



Revista de Gestão e Secretariado  
E-ISSN: 2178-9010  
[gestoreditorial@revistagesec.org.br](mailto:gestoreditorial@revistagesec.org.br)  
Sindicato das Secretárias(os) do Estado  
de São Paulo  
Brasil

Ferreira Lima, Maria do Carmo; Batista Jesus, Simone  
ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO EFICAZ DO TEMPO  
COMO FERRAMENTA PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E WORK LIFE  
BALANCE  
Revista de Gestão e Secretariado, vol. 2, núm. 2, julio-diciembre, 2011, pp. 121-144  
Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641688007>

- 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



**ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO:  
UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO EFICAZ DO TEMPO COMO FERRAMENTA  
PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E WORK LIFE BALANCE**

**A STUDY OF TIME MANAGEMENT EFFECTIVE AS A TOOL FOR INCREASED  
PRODUCTIVITY AND WORK-LIFE BALANCE AND PERSONAL**

**Maria do Carmo Ferreira Lima**

Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE

[mariadocarmo29@yahoo.com.br](mailto:mariadocarmo29@yahoo.com.br)

**Simone Batista Jesus**

Cursando MBA em Recursos Humanos pela Fundação Instituto de Administração  
– FIA

[simonebjesus@gmail.com](mailto:simonebjesus@gmail.com)

## RESUMO

A Administração do Tempo vem sendo um tema de alta relevância, e muito discutido, principalmente no mundo corporativo. Desde os primeiros estudos da Administração Clássica, como o “Estudo dos Tempos e Movimentos”, realizado por Taylor, na época da Revolução Industrial, passando pela Revolução Tecnológica no início dos anos 1990 até os dias atuais, sempre existiu o questionamento sobre como seria possível administrar melhor o tempo. O desafio não é gerenciar o tempo, mas a pessoa e gerar ou preservar relacionamentos. O objetivo geral deste trabalho foi o de compreender como a adoção de técnicas para Administração do Tempo pode servir de ferramenta para o aumento da produtividade e equilíbrio da equação vida profissional *versus* vida pessoal. A revisão da literatura foi sustentada por uma pesquisa em duas etapas. Na primeira etapa foi aplicada uma pesquisa descritiva, com a intenção de identificar quais eram os chamados “ladrões de tempo” mais comuns dentro da amostra pesquisada e diagnosticar o perfil de gerenciamento do tempo do conjunto de participantes. Na etapa posterior, foi realizado um estudo de caso, em que, pelo período de 30 dias, a participante voluntária foi instruída a utilizar algumas das ferramentas, como *softwares* e formulários disponíveis no mercado para organização e administração eficaz do tempo. Os resultados comprovaram ser considerável o número pessoas que assumem não saber administrar bem o seu tempo e que sofrem com os efeitos negativos da sobrecarga de trabalho e a desmotivação que constantemente está atrelada a esse cenário. O resultado do estudo de caso apurou que as ferramentas de organização e gestão de tempo disponíveis são capazes de promover boa melhora na forma como se administra o tempo. Porém é necessário comprometimento e disciplina daquele que se propõe a utilizar os mecanismos, pois a mudança na forma como se gerencia o próprio tempo é acima de tudo uma mudança comportamental.

**Palavras-chave:** Administração do Tempo; *Work-life balance*; Ferramentas para organização e gestão do tempo.

**ABSTRACT**

Time Management has been a topic of high relevance, and subject of extensive discussion, especially in the corporate world. Since the first studies of Classical Administration, as for example the "Motion and Time Study," conducted by Taylor, at the time of the Industrial Revolution, through the Technological Revolution in the early 1990s until today, there have always been questions about how it would be possible to better manage time. The challenge is not to manage time, but relationships managed by professionals. The aim of this study was to understand how the adoption of techniques of Time Management can serve as a tool for increasing productivity and balance the career versus personal life. The literature review was supported by a survey in two stages. The first step applied as descriptive, with the intention of identifying what were called "time wasters" most common within the sample surveyed and diagnose the profile time management of all the participants. In the later stage, we performed a case study, in which, for a period of 30 days, voluntary participants were instructed to use some tools such as software and forms available on the market for organization and effective time management. The results proved that a considerable number of people do not know how to manage and take their time and suffering from the negative effects of work overload and lack of motivation that is constantly tied to this scenario. The outcome of the case study found that the tools of organization and time management are available and promote good improvement in how you manage time. But you need commitment and discipline that uses these mechanisms, since the change in how they manage their time is primarily a behavioral change.

**Keywords:** Time Management; Work-life balance; tools for organization and time management.

## 1 INTRODUÇÃO

O tempo é irreversível no sentido da sua dimensão, pois não se pode ter o tempo de volta, ele é inelástico: é impossível guardá-lo ou aumentá-lo. A humanidade desde os primórdios aprendeu a mensurar o tempo por meio do uso de calendários, relógios, cronômetros. Isso deixa clara a expectativa que o ser humano tem de controlar aquilo que sabe ser incontrolável. E. C. Bliss diz:

O tempo é finito, escasso e muito importante. Tempo é vida e desperdiçar tempo é desperdiçar vida, o tempo torna-se maior ou menor dependendo da capacidade de administrá-lo. O tempo uma vez gasto nunca é recuperado, por isso a importância de economizá-lo. (BLISS, 1993, p. 96)

Os egípcios e os povos babilônicos na antiguidade perceberam as sombras nos objetivos, estas eram geradas pelo sol e a variação que sofriam ao longo do dia. Assim, criou-se o primeiro modo de mensurar as horas de um dia: o relógio do sol. Daquela época aos dias atuais, o mundo mudou.

Das trocas denominadas como escambo ao comércio local e internacional muita coisa mudou. Hoje, o mundo é predominantemente capitalista e as trocas de mercadorias tornaram-se meio de sobrevivência, tornaram-se comerciais. Assim, as operações tornaram-se globalizadas, a informação passou a ser quase que instantânea. O mundo vive na velocidade da Internet, mas as empresas dificilmente conseguem acompanhá-la. De acordo com uma pesquisa da Universidade de Berkeley, na Califórnia, "mais de 100 bilhões de *e-mails* são enviados anualmente no mundo inteiro. Só a agência de notícias Reuters é responsável por gerar 27.000 mil páginas de informação por segundo [...]" (MAIS TEMPO..., 2009, p. 30).

Pesquisa realizada pela empresa Franklin Covey, que entrevistou 1.014 profissionais de empresas multinacionais, apresentou resultados alarmantes: "Apenas 26% dos respondentes têm uma lista de objetivos específicos de trabalho, menos de 17% fazem um planejamento diário e somente 37% priorizam tarefas de modo que as mais importantes recebam mais tempo e atenção [...]" (MAIS TEMPO, 2009, p. 33).

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Há cerca de 100 anos as pessoas se locomoviam de trem, a cavalo, de navio e a pé. Sem telefone, escreviam cartas, iam levar ao correio e esperavam dias e semanas pelas respostas, com tranquilidade.

Hoje mesmo com toda a parafernália tecnológica que nos cerca, internet com mensagens instantâneas, telefones móveis, correios de voz, fax, aviões, videoconferências, ensino virtual e outros tantos recursos, falta-nos tempo. Sobre isso Thalemborg (2003) comenta que:

Entre 1760 e 1946, a sociedade industrial desenvolveu-se de forma impressionante, mudando hábitos, formas de vida e de trabalho. A partir de 1946, com a criação do primeiro computador eletrônico inicia-se a grande transformação que vivemos hoje do "Homo industrialis" para o "Homo digitalis", que não escreve e sim digita em uma máquina. Com a proliferação e progresso do computador móvel (*notebook, blackberry, Ipad*) estamos progredindo para o "Homo mobilis" que hoje, a partir de qualquer lugar do planeta, pode se comunicar remotamente por voz, vídeo ou arquivos eletrônicos. (THALEMBERG, 2003, p. 26)

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a pressão por resultados e a alta produtividade é diária, a chamada "estrutura enxuta" tornou-se muito comum e passou a fazer parte do *job description* do empregado realizar sozinho tarefas que antes eram de responsabilidade de duas ou até mais pessoas, por consequência, aprender como administrar melhor o tempo tornou-se um dos maiores desafios do trabalhador.

Além da questão profissional, boa parte das pessoas também é solicitada pelos familiares e amigos a darem maior atenção e dedicação à vida pessoal. Somam-se a isso as vontades próprias que as pessoas têm de realizar suas atividades prediletas como esporte, leitura ou outro lazer e o resultado quase sempre é um ser frustrado por não ter tempo de realizar tudo o que gostaria.

Um ponto importante é que a administração do tempo pode ser definida de forma simples, como um plano de utilização e controle do recurso da forma mais eficiente e eficaz possível.

Desta forma, este trabalho pretende responder ao seguinte problema de pesquisa: como utilizar a gestão eficaz do tempo como ferramenta para aumento da produtividade e melhoria do *work-life balance*, ou seja o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. E compreender como a adoção de técnicas para Administração do Tempo poderá servir de ferramenta para o aumento da

produtividade e equilíbrio da equação vida profissional *versus* vida pessoal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Há séculos o homem vem tentando administrar melhor o seu tempo com o objetivo de se tornar mais produtivo e aproveitar melhor este recurso tão precioso para realizar tudo aquilo que julga importante.

Na busca de soluções adequadas para este desafio, diversos estudiosos vêm-se dedicando à pesquisa da Administração do Tempo, o que resultou em algumas diferentes linhas de pensamentos, mas que em geral apresentam princípios básicos bastante similares: organização, controle e priorização. Segundo Covey (1989, p. 90) “a essência das melhores ideias na área de administração do tempo pode ser capturada em uma única frase: organize e execute conforme a prioridade”. Esta frase representa a evolução de três gerações da teoria de administração do tempo, e a melhor maneira de realizar isso é assunto para uma ampla variedade de abordagens e métodos.

#### 2.1.2 As gerações da Administração do Tempo

De acordo com Covey (1989) a administração do tempo se apoia no que cada geração humana faz para controlar melhor o tempo, cada uma destas gerações se move em direção a um controle maior da vida, e são apresentadas a seguir.

- A primeira geração: caracterizou-se pela criação de bilhetes e listas, em um esforço de minimamente sistematizar as muitas demandas feitas sobre o tempo e energia das pessoas.
- A segunda geração: caracterizou-se pelo uso de calendários e agendas, refletindo a tentativa de marcar eventos e atividades no futuro.
- A terceira geração: adiciona às gerações anteriores a ideia de prioridade, metas, planejamento diário e elaboração de plano para conquista dessas metas e atividades.
- A quarta geração: emergente reconhece que **o desafio não é gerenciar**

**o tempo, mas a pessoa.** As teorias da quarta geração se voltam para a **preservação e a melhoria dos relacionamentos** para a obtenção dos resultados.

O foco essencial da quarta geração pode ser identificado pela Matriz de Gerenciamento do Tempo, apresentada a seguir:

	<i>URGENTE</i>	<i>NÃO URGENTE</i>
<i>IMPORTANTE</i>	<b>I</b> Crises Problemas urgentes Projetos com data marcada	<b>II</b> Prevenção de problemas Identificação de oportunidades Desenvolvimento de <i>networking</i>
<i>NÃO IMPORTANTE</i>	<b>III</b> Interrupções, telefone Atividades de efeito a curto prazo  Trabalho levado para casa que poderia ser feito no dia seguinte  Resposta imediata a todas as solicitações vindas de terceiros	<b>IV</b> Telefonemas inúteis Manter-se ativo para parecer que trabalha duro  Reuniões e discussões infundáveis e sem motivo  Hiperatividade social no trabalho Fofocas com os vizinhos

**Figura 1 – Matriz de Gerenciamento do Tempo.**

Fonte: Adaptado de COVEY (1989).

## 2.2 A MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO

A matriz de Gerenciamento do Tempo distribui as atividades em quatro quadrantes, conforme critérios de importância e urgência. Covey (1989) afirma que uma atividade pode ser: urgente e importante; não urgente e importante; urgente e não importante; não urgente e não importante. Focaremos, a seguir, no urgente e importante.

- **Urgente:** a atividade exige nossa atenção imediata e deve ser feita com rapidez.



- **Importante:** algo que produz resultados, que tem grande valor, merece atenção especial e não exige pressa, contribui para nossa missão, valores, metas prioritárias e está voltado para resultados.

O **quadrante II está no centro do gerenciamento pessoal eficaz**. O tempo investido nas atividades do quadrante II faz com que as pessoas se voltem para oportunidades e pensem preventivamente e se tornem altamente produtivas. Ao concentrar o tempo em atividades do quadrante II, a eficácia pessoal dá um salto qualitativo, resultando em equilíbrio, disciplina, controle e poucas crises, porque se pensa por antecipação, age-se preventivamente, impedindo logo no início que a situação se transforme em crise.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica tratou da história da Administração do Tempo, sua evolução e principais correntes existentes. A pesquisa foi desenvolvida por meio de pesquisas em livros, artigos em periódicos e *sites* de empresas especializadas em fornecer ferramentas de gestão do tempo.

#### 3.2 PESQUISA DESCRITIVA

A pesquisa descritiva foi desenvolvida com base nos quatro quadrantes fundamentais apresentados na Matriz de Gerenciamento do Tempo criada por Franklin Covey. O questionário foi criado procurando utilizar frases afirmativas claras, com respostas de múltipla escolha de acordo com o grau de concordância do participante a cada afirmação.

##### 3.2.1 Perfil dos participantes da pesquisa descritiva

Os respondentes foram escolhidos de acordo com um perfil predeterminado: profissionais atualmente em atividade, que além do trabalho possuem outras atividades socialmente consideradas importantes no dia a dia, como aulas na faculdade, pós-graduação e mestrado, bem como aqueles que

conciliam a tripla jornada, gerenciando ou executando serviços domésticos. Os participantes demonstraram muito interesse pelo tema e manifestaram grande desejo em entender o seu perfil de gerenciamento do tempo.

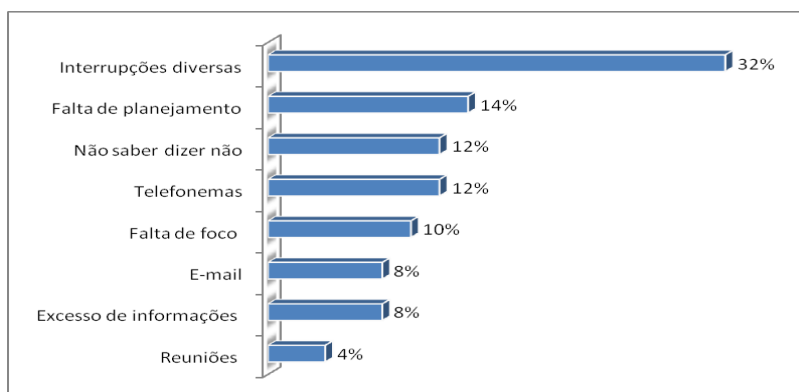
### 3.3 ESTUDO DE CASO

Para complementar a pesquisa, realizou-se um estudo de caso. O indivíduo analisado é estudante do último semestre do curso de Automação de Escritórios e Secretariado da Faculdade de Tecnologia de São Paulo, tem 25 anos, é do sexo feminino, trabalha como Assistente de Diretoria numa multinacional de capital americano, da área médica. Ela é responsável por prestar suporte a um time de nove pessoas, o que faz do gerenciamento do tempo um dos fatores críticos do seu dia a dia. Após a análise do seu perfil de gestão do tempo, e durante o período de 30 dias foram aplicadas diversas técnicas para gerenciamento do tempo e utilizadas ferramentas de organização disponíveis em programas como *Outlook* da Microsoft, planilhas de controle construídas em Excel e os formulários de priorização do tempo.

## 4 RESULTADO DA PESQUISA

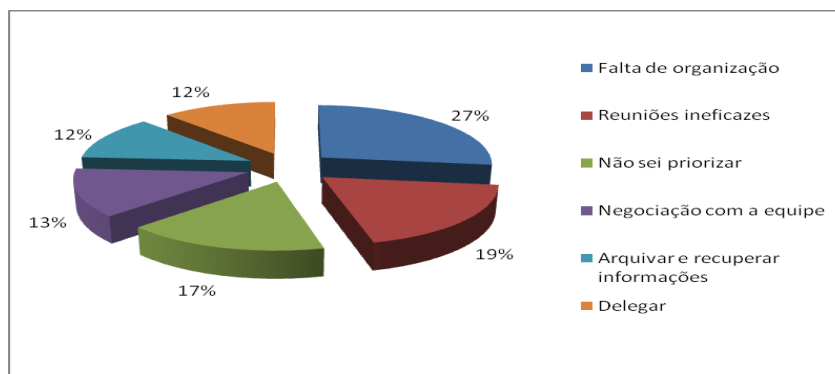
Os resultados a seguir dizem respeito a pesquisa descritiva da qual participaram quarenta indivíduos com atividades profissionais, que estudam e/ou executam serviços domésticos. A idade média dos participantes é de 28 anos de idade. Com base nas respostas, foram construídos os gráficos de resultados.

Quando questionados sobre o que mais consome tempo no dia a dia do trabalho, a maioria dos participantes apontou as interrupções como fator crítico de administração do tempo, pois não é possível organizar ou antecipar-se às interrupções alheias, como pode ser visto no gráfico 1.



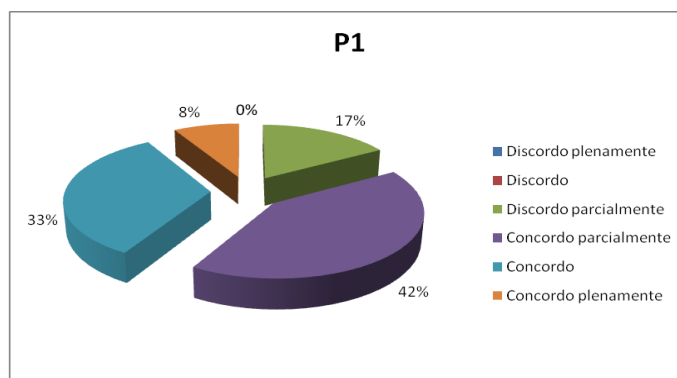
**Gráfico 1 - Consumidores de tempo.**

O gráfico 2 corresponde à pergunta que tratou da principal deficiência com relação à Administração do Tempo. O resultado identificou diversos fatores, entre eles a falta de organização, participação em reuniões desnecessárias e inabilidade para priorizar o mais importante.



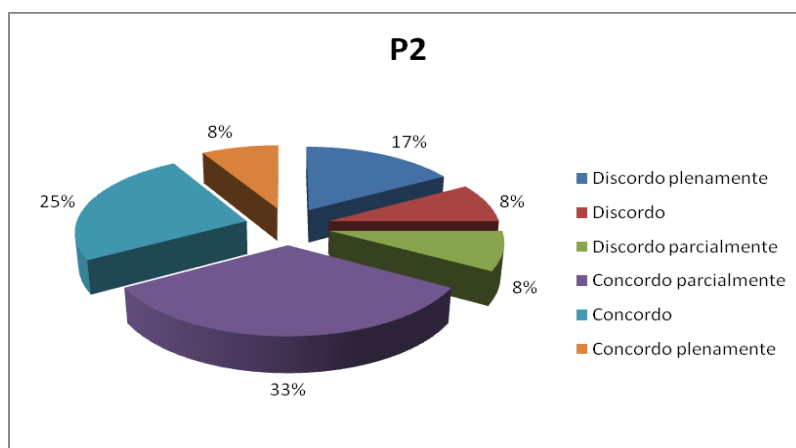
**Gráfico 2 - Desafios na gestão do tempo.**

A pesquisa também pediu aos participantes que respondessem, baseados no grau de concordância a 15 perguntas específicas que, em conjunto, têm o objetivo de identificar quais são os ladrões de tempo mais comuns e averiguar o perfil dos participantes.



**Gráfico 3 – Meu tempo é gasto com atividades.**

A pergunta que deu origem ao gráfico 3 foi: Eu gasto muito do meu tempo em atividades importantes que requerem atenção imediata, tais como crises, problemas urgentes e projetos guiados pelo prazo. As respostas foram dispostas no gráfico 3 e indicam que apesar de 42% dos participantes concordarem parcialmente com a afirmação de que investem seu tempo na resolução de assuntos importantes, mais de 20% dos entrevistados discordam parcialmente ou discordam que utilizem seu tempo para resolução de assuntos importantes, o que indica que não sabem exatamente onde aplicar o seu tempo.

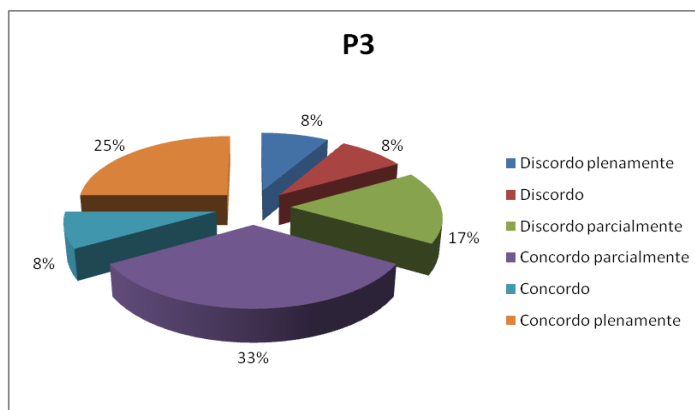


**Gráfico 4: Priorizo as outras pessoas.**

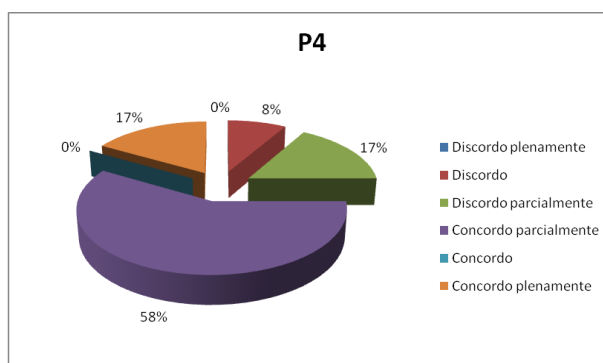
Dificuldade em priorizar o que é mais importante nas diversas demandas também é um dos ladrões de tempo mais comuns, conforme observamos no gráfico 4, para o qual a questão foi: Eu sinto que, constantemente, cuido de assuntos que são importantes para os outros, mas não para mim.

Já no Gráfico 5, encontra-se o resultado para a pergunta: Eu regularmente invisto tempo no cultivo de relacionamentos e na autorrenovação? As respostas indicam que boa parte da amostra sabe da

importância de construir e manter bons relacionamentos como ferramenta para obter sucesso profissional e pessoal. Apesar disso, 33% dos participantes responderam que não investem seu tempo na construção de relacionamentos, o que pode ser um fator crítico de sucesso no gerenciamento do tempo.

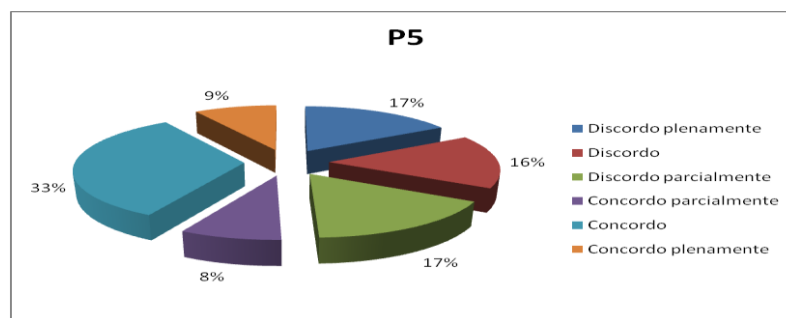


**Gráfico 5 - Tempo gasto com relacionamentos.**



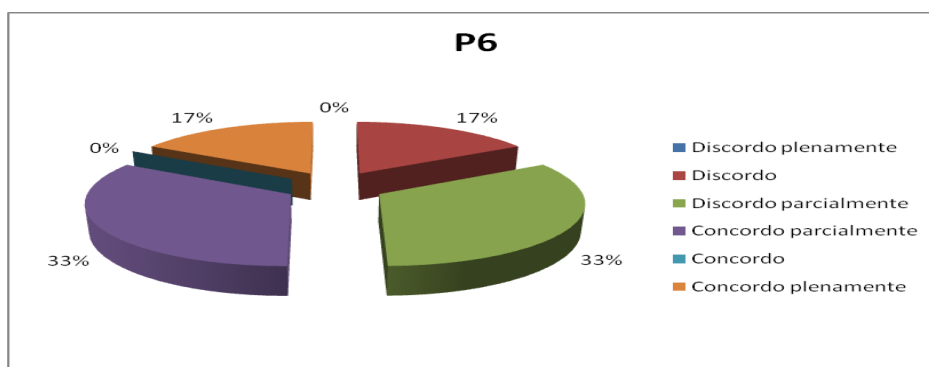
**Gráfico 6 - Apagando incêndios.**

Como é possível observar no gráfico 6, para a questão: Eu me sinto constantemente "apagando incêndios" e trabalhando no modo de crise, a maioria dos respondentes (58%) concorda parcial ou plenamente que age constantemente no chamado **modo de crise**, aquele em que as pessoas têm a sensação de estar sempre **apagando incêndios**. Neste tipo de situação, o sujeito não consegue obter sucesso, pois está, sucessivamente, realizando tarefas que surgiram de última hora, mas que podem não contribuir verdadeiramente para um projeto pessoal ou desenvolvimento profissional e da empresa.



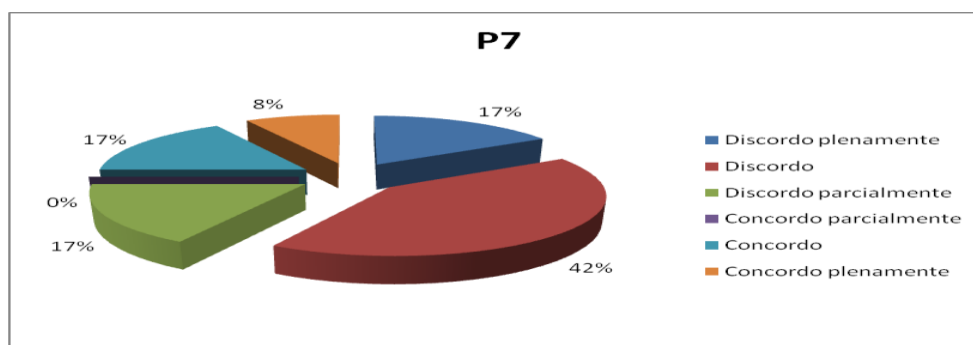
**Gráfico 7 - Desperdiçadores de tempo.**

Um dos maiores desafios na gestão do tempo é aprender a resolver a equação *urgente x importante*. O mundo está em ritmo cada vez mais acelerado e isso pode ter contribuído para que as pessoas perdessem a noção do significado da palavra urgente. Tornou-se comum ouvir “isto é urgente” ou “isso é para ontem” e esse é outro fator crítico para a manutenção de um *worklife balance* adequado. Muitos profissionais e estudantes, pressionados pela enorme demanda de trabalho (sejam eles profissionais ou educacionais) se veem forçados a esticar a jornada para conseguir completar 100% das tarefas. O descontentamento e o cansaço físico podem transformar este tipo de comportamento em doenças, como a estafa. No gráfico 7 verifica-se o resultado para a questão: Eu gasto muito do meu tempo em atividades de pouca relevância para as minhas prioridades, mas que requerem atenção imediata (por exemplo: interrupções inúteis, reuniões sem importância, telefonemas e *e-mails* dispensáveis). Assim, 33% dos respondentes concordam que gastam o tempo em atividades que requerem atenção imediata, embora tenham pouca relevância.



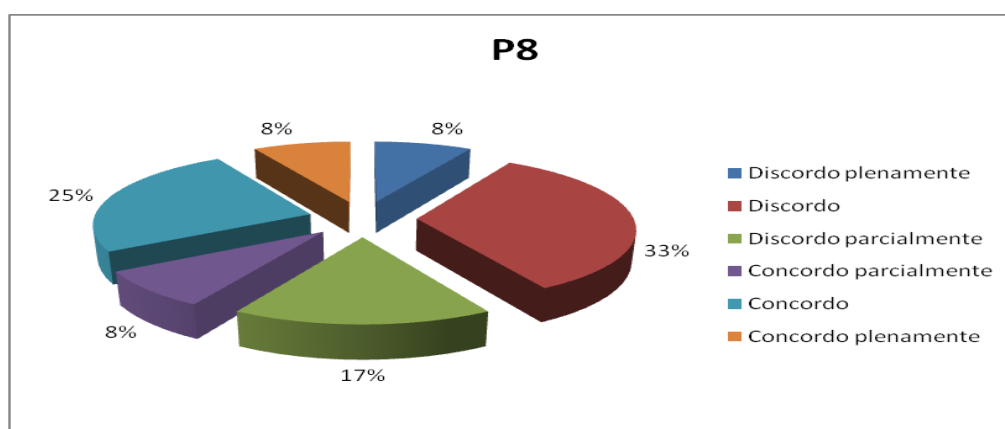
**Gráfico 8 - Eu me sinto no domínio das atividades em função de preparação e planejamento cuidadosos.**

O Gráfico 8 indica que apenas 17% dos respondentes sentem que dominam as suas atividades porque têm preparação e planejamento cuidadoso. Estar no controle é fator fundamental para vencer o desafio de gerenciar o tempo de forma adequada. O planejamento diário, semanal, mensal e anual preparado pelo indivíduo deverá ser respeitado, observando obviamente, que a intenção não é “engessar” a agenda, mas ter consciência de que as decisões sobre mudança de planos devem ser tomadas pelo dono da agenda, e não por pressão de fatores externos.



**Gráfico 9 - Eu gasto muito do meu tempo em trabalho supérfluo, correspondência inútil, TV excessiva, navegação sem importância na Internet, jogos etc.**

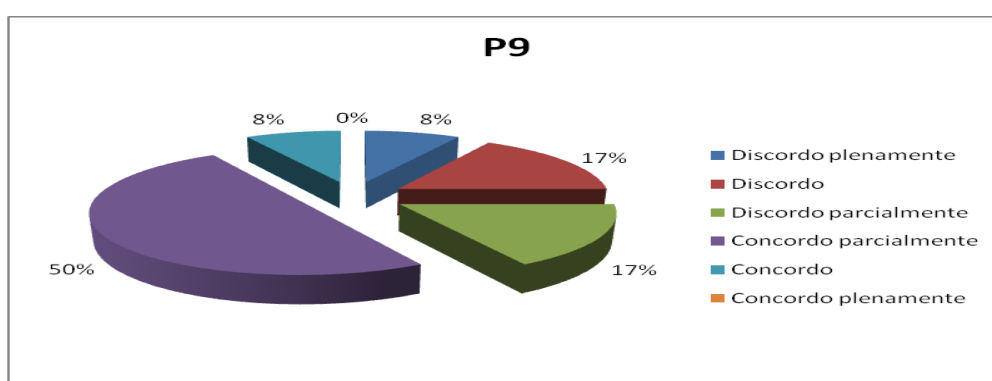
Ao serem questionados sobre o gasto de tempo em atividades supérfluas, 42% informaram que não, conforme se observa no gráfico 9.



**Gráfico 10 - Eu sinto que desperdiço muito tempo.**

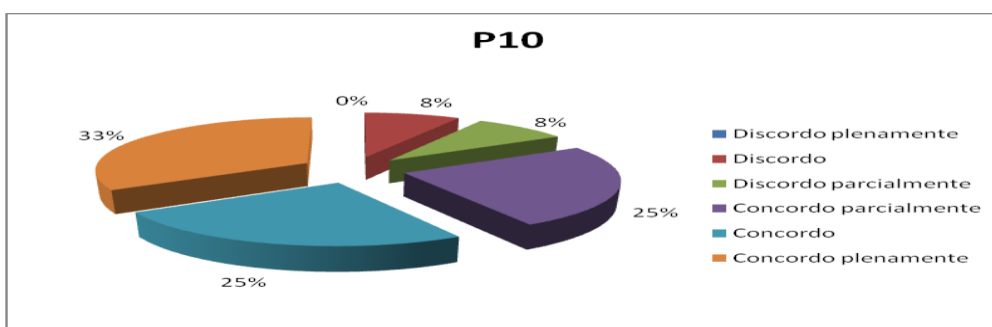
Já a questão que deu origem ao Gráfico 10 procurou mensurar a percepção dos participantes sobre o desperdício de tempo da forma mais direta possível. Pode-se verificar que 41% consideraram que sim, desperdiçam muito tempo.

O Gráfico 11 deixa claro que a maior parte das pessoas sofre com a interferência de terceiros no dia a dia. É sabido que o ambiente corporativo exige interação entre as pessoas e equipes, além da relação chefe-subordinado, as pessoas desejam se sentir solícitas e colaborativas, mas não se deve perder o foco do que é importante e deixar de fazer o próprio trabalho para ajudar ao colega da baia ao lado.



**Gráfico 11 - As demandas de outras pessoas desviam-me do meu caminho para atingir objetivos e metas essenciais.**

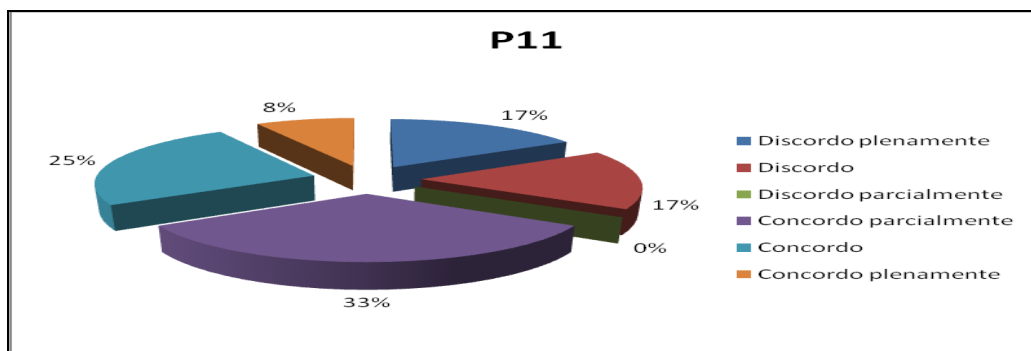
Procurar antecipar-se aos problemas é sempre válido. É possível notar no gráfico 12 que a maioria dos participantes procura praticar a "arte da precaução", garantindo que assuntos que hoje são tranquilos não se tornem uma bola de neve porque o tempo passou e nenhuma ação foi tomada.



**Gráfico 12 - Eu procuro agir sobre os assuntos agora, para que eles não se transformem em crises no futuro.**

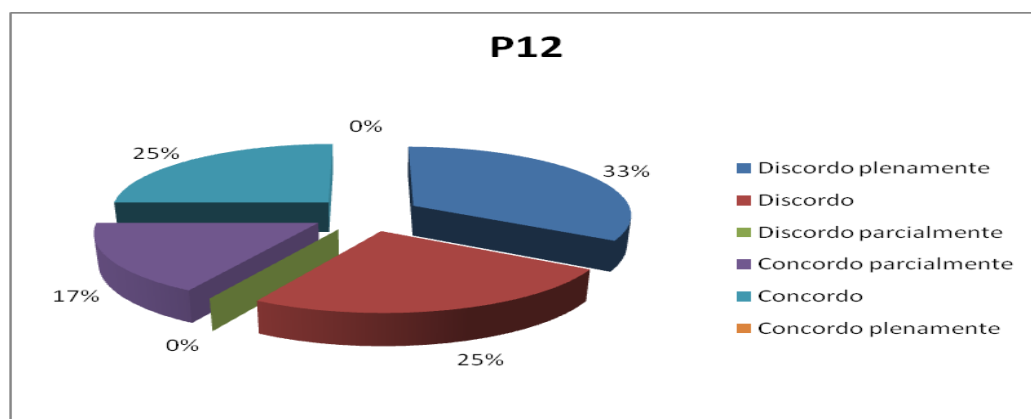


O gráfico 13 demonstra duas coisas: uma incoerência com relação à pergunta anterior, sobre a importância de antecipar-se aos problemas e que a maior parte da amostra, mais precisamente 66% concorda em algum grau que recebe grande pressão externa para a entrega de resultados.

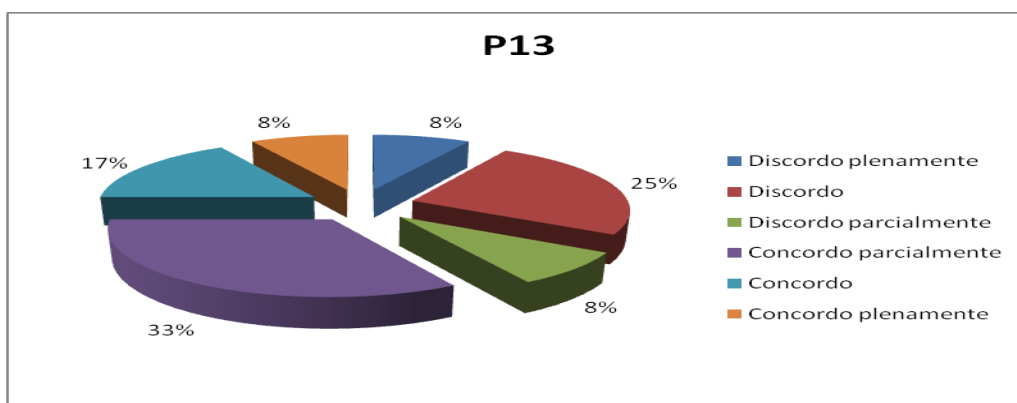


**Gráfico 13 - Eu me sinto constantemente “com a faca no pescoço” para terminar coisas importantes.**

Outra pergunta elaborada foi: Eu corro o dia inteiro, mas faço poucas coisas que contribuam para as principais prioridades da minha organização. No gráfico 14 podemos observar que apesar de 58% dos participantes discordarem da afirmação, o que significa que conhecem o valor de seu trabalho para a empresa, uma parcela importante, de 42%, concorda em algum grau que apesar de trabalhar muito, correndo durante todo o dia para finalizar as tarefas, não enxergam verdadeiramente o valor que estas ações podem trazer para a companhia.

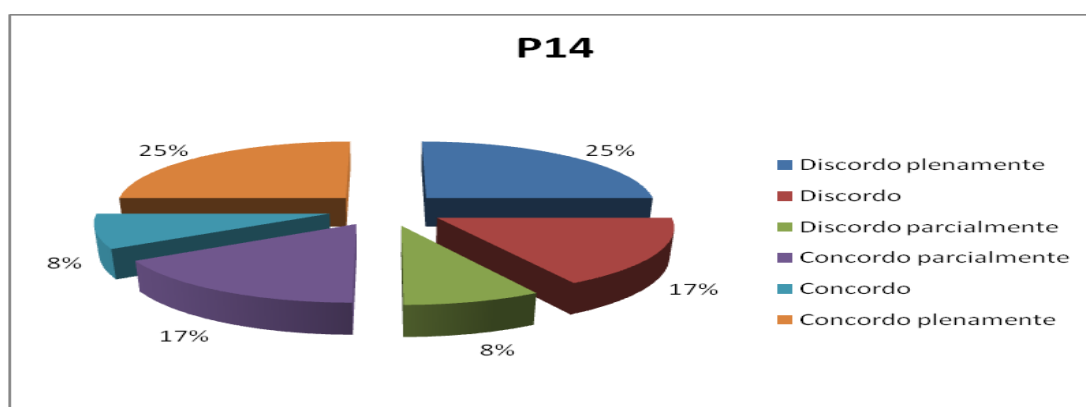


**Gráfico 14 - Não priorizo o que é importante.**



**Gráfico 15 – Auxílio em projetos-chave.**

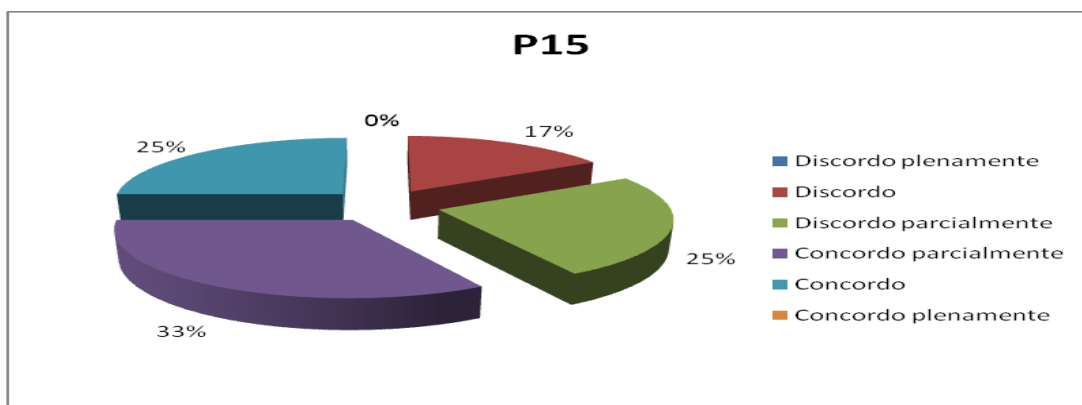
É possível analisar no gráfico 15 que 58% dos respondentes concordam em algum grau com a frase que afirma que frequentemente são chamados para ajudar em projetos-chave. Podemos chamar isso de “A Síndrome do Super-herói”, pois muitos são incapazes de perceber o quão ruim isso pode ser. Ser chamado de última hora pode significar que o time simplesmente precisa de “mais braços” para garantir a entrega do projeto, e que chamou determinada pessoa, pois é considerada alguém com tempo livre e disponível e pessoas realmente importantes não costumam ser consideradas assim.



**Gráfico 16 - Como uso o final de semana.**

A pergunta que deu origem ao gráfico 16 foi: Eu passo o fim de semana “me recuperando” da semana de trabalho, com pouco tempo para atividades significativas e procurou identificar se os participantes conseguem aproveitar o seu final de semana para atividades gratificantes de lazer ou se estão tão cansados que acabam apenas aproveitando para descansar, deixando de sair,

passar com a família e os amigos e de praticar esportes. Para garantir um bom *work-life balance* e boa produtividade, é importante que as pessoas tenham energia e disposição para realizar suas atividades prediletas. E isso começa no desafio de administrar bem o tempo investido no trabalho, procurando gerar mais resultados com menos esforço e menos horas de trabalho.



**Gráfico 17 - Planejamento da semana.**

Já o gráfico 17 que representa o resultado da questão: Eu começo cada semana com um planejamento claro para atingir minhas maiores prioridades, mostra que a maior parte dos participantes procura criar um planejamento para a semana com foco nas maiores prioridades, o que é bastante positivo. Apesar disso, outros 17% discordam e 25% discordam plenamente com a afirmação, ou seja, 42% da amostra não realizam um planejamento de atividades para a semana seguinte.

Planejar é a chave para o sucesso na mudança de comportamento com relação ao gerenciamento de tempo. Podemos comparar nossos dias e a forma como utilizamos as horas limitadas que temos disponíveis todos os dias a uma batalha: impossível de vencer sem estratégia. É impossível priorizar tarefas sem saber qual é o quadro geral do que precisa ser feito.

#### 4.1 RESULTADO DO ESTUDO DE CASO

A experiência foi aplicada pelo período 30 dias, tendo sido a participante orientada uma semana antes do início do experimento sobre as diversas técnicas existentes para melhor gerenciamento do tempo. Além disso, pelo menos três

vezes por semana a participante era questionada sobre os primeiros resultados colhidos e reorientada se apresentava alguma dificuldade na aplicação do método.

O método escolhido para este estudo de caso foi o método desenvolvido por Christian Barbosa, sócio-fundador da consultoria Tríade do Tempo e que autorizou sua publicação para fins acadêmicos, desde que com a devida citação. O método prevê a utilização de formulários para o estabelecimento de metas e planejamento diário, semanal e mensal e a utilização das ferramentas tecnológicas como os *softwares Outlook* e Neotríade, programa de gerenciamento de tarefas desenvolvido pela consultoria.

Com base em Barbosa (2008) foi identificado o perfil de gerenciamento atual da participante e posteriormente preenchidos os formulários de planejamento e estabelecimento de metas. Ela também recebeu treinamento sobre como utilizar o *software* para controlar as atividades no dia a dia.

Para dar início ao estudo de caso, a primeira tarefa da participante foi responder ao teste disponível no *site* da consultoria Tríade do Tempo para identificar o seu perfil de gerenciamento do tempo e partindo deste diagnóstico observar quais seriam os maiores desafios durante o processo de mudança de comportamento.

A seguir está apresentado o resultado do teste, seguido da descrição do perfil de gerenciamento do tempo diagnosticado para a participante: "Equilibrista".

### **Figura 2 - Resultado do Teste Tríade para o indivíduo do Estudo de Caso.**

"Você tem o perfil do equilibrista de pratos: equilibrando em uma mão as tarefas urgentes e na outra, as circunstanciais. Esse tipo de composição é muito comum e nela são encontrados a maioria dos casos de estresse, pois todas as urgências e as circunstâncias que aparecem são absorvidas. A melhor maneira de reduzir essa composição é focar na esfera da importância, planejando seus dias, desenvolvendo atividades importantes para sua vida, estabelecendo metas relevantes e organizando seu ambiente para ganhar mais tempo. Pare para repensar o que está acontecendo na sua vida e acredite que é possível estabelecer um novo padrão de vida para você. Lembre-se de se perguntar: O que eu quero de verdade para minha vida? O que eu preciso mudar ou fazer diferente?"

A partir da identificação do perfil da participante, foi realizado o preenchimento dos formulários de planejamento e estabelecimento de metas.

Em seguida, a participante foi orientada sobre como utilizar o software Neotriad que é um sistema de colaboração e trabalho em grupo na Internet criado para ajudar pessoas e empresas a serem mais produtivos e eficientes em suas atividades pessoais e profissionais. A participante criou seu cadastro no site da consultoria e, após receber um e-mail com login e senha, procedeu com a ativação do seu perfil. O início do experimento se deu em 18/10/2010, segunda-feira.

#### 4.1.1 Observações e resultados da primeira semana

A participante iniciou o dia incluindo no sistema as tarefas planejadas para aquele dia. O tempo observado para esta tarefa foi de 30 minutos. Naquela semana haveria um treinamento externo e muitas atividades estavam previstas, sendo que todas elas tinham prazo de, aproximadamente, sete dias, data na qual aconteceria o treinamento.

Perguntada sobre como a utilização do *software* estaria ajudando na organização do dia a dia, a participante respondeu que no início imaginou que perderia ainda mais tempo por ter de imputar as informações no programa e fazer revisões durante o dia, finalizando ou mudando o *status* de tarefas conforme estas fossem realizadas. No entanto, logo percebeu que estava errada, pois o *software* efetivamente a ajudava a manter o foco no que precisava ser feito e o mais importante: ajudava a ter uma visão geral das responsabilidades e identificar aquilo que poderia ser delegado a terceiros.

#### 4.1.2 Observações e resultados da segunda semana

A data do treinamento externo chegou e as tarefas da semana anterior haviam sido concluídas com 95% de sucesso. Apesar de um problema contornável que teve com o hotel, que não reservou todos os equipamentos solicitados na ordem de serviço (a participante sentiu-se culpada por não ter incluído no sistema a tarefa de fazer novamente uma *check-list* final um dia antes para garantir que estava tudo ok) a participante se mostrou bastante satisfeita e entusiasmada com as mudanças positivas percebidas já na segunda semana. Ela estava mais organizada, trabalhando com foco nas tarefas realmente importantes e havia conseguido quase 100% de sucesso na

organização do evento que envolvia mais de 150 pessoas e por seu porte exigia a realização de diversas tarefas simultâneas.

#### 4.1.3 Observações e resultados da terceira semana

Passado o período que antecedeu o grande evento e que por isso foi mais tumultuado do que o normal, a participante passou a tentar perceber qual tipo de vantagem à utilização do *software* trazia para o seu dia a dia. Ela comentou que percebeu que desperdiçava tempo em tarefas não importantes como arquivar os documentos a cada vez que os recebia, mesmo sabendo que precisaria consultá-los novamente no dia seguinte, e a partir daí passou a manter um arquivo "circulante" em sua mesa, em que os documentos de uso costumeiro estavam sempre ao alcance, evitando idas ao arquivo do departamento que ficava no fundo da sala.

Além disso, combinou com a equipe de gestão (um diretor e seis gerentes) que teria ao menos 10 minutos pré-agendados com cada um, todos os dias, para despachar documentos e falar sobre assuntos que precisavam ser resolvidos. Antes de iniciar o experimento, a participante perdia muito tempo aguardando o momento oportuno para falar com os seus chefes e algumas tarefas deixavam de ser concluídas por causa disso: faltava um aval ou assinatura de alguém. Desta forma as coisas passaram a andar mais rápido, e a atitude ainda foi elogiada pelo time de gestão. A participante complementa: "É uma prática tão simples, não sei como não havia adotado antes".

#### 4.1.4 Observações e resultados da quarta semana

Com as tarefas devidamente listadas e com prazos determinados, Manuella percebeu que agora tem tempo para pensar em melhorias para o departamento. Passou também a ter mais tempo para interagir com seus colegas de forma a desenvolver o relacionamento e sentiu melhorar o clima do escritório. Não que esta mudança pudesse ser percebida por todos, mas ela se sentia mais produtiva e conseqüentemente mais motivada e contente com o trabalho. A participante diz "Me sinto mais útil, pois agora tenho tempo de desenvolver alguns controles para a área que nós não tínhamos. Percebo que estou criando coisas, não apenas fazendo o que aparece. Também controlo melhor as demandas urgentes, pois tenho conversado diariamente com meus chefes, e nesses momentos eles se

lembram de me pedir as coisas que precisam com antecedência, antes acontecia muito de me pedirem coisas que precisavam sair em meia hora. Estou muito satisfeita”.

#### 4.1.5 Resultado final do estudo de caso

Após o final do período da experiência, foi possível averiguar que ferramentas para o gerenciamento do tempo podem apresentar bons resultados desde que utilizadas com seriedade e comprometimento. A ferramenta ajuda, mas a mudança comportamental deve partir do indivíduo, já que a questão do gerenciamento do tempo está muito mais ligada aos aspectos humanos do que à tecnologia. A participante realizou um grande esforço, principalmente no início para transformar os hábitos antigos de acordo com as orientações que lhe foram passadas. A mudança no modelo de administração do tempo pode ser comparada a uma reeducação alimentar: a maior dificuldade não é saber o que deve ser feito, mas apresentar a determinação e afinho necessários para obter sucesso.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo geral deste foi o de compreender como a adoção de técnicas para Administração do Tempo pode servir de ferramenta para o aumento da produtividade e equilíbrio da equação vida profissional *versus* vida pessoal.

Os resultados obtidos comprovaram que os chamados “ladrões de tempo” mais comuns são, em geral, os mesmos que aqueles apresentados pelos estudos anteriores, como a procrastinação, uso indevido do tempo para navegações sem importância na internet e falta de planejamento diário para realização de atividades. O mais importante, no entanto, foi identificar que as pessoas estão se tornando a cada dia mais conscientes do quão importante é o gerenciamento eficaz do seu tempo. Algumas respostas apuradas foram surpreendentes, como, por exemplo, nos gráficos de número 14 que apresentou alto índice de pessoas que responderam saber especificamente qual o seu papel na companhia e como suas atividades são importantes para o bom andamento dos negócios e também no gráfico de número 17 onde é possível verificar que a maior parte dos

respondentes afirmou iniciar a semana com um planejamento das tarefas mais importantes e críticas para aquele período. As informações encontradas na extensa bibliografia pesquisada para este trabalho mostravam hipóteses diferentes: que as pessoas tinham problemas para administrar o seu tempo principalmente porque não faziam um planejamento adequado e porque não entendiam o impacto de suas tarefas para o todo.

O estudo de caso pode comprovar que a utilização adequada das ferramentas existentes pode contribuir de forma positiva para a mudança na forma como as pessoas administram seu tempo, trazendo soluções práticas e garantindo a melhoria da produtividade e qualidade de vida. Após a conclusão do experimento realizado pelo período de 30 dias, foi possível mensurar uma melhora significativa no *work-life* balance da participante, que respondendo às perguntas da entrevista pós-case, demonstrou-se muito satisfeita com as mudanças. Pode-se verificar o aumento da eficácia em mais de 40%, além da economia de tempo após a implantação de algumas práticas como agendamento dos horários de despacho com os superiores e a delegação de tarefas menos sensíveis, entre outras medidas.

A sugestão para as próximas pesquisas é fazer um acompanhamento das pessoas que utilizam ferramentas de gerenciamento do tempo e entender se este fator (gerenciar bem tempo) influencia positivamente suas vidas.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, C. *A Tríade do Tempo*. São Paulo: Campus, 2008.

\_\_\_\_\_. *Você, Dona do seu Tempo*. São Paulo: Gente, 2007.

BLISS, E. C. *Como Conseguir que as Coisas sejam feitas: o ABC da Administração do Tempo*. [tradução de Eugênia Loureiro]. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.



Administração do tempo: Um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e *work life balance*

---

COVEY, S. *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. [tradução de Celso Nogueira] São Paulo: Nova Cultural, 1989.

THALENBERG, M. *Socorro, roubaram meu tempo!* São Paulo: Érica, 2003.

TRÍADE DO TEMPO – Pesquisa geral no *site*. Disponível em:  
<[HTTP:// www.triadedotempo.com.br](http://www.triadedotempo.com.br)> Acesso em: 14 out. 2010.

---

Data do recebimento do artigo: 16/05/2011

Data do aceite de publicação: 04/08/2011