



Revista de Administração da Universidade
Federal de Santa Maria

E-ISSN: 1983-4659

rea@smail.ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria
Brasil

Soliz Estrada, Rolando Juan; Tim Flores, Gilberto; Descovi Schimith, Cristiano
GESTÃO DO TEMPO COMO APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL
Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, núm. 2, mayo-agosto, 2011,
pp. 315-332
Universidade Federal de Santa Maria
Santa Maria, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273419420009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

GESTÃO DO TEMPO COMO APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

TIME MANAGEMENT AND SUPPORT TO PERSONAL STRATEGIC PLANNING

Rolando Juan Soliz Estrada¹, Gilberto Tim Flores² e Cristiano Descovi Schimith³

Resumo

Este estudo parte do pressuposto de que a gestão do tempo pode auxiliar o planejamento estratégico pessoal, sistematizando sua implantação. Desta forma, o objetivo do trabalho consiste em propor um modelo de gestão do tempo que contribua com a implantação do planejamento estratégico pessoal. Para atingi-lo, o estudo tem seus fundamentos teóricos no Planejamento Estratégico, no Planejamento Estratégico Pessoal e na Gestão do Tempo. A análise da literatura permitiu identificar elementos essenciais para a composição do modelo proposto. Os resultados obtidos revelam um Modelo de Gestão do Tempo, lógico e sequencial, que envolve fatores técnicos e comportamentais, composto por três fases: auditoria do tempo (situação real), alavancagem do tempo (situação ideal) e enquadramento do tempo (planejamento semanal, planejamento diário e priorização).

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Planejamento Estratégico Pessoal. Gestão do Tempo. Modelo de Gestão do Tempo.

¹ Professor Titular da UFSM. E-mail: rolando@smail.ufsm.br.

² Mestre em Administração (UFSM). E-mail: giltimm@gmail.com.

³ Mestrando em Engenharia da Produção (UFSM). E-mail: cristiano@tcheturbo.com.br.

Abstract

This study assumes that time management can support the personal strategic planning, streamlining its implementation. So the objective of this study is to propose a model of time management that contributes to the implementation of the strategic planning personal. To achieve it, the study has its theoretical foundations in Strategic Planning, Strategic Planning Personal and Time Management. The literature review identified key elements in the composition of the proposed model. The results reveal a Model of Time Management, logical and sequential, which involves technical and behavioral factors. The model consists of three phases: audit of time (real situation), leverage the time (ideal situation) and the time frame (weekly planning, daily planning and prioritizing).

Keywords: Strategic Planning. Personal Strategic Planning. Time Management. Time Management Model.

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da crescente importância do fator humano nas organizações, foram criadas ferramentas para o aprimoramento e a gestão pessoal. Uma das principais é o planejamento estratégico voltado para as pessoas, o qual passou a ser adotado e aplicado, mais incisivamente, a partir da década de 1990.

O Planejamento Estratégico Pessoal é um método de gestão de vida que envolve mudanças de hábitos e atitudes, propiciando maior organização, potencialização do tempo e dos recursos pessoais, assim como desenvolvimento de habilidades e talentos. (COSTA, 2005). Sua principal função consiste em fazer com que a pessoa planeje estratégias, táticas e ações de forma sistematizada, conciliando vida pessoal e profissional e potencializando seus recursos com suas oportunidades. (AUGUSTIN, 2008).

Para que aconteça o desdobramento das metas em atividades executáveis no dia a dia, a fim de que os objetivos preestabelecidos sejam atingidos a contento, a gestão do tempo configura-se como uma ferramenta que pode facilitar este processo e contribuir com a implantação do planejamento estratégico pessoal, pois todas as ações humanas estão vinculadas ao contexto temporal.

A execução otimizada de atividades importantes (que agregam valor) e a redução de urgências e de desperdício de tempo são exigências nesta era do conhecimento, o que demanda a reavaliação individual do modo como se utiliza o tempo.

A gestão do tempo ganha, assim, crescente destaque nos dias atuais, devido à necessidade de se obter um melhor aproveitamento do tempo (eficiência) e de se atingir objetivos e melhores resultados (eficácia). Isto exige a melhoria de hábitos e comportamentos, bem como o uso de técnicas e instrumentos para gerir, com maior eficiência, as atividades no tempo.

Desse modo, o estudo está baseado no pressuposto que *a gestão do tempo pode contribuir com a implementação do planejamento estratégico pessoal*, no intuito de potencializar a vida das pessoas.

Diante disso, a *questão de pesquisa* que direcionou este artigo embasou-se na seguinte ponderação: De que modo a gestão do tempo pode contribuir com o planejamento estratégico pessoal?

2 OBJETIVOS

Propor um modelo de gestão do tempo que apoie a implantação do planejamento estratégico pessoal.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho tem como fundamentação teórica o Planejamento Estratégico Pessoal e a Gestão do Tempo.

3.1 Planejamento Estratégico Pessoal

Assim como as organizações, as pessoas também podem e devem se beneficiar de conhecimentos e usar ferramentas e modelos para planejar suas vidas e alcançar melhores resultados e qualidade. (PRADO, 2010).

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico Pessoal é um importante instrumento de auxílio, que pode ser de grande valia para atingir sucesso, realização e equilíbrio na vida.

O principal objetivo do Planejamento Estratégico Pessoal é fazer com que a pessoa consiga planejar o seu crescimento pessoal e profissional, por meio do uso integrado dos seus objetivos e recursos, com as possibilidades e oportunidades que o mundo lhe oferece. (NAVARRO, 2006).

Um processo de planejamento estratégico pessoal exige decisão, determinação, disposição e disciplina individual, para mudar o estilo de vida e substituir hábitos negativos por positivos. Sendo assim, o alcance da verdadeira transformação e do sucesso duradouro decorre da firmeza de propósito e da proatividade. Quando o Planejamento Estratégico Pessoal é adotado de forma sistêmica, e o indivíduo considera todas as áreas da sua vida e os papéis que desempenha, a probabilidade de seu êxito pode aumentar consideravelmente.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, serviram de suporte teórico os modelos de planejamento estratégico de Cygler (2005), Covey (2007), Estrada (2006) e Augustin (2008).

3.2 Gestão do Tempo

Drucker (1981) afirma que toda atividade requer tempo para ser realizada. O tempo é um elemento singular, único e insubstituível, pois não há nenhum outro elemento que o substitua. Em decorrência disso, o tempo é um fator limitativo, pois os limites da execução de um processo são estabelecidos pelo fator mais escasso, imutável, irreversível e perecível, o tempo.

O foco na execução de atividades importantes e a redução do desperdício ou da má utilização do tempo representam demandas comuns das pessoas da era do conhecimento e da informação e exigem a reavaliação individual da forma como se ocupa o tempo. Com esta visão, pode-se mencionar que a gestão do tempo consiste em colocar as ações planejadas na perspectiva temporal, transformando-as em tarefas e compromissos voltados para o alcance dos objetivos e resultados esperados.

Há necessidade de considerar três fundamentos principais, para que a gestão do tempo obtenha eficiência, eficácia, quais sejam: a) decisão firme de querer exercer o controle efetivo sobre o tempo; b) priorização das atividades por importância; e c) exercício da disciplina, da perseverança, da integridade e de hábitos positivos. (COVEY, 1994, 2007).

A vinculação aos aspectos trabalhados no Planejamento Estratégico Pessoal e a criação de um método lógico e sequencial, com etapas e fases bem definidas, para a aplicação prática na vida das pessoas, foram os principais critérios utilizados para a escolha dos três modelos que serviram como principal referencial teórico e metodológico para a construção do Modelo de Gestão do Tempo proposto neste trabalho. São eles: Matriz do Gerenciamento de Tempo, de Covey (1994, 2007); Equilíbrio do Tempo, de Seiwert (2004); e Gerenciamento de Tempo, de Raffoni (2006).

A escolha destes modelos não exclui a existência de outros estudos com aporte conceitual e teórico, mas que, por suas características, não correspondem metodologicamente à proposta de Modelo apresentada neste trabalho.

4 METODOLOGIA

Levando-se em conta os objetivos, este estudo foi classificado como uma *pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa* e, de acordo com os procedimentos técnicos para coleta e análise dos dados, como uma *pesquisa bibliográfica*. (GIL, 2009).

Para pesquisar sobre Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico Pessoal, foi feito um levantamento bibliográfico preliminar.

No que diz respeito à gestão do tempo, além do levantamento bibliográfico preliminar que serviu para compor a revisão de literatura, foi realizada também uma pesquisa bibliográfica sistemática, a qual possibilitou conhecer o que está sendo produzido e publicado sobre o problema e, principalmente, sobre o objetivo da pesquisa, analisando-se estudos e modelos existentes, o que tornou possível criar uma proposta de Modelo.

Para a elaboração da pesquisa bibliográfica sobre gestão do tempo, foram percorridas três etapas: a) definição dos critérios de inclusão e exclusão dos modelos que seriam analisados; b) coleta de dados; e c) organização, análise e discussão dos dados.

Os trabalhos selecionados e aproveitados atenderam aos seguintes critérios de inclusão: artigos, dissertações, teses e livros com enfoque específico no objeto da pesquisa. Foram excluídas da pesquisa publicações que, após leitura do título, do resumo e/ou do material completo, não convergiam com o objetivo do estudo ou estavam em duplicidade.

Por fim, foi realizada uma leitura interpretativa, a fim de aproximar o que os autores afirmam com o objetivo deste trabalho. Com isso, foi possível aproveitar informações para a construção da proposta de Modelo de Gestão do Tempo integrada ao Planejamento Estratégico Pessoal, no sentido de contribuir com a sua implantação.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Do conjunto de produções acadêmicas pesquisadas, após leitura e análise, apenas três foram aproveitadas na construção do Modelo de Gestão do Tempo proposto, por meio do uso de informações que serviram para compor, explicar e enriquecer pontos específicos deste Modelo.

Esses modelos exercem forte importância no contexto da temática e contribuem para o desenvolvimento de métodos para planejar e gerenciar as atividades pessoais e/ou profissionais.

Abordam tanto aspectos estratégicos e táticos, que representam eficácia, como fatores operacionais, ligados à otimização de ações no cotidiano, que representam eficiência.

Entretanto os modelos apresentam algumas lacunas, tais como:

- a) o Modelo de Covey (1994) não aborda a organização de ambientes e informações nem explica, satisfatoriamente, as técnicas de gerenciamento de tempo, principalmente para lidar, no dia a dia, com os desperdiçadores de tempo;
- b) o Modelo de Seiwert (2004) trata, de maneira insuficiente ou superficial, as questões comportamentais, pois, apesar de fornecer dicas importantes sobre autodisciplina e hábitos saudáveis, não aborda outros pontos essenciais, como a procrastinação e o perfeccionismo.
- c) o Modelo de Raffoni (2006) apresenta limitações que podem ser constatadas em três pontos: não aborda questões estratégicas importantes, pois não menciona visão, missão, valores etc.; não trata sobre priorização; e não esclarece, suficientemente, alguns pontos e fases do seu modelo.

A partir da análise da bibliografia sobre gestão do tempo, foi possível detectar e evidenciar a presença de cinco elementos essenciais, os quais serviram de referência na construção do Modelo proposto. São eles: paradigma da importância, priorização, planejamento, execução e controle.

6 MODELO DE GESTÃO DO TEMPO PROPOSTO

A figura 1 ilustra o Modelo de Gestão do Tempo proposto, o qual representa um processo contínuo, constituído pelas etapas de planejamento e gerenciamento, e suas respectivas fases e subfases.

O planejamento representa a eficácia e consiste em programar, para o cotidiano, as atividades importantes para o alcance dos objetivos. Por sua vez, o gerenciamento representa a eficiência e busca otimizar as tarefas planejadas para o dia, por meio da execução e da avaliação. Sem o planejamento das metas definidas como importantes, o gerenciamento em pouco contribuiria para atingir objetivos, porém sem um gerenciamento eficiente das tarefas, o planejamento não teria sentido. Assim, as etapas e fases deste processo devem estar afinadas e ser trabalhadas conjuntamente, a fim de que as tarefas planejadas sejam realmente executadas a contento, evitando discrepâncias entre os objetivos pretendidos e os resultados obtidos.

6.1 Planejamento

O plano operacional representa a primeira etapa do Modelo, e possui a função de lidar com as metas e os projetos anuais e suas ações, as quais são desdobradas em atividades executáveis no cotidiano semanal e diário. Este raciocínio conduz ao entendimento de que este planejamento trata da operacionalização das estratégias e táticas, transformando missão e objetivos de longo prazo em tarefas e compromissos diários.

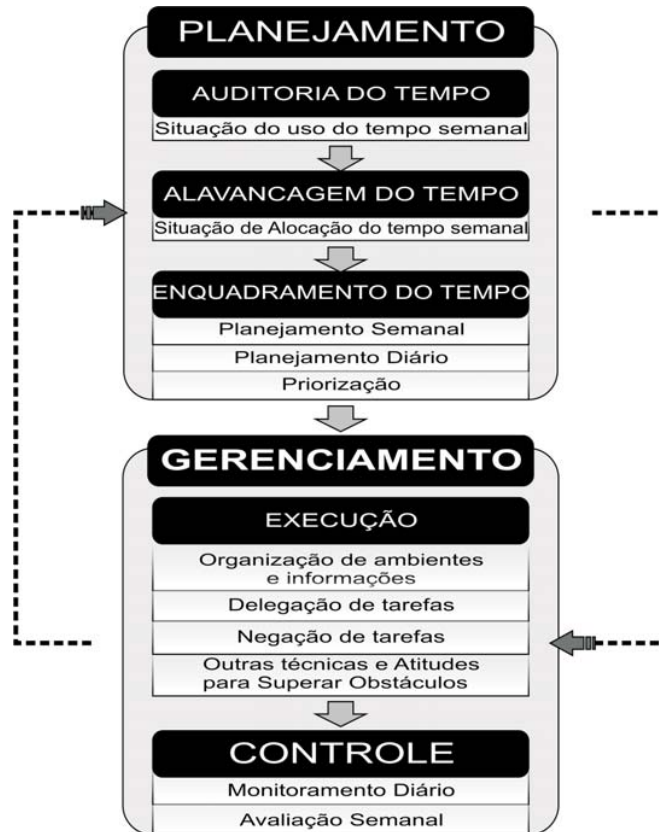


Figura 1 - Modelo de Gestão do Tempo proposto

As metas e os projetos anuais devem estar vinculados aos papéis que a pessoa pretenda desempenhar, com maior ênfase, no respectivo ano. Esta medida visa equilibrar as áreas da vida, definidas como mais importantes para o período. Porém, isto não quer dizer que se deva dedicar tempo igual a todos os papéis. Ademais, o número de papéis pessoais depende do que cada pessoa desejar para o ano, havendo a necessidade de considerar a exequibilidade das atividades. As metas devem ser estabelecidas em um número suficiente, para que os papéis sejam desempenhados sem sobrecarga de afazeres.

O planejamento compõe-se de três fases: auditoria, alavancagem e enquadramento do tempo.

6.1.1 Auditoria do tempo

A fase de auditoria do tempo corresponde a um levantamento da situação real do uso do tempo, ou seja, a uma avaliação sobre como o tempo está sendo empregado na semana.

Auditar o tempo consiste em definir a imagem exata da forma como o tempo está sendo aplicado. Esta medição da alocação real do tempo é feita no decorrer de uma semana, registrando-se diariamente o tempo gasto em cada tarefa realizada. A seguir, é preciso agrupar as atividades por papel desempenhado e somar o tempo gasto com as tarefas de cada papel. Esta

aferição é de grande valia, por servir de referência e permitir as mudanças necessárias para melhorar a aplicação do tempo.

No quadro 1, demonstra-se um modelo que exemplifica a ferramenta de auditoria do tempo, a qual é usada para registrar e verificar o total de tempo empregado em cada papel que a pessoa desempenha. Para isso, é preciso, primeiro, anotar o tempo gasto na realização de cada tarefa e, depois, somar as horas dedicadas às tarefas de cada papel correspondente.

Quadro de auditoria do tempo						
Semana de 25 a 31/10/10	Papel: individual	Papel: familiar	Papel: profissional	Papel: empresarial	Papel: social	Total de horas/Dia
Segunda-feira	10 h	2 h	10 h	2 h	-	24 h
Terça-feira	13 h	1 h	8 h	2 h	-	24 h
Quarta-feira	11 h	3 h	8 h	2 h	-	24 h
Quinta-feira	11 h	1 h	9 h	3 h	-	24 h
Sexta-feira	11 h	1,5 h	8 h	2 h	1,5 h	24 h
Sábado	13 h	2 h	5 h	1 h	3 h	24 h
Domingo	15 h	1,5 h	-	-	7,5 h	24 h
Total de horas por papel	84 h	12 h	48 h	12 h	12 h	168 h
% do tempo	50%	7,14%	28,58%	7,14%	7,14%	100%

Quadro 1- Ferramenta de auditoria do tempo

É preciso, ainda, comparar os resultados da auditoria com os objetivos, para verificar se as atividades que estão sendo realizadas estão em acordo com a missão, se atendem às necessidades dos papéis, se contribuem com o alcance das metas, e se o tempo dedicado a cada uma é adequado. Assim, é possível estabelecer a situação ideal de aplicação do tempo.

6.1.2 Alavancagem do tempo

Esta fase consiste na estratégia de empregar o tempo do dia a dia, programando seu uso para atividades que satisfaçam todos os papéis e as metas importantes. Alavancar o tempo é planejar a execução do que realmente importa (que agrega valor), ou seja, daquilo que é necessário e desejado realizar. É definir a aplicação ideal do tempo para cada papel pessoal, em prol do equilíbrio pessoal e da melhor qualidade de vida.

A ferramenta para alavancar o tempo consiste em um quadro, como mostra o modelo exemplificado pelo quadro 2, elaborado com base nos papéis a desempenhar, nas metas e nos projetos definidos como importantes para o período de um ano e nas ações de referência relacionadas. Esta ferramenta usa a semana como unidade de tempo, estabelecendo o tempo médio ideal que deve ser dedicado a cada papel e às ações correspondentes. Sugere-se, no entanto, que os papéis e o tempo a ser dedicado a cada um deles sejam revisados anualmente, pois podem haver mudanças, dependendo do momento de vida de cada pessoa.

A melhor forma de arranjar tempo, para implantar as mudanças necessárias, está em reduzir ou eliminar o tempo dedicado às tarefas que não tragam resultado, reaplicando-o no que interessa, com pró-atividade e atitude consciente.

GESTÃO DO TEMPO COMO APOIO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

Quadro de alavancagem do tempo				
Contexto semanal	Ano: 2010			
Papéis	Metas e projetos anuais	Principais ações de referência	Horas	% tempo
Individual	<ul style="list-style-type: none"> - implementar saúde preventiva, realizando exames regulares; - melhorar o condicionamento físico; - reduzir o peso em 5 kg e mantê-lo; - investir na espiritualidade; - investir no desenvolvim. pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - fazer refeições saudáveis; - dormir 8 horas por noite; - fazer exercícios físicos no mínimo 3 vezes por semana; - fazer yoga 2 vezes por semana; - ler no mínimo 10 páginas/livro por dia. 	75	44,65%
Familiar	<ul style="list-style-type: none"> - aumentar contato com familiares e amigos; - dar maior atenção à esposa e fazer programas regulares; - estreitar relacionamento com filhos com programas regulares. 	<ul style="list-style-type: none"> - fazer duas visitas semanais a parentes e amigos; - realizar programas semanais com esposa e providenciar viagem de bodas; - reservar no mínimo 7 horas semanais para programas com os filhos. 	16	9,52%
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - fazer cursos de aperfeiçoamento e capacitação profissional; - aperfeiçoar a língua inglesa. 	<ul style="list-style-type: none"> - participar de cursos de capacitação; - fazer aulas de inglês 2 vezes por semana. 	40	23,81%
Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - aumentar as vendas em 10%, ampliando a carteira de clientes; - reduzir os custos em 10%; - melhorar o processo administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - realizar duas reuniões semanais com a equipe de vendas; - pesquisar e contatar possíveis novos clientes semanalmente; - criar e implantar <i>software</i> de gestão administrativa e controle de custos. 	11	6,55%
Social	<ul style="list-style-type: none"> - participar como palestrante voluntário na comunidade; - participar mais de eventos sócio-culturais-ambientais. 	<ul style="list-style-type: none"> - fazer uma palestra semanal, em média; - participar semanalmente de eventos sócio-culturais-ambientais. 	10	5,95%
		Tempo para contingências	16	9,52%
		Total de tempo	168	100%

Quadro 2 - Ferramenta de alavancagem do tempo

6.1.3 Enquadramento do tempo

A fase de enquadramento do tempo consiste em mapear tarefas para cada semana e dia, por meio de planejamentos semanais e diários, em consonância com a situação ideal de uso do tempo (alavancagem do tempo). Enquadrar o tempo é o processo de desdobrar, sistematicamente, as metas e ações anuais, planejando tarefas para o contexto semanal, diário e da priorização.

O processo de planejamento de atividades, proposto neste Modelo, pode ser adaptado a um *planner* ou uma agenda completa (em papel ou *software*) que contenha todos os dias do ano, separados por mês e por semana. Os planos semanais ficam localizados no início de cada semana, e cada dia é formado pelo plano diário (lista e agenda). Assim, será possível planejar algumas atividades e compromissos diretamente para as semanas e dias correspondentes, que conterão suas respectivas listas prévias de tarefas, as quais serão complementadas e programadas no momento em que forem feitos seus planejamentos.

Contudo, antes de priorizar e planejar as tarefas do dia, faz-se necessário analisar as ações das metas e projetos anuais e detalhá-las em tarefas para cada semana, com o uso do planejamento semanal.

6.1.3.1 Planejamento semanal

O planejamento semanal é um processo simples, que melhora significativamente o aproveitamento do tempo, pois consiste em alavancar o uso do tempo e programar a agenda semanal, além de definir e priorizar tarefas para cada dia.

Torna-se necessário, assim, planejar as atividades semanais, escolhendo-se e executando-se aquelas atividades importantes, por meio de uma lista de tarefas a cada nova semana. Ao identificar, semanalmente, as tarefas relacionadas com cada papel e meta definida como importantes, é possível ganhar tempo e equilíbrio para aquilo que é essencial.

O planejamento semanal começa com a revisão da semana anterior, verificando o que foi e o que não foi feito, para depois realizar o planejamento da semana seguinte. Neste processo, deve ser revista a missão, os papéis, os projetos e os objetivos, devem-se definir os indicadores de desempenho e os resultados, identificar as próximas tarefas a serem realizadas e considerar o tempo de agendamento das mesmas.

O planejamento da semana seguinte deve ser feito no final da jornada semanal ou durante o fim de semana, com base na agenda anterior, em informações capturadas, em anotações feitas, em ações e metas anuais e em projetos específicos.

Neste Modelo, o planejamento semanal é feito em um quadro com quatro colunas: papéis, lista de atividades da semana, dias para os quais cada tarefa será distribuída e tempo previsto de execução de cada atividade, conforme exemplificado no quadro 3.

Planejamento semanal: 08 a 14/11/2010			
Papéis	Atividades/Tarefas	Dia	Tempo
Individual	- comprar livro sobre meditação; - fazer inscrição para aulas de yoga; - pesquisar e contratar nutricionista para definição de cardápios; - marcar consulta para <i>check up</i> anual.	6ª	30 min.
		3ª	15 min
		3ª	30 min
		3ª	10 min
Familiar	- ligar para agência de turismo e marcar visita para 4ª feira; - visitar agência de turismo para definir viagem; - comprar presente de aniversário da mãe; - ir ao aniversário da mãe; - visitar tio Orlando; - ir ao jogo de futebol com Rafael; - comprar ingresso para o <i>show</i> para levar esposa.	2ª	5 min
		4ª	1 h
		2ª	30 min
		Sáb.	3 h
		6ª	1h
		Dom.	2 h
Profissional	- preparar reunião do Conselho; - verificar relatórios de vendas de meses anteriores; - preparar reuniões com equipes de vendas; - fazer ligações da semana para clientes definidos como potenciais; - fazer inscrição no curso “vendas <i>on line</i> ”.	3ª	30 min
		2ª	1h30
		2ª	30 min
		2ª a 6ª	1 h
Empresarial	- elaborar projeto de expansão de vendas; - elaborar projeto de redução de custos.	2ª a 6ª	1 h
		3ª e 5ª	1 h
		2ª a 6ª	5 h
Social	- preparar palestra; - falar com Enrique sobre novo projeto comunitário; - realizar palestra.	3ª a 6ª	4 h
		Sáb.	2 h
		Sáb.	1 h
		4ª	1 h

Quadro 3 - Ferramenta de planejamento semanal

6.1.3.2 Planejamento diário

Com base no planejamento semanal, é possível planejar o dia com mais significado. Esta unidade é o contexto temporal no qual as coisas acontecem. O planejamento diário consiste na revisão de pendências, na priorização da lista diária de tarefas, na organização delas nos horá-

rios apropriados (considerando os momentos individuais de maior concentração e energia) e na anotação do tempo real gasto nas tarefas. Sugere-se que seja feito no início do dia ou no final do dia anterior.

A lista diária de atividades é composta por todas as tarefas a serem executadas para contemplar as metas. São tarefas de natureza mais simples, que podem ser incluídas na agenda diária como itens que devem levar, no máximo, quatro horas para serem concluídos ou, então, que precisam ser subdivididas em tarefas menores. Esta lista deve ser priorizada antes do agendamento.

Entende-se que a separação de compromissos e ações, como recomendam vários modelos, dificulta a visualização das ações no dia e demanda maior trabalho em planejar e gerenciar a agenda, necessitando, inclusive, de um calendário exclusivo para os compromissos. Defende-se, aqui, que, se as atividades e os compromissos forem planejados e executados com disciplina e estiverem em conformidade com os papéis e as metas definidos como importantes, não haverá dificuldades quanto ao aumento de urgências. Além disso, uma ferramenta única facilita muito a visualização e a programação. Sugere-se, então, que as atividades e os compromissos sejam planejados em uma ferramenta única. Contudo, é essencial salientar que se devem preencher os horários diários com, no máximo, 50% de compromissos.

Propõe-se que o planejamento diário seja composto de duas partes: lista diária de tarefas e agenda propriamente dita. No intuito de unir estas duas partes e facilitar o planejamento, sugere-se o uso de uma única ferramenta que as congregue. Desse modo, o planejamento diário proposto, exemplificado no modelo do quadro 4, contém cinco colunas: prioridade, lista de tarefas, horários do dia, tarefas e compromissos e tempo realmente gasto em cada ação. Na parte inferior do plano diário, deve ser reservado um espaço para anotar dados e informações úteis, os quais são transferidos, posteriormente, para locais apropriados.

Planejamento diário: 08/11/2010				
P	Tarefas	Horas	Tarefas e compromissos	Tempo
6	Projeto de expansão de vendas	8h-9h	Preparar reunião do conselho	
2	Falar com Mário sobre projeto comunitário	9h-10h	"	1h30
7	Comprar presente para mãe	10h-11h	Ligar Mário sobre projeto; outras ligações e atendimento	1h30
4	Ir à reunião com a equipe de vendas	11h-12h	Ir à reunião do conselho: plano de redução de custos	1 h
3	Ligar para agência de turismo; marcar visita	12h-13h	Almoçar	45 min
1	Preparar reunião do conselho	13h-14h	Verificar correspondência, leituras, e-mails	1h15
5	Ver relatórios de vendas anteriores	14h-15h	Ligar para agência de turismo; outras ligações e atendimento	30 min
		15h-16h	Ir à reunião com equipe de vendas	30 min
		16h-17h	Ver relatório de vendas; começar projeto de expansão	1h
		17h-18h	Avaliar dia e planejar o próximo; presente mãe	1h15
		18h-19h	Ir à academia de ginástica	1h15
		19h-20h	Ir à aula de inglês	1 h
		20h-22h	Jantar e conversar com a família (esposa e filhos)	2 h
Anotações: Convocação da reunião da equipe (Secretária); CPF da Lúcia: 000 111 222-33				

Quadro 4 - Ferramenta de planejamento diário

6.1.3.3 Priorização

Administrar o tempo não consiste, apenas, em ser eficiente, perseguindo a execução de mais tarefas no decorrer do tempo, mas utilizá-lo melhor. Significa ser eficaz, enfatizando e realizando as coisas que interessem e propiciem resultados eficazes. (COVEY, 2007).

A gestão do tempo consiste em fazer uma série de escolhas e requer a definição de prioridades. Ao priorizar tarefas, para melhor gerir o dia, ocorre uma redução da tensão e da ansiedade e um aumento da confiança e da autoestima. Assim, lidar com as diversas tarefas do dia, no trabalho e na vida pessoal, exige escolher o que fazer primeiro e o que fazer depois. Refere-se à determinação da ordem na qual as tarefas diárias serão planejadas e executadas.

As tarefas, para serem priorizadas a contento, precisam estar relacionadas entre si e fazer parte de um mesmo contexto temporal. Devem estar conectadas à missão pessoal e contemplar o paradigma da importância e o equilíbrio dos diversos papéis e dimensões da vida. Com esta abordagem, entende-se que priorizar consiste em um exercício de escolha das tarefas a serem realizadas em um determinado período de tempo e de definição da ordem em que elas devem ser executadas no dia. Entende-se, aqui, que a priorização de tarefas propriamente dita deva ter ênfase no contexto diário.

Com essa visão, a presente proposição de Modelo de Gestão do Tempo recomenda o uso da priorização numérica, por ser simples, rápida e objetiva. Ela consiste em colocar um número para cada uma das tarefas da lista diária, na sequência em que deverão ser executadas.

7.2 Gerenciamento

Atualmente, existem muitos livros, *softwares* e tecnologias disponíveis no mercado para auxiliar as pessoas a gerenciar suas tarefas eficientemente. No entanto, estas ferramentas ainda não são suficientes para fornecer suporte eficaz ao planejamento e ao gerenciamento das tarefas cotidianas, pois, embora permitam maior controle do tempo e acesso rápido às informações, a maior parte delas não considera adequadamente os elementos estratégicos importantes. Além disso, muitas delas demandam esforço e tempo excessivos em seu manuseio.

Neste estudo, com o objetivo de contribuir com a implantação do planejamento estratégico pessoal, por meio da superação de obstáculos e do melhor aproveitamento do tempo, para atingir resultados positivos, propõe-se que a etapa de gerenciamento das ações contenha duas fases: execução e controle.

7.2.1 Execução

Na execução diária, é necessário reconhecer e enfrentar os obstáculos comuns do gerenciamento do tempo. Consiste em aprender a lidar com os desperdiçadores de tempo, tais como: desorganização, interrupções, reuniões e viagens improdutivas ou desnecessárias, procrastinação e uso inadequado da tecnologia.

Os obstáculos da gestão do tempo dividem-se em três categorias:

- a) *erros técnicos*: falta de objetivos e de prioridades bem definidos; execução de uma tarefa na hora errada, por não serem considerados os ciclos individuais de concentração e de energia; tempo de execução de uma tarefa mal calculado; tarefa muito com-

plexa que não foi dividida; e desorganização e mau uso dos recursos da tecnologia (*e-mail*, telefone, internet etc.);

- b) *realidades externas* que afetam a energia: interrupções, reuniões improdutivas, parceiros desorganizados e carga de tarefas não realista;
- c) *obstáculos psicológicos*: pensamento negativo, medo da inatividade, medo do fracasso ou do sucesso, procrastinação, indisciplina, irresponsabilidade e perfeccionismo. (BABAKHANLOU et al., 2009).

Portanto, aprender a lidar com esses obstáculos e com o excesso de tarefas, para melhor aproveitar o tempo, é essencial no gerenciamento de atividades, o que exige dedicação maior ao que é realmente importante.

Assim, entende-se que são as competências, as atitudes e os hábitos de cada pessoa que fazem a diferença. Portanto, a execução eficiente das tarefas diárias deve combinar o uso de técnicas e de comportamentos adequados.

A etapa de gerenciamento do presente Modelo propõe o domínio e o emprego dos seguintes aspectos técnicos e comportamentais: organização de ambientes e informações; delegação de tarefas e compromissos; negação de atividades; outras técnicas e atitudes para superar obstáculos, como urgências, interrupções, reuniões ou viagens improdutivas e desnecessárias; falta de método e uso inadequado de *e-mails*, internet e televisão; e aspectos comportamentais, como a procrastinação e o perfeccionismo.

7.2.1.1 Organização

Propõe-se, neste Modelo, que um processo de organização deva considerar o seguinte:

- a) planejar um lugar para guardar cada coisa; b) selecionar o material, livrando-se de tudo o que for desnecessário (lixo); c) classificar o material a ser guardado; d) colocar cada coisa em seu devido lugar, utilizando material de expediente necessário; e e) aperfeiçoar e fazer adaptações, continuamente, para manter em dia e melhorar a organização. Para auxiliar na organização, sugere-se o uso de uma tabela com duas colunas: na primeira coluna, indicam-se as categorias ou o tipo de material arquivado (contas a pagar, revistas, CDs etc.), e, na segunda, os locais onde está guardado cada item.

7.2.1.2 Delegação

Delegar corretamente envolve saber transferir autoridade para outra pessoa e exigir dela responsabilidade parcial pela execução da tarefa, pois o sucesso ou o fracasso pela realização de uma tarefa delegada será sempre de quem a delegou.

O primeiro passo para delegar corretamente é saber o que deve e o que não deve ser delegado. Entre as atividades que podem ser delegadas estão trabalhos rotineiros, procedimentos operacionais e atividades ligadas à aptidão específica de outra pessoa. Dentre as tarefas que não devem ser delegadas estão o desenvolvimento de metas específicas, tarefas relacionadas à individualidade da pessoa e tarefas de alto risco.

7.2.1.3 *Negação de atividades*

A maioria das pessoas perde um tempo precioso com atividades inúteis, por não *saber dizer “não”*. Por isso, aprender a negar aquilo que não é prioritário é essencial para aproveitar melhor o tempo. Ninguém recebe reconhecimento dos outros por nunca recusar qualquer tipo de serviço ou atividade. Há muita diferença entre estar comprometido sendo produtivo e estar sobrecarregado de trabalho e improdutivo. Negar tarefas para não comprometer prazos, qualidade e saúde física e mental é uma atitude sábia e louvável. Além disso, muitas atividades não são importantes nem produzem bons resultados.

Se a vida diária é feita de escolhas, é essencial usar de atitudes que forneçam sabedoria para decisões eficazes. A fim de obter orientação, para realizar escolhas e estabelecer prioridades acertadamente, é preciso viver concentrado nos princípios corretos e manter o foco na missão pessoal. (COVEY, 2007). Somente assim a pessoa possuirá uma vontade independente o suficiente para dizer “não” para as coisas menos importantes.

7.2.1.4 *Outras técnicas e atitudes para superar obstáculos*

A análise da bibliografia revela que, além do excesso de tarefas, as quais poderão ser resolvidas com organização, delegação e negação, os principais desperdiçadores ou ladrões de tempo, são: a) urgências; b) reuniões e viagens improdutivas, desnecessárias ou mal preparadas; c) uso inadequado de *e-mail*; d) falta de método para gerenciar tarefas; e) interrupções; f) uso inapropriado da *internet*; e g) mau uso da televisão.

7.2.1.5 *Aspectos comportamentais*

A mudança comportamental positiva é o ponto mais importante e, ao mesmo tempo, o mais crítico do processo de implantação do planejamento estratégico pessoal no cotidiano. É importante porque os seus resultados são gratificantes e compensatórios e crítico porque é preciso promover uma profunda transformação interior, por meio da reavaliação de valores e da adoção de novos hábitos, o que consiste em um desafio de difícil superação, por exigir determinação e disposição para rejeitar os mecanismos de fuga e assumir o controle próprio.

Por isso, quem deseja conquistar mudanças significativas e obter resultados positivos e bem-estar necessita assumir o comando de suas vontades e agir com firmeza de propósito. Somente assim será possível enfrentar e superar as fugas, as distrações e a procrastinação, no intuito de agir sempre com foco no paradigma da importância e nas prioridades.

É preciso ter foco nos objetivos e concentração de atenção em tarefas necessárias para alcançá-los e combater a procrastinação, a acomodação, o desvio de rota e a negligência, direcionando esforço e energia para executar o que é preciso. Este modo de pensar e agir, no cotidiano, elimina tarefas e hábitos que não produzam bons resultados, possibilitando melhor aproveitamento do tempo, com a conclusão de atividades produtivas.

O perfeccionismo também é uma forma de procrastinar, pois, ao tentar buscar a perfeição, a pessoa acaba atrasando a conclusão das tarefas, além de tal atitude demandar tempo, dinheiro e esforço, que comprometem os afazeres. O perfeccionista acha que tudo deve ser impecável, mas, como diz o adágio, “o perfeito é inimigo do ótimo”. A perfeição é desejável, mas raramente necessária, pois o tempo é mais importante.

Uma prática diária voltada para resultados exige, portanto, que as decisões sejam tomadas por meio da proatividade. Ser proativo significa estar consciente de si e do mundo, agir mais que reagir, ter iniciativa e integridade no agir e subordinar as atitudes e ações a um pro-

pósito, a uma missão, a uma direção. O ideal é trabalhar buscando a antecipação, a prevenção e a solução prévia de possíveis problemas ou dificuldades, a fim de evitar as urgências nocivas, que causam o estresse prejudicial. (COVEY, 2007).

7.2.2 Controle

O controle ou a avaliação de desempenho do nível operacional consiste em um processo contínuo de aprendizagem, essencial para a efetiva execução das atividades no cotidiano e para a manutenção da sintonia dessas ações diárias com os objetivos e as estratégias. Este processo gera um estado de permanente mobilização, baseado na revisão constante da estratégia formulada, na correção de direções e na readaptação contínua de ações específicas do dia a dia, para minimizar incertezas e fracassos. Este círculo virtuoso de aprendizagem, que envolve planejamento, priorização, execução e avaliação, propicia a obtenção de eficiência e eficácia.

O controle é realizado por meio da comparação entre as metas pré-estabelecidas para determinado prazo os resultados alcançados no mesmo período de tempo. Esta avaliação permite verificar se as tarefas priorizadas e executadas estão sendo realizadas e se estão produzindo os efeitos e benefícios desejados. Para isso, deve ser considerado o equilíbrio entre as diversas áreas e os vários papéis definidos como importantes na fase de formulação estratégica do planejamento.

Para o efetivo controle de atividades, é importante saber mensurar o tempo gasto em cada uma delas, a fim de que se possa programá-las e executá-las a contento. Por isso, é necessário destinar, no planejamento, um tempo para a execução de cada tarefa, registrando o tempo consumido. Aos poucos, com a prática, é possível desenvolver a capacidade de avaliar o tempo com maior facilidade. Isto é fundamental para fazer os ajustes indispensáveis no planejamento e manter uma execução otimizada. Portanto, devem-se acompanhar as realizações, anotando o que tenha ou não sido concluído, para depois examinar e verificar se o tempo gasto com cada tarefa está correto.

O processo de controle de tarefas e compromissos diários e semanais consiste, portanto, na fase de avaliação contínua e serve para comparar o que está sendo executado com o que foi planejado. A função principal do controle é medir o desempenho e os resultados, para poder melhorá-los. A fase de controle é composta de duas subfases contínuas e permanentes: monitoramento diário e avaliação semanal.

7.2.2.1 Monitoramento diário

O monitoramento diário de tarefas e compromissos é realizado antes do planejamento diário, no final do dia ou no início do dia seguinte, e consiste em verificar como as ações diárias estão sendo desempenhadas, para se fazer possíveis correções de rumos, direcionando energia e atenção para as atividades mais importantes. Isto possibilita focar objetivos e executar somente as tarefas que contribuam para atingi-los.

Para facilitar o monitoramento diário, recomenda-se responder a si mesmo algumas perguntas, tais como: a) o que fiz hoje para contribuir com a consecução dos objetivos?; b) o que aprendi hoje?; c) algumas tarefas poderiam ter sido negadas ou delegadas?; d) anotei ideias e lembretes?; e e) o que poderia fazer para melhorar minhas ações?

O processo de monitoramento diário de tarefas é fundamental para ajustar as metas existentes e traçar novas, bem como para corrigir possíveis falhas ou defasagens no planejamento. Ele serve para priorizar tarefas e adaptá-las na agenda semanal. É uma atribuição essencial no

decorrer do cotidiano, no sentido de permitir a correção de rumos e o direcionamento de energia e atenção para as atividades mais importantes, que estejam em consonância com os objetivos.

7.2.2.2 Avaliação semanal

No decorrer dos dias de cada semana, por meio do monitoramento diário, é feito o acompanhamento do que está sendo realizado, registrando-se o tempo consumido em cada tarefa e anotando-se o que foi e o que não foi concluído. Os registros de tempo feitos em cada dia devem ser examinados quando a semana findar, a fim de se verificar quanto tempo está sendo gasto nas tarefas importantes e também detectar se o tempo utilizado para a realização das tarefas está sendo suficiente ou não. Sem estes parâmetros relativos ao tempo, as atividades a serem realizadas terão uma utilidade limitada. Por isso, o planejamento semanal deve envolver as estimativas de tempo de duração das tarefas.

A avaliação semanal consiste em realizar, ao final de cada semana, um balanço pessoal dos resultados alcançados. Para avaliar e verificar aspectos importantes, sugere-se que se responda a algumas perguntas, conforme mostra o quadro 5. Esta avaliação deve ser realizada no mesmo encontro pessoal semanal em que é planejada a semana seguinte. Deste modo, avaliação e planejamento semanal serão feitos conjuntamente, entre o final de uma semana e o início de outra. Comparando-se as metas com os resultados alcançados na semana anterior, torna-se possível definir o que precisa ser eliminado e/ou incluído no planejamento da semana seguinte, tanto em termos de tarefas a serem executadas como em relação a hábitos e atitudes a serem melhorados.

Neste Modelo, a avaliação semanal é realizada por meio de um quadro com duas colunas, sendo a primeira com treze perguntas que verificam os principais aspectos e progressos a serem considerados no planejamento e no gerenciamento de atividades, e a segunda, para respostas e comentários. O quadro 5 representa um modelo desta ferramenta de controle.

Avaliação semanal	Semana:
Questões avaliativas	Respostas e comentários
Estou agindo em função da missão e atingindo progresso mensurável para alcançar metas ou são necessários ajustes?	
A forma como estou priorizando as atividades diárias está sendo adequada e surtindo efeito?	
Estou mantendo as urgências sob controle e dando maior atenção às atividades importantes?	
Concluí todas as tarefas da semana? O que fazer para terminar as inconclusas?	
Estou programando o número apropriado de tarefas para a semana e os dias? A distribuição delas está sendo equilibrada? Todos os papéis estão sendo contemplados?	
Minhas estimativas de tempo para a realização de tarefas estão ficando mais exatas? O tempo médio semanal de cada papel está sendo respeitado?	
Estou conseguindo delegar adequadamente e com resultado?	
Que atividades eu poderia reduzir ou eliminar ou nem aceitar, pois não contribuem com os objetivos?	
Estou conseguindo manter uma organização adequada de ambientes e informações?	
Estou conseguindo lidar com desperdiçadores de tempo, como interrupções, reuniões, telefonemas, e-mails, reuniões?	
Estou sendo proativo e disciplinado e conseguindo manter o foco na execução de tarefas sem procrastinar?	
Estou recompensando a mim e aos outros pelas conquistas alcançadas?	
De modo geral, estou obtendo resultados positivos com o planejamento e o gerenciamento de minhas atividades?	

Quadro 5 - Ferramenta de avaliação semanal

7.3 Aplicação do modelo

Uma aplicação do presente Modelo de Gestão do Tempo foi realizada, por meio de um teste-piloto, durante quatro semanas. Na primeira semana, foi feita a auditoria do tempo, definindo-se a situação real de uso temporal. No final desta primeira semana, foi feita a alavancagem do tempo, definindo-se a situação ideal de aplicação do tempo. No início da segunda semana, foi implementado o planejamento propriamente dito (enquadramento do tempo), com a elaboração do primeiro planejamento semanal. Com base neste planejamento, a cada início de dia da semana a pessoa fez o seu planejamento diário. Ao final desta segunda semana, foi realizada a avaliação semanal e elaborado o planejamento semanal da terceira semana. Dessa maneira, o processo foi sendo implantado, assimilado e incorporado pelo indivíduo durante a terceira e a quarta semana. Concomitantemente, o usuário buscou executar suas atividades diárias, conforme o planejado, e enfrentar e superar os desperdiçadores de tempo, por meio do uso de técnicas e comportamentos. O monitoramento diário também fez parte do seu cotidiano.

8 RESULTADOS E CONCLUSÕES

O planejamento estratégico pessoal permite que a pessoa reflita sobre as áreas de sua vida e formule uma situação futura ideal, definindo missão, valores e objetivos e analisando seus aspectos internos e o ambiente externo, para, a partir daí, estabelecer estratégias, metas e ações, a fim de obter os resultados esperados e enfrentar as incertezas com mais preparo e equilíbrio. No entanto, são frequentes as dificuldades de implantação do Planejamento Estratégico Pessoal, o que motivou a elaboração deste trabalho, ao vislumbrar-se a possibilidade de se utilizar a gestão do tempo como ferramenta de auxílio à satisfação desta demanda, por meio da otimização das atividades pessoais e profissionais no cotidiano.

A partir desse contexto, definiu-se, como objetivo principal deste estudo, propor um Modelo de Gestão do Tempo, para detalhar e sistematizar a implantação do Planejamento Estratégico Pessoal.

A ideia central foi congrega, em um só modelo, os aspectos positivos e os principais elementos técnicos e comportamentais encontrados no conjunto da bibliografia, ordenando-os de forma didática, lógica, sequencial e explicativa, no intuito de facilitar e simplificar a sua compreensão e aplicação. Um modelo assim construído pode servir como guia metodológico para sistematizar o planejamento e o gerenciamento efetivo das atividades pessoais e profissionais, por meio de etapas e fases bem definidas.

Houve preocupação no sentido de que os principais elementos técnicos e comportamentais, observados no conjunto da literatura de Gestão do Tempo, estivessem presentes no Modelo proposto, sendo capazes de operarem melhorias no exercício de atividades da vida cotidiana das pessoas, no que se refere a aproveitamento do tempo, equilíbrio das áreas em que atuam e obtenção de resultados positivos.

A fundamentação teórica e metodológica permitiu atingir os objetivos específicos deste estudo, que eram analisar e descrever os modelos desses três constructos, bem como alcançar o objetivo principal do trabalho, já mencionado anteriormente.

As etapas e as fases do Modelo proposto foram dispostas em sequência lógica, facilitando a compreensão e a aplicação do processo. Assim, o Método compõe-se das etapas de planejamento e de gerenciamento de atividades na vida diária das pessoas.

É possível mencionar três contribuições principais do trabalho:

- apresentação, ao ambiente acadêmico-científico, de um método lógico e sequencial de gestão de atividades em relação ao tempo, integrado ao planejamento estratégico pessoal, que pode servir como embasamento para trabalhos futuros;
- favorecimento, ao planejamento estratégico pessoal, de uma sistematização do desdobramento das metas anuais em atividades realizáveis no cotidiano, alinhando a priorização e a execução de tarefas com missão, valores e objetivos de médio e longo prazo;
- disponibilização de um método de referência às pessoas, facilitando o planejamento e o gerenciamento de suas atividades particulares e profissionais, permitindo-lhes obter melhores resultados, qualidade de vida e equilíbrio nas diversas áreas de suas vidas.

Convém salientar que o Modelo de Gestão do Tempo proposto neste estudo serve para guiar o processo de implantação do planejamento estratégico pessoal. Entretanto, ele não deve ser visto como uma verdade absoluta, podendo ser adaptado para cada situação particular e aperfeiçoado por pesquisas futuras.

9 LIMITAÇÕES

Para que o Modelo se torne uma ferramenta eficaz, deve-se levar em conta que:

- no seu desenvolvimento, foram aplicados pré-testes, e o Modelo ainda necessita de aplicação em larga escala;
- existe necessidade de decisão, disciplina e firmeza de propósito das pessoas que o utilizam. Devem ser aplicadas as técnicas e os comportamentos que o Método propõe, para que possa enfrentar e superar os obstáculos da lida diária e melhor aproveitar o tempo, com atividades importantes.
- há uma necessidade de adaptação, ajuste e personalização do Modelo a cada pessoa.

10 RECOMENDAÇÕES FINAIS

Como a exploração do tema não se finda, salientam-se algumas sugestões a respeito deste estudo:

- revisão, complementação e aprofundamento do estudo por meio de novas pesquisas;
- validação do Modelo, a partir do teste-piloto, por meio da aplicação a outras pessoas, elaborando indicadores de resultados e avaliando os seus efeitos;
- utilização do Modelo como referência acadêmica para cursos e consultorias que trabalhem com planejamento estratégico pessoal e gestão do tempo. ♦♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AUGUSTIN, E. S. **Planejamento pessoal como base e ligação para o planejamento estratégico organizacional**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)–Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.
- BABAKHANLOU, H. et al. **Time management**: take control of life. Final Research Paper. Califórnia State University Northridge, 2009. Disponível em: <http://nedabehzadi.com/Documents/Time_Management-121009.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2010.
- COSTA, C. **Por que escrever um planejamento estratégico pessoal?** 2005. Disponível em: <<http://www.plugmasters.com.br/sys/materias/279/1/Planejamento:-Por-que-escrever-um-Planejamento-estrat%E9gico-Pessoal%3F>>. Acesso em: 3 mar. 2010.
- COVEY, S. R. **First things first**: como definir prioridades num mundo sem tempo. São Paulo: Campus, 1994.
- _____. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007.
- CYGLER, J. **Quem mexeu na minha vida?** A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz**. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- ESTRADA, R. J. S. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica**: do planejamento estratégico à mudança organizacional. 2006. 132 f. Tese (Pós-Doutorado em Administração)–Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NAVARRO, L. **Planejamento estratégico pessoal**. Curso Online de Planejamento Estratégico Pessoal, 2006. Disponível em: <http://www.leilanavarro.com.br/palestrante_curso_pep/index.html>. Acesso em: 1º mar. 2010.
- PRADO, L. J. **Planejamento estratégico pessoal para uma vida melhor!** 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/lauprado/planejamento-estrategico-pessoal>>. Acesso em: 2 mar. 2010.
- RAFFONI, M. **Gerenciamento de tempo**: concentre nos objetivos, evite distrações, organize seu espaço, delegue com eficiência: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- SEIWERT, L. J. **Se tiver pressa, ande devagar**. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.