

*O tempo é ...
lento demais para aqueles que esperam
rápido demais para aqueles que tem medo
longo demais para aqueles que sofrem
curto demais para os que estão alegres
mas, para os que amam o tempo é eternidade !!!
(William Shakespeare)*

O TEMPO

Irene Duran Otero

Os gregos têm duas palavras ligadas ao tempo: CHRONOS e KAIRÓS

Chronos significa que o tempo está relacionado apenas com horários, atrasos, prazos e duração de eventos e atividades.

Kairos relaciona-se com valores e qualidade no uso do tempo.

Pensar apenas *Chronos* é limitar e estreitar o uso do tempo ligando-o apenas ao relógio, aos afazeres e tarefas, deixando de lado o usufruir, o aproveitar e o usar o tempo com qualidade e não como quantidade.

A verdade é que o tempo é percebido e vivido diferentemente para cada indivíduo. Para algumas pessoas, *tempo é dinheiro*. Outros dizem que é um recurso valioso e que não pode ser desperdiçado. Alguns acreditam que tempo está contido nas horas, minutos e segundos do relógio, e existem os que lamentam o tempo passado que não volta mais.

A definição do tempo é um quebra-cabeça que desafia os sábios pelos séculos afora, as pessoas em geral podem não conseguir definir a palavra tempo formalmente, no entanto descrevem-no em um simples dito popular “O tempo é relativo”, ou seja, cada indivíduo pode criar mais espaço no seu tempo por meio de uma mudança de comportamento.

O tempo pode lhe favorecer como pode lhe prejudicar, isto vai depender da sua atitude.

Desta forma, concentre-se em suas atividades, pois se você se concentrar no que está fazendo, certamente realizará a tarefa em menos tempo. A mente deve estar focada e, com isso o tempo estará ao seu favor.

Stephen Covey nos lembra que o tempo é algo para ser experienciado, e que a essência do *kairós* é o que você obtém dele, ao contrário do *chronos*, que se preocupa com quanto você gastou dele. A escolha é livre, depende apenas da opção que elegermos, e é exatamente esta opção que pode nos tornar mais pacientes, alegres e de bem com a vida e com os demais.

Você vai descobrir que “**gerenciar seu tempo**”, nada mais é do que a habilidade em **fazer escolhas**.

Fonte: Texto adaptado da Apostila do Curso de Administração do Tempo, elaborado por Irene Duran Otero. Utilizado para fins didáticos.

DIAGNOSTICANDO O USO DO TEMPO

Teste sua habilidade em gerenciar o tempo

Escala de notas:

Nunca = 1

Às vezes = 2

Várias vezes = 3

Sempre = 4

- Chego aos compromissos no horário marcado e estou bem preparado.
- Tenho por escrito um conjunto de metas pessoais e profissionais definidas.
- As reuniões que organizo atingem seus objetivos e terminam no horário previsto.
- Utilizo produtivamente meu tempo de espera e de deslocamento.
- Tenho horário certo para analisar e responder minhas correspondências e e-mails.
- Leio, mesmo que rapidamente, os principais artigos de jornais, revistas e da internet.
- Evito que informações e publicações desnecessárias cheguem até mim.
- Sei como lidar com uma visita inoportuna quando estou concentrado numa tarefa importante.
- Consigo terminar meu trabalho sem muitas interrupções.
- Planejo e controlo meus telefonemas considerando duração e objetivo.
- Reservo horários em minha agenda para receber visitas.
- Consigo me isolar quando quero pensar em estratégias.
- Digo às pessoas que retornarei suas ligações e cumprio isso no mesmo dia.
- Organizo minhas tarefas por ordem de prioridade.
- Permito que alguém filtre as ligações que recebo.
- Peço ajuda antes que aconteça uma crise.
- Passo os olhos pelos e-mails assim que os recebo.
- Sei quanto tempo gasto diariamente com reuniões, leituras, relatórios, visitas, telefonemas e planejamento das minhas atividades.
- Mantenho minha caixa de entrada com um volume aceitável de papéis e e-mails.
- Costumo executar as tarefas com eficácia independentemente de serem ou não o meu agrado.
- Delego o máximo de trabalho possível.
- Acompanho os trabalhos que deleguei.
- Incentivo a empresa para limitar os relatórios a uma folha de papel.
- Avalio quem são as pessoas que devem receber as minhas informações.
- Tenho o equilíbrio entre o tempo de planejar e o de executar.
- Faço uma lista de tarefas a serem realizadas em cada dia.
- Planejo a minha carga horária de trabalho e não a ultrapasso.
- Mantenho um bom contato pessoal com minha equipe.
- Foco minha atenção nas tarefas que são prioritárias.
- Estou em dia com as novidades tecnológicas que contribuem com meu trabalho.
- Organizo meus arquivos, mesa de trabalho e escritório com boa regularidade.
- Sei dizer não sem causar maiores conflitos e problemas nas minhas relações com outras pessoas.

De 32 a 64 pontos: Você precisa aprender a usar o tempo com mais eficácia e reduzir as horas gastas com atividades improdutivas.

Você tem problema sério em relação à administração do tempo. No final de cada dia de trabalho, provavelmente deve ter a sensação de que não produziu quase nada importante. Isso vem refletindo negativamente em sua performance profissional. Analise seus pontos fracos e comece já um projeto para melhorar sua habilidade no gerenciamento do tempo.

De 65 a 95 pontos: Você tem habilidade razoável na administração do tempo, mas precisa melhorar se quiser aumentar sua produtividade.

Costuma ter um plano de trabalho preestabelecido, mas nem sempre consegue executá-lo totalmente, pois sofre muitas interrupções ou perde seu foco com facilidade.

Talvez ainda tenha dificuldade em dizer não às tarefas sem importância.

Analise seus pontos passíveis de melhoria e os transforme em atitudes produtivas.

De 96 a 128 pontos: Parabéns! Você realmente tem talento em administração do tempo.

Seu trabalho é bem organizado e suas tarefas são realizadas dentro dos prazos previstos.

No final do dia, você tem a sensação de dever cumprido. As reuniões que organiza geralmente alcançam os objetivos predefinidos. Você se sai bem no planejamento e execução de prioridades. E, além de tudo, você valoriza o tempo.

Repita este teste a cada 30 dias, pois isso irá fortalecer a sua habilidade no gerenciamento do tempo e das prioridades.

CRÉDITOS: Livro, ORGANIZE SEU TEMPO: Soluções práticas para conquistar o sucesso com qualidade de vida

AUTOR: Marcelo de Almeida / marcelo@marcelodealmeida.com.br

EDITORA: DCL – Difusão Cultural do Livro / Instituto Marcelo de Almeida.

Utilizado para fins didáticos.

COMO USAR MELHOR SEU TEMPO NAS REDES SOCIAIS

Mariela Castro

A internet é uma fonte riquíssima de informação e entretenimento, mas o **valor da curadoria**, a meu ver, será cada vez mais relevante a curto prazo. Aprender a filtrar o que você consome de conteúdo na internet é fundamental para aproveitar o seu tempo e transformar tudo isso em conhecimento, em utilidade.

A primeira coisa a fazer é: **elimine as contas nas redes que você quase não frequenta**. Pense se vale a pena se cadastrar em novas redes – o que você ganhará com isso em termos de networking. Pense no tempo que você precisará despende, todos os dias, para interagir com as pessoas nesses canais. E concentre-se em meia dúzia que julgar mais importante e produtivo. **Selecione**.

O segundo passo é: **preste atenção no conteúdo** que você está consumindo, mas também no que está compartilhando. Não faz mal ser superficial e fútil em alguns momentos, mas, por favor, utilize melhor o seu tempo e o de seus interlocutores. **Produza**.

A terceira providência é **estabelecer uma rotina nas redes**, senão você corre o risco de se perder navegando o dia todo. Essa talvez seja a parte mais difícil, porque o poder de atração da internet é pior do que canto de sereia. Se não cuidarmos, sucumbimos à sedução de tantos sites interessantes e perdemos o foco. **Concentre-se**.

Com isso, você poderá aproveitar melhor o potencial das mídias sociais e produzir melhor, com mais relevância, além de consumir conteúdo de melhor qualidade, também.

Fonte: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/midias-sociais/2011/09/08/como-usar-melhor-seu-tempo-nas-redes-sociais/>>. Acesso em 14 abr.2014. Utilizado para fins didáticos

O TEMPO, O FOCO, O DESEMPENHO

Jussara Strugale

Se você quiser pode acabar agora com a impotência diante do tempo.

Primeiro: Identifique as principais tarefas da sua função. Aquelas que, se você não fizer ninguém as fará. Aquelas que medem o seu desempenho e impactam em sua carreira.

Segundo: Considere a imutabilidade do tempo, suas características de virtualidade (no planejamento) e realidade (na execução) e também sua dimensão cronológica e psicológica. Busque informações na base, com aqueles que irão executar a atividade.

Terceiro: Divida o tempo disponível para jornada de trabalho em:

- 20% para rotinas (elaboradas juntamente com as pessoas que executam as tarefas)
- 20% para “apagar incêndios” (resíduos de planejamentos ineficazes da sua e de outras áreas da empresa)
- 60% para a melhoria contínua – ações que consideram o passado, porém que consideram muito mais o futuro.

É no presente que cuidamos do futuro, e o instrumento é o planejamento.

Dessa forma, quando o futuro se torna **presente**, ele está organizado, menos caótico, dando espaços para a criatividade e a inovação. Permite orientar nossas ações para novo futuro planejado, organizado. É assim que se estabelece o ciclo virtuoso onde o tempo passa a ser um aliado do profissional e das empresas competentes.

PRIORIZAR É PRECISO

Priorizar é colocar como “bola da vez” uma atividade, tarefa, informação, decisão pelo seu grau de **urgência** e **importância** para o sistema-empresa. Para priorizar é fundamental manter visão global para agir local de forma congruente. Claro que a comunicação e interação honesta, franca e aberta entre todos os envolvidos - clientes e fornecedores internos e externos – ajuda bastante.

Para priorizar é importante definir claramente:

- Qual o propósito da minha função dentro da empresa? Para que estou aqui?

De forma geral o meu propósito é o propósito da empresa. Minhas prioridades são aquelas que levam a empresa a atingir seu propósito.

Para se organizar:

1º Passo: Faça uma lista de todas as tarefas a realizar, não importa a ordem. Pode considerar o tempo da jornada diária ou mensal.

2º Passo: Separe essas tarefas em duas categorias

Primeira categoria - Tarefas Positivas Ativas

São aquelas que me ajudam a atingir os objetivos da minha função **porque estou aqui**. São as atividades que me competem e ninguém pode fazer por mim.

Segunda Categoria - Tarefas Reativas

Todas as outras situações que aparecem em minha mesa, todos os dias, e que tenho que resolver. Podem estar relacionadas com minha atividade e que não considere no planejamento, pode estar relacionada com outras áreas ou atividades de outras pessoas e que naquele momento compete a mim solucionar ou realizar.

Para fazer bom uso do tempo:

Programe cada tarefa adequadamente, para isso é importante saber duas coisas a respeito:

- 1° Quanto tempo você pode e quer investir nela. Isso depende da **importância** da tarefa.
- 2° Até quando ela deve estar concluída. Isso depende da **urgência** da tarefa.

Importância e urgência **não é** a mesma coisa. Uma tarefa urgente não é necessariamente importante, pode ser algo trivial, então a faça rapidamente, mas invista apenas alguns minutos nela e deixe mais tempo para as tarefas importantes.

Tarefas importantes normalmente são as **ativas positivas**. Tarefas **reativas** são muitas vezes sem importância. Julgo a importância de cada tarefa considerando dois aspectos:

- Prioridade da empresa (1)
 - Minha função isto é, **por que estou aqui**.
- Portanto, estabeleça prioridades à luz de sua:
- Importância
 - Urgência

Quando for urgente e importante trate o assunto logo, dedicando-lhe mais tempo.

Quando organizar seu tempo, em sua agenda, preveja grandes espaços de tempo para as tarefas importantes que, provavelmente, serão as ativas positivas. Deixe apenas espaço suficiente para as tarefas reativas que aparecem na sua mesa todos os dias. Muitas delas serão urgentes, mas triviais.

- (1) Importante cuidar para não perder de vista que a minha função (atividades) se interligam com outras funções (atividades) executadas por meus colegas de trabalho. Elas formam o processo responsável por entregar o que vendemos ao cliente, nas condições que negociamos (características, prazo, preço). Muitas vezes a minha prioridade está em ajudar outro colega ou outra área para que o processo como um todo não sofra um colapso e colocarmos em risco a entrega ao cliente. As empresas habituadas a planejar de forma consistente têm minimizadas circunstâncias de emergências advindas de problemas que se interpõe às rotinas e comprometem o tempo da equipe e o resultado da empresa.



"Administrar o tempo é fazer com que as pessoas busquem o que mais importa na vida delas", afirma o consultor Paulo Kretly, diretor-geral da consultoria *Franklin Covey* no Brasil. Em outras palavras: é preciso definir o que é realmente importante para você, e jamais perder esse foco. "Divirta-se com o que você faz e aproveite a vida", diz a professora Karen Haley Allen, da *Dominican University of California*, nos Estados Unidos.

"Você dá um grande passo nesse sentido quando consegue uma boa combinação entre o que deseja para sua vida, a contribuição que pretende dar à sociedade e a sua atividade profissional".

A definição das prioridades, no entanto, não é algo simples. Exige que você conheça muito bem a si mesmo.

Trace a sua estratégia

É provável que você conheça ou até já coloque em prática algumas técnicas de administração do tempo. A metodologia foi criada por Stephen Covey, o guru americano de autoajuda e autor do best-seller Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes. Covey distribuiu uma série de atividades de acordo com as quatro maneiras (quadrantes) em que, segundo ele, empregamos o nosso tempo. Confira no quadro abaixo:

	URGENTE	NÃO - URGENTE
	QUADRANTE I	QUADRANTE II
IMPORTANTE	CRISES REUNIÕES PROBLEMAS URGENTES INADIÁVEIS PROJETOS COM DATA MARCADA	PREVENÇÃO CRIATIVIDADE RECREAÇÃO APRENDIZADO PLANEJAMENTO DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS IDENTIFICAÇÃO DE NOVAS OPORTUNIDADES
NÃO IMPORTANTE	QUADRANTE III INTERRUPÇÕES TELEFONEMAS CORRESPONDÊNCIA ATIVIDADES POPULARES ASSUNTOS ESTRESSANTES	QUADRANTE IV DETALHES PEQUENAS TAREFAS CORRESPONDÊNCIAS SEM IMPORTÂNCIA ATIVIDADES AGRADÁVEIS PERDA DE TEMPO

Quadrante I Nesse espaço estão representadas as atividades e as situações urgentes e importantes e que exigem a nossa atenção imediata. De acordo com Covey, esse quadrante sufoca as pessoas, pois elas vivem apagando incêndio, administrando crises e se tornam escravas dos problemas. "Enquanto o foco maior permanecer nesse quadrante, você continuará sendo dominado pela correria e pela ansiedade e sentindo-se impotente diante do desperdício de tempo", diz ele. Em resumo: você perderá o controle sobre sua vida.

Quadrante II Refere-se às atividades importantes, mas não urgentes. Trata-se de um quadrante de grande importância para sua vida, pois é onde deve estar todo o seu planejamento de longo prazo: desenvolvimento pessoal e profissional, reavaliação da carreira e de suas competências pessoais, análise e antecipação de problemas futuros, estudos, leitura de livros da sua área de atuação, elaboração de estratégias para delegação de tarefas aos subordinados, aprimoramento dos relacionamentos, etc. Muitas vezes negligenciamos esse quadrante porque, embora fundamental para nossa vida, ele não tem a característica de urgência.

Quadrante III Nele está incluído tudo que é urgente, mas não é importante. "Quando você prioriza atividades que são apenas urgentes, corre o risco de cometer um erro fatal para a perda de tempo: o de fazer algo que não o ajudará em nada a atingir seus objetivos de curto, médio ou longo prazo", afirma Silvio Bugelli, sócio-diretor da consultoria Tranjan Consultores Associados (TCA), de São Paulo, e que adota o mesmo sistema.

Quadrante IV São aquelas atividades que não são urgentes nem importantes. Quando você usa o tempo para algo relacionado a esse quadrante, está na maioria das vezes fazendo mau uso dele. As pessoas frequentemente entram nessa área porque ela serve de válvula de escape para uma série de problemas, atividades e compromissos indesejados.

Segundo Stephen Covey, as pessoas que administram suas vidas de acordo com o surgimento das crises vivem 90% do tempo no quadrante I, dedicando os 10% restantes ao quadrante IV, onde estão as atividades que de alguma forma lhe dão algum alívio para as tensões. "Pessoas eficazes ficam afastadas das atividades dos quadrantes III e IV", afirma o guru. "Elas diminuem o tamanho do quadrante I e dedicam mais tempo ao quadrante II." Isso quer dizer que elas preferem se dedicar ao planejamento de vida, aos relacionamentos, ao aperfeiçoamento e à prevenção dos problemas. Todos nós sabemos que isso é importante. Mas poucos realmente dão a atenção merecida a esses aspectos por causa das chamadas atividades urgentes e inadiáveis. Lembre que a produtividade de um profissional é medida pelo trabalho feito, e não pelo esforço em realizá-lo. O ideal, portanto, não é priorizar a sua agenda, e sim agendar as suas prioridades.

Procure fazer seu próprio esquema seguindo a matriz de administração do tempo de Covey. Distribua suas atividades nos quatro quadrantes. Descubra em qual deles você tem empregado a maior parte do seu tempo e faça os ajustes necessários, procurando privilegiar os quadrantes I e II. Feito isso, você poderá usar as ferramentas que o ajudarão a administrar o tempo de acordo com suas prioridades. Tente programar as atividades mais importantes de acordo com seu relógio biológico - ou seja, para aquelas horas do dia em que você costuma ser mais produtivo. Veja como agir em cada uma das situações que mais costumam roubar tempo no trabalho:

Fonte: Apostila de Administração do Tempo do Programa de Desenvolvimento de Líderes Unimed/PR. Utilizada para fins didáticos.

MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO – Método G.U.T.

Indakéia Marisol Lima

"Ninguém comete erro maior do que não fazer nada porque só pode fazer pouco".
Edmund Burke - filósofo Irlandês (1729-1797)

Situações que requerem o seu uso:

- Muitos "itens-chave" identificados e as opções a serem selecionadas têm de ser selecionadas.
- Existe consenso da "boa" solução, mas discordância quanto à importância relativa entre as opções.
- Limitações de recursos (tempo, dinheiro e pessoal), que obrigam a selecionar apenas algumas opções.
- As opções disponíveis têm muitas inter-relações, sendo difícil identificar as mais importantes.



- **Gravidade:** Representa o impacto do problema analisado caso ele venha a acontecer. É analisado sobre alguns aspectos, como: tarefas, pessoas, resultados, processos, organizações etc. Analisando sempre seus efeitos a médio e longo prazo, caso o problema em questão não seja resolvido;
- **Urgência:** Representa o prazo, o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado. Quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver esse problema. É recomendado que seja feita a seguinte pergunta: "A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?";
- **Tendência:** Representa o potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo. É a avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema. Recomenda-se fazer a seguinte pergunta: "Se eu não resolver esse problema agora, ele vai piorar pouco ou vai piorar bruscamente"?

Como utilizar o método:

FASE I:

Diagnosticar os principais problemas que no momento impactam os resultados operacionais ou até mesmo o próprio ambiente de trabalho. Identificar o responsável pela manutenção das ações das soluções apresentadas ao término dos trabalhos (pré-estabelecido).

FASE II:

Promover um "Brainstorming" sobre o maior ou maiores problemas diagnosticados, podendo ser preparado com antecedência por todos os integrantes do grupo. O importante é que todas as ideias acerca da solução deste problema sejam elencadas e façam parte de uma relação que receberá a devida priorização pelo grupo como um todo, se ganha tempo.

FASE III:

Dependendo no número de possíveis soluções para o(s) problema(s), inclusive para prevenir novas situações semelhantes, os integrantes do grupo devem, numa discussão objetiva, focar o que deve ser levantado para eliminar/resolver aspectos negativos, bem como recuperar/salientar aspectos positivos, valendo-se do "feeling" de cada um em prol do todo.

Paralelamente à discussão, colocá-los na planilha G.U.T. para o cálculo de cada item, de modo a priorizá-las, a graduação deve obedecer aos parâmetros estabelecidos, valendo-se da experiência de cada um no assunto.

Lembre-se: nós estamos resolvendo nossos problemas da forma como sabemos para nosso benefício, uma oportunidade de crescimento e aprendizado.

FASE IV:

Efetuada a priorização, procede-se a um planejamento, desdobrando-se cada item na planilha, visando sua implantação e obedecendo a um cronograma a ser homologado pelo grande grupo.

FASE V:

O relator apresenta as soluções e os desdobramentos, dentro da priorização de seu grupo.

Começam aí as tratativas dos acordos de serviço/tarefas/itens pelas notas obtidas de cada item em cada subgrupo, que definirão a priorização da solução do grande problema, dentro de um cronograma de atividades a ser homologado pelo grande grupo, ou seja, todos os itens são novamente colocados juntos e relacionados pela nota obtida em cada subgrupo, determinando sua ordem de priorização, por consenso.

Teremos um planejamento da solução, discutidos e trabalhados dentro de pequenos planejamentos individuais que facilitarão sua implementação.

Os itens que empatarem obviamente serão resolvidos dentro do discernimento que deve imperar neste método.

Inicia um compromisso: planejar e agir, um ciclo de evolução, refletindo na manutenção do processo como ferramenta, jamais como justificativa.

Vejamos um exemplo de preenchimento da Matriz GUT:

Preencher descrições Preencher

ITEM	MOTIVAÇÃO													
Aquisição de LAP TOP's para suprir falta de material de trabalho.														
GRAVIDADE			NOTA		URGENCIA			NOTA		TENDENCIA			PRIORIDADE	
O DANO OU PREJUÍZO DE CONVMER COM A SITUAÇÃO A TÊO PRESENTE MOMENTO.			↓		CONSIDERA AS PRESSÕES INTERNAS E EXTERNAS EXERCIDAS NO MOMENTO.			↓		CONSIDERAR COMO A SITUAÇÃO VAI EVOLUIR SE NÃO O FIZERMOS NADA.			G PESO 1 U PESO 2 T PESO 3	
PASSADO = G					PRESENTE = U					FUTURO = T			P 1G+2U+3T	
GRAVIDADE ALTA	4	3	URGENCIA ALTA	4	4	COMPROMETE	4	4				23		
GRAVIDADE MÉDIA	3	↑	URGENCIA MÉDIA	3	↑	AGRAVA	3	↑						
POUCA GRAVIDADE	2		POUCO URGENTE	2		PREJUDICA	2							
SEM GRAVIDADE	1		NÃO URGENTE	1		NADA ACONTECE	1							

Deve-se ficar atento às prioridades, que devem ser preenchidas em níveis de 01 a 04, o que melhor se enquadrar, conforme item priorizado/motivado.

A média será ponderada e dará um valor de prioridade que será comparada com outras ações para priorização

Nº	RESUMO	DESCRIPTIVO	PRIORIZAÇÃO	NOVA ORDEM
01	ITEM 0	Aquisição de equipamentos LAP TOP's para suprir falta de material de trabalho.	23	
02	ITEM 1	Revisão e Atualização de Documentação para cadastro	21	
03	ITEM 2	0	0	
04	ITEM 3	0	0	
05	ITEM 4	0	0	
06	ITEM 5	0	0	

A nova ordem será priorizada por você, considerando-se Empate - Estratégia - Momento Atual

Veja que as notas são dispostas numa planilha de prioridades em ordem descendente e que a priorização definitiva deve levar em conta a **situação**, os **investimentos necessários**, a **estratégia** e o **momento atual** que a organização se encontra.

PROCEDIMENTOS ESSENCIAIS PARA UMA REUNIÃO EFICAZ*Indakéia Marisol Lima*

As reuniões representam uma parte importante da vida profissional de um ALI. Nos encontros frente a frente com um ou mais empresários, consultor sênior, parceiros ou colegas, apresentam-se problemas, compartilham-se informações, fazem-se apresentações, desenvolvem-se novas ideias e planos de ação, e com frequência, tomam-se decisões.

Percebemos muitas vezes a falta de planejamento e a existência de agendas secretas (intenções que se escondem e não são reveladas de pessoas ou grupos e que acabam sabotando os propósitos de algumas reuniões), e, principalmente quando há desperdício de tempo e talento. Esses fatores somados conduzem o insucesso das reuniões, além de causar frustração e tédio entre os participantes, afetando o resultado da organização, bem como o desempenho das pessoas presentes.

Para sermos bem sucedidos nas reuniões é necessário planejar e seguir alguns passos importantes que garantem foco no processo de reunião.

A preparação é uma fase importante que deve ser tratada com muito cuidado, pois existem quatro fatores-chave, que são:

- Objetivo
- Assunto
- Público alvo
- Tempo

O **objetivo** deve ser definido com muita clareza com quem está solicitando a reunião e com antecedência. Só então o mediador pode encontrar soluções que ajudam a levantar ideias e sejam capazes de contribuir com os resultados que devem ser atingidos. É importante deixar claro aos participantes o objetivo sempre no começo da reunião.

O **assunto** também é outro fator-chave. O mediador deve conhecer as particularidades do assunto: É controverso? Já foi abordado anteriormente? Quanto de esforço já foi investido para encontrar uma solução? É um assunto complexo ou simples? Conhecer o perfil do **público alvo** facilitará a preparação, quanto mais informação possível a respeito dos participantes – a composição do grupo, o número de participantes, seus nomes, suas funções, suas posições na hierarquia, suas responsabilidades atuais, familiaridade com o tema, conflitos declarados no grupo ou aqueles que estão latentes, que expertise e que expectativas os participantes têm.

O **Tempo** é um fator decisivo para poder selecionar o método adequado de moderação e para decidir com que profundidade os temas serão abordados.

É importante levar em consideração também, na preparação, outros fatores que não podem ser negligenciados, que são: local, ambiente e utilização de mídias e materiais de apoio. Um ambiente que seja pequeno demais, com poucos recursos de apoio como quadros, tarjetas, *flip-charts*, etc., pode sabotar uma reunião, por melhor que tenha sido preparada.

É importante enviar com antecedência aos participantes a pauta contendo os seguintes pontos: duração, localização, objetivo(s), agenda (se conhecida), participantes e moderador.

Outro aspecto que funciona bem e pode garantir um bom andamento nas reuniões é estabelecer um Código de Ética para Reuniões, abaixo compartilho o modelo que tenho utilizado e que tem contribuído para Reuniões Mais Eficazes.

1. Mantenha contato visual.
2. Ouça 100 %, de forma atenta e ativa. Se você se distrair, observe e traga a sua atenção de volta.
3. Respeite o espaço de cada um. Assim, você terá o seu espaço garantido para expor suas ideias.
4. Respeite a confidencialidade, ou seja, tudo que aqui for tratado, compartilhe fora daqui apenas a sua experiência, evitando comentários desnecessários e boatos.
5. Seja pessoal, fale sempre na primeira pessoa.
6. Mantenha pontualidade, pois ela maximiza o andamento e o resultado da reunião.
7. Mantenha a coesão do grupo durante os intervalos.
8. Desarme o seu sentido crítico. Se dê a oportunidade de reconhecer o que o outro tem para lhe ofertar.

Fonte: *Apostila Como Conduzir Reuniões. Coopernet Consultoria, 2010 - elaborada por Indakéia Marisol Lima*

COMO FAZER UMA REUNIÃO PRODUTIVA?

Mayara Emmily

Definição de metas, divisão de trabalhos ou informar sobre os resultados de uma ação. Essas razões, entre outras várias, podem demandar reuniões. No entanto, nem sempre esses encontros representam soluções para os problemas de uma companhia e sim mais um entrave na realização das tarefas.

Quem nunca achou que a reunião se estendeu por mais tempo do que deveria ou não teve propósito nenhum? As razões para essa insatisfação, de acordo com o consultor em estratégia nos negócios Leonardo Fuerth, em seu livro *Técnicas de reunião*, podem ser condensadas em quatro aspectos: “falta de preparo, conflito espaço-temporal, reunião mal desenvolvida e comportamentos inadequados”.

Para minimizar problemas como esses, evitando que as reuniões se desvirtuem do seu papel de solucionadoras de questões, tornem-se empecilhos e perda de tempo para gestores e colaboradores, a Administradores vai lhe dar uma ajudinha. Elaboramos, em conjunto com a consultora organizacional Sônia Jordão, dicas tanto para quem conduz o encontro, como para os participantes.

Quem conduz***1- Selecione os participantes do encontro***

Convoque ou convide para participar da reunião somente as pessoas que tenham interesse no assunto.

2 - Explique previamente o motivo, explicitando seus desdobramentos

Informe o tema a ser discutido com antecedência para que as pessoas se preparem para a reunião. Além disso, ao iniciar o encontro, esclareça suas razões e verifique se os participantes compreenderam, questionando as causas ou problemas do assunto em pauta.

3 - Acompanhe para que não haja fuga do tema/gerencie o tempo

Procure manter o foco da reunião, garantido que seja rápida e com exposições sucintas, intervindo quando algum participante se prolongar, falar com muita frequência ou sair do tema.

4 - Incentive a participação de todos

Peça aos demais soluções possíveis e estimule a participação de todos, buscando ter as evidências que comprovem a praticidade de cada proposta, evitando questionar diretamente cada participante. É preciso que cada uma das soluções levantadas tenha um responsável e limite de tempo para que sejam realizadas.

Quem participa***1. Organize-se para a reunião***

Chegue no horário marcado e leve para a reunião tudo que sabe a respeito do tema a ser discutido.

2. Participe ativamente da reunião

Externe suas opiniões e soluções, mas seja breve, utilizando um tom de voz moderado. Explique e esclareça suas propostas, além de apoiar sugestões que levem a uma solução coerente. Anote tudo o que for de seu interesse e evite conversas paralelas. Além disso, assuma as responsabilidades inerentes às suas funções.

3. *Saiba ouvir*

Escute com atenção o que falam outros participantes e não interrompa quando alguém estiver com a palavra. Caso discorde das ideias de outro, não discuta, mas pergunte o motivo pelo qual o colega pensa de maneira diferente.

4. *Cuidado com o celular*

Não tem coisa mais chata em uma reunião do que ser interrompido por um toque de celular. Desligue ou deixe o aparelho no silencioso durante a reunião.

Fonte: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/como-fazer-uma-reuniao-productiva/73073/>>. Acesso em 14 abr.2014. Utilizado para fins didáticos

Mayara Emmily, Revista Administradores, 30 de janeiro de 2013 , às 14h01

DICAS PARA UMA REUNIÃO COM RESULTADOS

Newton Mauro da Silva

Para iniciar uma atividade de reunião é necessário ficar atento em alguns itens importante, como Planejamento, Organização, Agenda, Evolução, Apresentação, Finalização e Resultados produzidos.

Se você não tem um propósito claro sobre a reunião, não faça a reunião. Para cada reunião, tente vir com uma declaração convincente que descreva o propósito da reunião e identifique no mínimo um resultado esperado. Se nada que vale a pena, vir à tona, a mesma coisa acontecerá na reunião.

Um questionamento que todo participante de uma reunião executiva faz, é sobre a produtividade: **“O que devo fazer para tornar a reunião produtiva?”** Esta é uma pergunta que muitos profissionais ainda não conseguiram responder, pelo simples fato de não observarem pontos relevantes, que fazem toda a diferença na hora de buscar um ponto que seja comum ao grupo, tais como:

1. **Objetivo** – É importante que uma reunião antes de ser agendada, tenha um objetivo pré-estabelecido, ou seja, esteja definido o que ser como resultado da sua realização.
2. **Planejamento** – É preciso traçar um caminho para alcançar os resultados esperados e definir papeis ações, recursos e estratégias para alcança-los.
Na reunião, é importante pensar em algum “quebra gelo”, ação que deve ser realizada para envolver as partes envolvidas. Pode ser um assunto do cotidiano, porém deve-se ter atenção com abordagens polêmicas, *tais como: política, religião, etc.*
Ao planejar a reunião, outro fator de atenção é o tempo, ou seja, definir o tempo para iniciar e finalizar a reunião. Cuide para que o tempo não seja extrapolado.
Podem ser utilizados recursos para conduzir e dinamizar a reunião, tais como: recursos tecnológicos e/ou algum tipo de dinâmica, caso o moderador for apto para desenvolver essas ações.
3. **Quem chamar** – Um ponto importante e que muitos profissionais pecam na hora de fazer uma reunião, é a convocação, ou seja, escolher quem são as **pessoas envolvidas**. Ao definir os convidados é preciso pensar que estes irão fazer parte da solução da pauta da reunião, portanto devem ser críticos, lógicos, atuantes, com mentes que discutem, ou seja, devem ter poder de decisão e controle.
4. **Convocação** – A convocação é algo de suma importância, e deve ser feita com antecedência mínima de um dia. Dependendo da complexidade do assunto até muitos dias antes, tendo em vista que os convocados devem ter **tempo hábil** para agregar informações para a reunião em questão.
5. **Pauta** – ao fazer a convocação para a reunião deve-se informar o assunto que será discutido bem como o motivo pela qual a pessoa que está recebendo o convite foi convidada. Lembre-se de incluir também o horário de **início e fim**.
6. **A Reunião** – Enfim, chegou o dia da reunião!
Listamos a seguir alguns passos/dicas que podem ajudar o condutor a obter melhores resultados com a reunião:

- A principal dica é sempre iniciar as reuniões no horário combinado, mesmo que alguém ainda não tenha chegado assim se privilegia quem chegou na hora, ou seja, valoriza os presentes. Caso aconteça algum imprevisto que seja preciso atrasar o início, deve-se comunicar os presentes e verificar a disponibilidade para isso.
 - A pessoa que fez a convocação deve:
 - **Tomar a iniciativa** para conduzir previamente a abertura, a pauta e os possíveis resultados esperados.
 - **Definir uma ordem** que deverá ser seguida, como por exemplo, o tempo para cada um expor sua visão sobre o assunto abordado, podendo ser estendido, mediante necessidade do assunto e quantidade de participantes;
 - **Ficar atento** sempre que houver pessoas “desatentas” com sutileza cobrar a “atenção” de todos, não deixando que assuntos paralelos sejam criados. Pode-se dizer, por exemplo, “pessoal vamos entender bem o que nosso amigo está falando, é muito importante”.
 - **Reconheça o poder do diálogo e o construa nas suas reuniões.** Quando seis pessoas estão em volta de uma mesa, é como ter seis supercomputadores prontos para ação. De fato, as pessoas são bem melhores do que computadores porque elas têm corações. No caso de conduzir a reunião, facilite a sessão. No lugar de fazer afirmações, faça perguntas. No lugar de fazer objeções, faça mais perguntas.
 - **Duração** – Segundo estudos neurológicos, uma pessoa comum consegue ficar concentrada e ativa para discutir um assunto por no **máximo 2 horas**. Logo uma reunião não deve ultrapassar este tempo, sob o risco de não ser nada produtiva. Se necessário já **pré-agende** a próxima.
 - **Amarre cada reunião com uma avaliação do grupo.** Chame o grupo para si e faça um *feedback* do que aconteceu na reunião. O que poderia ter sido melhor, o que pode ser feito diferente na próxima reunião. Comprometa as pessoas em melhorias práticas nos próximos encontros.
7. **Ata** – Em reuniões “formais” ou naquelas em que o assunto abordado necessite de resgate, nunca deixe de fazer a ata. Nela deverá constar o objetivo, quem participou a decisão ou entendimento que se alcançou, além de constar o que cada participante manifestou e que incidiu na decisão final da reunião.
8. **Compartilhe o resultado/decisões** – é salutar que os resultados/decisões ou os principais pontos discutidos na reunião sejam informadas aos participantes em até 2 dias após a reunião, assim todos se sentirão prestigiados e motivados para continuar contribuindo nas ocasiões em que forem convocados.

TIPOS DE REUNIÃO

ITENS	TIPOS DE REUNIÃO		
	CONSULTIVA	PARTICIPATIVA ou DECISÓRIA	INFORMATIVA
CONCEITO	Reunir e solicitar conselhos, informações, sugestões, recomendações referente a determinado problema.	Analisar fatos, tomar decisões, identificar fatores ou conseguir compreensão fundamental de determinado problema que interessa a todos os participantes.	Apresentar ideias, informações, elementos para estudo, técnicas a diversos interessados, no menor tempo possível.
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Obter informações, fatos e opiniões. Determinar possíveis soluções. Aproveitar os conhecimentos de especialistas. Estabelecer base para mais ampla aceitação de decisões.	Entrosar o raciocínio de muitas pessoas em torno de um problema. Analisar causas de problemas. Analisar possíveis soluções de problemas. Tomar decisões conjuntas. Obter comprometimento para a aplicação de uma solução.	Comunicar fatos. Obter apoio. Explicar métodos de trabalho. Expor políticas. Interpretar políticas, regulamentos e procedimentos.
MÉTODOS DE APRESENTAÇÃO	Incluem exposições dialogadas, debates orientados, casos e subgrupos.	Estudo de casos, síntese de subgrupo.	Incluem palestras, debates orientados e demonstrações.
RECURSOS VISUAIS	Compreendem gráficos, slides, texto de apoio, relatórios, etc.	Filmes, diagramas, transparências, painéis montados por subgrupos.	Compreendem filmes, cartazes, slides, gráficos, modelos, etc.
TÉCNICA PARA OBTER PARTICIPAÇÃO	Trabalhos em subgrupos, perguntas, etc.	Debates, livros, tarefas executadas por equipes, debates rápidos, etc.	Perguntas, histórias, exemplos.
CONTROLE DAS ATIVIDADES	As linhas de comunicação são ascendentes dos participantes para o líder e os debates de grande influência. O líder apresenta os conhecimentos, a experiência e o	O líder delega autoridade e responsabilidade. A decisão é tomada pelo grupo.	Tarefa exclusiva do líder. Nesse tipo as comunicações são descendentes do líder. Os participantes não promovem envolvimento nem comprometimento.

	discernimento dos participantes, porém decide sozinho.		
--	--------------------------------------------------------	--	--

Fonte: <http://www.webestudante.com.br/we/index.php?option=com_content&view=article&id=424:reuniao&catid=86:gestao-educacional&Itemid=117/> Acesso em 14 de abr. 2014.
Utilizado para fins didáticos

A IMPORTÂNCIA DA AGENDA PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DO ALI

Newton Mauro da Silva

Muitas vezes, esbarramos com pessoas munidas de um *caderninho com anotações* que direcionam as atividades que serão realizadas em um determinado espaço de tempo, geralmente anual.

Você deve estar se perguntando, “*o quanto antiquado é isso*”? Elas fazem isso, porque é funcional! A agenda é um dos instrumentos mais importantes na vida de uma pessoa organizada, e essencial, na vida de um ALI, sendo considerada uma das mais importantes ferramentas para desenvolver as suas atividades.

O *caderninho com anotações* foi para ilustrar o contexto do parágrafo acima, mas vemos que existem vários recursos tecnológicos para extrair o máximo potencial dessa ferramenta, como exemplo, as agendas tradicionais, recursos em planilha Excel, Google agenda, Agenda do Outlook, Tablet agenda, agenda do Celular, dentre eles, alguns podem ainda ser compartilhados entre várias pessoas e/ou grupos de trabalho. Pensar em Agenda é desenvolver atividades com foco em PLANEJAMENTO!

Você já deve ter ouvido a seguinte expressão: **Eu não preciso de agenda! Eu me lembro de tudo!**

Será que você conhece alguém com uma mente privilegiada e que realmente pode compará-la com uma memória de um computador, por exemplo? É melhor ficar atento com pessoas assim, ninguém se lembra de tudo! No mais, esfrie a cabeça! Deixe seu “cérebro” para armazenar informações mais relevantes, e se prepare com antecedência e bem para essas atividades. Não deixe nada para a última hora!

Uma técnica muito utilizada atualmente por educadores, principalmente em cursinhos pré-vestibulares, preparatórios para concursos públicos e outros que exigem aprendizagem rápida e que fixe, é o método de VISUALIZAÇÃO, ou seja, é a aprendizagem por meio de associação de imagens.

Quando precisar decorar uma lista de palavras ou nomes, com você faz? Você terá maior probabilidade para lembrar e relembrar as palavras ou nomes se estas estiverem associadas a imagens - especialmente se em seu perfil o aprendizado é considerado por associação visual, (65% da população, segundo estimativas). Por exemplo, se você precisar se lembrar de uma reunião às 4:30 da tarde, experimente memorizar seu quarteto favorito (dominó? Trapalhões? *Beatles*?) e o quadro do programa do Faustão, “se vira nos 30”. Pode parecer tolice, mas você ficará agradecido quando chegar na hora certa.



E falando em memória, será na agenda que você vai anotar tudo o que tem para fazer num determinado período de tempo, e quanto mais objetivo, melhor. Pode parecer óbvio, mas muita gente não faz isso e acaba se embananando no dia-a-dia porque não se lembrava do dentista, ou da reunião com o consultor sênior, com o orientador, e até mesmo com o empresário. Não confie na sua memória, confie na sua agenda. Lembre-se que há alguém esperando por você. O seu comportamento em relação à organização, diz muito sobre como você se preocupa com as pessoas que estão ao seu redor. Como você quer ser lembrado pelas pessoas que passam pela sua vida?

Como fazer uma agenda

É importante num primeiro momento, identificar seu perfil: se você gosta de tecnologia ou se é do tipo tradicional que gosta de andar com um bloquinho e caneta para anotar as informações. A partir disso é escolher uma agenda que se adeque a seu perfil. Existem diversos tipos de agenda: diárias, semanais, mensais, de bolso, de mesa, celular, e-mail, nuvens, entre outras.

Observamos que toda pessoa possui hoje cinco formas básicas de receber dados e informações, as quais podem ser chamadas de “caixa de entrada”, tais como: contatos pessoais, telefones, e-mail pessoal, e-mail profissional e celular. Na organização das informações recebidas a agenda no caderno ou eletrônica deve ser utilizada para anotar tudo (ideias, listas, tarefas, lembretes etc.) de ordem pessoal ou profissional, como ir a uma festa, um show, fazer compras, atendimento médico, sair com amigos, visitar um familiar, período de lazer, reuniões, compromissos, pesquisa, negociações e outros.

Uma vez encontrada a agenda ideal, não pense que tudo funcionará como se fosse um passe de mágica desde o início. É preciso adquirir hábito de consultá-la todos os dias, além de anotar os compromissos sempre que surgirem. Com o tempo e persistência, você não conseguirá mais viver sem ela!

Para construir a agenda é necessário se organizar, planejar e agir e para isso é preciso fique atento às 14 dicas a seguir:

1. Lembrar-se de tarefas futuras;
2. Anotar compromissos;
3. Escrever listas de coisas a fazer;
4. Planejar sua semana;
5. Planejar seu dia;
6. Anotar prazos importantes;
7. Controlar tarefas com prazos determinados;
8. Registrar ideias e acompanhar projetos;
9. Lembrar-se de eventos recorrentes como datas especiais e de aniversários, compromissos semanais ou mensais, etc;
10. Registrar e guardar números de telefone e endereços;
11. Armazenar informações pessoais como números de documentos, contas bancárias, códigos, senhas, etc;
12. Programar atividades recorrentes como reuniões com empresário, sênior, parceiros, operações de *backup* de dados, organização ou limpeza semanal da sua área de trabalho;
13. Organizar atividades com base em suas metas e objetivos;
14. Desenvolver mapas mentais.

Fonte: <<http://secretariado-executivo-pb.blogspot.com.br/2011/11/14-dicas-para-organizar-uma-agenda.html>>, acessado em 14 de abr 2014. Utilizado para fins didáticos.

O ALI E SUAS RELAÇÕES

Ronaldo Francisco de Faria, com adaptações

Para o trabalho do ALI um dos pontos importantes é otimizar da melhor maneira possível as relações com todos os contatos que este irá se relacionar, tais como: o Consultor Sênior, o Orientador, o gestor do programa, os parceiros e o empresário.

Iremos tratar as funções de cada um brevemente.

Consultor Sênior: Profissional com experiência e/ou vivência em gestão empresarial, com amplo conhecimento do mercado e soluções do SEBRAE e parceiros e com conhecimento em inovação. Sua principal atividade será a de direcionar as atividades estratégicas, fazer a gestão dos ALI's em campo e receber orientações do Gestor do Programa ALI no SEBRAE/UF.

Orientador: Profissional mestre e/ou doutor que irá acompanhar o ALI para desenvolvimento dos artigos que serão entregues ao CNPq.

Gestor do Programa ALI no SEBRAE/UF: Profissional do SEBRAE/UF, responsável pela gestão do Programa junto ao SEBRAE/UF.

Parceiros: Organizações, instituições financeiras, empresas e/ou pessoas que apoiam o desenvolvimento, aplicações e soluções para os empresários acompanhados pelo Programa ALI.

Empresários: O programa ALI foi elaborado para ele, que é o protagonista do programa. Geralmente este não vai até o SEBRAE/UF procurando ser acompanhado pelo ALI, mas sim deverá ser captado, e deve ser observado os tipos nas fases de sensibilização e prospecção.

Diversas formas de contatos podem ser utilizadas para que as atividades do ALI sejam direcionadas. Nem todos os contatos precisam ser pessoais. Para o ALI estar presente pode fazer uso de diversos recursos, dentre eles estão os contatos pessoais, e-mails, Skype, telefone, ou outros conforme a disponibilidade da tecnologia.

Dentre as formas de contato que podem ser utilizadas, destacamos:

Reuniões presenciais: Alguns momentos do trabalho do ALI precisam ser pessoais, através de visitas as empresas, como a sensibilização, a adesão, o diagnóstico empresarial e radar, devolutiva e a reunião para apresentação do plano de ação. Nestes casos é fundamental que o planejamento do ALI seja rigoroso para que este consiga realizar as visitas a todas as empresas em acompanhamento, considerando ainda os imprevistos que podem ocorrer, como eventuais visitas desmarcadas.

Reuniões Virtuais: Atividades realizadas junto a empresários, pelo "skype" ou programa similar. É preciso atenção a esta ferramenta, principalmente com as empresas. Pode ser utilizado com mais frequência nas reuniões com o consultor sênior, orientador e entre ALI's.

Contatos via telefone: O telefone é um grande meio de comunicação. Essa ferramenta pode ser utilizada como forma de contato para agendar e confirmar visitas, responder dúvidas, avisar de eventos, monitorar ações desenvolvidas, assim como outras ações relacionadas às atividades do ALI.

Contatos via e-mail: A comunicação via e-mail é uma ferramenta essencial. A maioria das pessoas utiliza e-mail e o acessam regularmente. Neste caso utilize-o para envio e troca de documentos, artigos e materiais interessantes sobre o tema Inovação, além de monitorar ações periodicamente. Para o empresário, geralmente é vista como uma ferramenta de se mostrar presente e a disposição frequentemente. Será muito usual para troca de informações com o orientador.

Contatos via mensagens instantâneas: O uso de Chats no ambiente empresarial tem se tornado um recurso importante na comunicação empresarial, pois facilita para pequenas

conversas, dúvidas imediatas, lembretes, etc. O uso de recursos como *Skype*, *Gtalk*, *Whatsapp* e outros devem ser usados com extremo cuidado, porque a administração do tempo no trabalho do ALI é fator primordial. Não podem ser utilizados esses recursos para muito tempo de conversa. Nessas horas o telefone se torna mais eficiente. Quando a conversa for longa, prefira recursos de áudio.

Envio de SMS e lembretes: Utilize lembretes e mensagens via SMS sempre que precisar dar recados importantes, mas cuidado, com o envio de mensagens diárias, *este recurso deve ser usado com critério.*

Cuidados na comunicação:

Alguns cuidados na comunicação são essenciais para o bom trabalho do ALI, e-mails com características pessoais não geram profissionalismo, procurem ter um **e-mail** específico para o trabalho do ALI caracterizando a ação realizada, exemplo: joaoali@.....

Ao utilizar **fotos** procure não colocar fotos de corpo inteiro, nem caricatas. Quanto mais sobriedade neste momento, maior segurança irá passar na comunicação.

Todas as formas de contato devem ser usadas com cuidado para que não se tornem invasivas. Ao realizar telefonemas, assegurar-se que o receptor (empresário, Consultor sênior, Orientador e outros), pode atender e conversar naquele momento. É preciso ter frequência de contatos, mas também cuidado para não invadir a privacidade do outro como telefonar e enviar torpedos em horários inapropriados. Mesmo com a necessidade de frequência nos contatos, assegurar-se que o receptor pode e deseja receber seus contatos.

A linguagem é fundamental, por isso fazer uso de gírias, abreviações, intimidades não é indicado para o ambiente profissional. Seja criativo e inovador, não inconveniente!

É de fundamental importância ao ALI conhecer o perfil de usuário do receptor das informações, principalmente o empresário. Saber antecipadamente se o receptor possui hábito de uso de Internet, quais os tipos de ferramentas que utiliza para a sua comunicação, assim como horários, períodos do mês apropriados e também qual o tipo de linguagem mais apropriada para estabelecer uma comunicação com qualidade e reciprocidade.

Avalie sempre sua postura, com isso haverá maior possibilidade de desenvolver um trabalho com mais segurança e passar ao receptor mais seriedade e profissionalismo.

DICAS PARA DESENVOLVER OS RELATÓRIOS DO ALI

Newton Mauro da Silva

Durante os trinta meses de atividades, o ALI, irá desenvolver vários textos, comunicados, informações, enviar e-mails, relatórios, etc. E, além disso, irá desenvolver um artigo e um estudo de caso para o CNPQ. Esses arquivos, assim como os demais, relatórios, e-mails, evidências, etc., irão representar, portanto, o registro formal das atividades realizadas, e para isso o quanto mais profissional for a sua redação, melhor.

O ALI precisa ter em mente que o interlocutor pode não dispor de tempo para decifrar possíveis truncamentos estabelecidos mediante uma comunicação que não se realizou de forma plena. Por essa razão, faz-se necessário que o ALI, esteja apto a redigir um texto, de forma adequada, ou seja, pronto a desenvolver suas habilidades em relação ao ato de redigir, levando-se em consideração os pormenores estabelecidos pela linguagem, ortografia e gramática.

Nesse sentido, é preciso ficar atento a informações e regras para a adequada *redação empresarial*.

Mediante tal pressuposto, o que se pode notar é que, a clareza e a precisão no discurso, revelam-se como fatores primordiais. Para tanto, há que se observar que antes de tudo o texto precisa estar claro, retratado por uma linguagem simples, porém profissional. Sendo assim, apresentamos algumas dicas eficazes, tendo em vista os recorrentes “*desvios*”, as redundâncias, os chavões, as expressões em desuso, entre outros fatores, que acabam interferindo de forma direta na qualidade da mensagem empresarial. Como por exemplo:

- *Vimos pela presente comunicação...*

O mais recomendável é entrar diretamente no assunto. *Vimos por meio desta...*,

- “*Inteiramente à sua disposição*”...

Erro pelo excesso de informações somente “*à sua disposição*” já é o bastante.

- *Chegamos a uma conclusão que...*

O correto é somente dizer “*concluimos que...*”

- Quanto à *saudação final*, vale lembrar que devemos utilizar “*respeitosamente*” em se tratando de autoridades superiores ao emitente, e “*atenciosamente*” no caso de hierarquias iguais ou inferiores a este.

- No espaço reservado à assinatura, evite excessos, coloque apenas as informações necessárias. Textos, mensagens, reflexões, não são recomendadas. O ideal é utilizar o seguinte exemplo:

FULANO DE TAL

Agente Local de Inovação

Tel.: (000) 0000-0000

e-mail: joão.ali@...

No desenvolvimento e emissão de relatórios e demais comunicações compartilhadas com empresários, sênior e orientador, é necessário seguir um padrão de linguagem e normas. Para que isso ocorra de forma adequada e evitar surpresas desnecessárias é sugerido alguns cuidados, tais como:

1. Hierarquizar suas ideias, para deixar claro qual delas será tratada:

Antes de planejar as ações é importante definir o que vai escrever. Com isso a hierarquização de ideias facilita a organização e o planejamento de ações.

2. Planejar a escrita

Cada texto deverá estar alinhado com a hierarquia de suas ideias. O recomendável é que não as escreva simultaneamente, pois isso é prudente escolher uma de suas ideias como a prioritária, ou seja, significa voltar ao primeiro item, (hierarquia de ideias);

3. Fazer um roteiro das ideias a serem desenvolvidas na escrita

Antes de escrever, elabore um roteiro. Tenha uma ideia clara do que você quer demonstrar, confirmar/desmentir, ilustrar, exemplificar, testar, comparar, recomendar, etc. O começo, o meio e o fim do documento deve estar claro para você antes de ele começar a ser escrito. Lembre-se: qualquer autor passa muito mais tempo revendo/reescrevendo (quase sempre mais de uma vez) os diferentes trechos de um texto, do que os escrevendo. Por isso, o roteiro ajuda a compor a primeira versão que, em seguida, será objeto de várias revisões. Não é por acaso que vigora a máxima de que o ofício de *pesquisador* requer 10% de inspiração e 90% de transpiração.

4. Usar a fórmula SVP – Sujeito, Verbo e Predicado

Valorize a fórmula consagrada de escrita chamada SVP – “sujeito, verbo e predicado”. Escreva “O conselho discutiu a regra”. Não escreva “A regra foi discutida pelo conselho” ou “Foi discutida pelo conselho a regra”. Usar esta fórmula simples de escrita ajuda a tornar o texto claro e preciso, encurta as suas sentenças e diminui a possibilidade de cometer erros de concordância, entre outros.

5. Não especular

Evite generalidades, mas abuse dos dados. Generalidades são boas para conversa de mesa de bar. Cada afirmação do seu texto deve ser capaz de ser respaldada por dados, achados e interpretações encontrados em documentos e textos de outros autores ou na sua própria pesquisa. Não importa tanto o que ou quem você usa para respaldar as suas afirmações, nem que você respalde explicitamente cada afirmação, mas elas têm que ter respaldo.

6. Cuidar com os “achismos”

É recomendado usar com cuidado os termos “eu acho”, o melhor é”, “deve ser”, “a tendência natural é”, tendo em vista que a sua comunicação deve basear-se em fatos e dados para argumentar as suas posições. Essas expressões indicam manifestações de normatividade, de opção pessoal ou de preferência. Evite-as!

7. Trabalhar suas premissas

Seja lógico: após o A, vem o B, e não o C ou o D. Releia as suas afirmações e conclusões: veja se elas têm mesmo respaldo empírico e se decorrem logicamente da sua argumentação. É muito comum o uso de expressões como “dessa maneira”, “portanto”, “segue-se que”, “assim”, “conclui-se que” etc., sem que de fato haja relação lógica entre as conclusões e as frases que a precedem. Exemplo: **A**: “A empresa apresentou crescimento no seu indicador de inovação”. **B**: “Sem inovação a empresa não se torna competitiva.” **C**: “Portanto, o segmento de comércio não apresenta inovação nos últimos anos” **A** está certo; **B** está certo; **C** pode até estar certo, mas não decorre de A nem de B. C é uma afirmação ou conclusão que não decorre rigorosamente das afirmações anteriores. Rigorosamente, C é uma suposição, mais do que uma conclusão.

8. Evitar sentenças longas

Mantenha as suas sentenças curtas. Para isso, a solução é simples: abuse dos pontos finais, pois eles são gratuitos, não estão ameaçados de extinção e organizam o seu texto. Sentenças longas exigem o uso excessivo de recursos como vírgulas, dois pontos, pontos e vírgulas, travessões, parênteses etc. Eles são também gratuitos e abundantes, mas quando usados a granel não facilitam a leitura do seu texto. Sentenças longas devem ficar para os que têm um bom domínio da língua, como os detentores do prêmio Nobel (José Saramago) ou mestres da literatura (Machado de Assis). Mas, cuidado com Guimarães Rosa: o uso recorrente de neologismos funciona muito melhor na literatura do que em textos científicos.

9. Ler muito

Reserve tempo para ler literatura (romances, biografias, textos científicos, contos, narrativas, poesias etc.). Ler bons textos é fundamental para aprender a escrever. Procure textos que se relacionem com as suas deficiências de escrita. Por exemplo, os prolixos devem ler João Cabral de Melo Neto, e os muito secos podem escolher Vinicius de Moraes.

10. Não ser preguiçoso

Não use *apud* quando puder se referir diretamente a um autor/texto, pois este é um recurso excepcional. Leia e cite sempre o autor e o texto originais, a não ser que seja um texto antiquíssimo que existe apenas na Biblioteca Nacional de Paris ou que esteja escrito apenas em chinês arcaico ou em aramaico. Busque informações macro econômicas, indicadores de acompanhamento do segmento acompanhado, que serão importantes para construir a matriz FOFA, subsidiar o empresário com informações, demonstrar conhecimento sobre o mercado e agilizar as atividades realizadas.

11. Utilizar citações com boa credibilidade

Busque sempre usar como fontes os autores mais reconhecidos, as maiores autoridades no assunto. Não é porque você teve um bom professor que escreveu um excelente texto ou deu uma boa aula a respeito de um assunto que ele é a referência mundial nesse assunto. Da mesma forma, não se limite a ler e a citar os autores e textos usados pelos seus professores prediletos. Aprenda a usar ferramentas que lhe permitam identificar os autores mais importantes em cada área do saber, inclusive aqueles com quem você não necessariamente concorda. No entanto, os autores não devem ser usados ou citados apenas porque são reconhecidos, mas sim porque são bons e pertinentes à construção de seu texto.