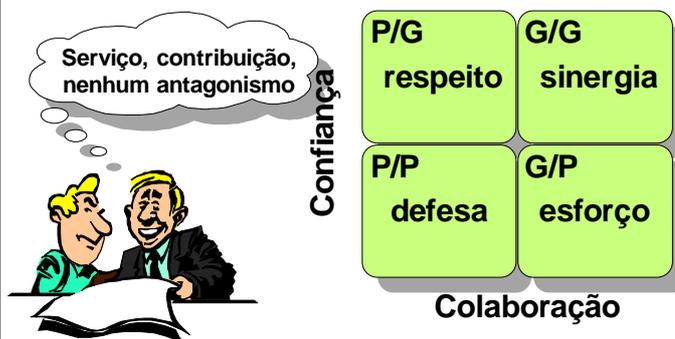
---



## Sinergização

Confiança e colaboração no trabalho conjunto para produzir algo muito melhor do que se conseguiria com o somatório dos resultados em separado

## Terceira alternativa



- Valorização das diferenças
- Investimento nos pontos fortes
- Compensação de fraquezas

---



---



---



---



---



---



---



---



## Armadilhas, motivos, conseqüências e recomendações

Armadilhas	Motivos ou conseqüências	Recomendações
1. Precipitar-se - Começar a colher informações e chegar a conclusões sem antes dispensar alguns minutos para abordar os aspectos mais importantes da questão ou para tentar compreender como essas decisões devem ser tomadas.		
2. Cegueira estrutural - Partir para resolver o problema errado, pois você criou uma estrutura mental para decisão sem refletir muito, o que faz com que passe pelas melhores opções ou perca de vista os objetivos importantes.		
3. Falta de controle estrutural - Deixar de definir de maneira consciente o problema de mais de uma forma ou ser indevidamente influenciado pelas estruturas de outros.		
4. Excesso de confiança em seu julgamento - Deixar de colher informações factuais importantes por estar demasiado seguro de suas hipóteses e opiniões.		
5. Atalhos míopes - Basear-se de modo indevido em "regras práticas", tais como confiar de maneira implícita nas informações mais prontamente disponíveis ou basear-se em demasia em fatos que lhe convêm.		
6. Atirar da linha da cintura - Acreditar que pode ter em mente todas as informações de que dispõe "improvisando" em vez de seguir um procedimento sistemático ao fazer a escolha final.		
7. Fracasso em grupo - Assumir que, com tantas pessoas inteligentes envolvidas, boas escolhas se seguirão automaticamente, deixando assim de gerenciar o processo de tomada de decisões do grupo.		
8. Enganar a si mesmo a respeito do feedback - Distorcer a evidência de fatos passados para proteger seu ego ou porque sua compreensão tardia do que deveria ter sido feito o está atrapalhando.		
9. Falta de acompanhamento - Assumir que a experiência irá expor automaticamente suas lições, deixando assim de manter registros sistemáticos para acompanhar os resultados de suas decisões e de analisar esses resultados de maneira a revelar suas mais impor		
10. Deixar de conferir seu processo de decisão - Não elaborar uma abordagem organizada para compreender sua própria tomada de decisões, ficando assim constantemente exposto a todas as outras nove armadilhas.		

---



---



### Projeto final de aplicação de conhecimentos

Tema	Aspecto mais relevante	O que ficou na mente	Qual a utilidade	Plano de aplicação	Prazo
<b>Desafios e Diagnose</b>					
<b>Estilo pessoal de organização</b>					
<b>Eficácia na aplicação do tempo</b>					
<b>Senso de prioridade</b>					
<b>Aplicação do tempo ganho</b>					



### Agenda dos trabalhos

13:30 às 14:00 - Aspectos relevantes, o que ficou na mente, utilidade

14:30 às 15:30 - Preparação do plano

15:30 às 16:00 - Ensaio e retoques

16:00 às 16:15 - Intervalo

16:15 às 17:15 - Apresentações

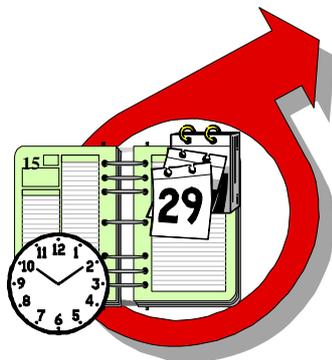
17:15 às 17:30 - Filme, avaliações e encerramento

---



---

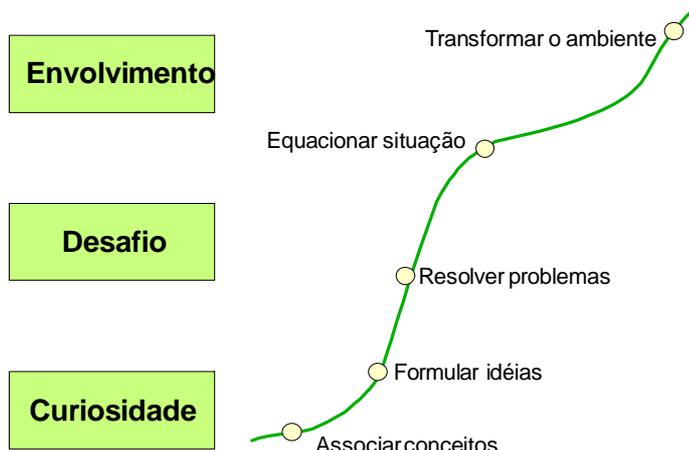




## Harmonização do Tempo para Ação e Decisão



### Projeto de aplicação dos conhecimentos adquiridos



*"...O que eu aprendi hoje que não sabia antes? Como esse conhecimento faz com que eu me sinta? O que eu espero que esse novo conhecimento acrescente à minha vida? ...Talvez haja alguma forma desse novo conhecimento enriquecer de forma ativa o seu trabalho, os seus relacionamentos, a recreação etc. Ou talvez o valor dele seja simplesmente no prazer de possuí-lo — o que já é razão suficiente."*

Wim Coleman

"A utilidade do que se aprende numa seqüência de atividades pode ser sempre traduzida em termos de ações e áreas de aplicação."

Nível de aprendizagem	Utilidade	Área
Associar conceitos	Planejamento	Marketing
Formular idéias	Organização	Finanças
Resolver problemas	Assessoria	Pessoal
Equacionar situação	Direção	Produção
Transformar o ambiente	Controle	Logística

