



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DO TEMPO COMO CONTRIBUIÇÃO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Gilberto Timm Flores

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

GESTÃO DO TEMPO COMO CONTRIBUIÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PESSOAL

por

Gilberto Timm Flores

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

© 2010

Todos os direitos autorais reservados a Gilberto Timm Flores. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Cel. Niederauer, nº 621/1503, Bairro Patronato, Santa Maria- RS, 97.015-121
Fone (055) 3304-2354 ou (055) 9137-6527; E-mail: giltimm@gmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado

**GESTÃO DO TEMPO COMO CONTRIBUIÇÃO AO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PESSOAL**

elaborada por

Gilberto Timm Flores

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Comissão Examinadora:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Vânia de Fátima Barros Estivalet, Dr^a (UFSM)

Júlio Cezar Mairesse Siluk, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 18 de março de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a realização deste trabalho:

À Deus, criador do universo, a quem dedico minha espiritualidade e fé e agradeço por todas as oportunidades e experiências materiais, espirituais e intelectuais que estou tendo.

Ao professor doutor Rolando Juan Soliz Estrada, meu orientador, pela oportunidade, confiança, incentivo, apoio, paciência e amizade.

À minha esposa Lúcia, pela paciência e incentivo, essenciais no decorrer do mestrado, e pela parceria e amor nesta jornada maravilhosa de vida em comum.

Aos meus filhos: Guilherme, Henrique e Rafael, pelo companheirismo e compreensão, combustível, este, que me deu forças e motivação em todos os momentos desta importante caminhada.

Aos demais familiares e amigos, pelo constante apoio.

Ao professor doutor Eduardo Rizzatti, diretor do Centro de Tecnologia da UFSM, por me incentivar e proporcionar condições favoráveis para a realização do mestrado, e aos colegas de trabalho, em especial aos da Direção do CT, pelo apoio mais direto.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM, que me transmitiram seus valiosos ensinamentos.

Aos colegas de mestrado do PPGA e do Núcleo de Gestão Empresarial (NGE), do PPGEP, pela parceria e relacionamentos gratificantes.

O tempo

“A vida é o dever que nós trazemos para fazer em casa.

Quando se vê, já são seis horas!

Quando se vê, já é sexta-feira!

Quando se vê, já é natal...

Quando se vê, já terminou o ano...

Quando se vê, perdemos o amor da nossa vida.

Quando se vê, passaram-se 50 anos!

Agora é tarde demais para ser reprovado...

Se me fosse dado um dia, outra oportunidade, eu nem olharia o relógio.

Seguiria em frente sempre e iria jogando pelo caminho a casca dourada e inútil das horas...

Seguraria o amor que está à minha frente e diria que eu o amo...

Desta forma eu digo:

Não deixe de fazer algo que gosta devido à falta de tempo.

Não deixe de ter pessoas ao seu lado por puro medo de ser feliz.

A única falta que terá será a desse tempo que infelizmente nunca mais voltará.”

(Mário Quintana)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

GESTÃO DO TEMPO COMO CONTRIBUIÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL

Autor: Gilberto Timm Flores
Orientador: Rolando Juan Soliz Estrada
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 18 de março de 2011.

O presente estudo partiu do pressuposto de que a gestão do tempo pode contribuir com o planejamento estratégico pessoal, por meio da otimização de sua implementação, a fim de potencializar o desempenho e os resultados das pessoas, tanto no trabalho como na vida pessoal. O objetivo principal consiste em propor um modelo de gestão do tempo para contribuir com o planejamento estratégico pessoal. Para atingí-lo, o estudo abordou o planejamento estratégico, o planejamento estratégico pessoal e a gestão do tempo. Com isso, foi possível formar um quadro metodológico, teórico e conceitual de referência. Os modelos de planejamento pessoal descritos tornaram relevante o fator tempo e a gestão do tempo. A metodologia de trabalho adotada constituiu-se de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, utilizando como procedimento técnico para coleta de dados a pesquisa bibliográfica. A análise da literatura permitiu identificar elementos essenciais para a composição do Modelo de gestão do tempo proposto. Os resultados obtidos revelam um modelo de gestão do tempo representado por um método lógico e sequencial, envolvendo fatores técnicos e comportamentais importantes detectados na bibliografia. O Modelo proposto configura-se em um processo contínuo descrito em duas etapas interligadas: planejamento e gerenciamento. O planejamento é composto por três fases: auditoria do tempo (situação real), alavancagem do tempo (situação ideal) e enquadramento do tempo (planejamento semanal, planejamento diário e priorização). O gerenciamento constitui-se de duas fases: execução, que envolve aspectos técnicos e comportamentais para melhorar o aproveitamento do tempo, tratando sobre organização de ambientes e de informações, delegação de tarefas, negação de tarefas, procrastinação e outros desperdiçadores de tempo; e controle, composto por monitoramento diário e avaliação semanal. Como conclusão, é possível inferir que a gestão do tempo pode contribuir com o planejamento estratégico pessoal, pois sistematiza a sua implementação, e, conseqüentemente, pode propiciar benefícios à vida das pessoas no sentido de aproveitarem melhor o seu tempo e atingirem melhores resultados. Percebeu-se que a temática é relevante e emergente, havendo espaço para seu aprofundamento em futuras investigações.

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

ABSTRACT

Master's Dissertation
Post-Graduation Program in Business Administration
Federal University of Santa Maria

TIME MANAGEMENT AS CONTRIBUTION TO PERSONAL STRATEGIC PLANNING

Author: Gilberto Timm Flores
Advisor: Rolando Juan Soliz Estrada
Date and Place of Defense: Santa Maria, March 18, 2011.

This study assumes that time management may contribute to the personal strategic planning through optimization of its implementation in order to enhance the performance and results of people, both at work and in personal life. The main goal of this study is to propose a time management model that contributes to personal strategic planning. In order to achieve it, this study broaches strategic planning, personal strategic planning and time management. Thus, it was possible to create a methodological, theoretical and conceptual framework of reference. The models of personal planning that were described showed that time factor and time management are relevant. The adopted methodology consisted of a qualitative research of exploratory character, having bibliographical research as a technical procedure to collect the data. The literature review allowed us to identify key elements to the composition of the Time Management Model proposed. The results reveal a model of time management represented by a logical and sequential method, which involves important technical and behavioral factors detected in the bibliography. The proposed Model represents a continuous process described in two linked steps: planning and management. Planning involves three steps: time audit (real situation), time leverage (ideal situation) and time framing (weekly and daily planning and prioritization). While the management involves two steps: execution, which involves technical and behavioral aspects to improve time use, dealing with environmental and information organization, delegation of duties, denial of tasks, procrastination and among other time wasters; and control, which consists of daily monitoring and weekly assessment. In conclusion, it can be inferred that time management can contribute to personal strategic planning since it systematizes its implementation and, therefore, it can provide benefits to people's lives in order to make better use of your time and achieve better results. It was noticed also that the theme is relevant and emergent as well as important for further investigations.

Key words: Strategic Planning, Personal Strategic Planning, Time Management, Model of Time Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006)	23
Figura 2 – Fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse.....	27
Figura 3 – O Paradigma dos 7 Hábitos.....	32
Figura 4 – Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal do Modelo Estrada de PEP.....	37
Figura 5 – Modelo Estrada de PEP.....	39
Figura 6 – Matriz de Gerenciamento do Tempo.....	55
Figura 7 – Modelo do Equilíbrio de Tempo de Seiwert/Peseschkian	58
Figura 8 – Pirâmide de sucesso em busca da eficácia	59
Figura 9 – A Tríade do Tempo	66
Figura 10 – A Tríade Ideal	67
Figura 11- As cinco fases	68
Figura 12 – Elementos de gestão do tempo que serviram de referência ao Modelo proposto	86
Figura 13 – Modelo de gestão do tempo proposto	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ferramenta Básica de Auditoria do Gerenciamento do Tempo	62
Quadro 2 – Ferramenta de planejamento da alavancagem do tempo	63
Quadro 3 – Ferramenta de enquadramento do tempo.....	64
Quadro 4 – Categorias analíticas do estudo.....	73
Quadro 5 – Eficiência e Eficácia	73
Quadro 6 – Estudos resultantes da pesquisa sistemática na <i>Internet</i> sobre gestão do tempo.....	79
Quadro 7 – Principais pontos abordados nos modelos de Gestão do Tempo.....	81
Quadro 8 – Ferramenta de Auditoria do Tempo.....	91
Quadro 9 – Ferramenta de Alavancagem do Tempo	94
Quadro 10 – Ferramenta de Planejamento Semanal.....	99
Quadro 11 – Ferramenta de Planejamento Diário	103
Quadro 12 – Ferramenta de Avaliação Semanal	133
Quadro 13 – Aplicação da Auditoria do Tempo.....	135
Quadro 14 – Aplicação da Alavancagem do Tempo	136
Quadro 15 – Aplicação do Planejamento Semanal	137
Quadro 16 – Aplicação do Planejamento Diário.....	138
Quadro 17 – Aplicação da Avaliação Semanal	139

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Ferramenta de Auditoria do Tempo	150
APÊNDICE B – Ferramenta de Alavancagem do Tempo	151
APÊNDICE C – Ferramenta de Planejamento Semanal	152
APÊNDICE D – Ferramenta de Planejamento Diário.....	153
APÊNDICE E – Ferramenta de Avaliação Semanal	154

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1.	Justificativa e Importância.....	15
1.2	Problemática.....	18
1.3	Objetivos.....	19
1.3.1	Objetivo Geral.....	19
1.3.2	Objetivos Específicos.....	19
1.4	Estrutura do trabalho.....	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1	Planejamento Estratégico (PE).....	21
2.1.1	Modelo Estrada (2006).....	23
2.2	Planejamento Estratégico Pessoal (PEP).....	24
2.2.1	Modelos de Planejamento Estratégico Pessoal.....	26
2.2.1.1	Modelo de Cygler (2005).....	27
2.2.1.2	Modelo de Covey (2007).....	30
2.2.1.3	Modelo “Estrada” (Augustin, 2008).....	36
2.3	Gestão do Tempo.....	41
2.3.1	Sobre o tempo.....	41
2.3.2	Sobre a gestão do tempo.....	47
2.3.3	Modelos de gestão do tempo.....	53
2.3.3.1	Modelo “Matriz de gerenciamento do tempo”, de Covey (1994 e 2007).....	53
2.3.3.2	Modelo “Equilíbrio do Tempo”, de Seiwert (2004).....	57
2.3.3.3	Modelo “Gerenciamento de Tempo”, de Raffoni (2006).....	61
2.3.3.4	Modelo “A tríade do tempo”, de Barbosa (2008).....	65
3	METODOLOGIA.....	70
3.1	Classificação da pesquisa.....	71
3.2	Categorias analíticas do estudo.....	72
3.3	Coleta, organização e análise dos dados.....	74
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	77
4.1	Caracterização da produção sobre gestão do tempo.....	77
4.2	Análise dos modelos de gestão do tempo.....	80
4.3	Apresentação dos elementos que serviram de referência ao Modelo proposto.....	85

5 MODELO DE GESTÃO DO TEMPO PROPOSTO	87
5.1 Planejamento	89
5.1.1 Auditoria do tempo.....	90
5.1.2 Alavancagem do Tempo.....	92
5.1.3 Enquadramento do Tempo.....	95
5.1.3.1 Planejamento semanal	96
5.1.3.2 Planejamento diário	99
5.1.3.3 Priorização	103
5.2 Gerenciamento	106
5.2.1 Execução.....	109
5.2.1.1 Organização	112
5.2.1.2 Delegação de tarefas	114
5.2.1.3 Negação de tarefas.....	117
5.2.1.4 Outras técnicas e atitudes para superar obstáculos.....	118
5.2.1.5 Aspectos comportamentais	123
5.2.2 Controle	127
5.2.2.1 Monitoramento diário	130
5.2.2.2 Avaliação semanal.....	131
5.3 Aplicação do Modelo	133
5.3.1 Auditando o tempo e aprendendo o processo.....	135
5.3.2 Alavancando o tempo	136
5.3.3 Enquadrando o Tempo	137
5.3.4 Gerenciando tarefas e compromissos por meio da execução e do controle	138
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	140
6.1 Conclusões.....	140
6.2 Recomendações	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	144
APÊNDICES	149

1 INTRODUÇÃO

A turbulência do ambiente empresarial, ocorrida a partir dos anos 70, decorrente da exigência do mercado e sua conseqüente necessidade de desempenho organizacional, evidenciou a gestão como uma atividade complexa. Nesse cenário de dinamismo e mudanças, a tecnologia gerencial caracterizou-se como diferencial competitivo, o que envolve planejamento e controle (MÜLLER, 2003).

Em meio a esse ambiente de complexidade, imprevisibilidade e incerteza, consolidou-se uma ferramenta de gestão denominada Planejamento Estratégico (PE), criada como meio para que os gestores pudessem prever as mudanças e anteciparem-se a elas, tornando as organizações mais pró-ativas e menos reativas. Segundo Müller (2003), esse instrumento de gestão não preconiza o futuro, mas busca evitar surpresas que possam ocorrer com as incertezas do amanhã.

O planejamento estratégico firmou-se como uma importante ferramenta de condução estratégica e administrativa, adotada pela maioria das organizações, tornando-se um dos temas predominantes da literatura da área de administração.

Inicialmente, o planejamento estratégico foi utilizado como elemento gerencial importante nas médias e grandes corporações. Todavia, evoluiu para consolidar-se como um dos principais meios de gestão, passando a ser usado, também, pelas micro e pequenas empresas, como forma de otimizar recursos, avaliar desempenhos e maximizar resultados.

Embora a aplicação do planejamento estratégico costume gerar grandes benefícios às organizações, é comum ocorrerem dificuldades relativas à sua operacionalização. Ansoff (1981) detectou esse problema no início da década de 80, alegando que a elaboração do PE, propriamente dito, não produz mudança significativa e nem sucesso organizacional, sendo necessária sua implementação adequada, para que ocorram os resultados esperados. Corroborando, Kaplan e Norton (2000) mencionam que apenas 10% das estratégias formuladas são implementadas com êxito, evidenciando que a real dificuldade dessa ferramenta de gestão não está relacionada com a fase de formulação estratégica, mas com a sua implantação.

É justamente neste estágio do planejamento estratégico que as mudanças necessárias devem ocorrer, e, para que elas sejam realizadas efetivamente, as pessoas precisam participar e colaborar, pois são elas que transformam ambientes e situações.

Entretanto, a mudança organizacional consiste em uma tarefa complexa, nada fácil de ser efetivada. Capra (2005, p. 111) confirma tal dificuldade, alegando que “os esforços de mudança não tem produzido os resultados esperados”. Segundo o autor, isso ocorre quando há uma desconexão de pontos de vista e de objetivos e não é feita uma análise de interesses comuns. De um lado, as organizações tentam impor suas estruturas de mudança projetadas, de outro, as pessoas resistem, não à mudança em si, mas à sua imposição.

Rampersad (2004) concorda com tal constatação, alegando o problema do PE estar no fato de que essa ferramenta gerencial, muitas vezes, não considera o capital humano como elemento fundamental no âmbito organizacional. Essa falta de integração, entre a organização e a vida das pessoas que a integram, gera sério desalinhamento, fator causador de resultados negativos decorrentes da precária implantação do PE.

Para que ocorra tal alinhamento, Rampersad (2004) defende ser necessário vincular a missão, a visão e os valores essenciais da organização com a missão, a visão e os papéis-chave pessoais dos indivíduos que a integram. Isso é o que permite a mudança bem-sucedida. Quando ocorre a mudança pessoal, a mudança organizacional acontece por consequência.

Foi com essa perspectiva que as organizações passaram, paulatinamente, a dar mais valor aos seus recursos humanos, ou seja, deixaram de focar exclusivamente o trabalho produtivo racional e mecanicista para visualizarem o trabalho não linear, cognitivo e intelectual, voltado ao conhecimento e ao aprendizado. No ambiente empresarial atual, em que a capacidade de inovação e de transformação contínua é considerada uma vantagem competitiva, as pessoas desempenham importante papel e representam indicadores de desempenho e de resultados. Assim, o ser humano vem sendo considerado o principal patrimônio das organizações. Stewart (1998) constatou esse fato na década de 90, ao alegar que o capital humano é o principal ativo da organização, na medida em que as pessoas são dotadas, naturalmente, de qualidades essenciais, como: habilidades, competências, capacidades, conhecimentos, liderança, criatividade e atitudes.

Essa crescente importância, que passou a ser alocada ao fator humano, nas organizações e fora delas, gerou a criação de importantes ferramentas para aprimoramento e 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 90.

Assim como o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) já vinha sendo utilizado pelas empresas como meio de sobrevivência e crescimento, o Planejamento Estratégico Pessoal

(PEP) passou a ser empregado por um grande número de pessoas. Ele consiste em um meio de desenvolvimento humano que permite tornar as pessoas mais acessíveis às mudanças, mais preparadas para a vida pessoal e profissional, mais produtivas e mais focadas em resultados.

Costa (2005) aborda esse instrumento como um método de gestão de vida, o qual envolve mudanças de hábitos e atitudes, propiciando maior organização, potencialização do tempo e dos recursos pessoais, assim como o desenvolvimento de habilidades e talentos.

A principal função do planejamento estratégico pessoal consiste em fazer com que a pessoa planeje estratégias, táticas e ações, de forma sistematizada, conciliando vida pessoal e profissional, potencializando seus recursos com as oportunidades (AUGUSTIN, 2008).

Após a definição de estratégias e táticas, torna-se necessário operacionalizar o plano de ação no cotidiano, considerando o que foi planejado para longo prazo e médio prazo. No entanto, assim como no planejamento estratégico organizacional, a fase de implantação do planejamento estratégico pessoal é considerada uma demanda crítica, pois exige mudanças da pessoa com o uso de técnicas e comportamentos adequados ao que ela deseja colocar em prática. Constitui-se na etapa em que as ações de cada meta precisam ser planejadas e gerenciadas no cotidiano.

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

Apesar da dificuldade em administrar as atividades no tempo, essa ferramenta ganha, cada vez mais, destaque nos dias atuais, devido à necessidade de se obter um melhor aproveitamento do tempo (eficiência) e de atingir objetivos e resultados (eficácia). A boa gestão do tempo exige, portanto, a combinação do exercício de dois aspectos que podem propiciar diferenciais nos campos pessoal e profissional: atitude consciente para melhorar hábitos e comportamentos, e uso de técnicas e instrumentos, para gerir, com maior eficiência, as atividades no tempo.

1.1. Justificativa e Importância

Apesar dos benefícios e ótimos resultados que a adoção e a aplicação do planejamento estratégico pessoal têm propiciado a quem dele se utiliza, geralmente a sua implantação no dia a

dia e as mudanças exigidas por ela são permeadas por certa dificuldade de ordem comportamental e técnica. O planejamento deve estar voltado para a consecução dos objetivos, os quais só podem ser atingidos por meio da efetiva realização, no contexto temporal, das ações definidas no plano de ação. Para isso, é necessário implementar, efetivamente, no cotidiano, as atividades importantes decorrentes dessas ações conectadas às metas.

A execução otimizada de atividades importantes (que agregam valor) e a redução de urgências e de desperdícios são exigências nesta era do conhecimento, o que demanda a reavaliação individual do modo como se utiliza o tempo. A saída desse problema passa por uma via de mão única e resume-se em planejar, priorizar, executar e controlar, proativamente, as demandas no cotidiano. Para Covey (1994 e 2007), isso pode ser atingido por meio da atitude consciente, da disciplina, da integridade e do foco nos objetivos. Segundo ele, a vida pode ser mais prazerosa, produtiva e equilibrada quando se atua por meio da priorização de atividades, realizando primeiro as coisas mais importantes, que trazem resultado positivo e realização.

Para Drucker (1981, p. 35), é necessário identificar e eliminar “as coisas que provocam pura perda de tempo, sem resultados de espécie alguma”. Para detectar esse tipo de tarefa, o autor recomenda que, frente a cada atividade, a pessoa se pergunte sobre o que aconteceria caso isso não fosse feito; se a resposta for de que não haveria prejuízo algum, então ela deverá ser eliminada.

Blair (1992) amplia esta recomendação de Drucker alegando que o suporte à gestão do tempo é composto por um conjunto de estratégias, destacando-se: observação do uso do tempo e de seus principais desperdiçadores; o planejamento e o registro dos compromissos e das tarefas; a priorização das atividades mais importantes e o monitoramento diário e a avaliação semanal das atividades. O uso sistematizado desse conjunto de estratégias, permite vários benefícios, tais como: economia de tempo na execução de atividades; possibilidade de preparação para os compromissos agendados; redução de sobrecarga de trabalho e excesso de tarefas; monitoramento do progresso de projetos e objetivos previamente delineados; maior produtividade e qualidade de vida; redução de urgências e de desperdícios e uso mais adequado de recursos.

Entretanto, Drucker (1981) já afirmava, há mais de quarenta anos, que a maioria dos indivíduos não concedia a devida importância ao fator tempo. Ele chegou ao ponto de alegar, na época, que o homem não estava preparado e capacitado para controlar seu tempo.

Essa dificuldade em saber lidar com o tempo ainda persiste, porém, hoje, já existe uma preocupação maior por parte das pessoas, no sentido de aprenderem a dominar técnicas e comportamentos para melhor usarem o tempo. Para Wagner (2003), um grande desafio do ser humano consiste em controlar, proativamente, as demandas do seu dia a dia, conciliando trabalho e vida pessoal e equilibrando os papéis que desempenha nas áreas da sua vida.

Paradoxalmente, embora cresçam cada vez mais a demanda e a relevância de trabalhar com a gestão do tempo, a qual pode melhorar a produtividade e a qualidade de vida das pessoas, a literatura acadêmico-científica, referente ao foco deste estudo, revelou, já nas primeiras buscas realizadas, haver um grande campo a ser explorado.

Observa-se, no contexto atual, que os problemas da vida pessoal e profissional estão, cada vez mais, requerendo especial atenção para a obtenção de melhores resultados, bem-estar e qualidade de vida, tornando-se premente a ampliação de conhecimentos, no meio acadêmico-científico, sobre o tema, com enfoque para o desenvolvimento de métodos que mostrem melhores formas de lidar com as atividades no cotidiano.

Percebe-se que o assunto é emergente e relevante, e este estudo representa uma semente no ambiente acadêmico, podendo gerar futuras investigações que acrescentem maior cientificidade e embasamento teórico às crescentes iniciativas que estão ocorrendo sobre o assunto, como palestras, cursos e consultorias.

Entende-se que a maior eficiência do PEP exige método e disciplina, quanto à implantação das ações no dia a dia das pessoas, desafio que pode ser superado com auxílio de uma gestão do tempo voltada para o equilíbrio de suas vidas, com produtividade e qualidade de vida. Foi essa visão que motivou a realização do presente trabalho. Entretanto, há muito ainda a ser pesquisado sobre a gestão do tempo como ferramenta integrada ao planejamento pessoal.

Como contribuição, este estudo pode contribuir com a implementação do planejamento estratégico pessoal por meio da proposição de um modelo de gestão do tempo que possibilite às pessoas um melhor aproveitamento de seu tempo (eficiência) e a obtenção de resultados positivos com a realização de atividades importantes (eficácia).

1.2 Problemática

A maior eficiência do PEP é atingida com a implantação otimizada dos objetivos e estratégias. Entretanto, existe certa dificuldade em concretizar as mudanças necessárias exigidas para a obtenção dos resultados esperados.

Nesse viés, algumas questões vêm à tona quando se tenta minimizar ou solucionar tal dificuldade: Como colocar em prática de forma eficiente o plano de ação, a fim de que sejam obtidos os resultados esperados? Qual a melhor forma de implementar, eficientemente, as ações no cotidiano? Que fatores devem ser considerados para otimizar o uso do tempo? Qual o melhor modo de operacionalizar as ações estrategicamente definidas para longo e médio prazo?

Com base nesses questionamentos, decidiu-se investigar aspectos relativos ao uso do tempo, como forma de contribuir com a redução dessas preocupações e demandas relacionadas ao cotidiano das pessoas. Desse modo, este estudo explorou o **tema gestão do tempo**, no intuito de contribuir com a implementação do planejamento estratégico pessoal. Portanto, o foco deste trabalho está centrado na minimização de desperdícios e urgências e na maximização de resultados pessoais e profissionais por meio de uma melhor implantação das ações cotidianas.

O empenho maior desta pesquisa está baseado no **pressuposto** inicial de que *a gestão do tempo pode contribuir com a implantação do planejamento estratégico pessoal*, no intuito de potencializar a vida das pessoas, quanto ao seu desempenho e realização, tanto no trabalho como na vida pessoal.

Nesse sentido, a gestão do tempo assume a identidade de um instrumento de auxílio ao PEP, por meio da sistematização da sua implementação. Nessa abordagem, a gestão do tempo está integrada ao planejamento estratégico pessoal e representa a sua operacionalização. Consiste em adaptar, as metas planejadas para curto prazo, à realidade do cotidiano, considerando a perspectiva temporal, por meio do planejamento e do gerenciamento de suas ações. Entende-se que isto coloca um sentido de eficiência ao planejamento estratégico pessoal.

Diante de tal pressuposto, o **problema de pesquisa**, que direcionou esta dissertação está embasado na seguinte ponderação: *De que modo a gestão do tempo pode contribuir com o planejamento estratégico pessoal?*

1.3 Objetivos

No intuito de responder essa questão, foram elaborados objetivos para o presente estudo, os quais estão descritos a seguir.

1.3.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de gestão do tempo como contribuição ao planejamento estratégico pessoal.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar e descrever um modelo de planejamento estratégico, como embasamento metodológico do estudo;
- Analisar e descrever modelos de planejamento estratégico pessoal, como suporte conceitual para o modelo de gestão do tempo a ser proposto;
- Analisar e descrever modelos de gestão do tempo, como suporte teórico e metodológico para construir uma proposta de modelo de gestão do tempo.

1.4 Estrutura do trabalho

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos.

O **Capítulo 1** apresenta a introdução ao estudo, que abrange contextualização do tema proposto, justificativa e importância do trabalho, problemática (pressuposto e questão de pesquisa) e descrição dos objetivos a serem atingidos.

O **Capítulo 2** trata sobre a revisão de literatura, que envolve três constructos (planejamento estratégico, planejamento estratégico pessoal e gestão do tempo), descrevendo modelos referentes aos respectivos constructos e fazendo uma integração entre eles.

O **Capítulo 3** fornece, na metodologia, a forma como o trabalho foi delineado, na qual estão descritos a classificação da pesquisa, as categorias analíticas do estudo e os procedimentos de coleta, organização e análise dos dados.

O **capítulo 4** representa a apresentação e a discussão dos dados e contém a caracterização da produção sobre gestão do tempo, a análise dos modelos de gestão do tempo e a apresentação dos elementos que serviram de referência ao Modelo proposto.

O **capítulo 5** apresenta o Modelo de gestão do tempo proposto e apresenta um teste-piloto de aplicação do mesmo.

O **capítulo 6** refere-se às conclusões e recomendações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No planejamento estratégico pessoal, após as etapas de auto-avaliação, de formulação de objetivos e estratégias, e de elaboração do plano de ação, é preciso delinear as ações, no cotidiano, de forma otimizada. É nesse sentido que a gestão do tempo pode contribuir, efetivamente, tratando do planejamento e do gerenciamento das atividades no dia a dia. Por isso, este trabalho objetiva propor um modelo da gestão do tempo que sistematize esta operacionalização, propiciando uma melhor implementação do planejamento estratégico pessoal.

Com esta perspectiva, a presente revisão de literatura abordará o processo de planejamento estratégico, o planejamento estratégico pessoal e a gestão do tempo como aporte metodológico, teórico e conceitual para a criação de um modelo de gestão do tempo integrado ao PEP. Para cada um desses constructos, apresentados neste capítulo, foram selecionados um ou mais modelos que se encaixam no foco do presente estudo, os quais serão descritos, resumidamente, em cada uma das respectivas seções.

2.1 Planejamento Estratégico (PE)

Augustin (2008) esclarece que as organizações adaptam-se, constantemente, na tentativa de continuarem sobrevivendo e/ou mantendo alguma vantagem nos mercados, cada vez mais competitivos. Daí, decorrer a necessidade de utilizarem instrumentos de gestão que lhes possibilite projetar e concretizar ações, de maneira eficiente, na busca de sustentabilidade. Uma das ferramentas mais utilizadas, para esse fim, é o planejamento estratégico, o qual fornece condições às organizações, como estratégias e ações planejadas, para orientá-las no enfrentamento de novos desafios e fornecer-lhes condições para atingirem melhores resultados.

Oliveira (1999) afirma que o planejamento estratégico configura-se como um processo gerencial contínuo que permite às organizações estabelecerem o rumo a ser seguido, reduzindo imprevistos, no intuito de otimizar recursos e resultados. Analisar os ambientes interno (pontos fortes e dificuldades) e externo (oportunidades e ameaças), traçar objetivos viáveis, elaborar estratégias diretivas, para delineamento do caminho mais adequado a ser seguido, e propor ações para atingir metas, são algumas de suas etapas.

O planejamento estratégico é, portanto, uma ferramenta de gestão que promove a excelência organizacional e pessoal, pois serve para programar o futuro desejado, por meio da formulação sistemática de objetivos, estratégias e ações. Consiste em um processo que busca amenizar incertezas, permite vislumbrar e aproveitar oportunidades e analisa pontos fortes e dificuldades, para possibilitar que se estabeleçam ações que propiciem alcançar objetivos pré-estabelecidos.

A maioria dos modelos de planejamento estratégico prescreve, basicamente, as mesmas etapas e fases, com pequenas diferenças conceituais e de terminologia. Tal processo pode ser resumido da seguinte forma: a) diagnóstico, no qual é feita uma avaliação da empresa, a fim de verificar sua situação quanto: cultura organizacional, relações de poder, responsabilidade social e ambiental, processos internos, recursos humanos, mercado, etc.; b) formulação estratégica, ou visão de futuro, na qual são definidos a visão, a missão, os valores e os objetivos, sendo necessário analisar os ambientes interno (pontos fortes e dificuldades) e externo (oportunidades e ameaças), para traçar as questões estratégicas (metas); c) implementação, fase que abrange a definição de ações para atingir as metas, a elaboração do plano orçamentário e o estabelecimento de indicadores de desempenho; d) controle, etapa em que é possível, e necessário, exercer o aprendizado e a inovação, o que permite o *feedback* de informações.

Desse modo, o planejamento estratégico funciona como impulsionador da organização, na direção do desempenho e dos resultados esperados, amenizando incertezas, otimizando ações, identificando oportunidades e propiciando vantagem competitiva.

Convém salientar que a literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversos modelos que abordam muitos pontos convergentes, praticamente não havendo diferenças significativas entre si, podendo-se ressaltar, dentre eles, Certo e Peter (1993), Almeida (2003), Thompson e Stricklan (2003) e Estrada (2006). Apesar das particularidades existentes em cada um destes modelos, todos adotam, basicamente, as mesmas fases, que são: avaliação da organização, formulação estratégica, implementação e controle/avaliação.

Para desenvolver este estudo, foi preciso apoiá-lo em uma referência metodológica de um modelo de planejamento estratégico organizacional, uma vez que nenhum dos trabalhos de planejamento estratégico pessoal, analisados, aborda algum método sequencial com as fases do processo para o âmbito pessoal. Assim, decidiu-se adotar o modelo desenvolvido pelo professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, professor titular e pesquisador da Universidade Federal de Santa

Maria (UFSM). O motivo dessa escolha deve-se ao fato de tratar-se de um modelo completo, dinâmico e, ao mesmo tempo, de fácil compreensão, que pode ser adaptado à vida pessoal.

2.1.1 Modelo Estrada (2006)

Este modelo é constituído de quatro etapas que estão interligadas e interagem entre si por meio do processo de mudança e do monitoramento e retroalimentação. São elas: **avaliação**, **formulação**, **implementação** e **aprendizagem**. O modelo pode ser visualizado na Figura 1.



Figura 1 – Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006)

Fonte: Estrada (2006, p. 67)

A etapa inicial, denominada **Avaliação**, também chamada de pré-operacional, busca levantar aspectos quantitativos e qualitativos da organização, fazendo um diagnóstico de sua identidade ou personalidade (cultura e relações de poder), bem como uma avaliação sobre sua

posição (crescimento econômico, posicionamento no mercado, processos internos, pessoas, responsabilidade social).

Na etapa **Formulação** da estratégica é elaborada a *visão de futuro*, focada no que a empresa pretenda atingir (missão ou finalidade básica, valores, supermetas), bem como *análise dos ambientes interno* (pontos fortes e dificuldades ou oportunidades de melhoria) e *externo* (oportunidades e ameaças). A partir daí, são levantadas as *questões estratégicas* para a realização da visão de futuro.

Na fase **Implementação** é elaborado o *plano de ação*, que especifica os passos a serem cumpridos para que as estratégias e as metas estabelecidas possam ser atingidas, assim como é feito o *controle estratégico*, composto do plano orçamentário e dos indicadores de desempenho, que serve como referência para avaliar se a empresa está atingindo seus objetivos ou se é necessário algum ajuste ou correção de rumo.

A última etapa, **Aprendizagem**, conduz à *inovação* promovida pelo crescimento técnico e comportamental, decorrente da mudança organizacional. As informações geradas pela mudança são captadas e direcionadas por meio do monitoramento contínuo, para retroalimentar as etapas, de modo que a organização esteja sempre aprimorando, reformulando e/ou ratificando estratégias e ações, que estão sendo implantadas, para atingir o que foi delineado como visão de futuro.

2.2 Planejamento Estratégico Pessoal (PEP)

As constantes mudanças da atualidade não ocorrem somente na ciência e na tecnologia. Estão acontecendo no seio da sociedade e interferindo, fortemente, na cultura e na forma de viver das pessoas. Percebe-se que a maior mudança, dos dias atuais, passa-se no plano individual e representa uma quebra de paradigma pessoal. “Nas duas últimas décadas, milhares, possivelmente milhões de pessoas passaram por transformações drásticas em seus valores, percepções e formas de se relacionar entre si e com o mundo” (ARNTZ et al, 2007, p. 30).

O homem de hoje em relação ao espaço-tempo está frente a um grande desafio: começar a viver um tempo de novas atitudes de vida voltadas para a longevidade, para a sobrevivência de gerações futuras, enfim para um futuro melhor. Embora viva-se o consumismo e o imediatismo, e ainda triunfe o tempo breve e instantâneo da economia e da mídia, o fato é que as sociedades estão preocupando-se mais com o futuro. A moral do aqui-agora convive com a moderação, com

o culto à saúde, com a ideologia da prevenção, com o desenvolvimento sustentável. Pensamentos e atitudes marcados pelo prever, prevenir, projetar, planejar, gerenciar, administrar já se apossam da consciência dos indivíduos, que começam a ver o futuro com novos olhos de esperança em tempos melhores (LIPOVETSKY, 2004).

Seres humanos e organizações vivem em um mundo caracterizado pelas rápidas transformações e mudanças. Nesta era do conhecimento e da informação, o ritmo alucinante do cotidiano da vida *on line* faz com que as condições e situações sejam alteradas diariamente, tanto pela introdução de novos conceitos e ferramentas, como pelo aparecimento de novos conhecimentos, informações e tecnologias.

Assim como as organizações, as pessoas, em seu cotidiano, também estão sujeitas a demandas e mudanças que influenciam seus objetivos e suas necessidades, seja em seu ambiente de trabalho ou na sua vida pessoal. É nesse cenário de grandes expectativas quanto à transformação da vida humana em algo produtivo, e ao mesmo tempo prazeroso e de qualidade, que o planejamento estratégico pessoal pode contribuir (AUGUSTIN, 2008). Nesse viés, Prado (2006) salienta que, além das empresas, pessoas também podem e devem se beneficiar de ferramentas e modelos para planejarem suas vidas e alcançarem melhores resultados e qualidade.

Planejar a vida significa conhecer o caminho que se está percorrendo, delinear onde se deseja chegar, e definir o que deve ser feito para atingí-lo. Assim, torna-se essencial que cada pessoa conheça a si própria e descubra quais são os seus sonhos, propósitos, preferências e talentos, para, em seguida, definir missão, metas, estratégias e ações individuais. Desse modo, estará melhor estruturada para enfrentar incertezas e desafios, não ficando à mercê das circunstâncias, das forças externas e das decisões de terceiros (AUGUSTIN, 2008).

Dinsmore (2002) sugere que cada pessoa reflita sobre sua vida com uma visão de integralidade, como um projeto integrado que envolva todos os papéis que desempenha e as áreas em que atua, considerando suas preferências pessoais.

Navarro (2006) alega que o principal objetivo do PEP 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.

Nesse processo, Covey (2007) advoga ser fundamental o foco no que é importante para si, em consonância com princípios universais. Ele diz ser essencial considerar o longo prazo, pois um projeto de vida bem elaborado exige formular objetivos com uma visão mais abrangente.

Além disso, o autor explica que é preciso ter autoconsciência, força de vontade, imaginação criativa e integridade para colocar em prática no cotidiano o que foi planejado.

Portillo (1997) afirma que o planejamento estratégico pessoal deve ser visto como um processo contínuo, não como um evento estanque. Por isso, o método precisa estar sempre sendo revisado, para incorporar os ajustes necessários exigidos com o passar do tempo.

Planejar não é tarefa fácil, pois demanda tempo e esforço disciplinado; porém é de fundamental importância para alcançar metas e resultados desejados (NAVARRO, 2006). Nesse sentido, o PEP é um importante instrumento de auxílio para o alcance do sucesso pessoal, da autorrealização e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Entretanto, 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 PEP é adotado de forma sistemática, e o indivíduo considera todas as áreas da sua vida e os papéis que desempenha, a probabilidade de seu sucesso pode aumentar consideravelmente.

Santos (2009, p. 144) afirma que “planejamento pessoal é a arte de organizar recursos e dispô-los no tempo – de modo interligado, sequencial e eficaz – com a intenção de se atingir um objetivo”. Para isso, segundo o autor, o ideal é dividir o longo caminho a ser percorrido em vários trechos menores, tornando possível dar um passo após o outro.

Cabe ainda salientar que, segundo Navarro (2006), não existe um modelo de planejamento estratégico pessoal ideal, sendo que a decisão de planejar sistematicamente é o primeiro e mais importante passo. O segundo passo consiste na adoção de um modelo flexível, com o qual a pessoa se adapte melhor, de acordo com seu estilo de vida e com sua realidade.

2.2.1 Modelos de Planejamento Estratégico Pessoal

São descritos, a seguir, três modelos de planejamento estratégico pessoal. A decisão de escolhê-los, como base conceitual deste trabalho, foi pautada pelo fato de seus autores incluírem, como parte integrante de seus respectivos modelos, o elemento tempo ou o gerenciamento de tempo. São eles: Cygler (2005), Covey (2007), e Augustin (2008).

2.2.1.1 Modelo de Cygler (2005)

Jimmy Cygler nasceu nos Estados Unidos e formou-se em Administração de Marketing, na Universitá Haptuhá, em Israel. Há mais de trinta e três anos trabalha como empresário em vários segmentos econômicos. Atualmente, desenvolve atividades como: empresário, professor, autor e palestrante. Além de comandar os negócios de sua empresa, *Resolve! Enterprise Services*, é professor titular do MBA Executivo da ESPM, professor da *Fundação Dom Cabral*, diretor responsável da revista DBM (Database Marketing), articulista da *Revista Exame*.

O autor apresenta seu modelo como *A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse*, o qual mostra que a pessoa deve administrar sua vida em cinco áreas: **tempo**; **energia**; **tarefas**; **indivíduo** e seus **relacionamentos**; e **conquistas** nas diversas dimensões da vida (física, material, emocional, intelectual, espiritual e social).

Na sua visão, essas áreas devem ser gerenciadas para que a pessoa se torne mais produtiva, eficiente e equilibrada, sendo que cada uma delas pode ser trabalhada separadamente, fazendo com que a pessoa foque aquela que mais lhe interessa. Todas estão circunscritas em um contexto maior, que engloba o *Ser*, o *Fazer*, o *Ter* e o *Viver*, conforme ilustrado na Figura 2.

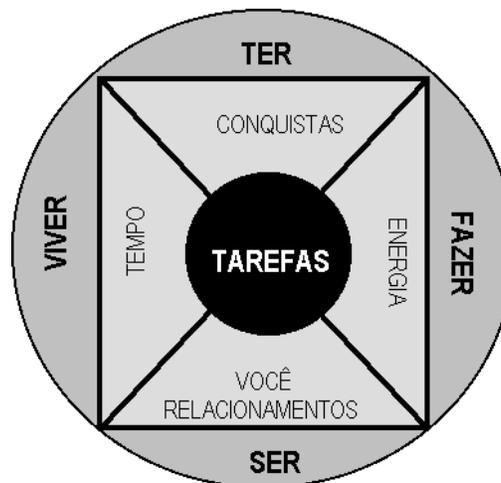


Figura 2 – Fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse

Fonte: Cygler (2005, pg. 19)

Para Cygler (2005, p. 17), compreender “a relação entre *ser*, *ter*, *fazer* e *viver*, é fundamental para viver com sucesso e felicidade, sem estresse”. Sob essa perspectiva, as cinco áreas são apresentadas a seguir, com mais profundidade.

Área 1: refere-se ao **tempo** como único recurso comum a todas as pessoas. É o bem mais escasso, finito, e mais valioso. O tempo que passou não mais volta. Ele não pode ser acumulado, comprado, trocado, guardado, emprestado ou vendido. Aprender a gerenciá-lo é importante para que o ser humano consiga administrar sua vida, dentro do período disponível, e melhore suas chances de sucesso nos negócios e nas demais áreas. Nesse sentido, o autor definiu cinco passos para que a pessoa utilize melhor o seu tempo: (1) identificar o que faz com o seu tempo; (2) saber o que deveria fazer com o seu tempo; (3) discernir entre o importante e o urgente; (4) mudar seus hábitos e utilizar o tempo a seu favor e (5) tornar os hábitos uma constância na sua vida.

Área 2: aborda a **energia**. É o grande segredo para que a pessoa atinja um desempenho elevado. De nada adianta ter tempo, gerenciá-lo e utilizá-lo eficazmente se não houver o elemento energia. É “a ferramenta fundamental para alcançar maior produtividade e eficácia” (CYGLER, 2005, p. 285).

De acordo com esse raciocínio, o autor propõe quatro níveis de energia: física, emocional, mental e espiritual, que estão intrinsecamente ligadas, alimentando-se uma das outras. Basta uma delas não estar bem para que o conjunto não funcione. Abaixo, segue uma breve descrição de cada nível de energia.

- Energia física: O corpo é o maior aliado, da pessoa, para atingir a eficácia em todos os outros níveis. Para o organismo ter um bom desempenho, é fundamental possuir um grau satisfatório de condicionamento físico, respiração correta, descanso adequado e alimentação equilibrada e saudável.
- Energia emocional: O que move o ser humano é a emoção. A pessoa que possui alto astral e cultiva boas emoções tem maior capacidade de superação, pois impulsiona as realizações através do pensamento positivo.
- Energia mental: As fontes primárias da energia mental são educação e cultura. A energia mental é o ponto-chave que direciona a pessoa e a leva à dimensão do raciocínio e da criatividade.
- Energia espiritual: É a base de todas as energias, podendo ser definida como o conjunto de valores, objetivos e interesses pessoais, nos quais a pessoa acredita profundamente, guiando-a, dando-lhe senso de direção e motivando-a a continuar no seu caminho. É uma força central, que se gasta e se renova simultaneamente, movimentando a pessoa em todas as dimensões da sua vida, sem, necessariamente, abordar o aspecto religioso.

Área 3: trata das **tarefas**. Caso a quantidade de tarefas que a pessoa precise executar seja muito numerosa, ficará impossibilitada de dar conta de tudo. Precisarão aprender a escolher o que deve ou não ser feito, pesando os prós e os contras (eficácia) e qual a melhor forma de fazê-lo, de maneira mais rápida e econômica (eficiência). É importante destacar que eficácia é diferente de eficiência. A primeira trata sobre o que a pessoa deve ou não fazer, e a segunda de como fazer. Logo, uma pessoa bem-sucedida e feliz é eficaz, pois faz o que é certo, de acordo com os seus valores, propósitos e objetivos. Dessa forma, estará focada nas tarefas certas, todos os dias. Sendo assim, após estar alinhada, o próximo desafio é escolher, a partir das coisas certas, o que priorizar, pois uma decisão mal pensada é o maior motivo da ineficácia para a pessoa, porque a impede de chegar ao sucesso e à felicidade.

A **Área 4** é composta pelo **indivíduo e seus relacionamentos**. É a área mais delicada, mais complexa e a que exige mais reflexão. Nela, a pessoa, ao falar de si mesma e de seus relacionamentos, entra em contato com o seu íntimo. Essa área divide-se em duas partes: **indivíduo** (que trata do intrapessoal) e **seus relacionamentos** (que trata do interpessoal).

Na parte **indivíduo**, o autor trabalha com: espaço interno (como a pessoa deve organizar e clarear os seus pensamentos); resistência a mudanças (porque mudanças são vitais para a sobrevivência da pessoa em todos os campos da vida); disciplina (que é a ponte entre os objetivos da pessoa e as suas conquistas); aptidões emocionais (que derivam o conceito de inteligência emocional e caracterizam a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as das pessoas ao seu redor) e pré-ocupação (que diz que o ser humano é o único, na natureza, que se pré-ocupa, e isso não é positivo, pois a pessoa não vive o agora).

Na parte **seus relacionamentos** o autor aborda a interdependência das pessoas. Conforme o autoconhecimento individual aumenta, o indivíduo descobre que tem forças e fraquezas, e que, para sobreviver, precisa da ajuda dos outros seres humanos. Conscientizar-se de que essa independência existe é a base para o entendimento da importância dos relacionamentos na vida. Destacam-se, aqui, as redes de relacionamento, por meio das quais a pessoa constrói e conserva sua rede para obter sustentação, apoio e informações valiosas.

Por fim, a **Área 5** aborda **as conquistas** nos aspectos: físico, que é se manter saudável (por meio de boa alimentação, de exercícios físicos, de respiração adequada, de descanso e relaxamento apropriado e tratamentos preventivos), ter bem-estar, energia e beleza; material, que diz respeito às conquistas relativas a dinheiro, ações, imóveis, carros, joias e outros bens; social,

que está relacionado com reputação e relacionamentos; emocional, refere-se a condutas, sentimentos, emoções, comportamentos e atitudes; intelectual, ligado ao conhecimento adquirido por meio do estudo e do aprendizado; espiritual, que é o aspecto mais elevado das conquistas, e diz respeito a obter consciência, espiritualidade e autoconhecimento através da reflexão, da meditação, da oração e da dedicação a causas nobres.

Para finalizar esta área, Cygler (2005) afirma que a pessoa não pode querer, simplesmente, passar por este mundo sem deixar uma marca. O homem precisa de um significado, de um sentido, de um propósito, e trabalhar no sentido de deixar um legado propicia isso; diz respeito ao que a pessoa está fazendo hoje, como está contribuindo com a sociedade. Pensar em legado traz, antes de tudo, benefícios para a própria pessoa, pois sua vida adquire tal dimensão e profundidade que jamais seriam alcançadas se ela estivesse pensando somente em si.

2.2.1.2 Modelo de Covey (2007)

Convém salientar, inicialmente, que Sthefen R. Covey é Doutor em Administração, pela *Brigham Young University* e atua como consultor, professor e autor de diversas obras. É um profissional internacionalmente respeitado, podendo ser considerado uma autoridade em liderança, eficácia pessoal, e relacionamento familiar e interpessoal.

O autor apresenta seu modelo afirmando ser necessário “um novo estágio do pensamento, um nível mais profundo, um paradigma baseado nos princípios que descrevem exatamente o território efetivo da existência e das interações humanas” (2007, p. 58). O modelo trata de uma nova visão ao utilizar “uma abordagem centrada em princípios e baseada no caráter, ‘que vem de dentro para fora’ e se volta para a eficácia pessoal e interpessoal” (2007, p.58). *De dentro para fora* significa começar pelo mais íntimo de si próprio, como paradigmas e caráter.

“A abordagem de *dentro para fora* mostra que as vitórias particulares precedem as vitórias públicas” (Covey, 2007, p. 59), e isso significa que somente quando o indivíduo possuir respeito, fidelidade e ética, para consigo próprio, é que ele será respeitoso, fiel e ético com os outros. O autor afirma que somente desse modo é possível ser reconhecido e bem sucedido, de modo verdadeiro, duradouro e com qualidade de vida.

O modelo é constituído por sete hábitos e suas interações, divididos e aprofundados em **quatro partes**, com o intuito de explicar a metodologia. Na primeira parte o autor descreve os conceitos dos paradigmas e princípios que baseiam o modelo; na segunda, são tratadas as vitórias

particulares e examinados os hábitos 1, 2 e 3; na terceira parte são tratadas as vitórias públicas e os hábitos 4, 5 e 6. Por fim, a quarta parte refere-se ao processo de renovação e ao último hábito, o de número 7.

Primeira parte: são tratados conceitos importantes, como paradigmas e princípios, em uma abordagem de dentro para fora, a qual está relacionada com o processo contínuo de renovação fundamentado em princípios e leis naturais que dirigem o progresso e o crescimento da humanidade. Esse processo representa um *continuum* de amadurecimento, que conduz a maneiras progressivamente mais elevadas de independência responsável e interdependência efetiva. Além disso, são descritos os conceitos de hábito, conhecimento, desejo e habilidade, eficácia, dependência, independência e interdependência, que integram o paradigma do espiral ascendente de amadurecimento.

O autor define *hábito* como “a intersecção entre o *conhecimento*, a *habilidade* e o *desejo*” (COVEY, 2007, p. 63) [grifos do autor], onde conhecimento é o paradigma teórico (*o que fazer e o por que fazer*); habilidade significa o *como* fazer e desejo é a motivação, o *querer fazer*. Para que algo se torne um hábito, Covey (2007) alega esses três elementos precisarem estar reunidos.

O segundo conceito, sugerido pelo autor, é o de *hábitos eficazes*, sendo que os 7 hábitos do modelo são eficazes pelo fato de estarem baseados em princípios e, assim, estarem aptos a conduzirem ao máximo possível a resultados, que são benéficos a longo prazo. Esses hábitos são a base do caráter da pessoa, criando um centro poderoso de valores corretos baseados em princípios, a partir do qual um indivíduo torna-se capaz de resolver problemas com eficácia, maximizar oportunidades, vivendo em uma espiral ascendente de crescimento.

Esses hábitos são eficazes porque se baseiam em leis naturais, princípio, este, denominado pelo autor “Equilíbrio P/CP”, onde P representa a *Produção* dos resultados desejados e CP representa a *Capacidade de Produção*, o bem ou meio que produz esses resultados.

Após as definições de *hábito* e *hábitos eficazes*, o autor apresenta seu modelo, ilustrado na Figura 3, em uma representação visual da sequência da interdependência dos 7 hábitos.

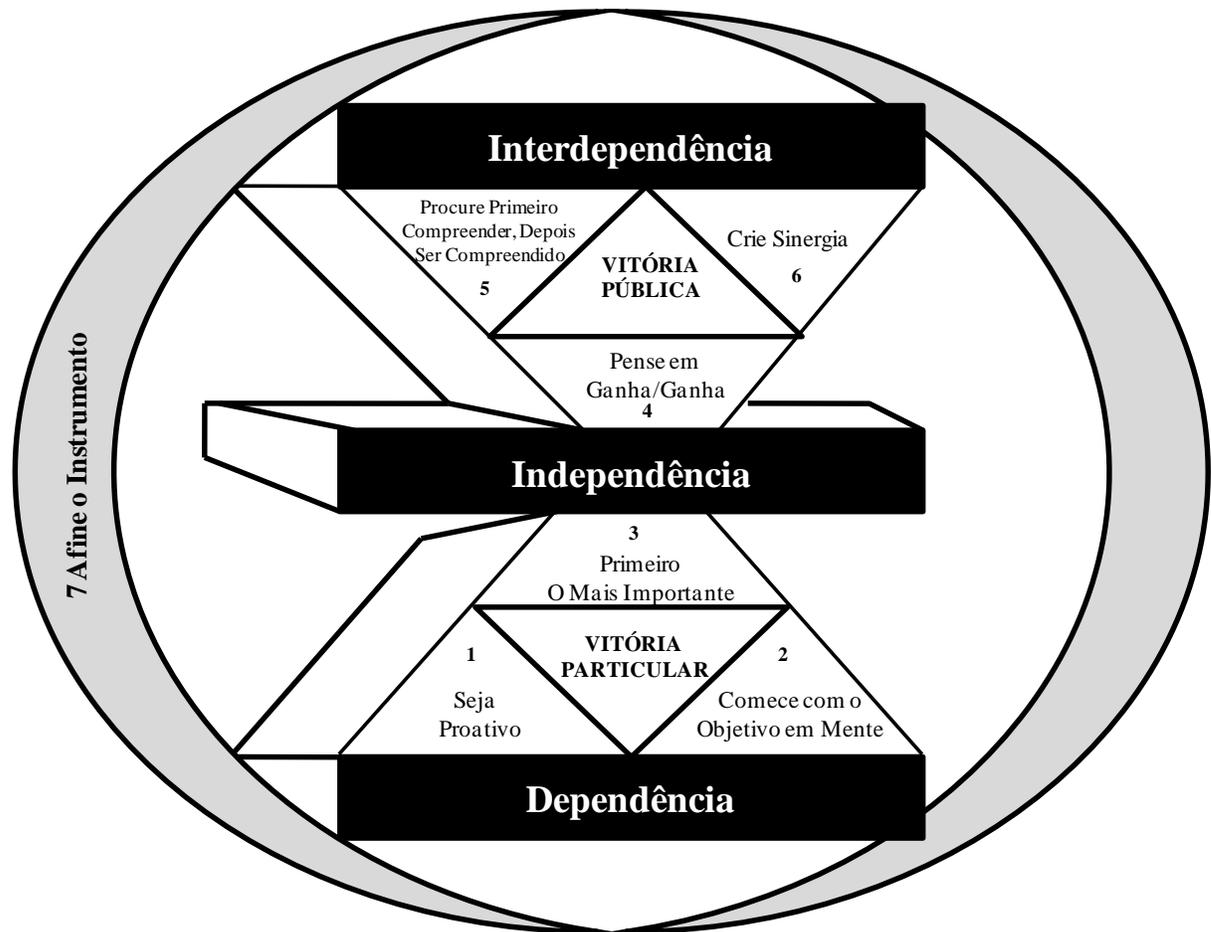


Figura 3 – O Paradigma dos 7 Hábitos

Fonte: Covey (2007, p. 70)

Esses hábitos, harmonizados com as leis naturais do crescimento, abordam de modo progressivo, sequencial e integrado o desenvolvimento da eficácia pessoal e interpessoal, levando a pessoa a amadurecer e passar da *dependência* para a *interdependência*. No processo da maturidade, o ser humano passa por três etapas: *dependência* (na infância, quando depende dos outros), *independência* (quando consegue tomar conta de si mesmo) e *interdependência* (quando ele descobre que precisa relacionar-se bem com outros seres e com tudo que o cerca). Assim, no processo de amadurecimento, pode-se dizer que a *dependência* é o paradigma do “você”, a *independência* é o paradigma do “eu” e a *interdependência* é o paradigma do “nós”. Covey (2007, p. 66) complementa esse raciocínio afirmando que

as pessoas dependentes precisam das outras para conseguir o que desejam. As pessoas independentes conseguem obter o que desejam através de seu próprio esforço. As pessoas interdependentes combinam seus próprios esforços com os esforços dos outros para conseguirem um resultado muito melhor.

Segunda parte: o autor descreve os hábitos 1, 2 e 3, que representam a vitória particular, que vem antes da vitória pública. Nesta etapa, Covey (2007) trabalha com hábitos que envolvam o próprio comportamento da pessoa, auxiliando-a a desenvolver-se e a manter sua integridade.

Esses três hábitos estão baseados no maior poder que o ser humano possui: liberdade de escolha, existente entre o estímulo e a resposta. A liberdade de escolha abrange os quatro dons exclusivamente humanos: a) autoconsciência (habilidade para pensar a respeito do próprio processo de pensamento e do motivo pelo qual se pode criar e romper com os hábitos); b) imaginação criativa (capacidade de criar na mente imagens que transcendam a realidade presente); c) consciência (entendimento profundo do que é certo ou errado, dos princípios que governam o comportamento e a noção do grau em que os pensamentos e ações estão em harmonia com eles); d) vontade independente (capacidade de agir conforme manda a autoconsciência, livre de qualquer influência).

O hábito 1 é *Seja proativo* (princípios da visão pessoal) e está ligado ao dom da autoconsciência, que diz: “você é o criador”. Muito mais do que ter iniciativa, a proatividade significa dizer os seres humanos possuem a responsabilidade por suas próprias vidas, ou seja, que seus comportamentos resultam das suas escolhas ou de suas decisões, não das condições externas. É a capacidade de subordinar os impulsos e os sentimentos aos valores, e dizer que o ser humano possui iniciativa, poder de escolha e responsabilidade suficientes para agir com proatividade em resposta a qualquer estímulo, fazendo os fatos acontecerem. A pessoa proativa é guiada por seus valores, detectando problemas com antecedência e usando as energias corretas para solucioná-los ou evitá-los e a pessoa reativa é levada por sentimentos, circunstâncias e condições ambientais. O hábito da proatividade mostra que a responsabilidade pela ação é da própria pessoa e o seu aprimoramento depende dos demais hábitos.

O hábito 2 é *comece com o objetivo em mente* (princípios da liderança pessoal) e baseia-se nos dons da imaginação e da consciência e no princípio de que todas as coisas são criadas duas vezes: há uma criação mental ou inicial, e uma criação física, ou segunda criação. “Começar com o objetivo em mente significa começar tendo uma compreensão clara do destino. Significa saber para onde você está seguindo, de modo a compreender melhor onde está agora, e dar os passos sempre na direção correta” (COVEY, 2007, p. 120). O hábito 2 está fundamentado em princípios de liderança pessoal, sendo a liderança a primeira criação. O gerenciamento é a segunda criação e

corresponde ao hábito 3. Enquanto a liderança vem em primeiro lugar, e trabalha com objetivos, o gerenciamento a seguir trabalha com métodos. A liderança consiste em fazer as coisas certas (eficácia), o gerenciamento em fazer as coisas do jeito certo (eficiência).

Começar com um objetivo em mente corresponde a dizer que, com base na proatividade (autoconsciência) e no exercício da liderança pessoal (imaginação e consciência), é possível reescrever os papéis a serem desempenhados na vida e as metas para cada um deles, de forma que sejam mais eficazes e de acordo com os valores e princípios individuais.

Depois de definir os papéis, a forma mais eficaz, para começar com o objetivo em mente, é desenvolver uma missão pessoal, filosofia ou credo, que deve se concentrar naquilo que a pessoa deseja ser (caráter) e fazer (contribuições e conquistas), e nos valores ou princípios nos quais o ser e o fazer estão fundados. “Uma vez que cada indivíduo é único, uma missão pessoal irá refletir sua unicidade, tanto na forma quanto no conteúdo” (COVEY, 2007, p. 130). Pode-se dizer a missão pessoal ser a constituição da pessoa e deve conter cinco ingredientes básicos: ser pessoal, ser positiva, estar voltada para o presente, ser visual e emocional. Redigir a missão, a partir da importância dos papéis na vida, proporciona equilíbrio e harmonia.

O hábito 3 é *primeiro o mais importante* (princípios do gerenciamento pessoal) pode ser considerado a segunda criação, a elaboração física. É o lado prático dos hábitos 1 e 2, já que ambos eram pré-requisitos para ele. É a realização e a transformação em realidade. É exercer a vontade independente (quarto dom humano), que torna possível o gerenciamento pessoal eficaz.

Enquanto a liderança resolve o que é mais importante, o gerenciamento coloca o mais importante em primeiro lugar. Gerenciamento é disciplina, vontade de fazer direito. Covey (2007, p. 177) acrescenta que “o gerenciamento é a divisão em partes, a análise, o sequenciamento, a aplicação específica, a tendência temporal do cérebro esquerdo, que leva ao autogoverno eficaz”. O gerenciamento eficaz consiste em fazer primeiro o mais importante. Sendo assim, esse hábito trabalha com questões ligadas à administração do tempo e da vida. Na verdade, o desafio não é gerenciar o tempo, mas a pessoa, uma vez que a essência do gerenciamento é a organização e a atuação a partir de prioridades equilibradas.

Na **terceira parte** do modelo, o autor fala sobre a vitória pública e explica que o local apropriado para a pessoa começar a construir qualquer relacionamento é dentro de si mesma, de seu próprio caráter. Conforme ela se torna independente, pode escolher a interdependência: a capacidade de construir relacionamentos ricos, duradouros e altamente produtivos com outras

peessoas. A vitória pública não significa vitória sobre as pessoas, mas interação eficaz que traz resultados benéficos para todos os envolvidos, uma vez que estimula o trabalho conjunto, a comunicação entre os seres humanos e gera coisas que as pessoas, trabalhando isoladas, seriam incapazes de conceber. Os hábitos 4, 5 e 6 são os hábitos da vitória pública e agem juntos para criar a interdependência efetiva.

O hábito 4 é *pense em ganha/ganha* (princípios da liderança interpessoal) e diz que a pessoa, no momento em que passa da independência para a interdependência, assume um papel de liderança e encontra-se em posição de influenciar outras pessoas. Este hábito envolve o exercício das quatro qualidades humanas – autoconsciência, imaginação, consciência e vontade independente – no relacionamento com as outras pessoas e implica em aprendizado, influência e benefícios mútuos.

O hábito da liderança interpessoal eficaz é pensar em ganha/ganha, e isso exige visão, iniciativa proativa, segurança, orientação, sabedoria e poder, que derivam de uma liderança pessoal centrada nos princípios. O princípio ganha/ganha é fundamental para o sucesso de todas as interações, abrangendo cinco dimensões interdependentes da vida: caráter íntegro, relacionamentos de confiança, acordos, estrutura e sistemas, e processo.

O hábito 5 é *procure primeiro compreender, depois ser compreendido* (princípios da comunicação empática) e é a chave para a comunicação interpessoal eficaz. Este hábito implica uma profunda mudança de paradigma, pois geralmente a pessoa busca ser compreendida. Após sobreviver fisicamente, a maior necessidade do ser humano é a da sobrevivência psicológica, como: ser compreendido, afirmar-se, receber incentivo, ser amado. Saber como ser compreendido é a outra metade do hábito 5, e é igualmente importante para se atingir soluções do tipo ganha/ganha. Procurar compreender exige consideração, procurar ser entendido requer coragem. Esse hábito ajuda a pessoa a ser mais precisa e íntegra em apresentações em público, uma vez que os outros reconhecem ela estar apresentando ideias em que realmente acredita.

O hábito 6 é *crie sinergia* (princípios de cooperação criativa) e representa o exercício dos cinco hábitos anteriores. Quando corretamente compreendida, a sinergia é a atividade mais dinâmica da vida, pois é a manifestação de todos os outros hábitos vistos em conjunto. As formas mais desenvolvidas da sinergia concentram-se nos quatro dons exclusivamente humanos, na motivação ganha/ganha e nas habilidades da comunicação empática. É a essência da liderança baseada em princípios. Catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas. Todos

os hábitos, até agora abordados, preparavam o ser humano para criar o milagre da sinergia, cuja essência é valorizar as diferenças, respeitá-las, investir nos pontos fortes e compensar as fraquezas. A sinergia trata do trabalho em equipe, da criação conjunta, do desenvolvimento da unidade e da criatividade junto com outros seres humanos.

A **quarta parte** do modelo trata da *renovação* e do último hábito. O hábito 7 é *afine o instrumento* (princípios de autorrenovação equilibrada) e envolve todos os outros hábitos do paradigma, porque é ele quem os torna possíveis. Significa parar para afinar o instrumento, ou exercer as quatro dimensões da natureza do ser humano, com regularidade e consistência, de forma equilibrada. O hábito 7 preserva e melhora o bem-estar pessoal. É o hábito do aprimoramento contínuo e criador da espiral ascendente do amadurecimento. É a renovação regular e equilibrada das quatro dimensões básicas da vida: física, espiritual, mental e social/emocional.

As dimensões física, mental e espiritual estão estreitamente ligadas aos hábitos 1, 2 e 3, estando centradas nos princípios de visão, liderança e gerenciamento pessoal, enquanto a dimensão social/emocional é baseada nos hábitos 4, 5 e 6, centradas nos princípios da liderança interpessoal, comunicação empática e cooperação criativa. Afinar o instrumento nas dimensões física, espiritual e mental é uma prática chamada de *vitória Particular Diária*, que gera resultados, valores e afeta as decisões e os relacionamentos.

A dimensão física trata de cuidar eficazmente do corpo físico: comer alimentos adequados, exercitar o corpo de forma constante, descansar e relaxar o suficiente e praticar exercícios regularmente. A dimensão espiritual é o centro da pessoa, seu íntimo, seu comprometimento com o seu sistema de valores. Nutre-se das fontes que inspiram a pessoa e a elevam, vinculando-a às verdades eternas de toda a humanidade. A dimensão mental aborda a educação formal que, trabalhada de forma permanente, amplia e abre perspectivas, para a pessoa, por intermédio do conhecimento. Por fim, a dimensão social/emocional é desenvolvida no relacionamento com os outros, e por meio deste se manifesta. Sua renovação não exige tempo e pode ser conseguida com interações cotidianas com o meio social.

2.2.1.3 Modelo “Estrada” (Augustin, 2008)

Este modelo de PEP foi descrito por Augustin (2008), em sua dissertação de mestrado, e recebeu a denominação “Estrada”, pois foi concebido e orientado pelo professor Dr. Rolando

Juan Soliz Estrada, professor titular e pesquisador da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e coordenador do Núcleo de Gestão Empresarial (NGE/UFSM).

O PEP é um método de gestão de vida, que surgiu da necessidade de o ser humano de buscar seu desenvolvimento pessoal, progresso e crescimento por meio do autoconhecimento. Consiste em uma ferramenta útil, a qual propicia a pessoa conhecer-se, organizar-se, administrar melhor o seu tempo e estabelecer objetivos pessoais, na busca de maior equilíbrio e resultados nas diferentes áreas de sua vida (AUGUSTIN, 2008).

Nessa perspectiva, o Modelo Estrada, de PEP, foi construído com o objetivo de desenvolver a pessoa nas suas principais áreas de atuação. Desse modo, foram definidas, pelos autores, cinco áreas, que englobam a maioria dos papéis que uma pessoa desempenha, as quais estão ilustradas na Figura 4.

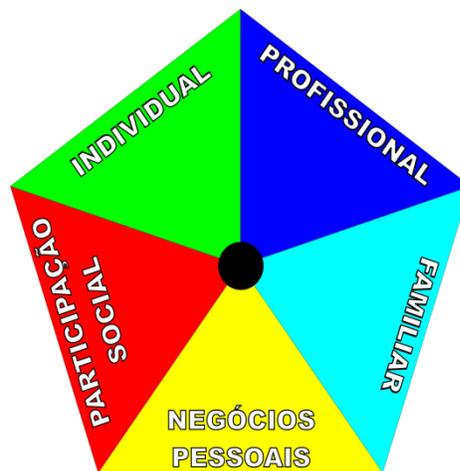


Figura 4 – Áreas do Planejamento Estratégico Pessoal do Modelo Estrada de PEP

Fonte: Augustin (2008)

Segundo os autores, essas cinco áreas estão inter-relacionadas, e quando uma for afetada ou alterada as outras poderão sofrer interferência. Para desenvolver cada uma destas áreas, o Modelo Estrada foi estruturado com cinco planejamentos específicos, um para cada área, sendo cada planejamento subdividido em campos que tratam de aspectos de cada área. Desse modo, a pessoa pode elaborar um plano estratégico que contemple os objetivos e aspirações de todas as áreas de sua vida, exigindo-se para tal, reflexão e autoanálise, além de determinação e método.

Os cinco planejamentos podem ser trabalhados em conjunto, ou parte deles, ou apenas um, o que torna o Modelo flexível. Além disso, não existe uma sequência a ser seguida, ou pré-

requisitos, entre os planejamentos, havendo total liberdade para que se possa começar por qualquer um deles, de acordo com o interesse e prioridade de cada pessoa.

A Figura 5 ilustra o Modelo Estrada, em sua total abrangência, mostrando os cinco planejamentos de cada área e seus respectivos campos: planejamento familiar, planejamento de negócios pessoais, planejamento da participação social, planejamento profissional e planejamento individual.

O planejamento familiar possui a função de melhorar as relações com o(a) companheiro(a), filhos, pais, avós e netos, abordando, também, alguns aspectos como dependência e individualidade. A importância do planejamento, dessa área, decorre do fato de envolver pessoas que dão suporte à trajetória de vida de cada ser humano. Assim, o planejamento familiar diz respeito à família, que consiste em um grupo de pessoas unidas por laços consangüíneos, de adoção e/ou de afetividade (AUGUSTIN, 2008).

O planejamento de negócios pessoais trata da pessoa como empresária ou investidora, capacitando-a para melhor compreensão e análise do mercado onde sua empresa está inserida, além do aspecto econômico/financeiro. Esse planejamento aborda dois campos: Mercado, e Economia e Finanças, e seus respectivos elementos. O conhecimento sobre o mercado é o primeiro passo para o sucesso de uma empresa, envolvendo aspectos como produto e segmento. O empresário deve planejar, também, o campo economia e finanças. Esse campo é composto pelo patrimônio, pela rentabilidade e pela lucratividade, fatores, estes, de vital importância para a vida organizacional.

O planejamento da participação social abrange projetos que buscam um envolvimento do indivíduo com seus valores pessoais, suas crenças, sua participação na sociedade e seu desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. São projetos políticos, sociais e religiosos/espirituais.

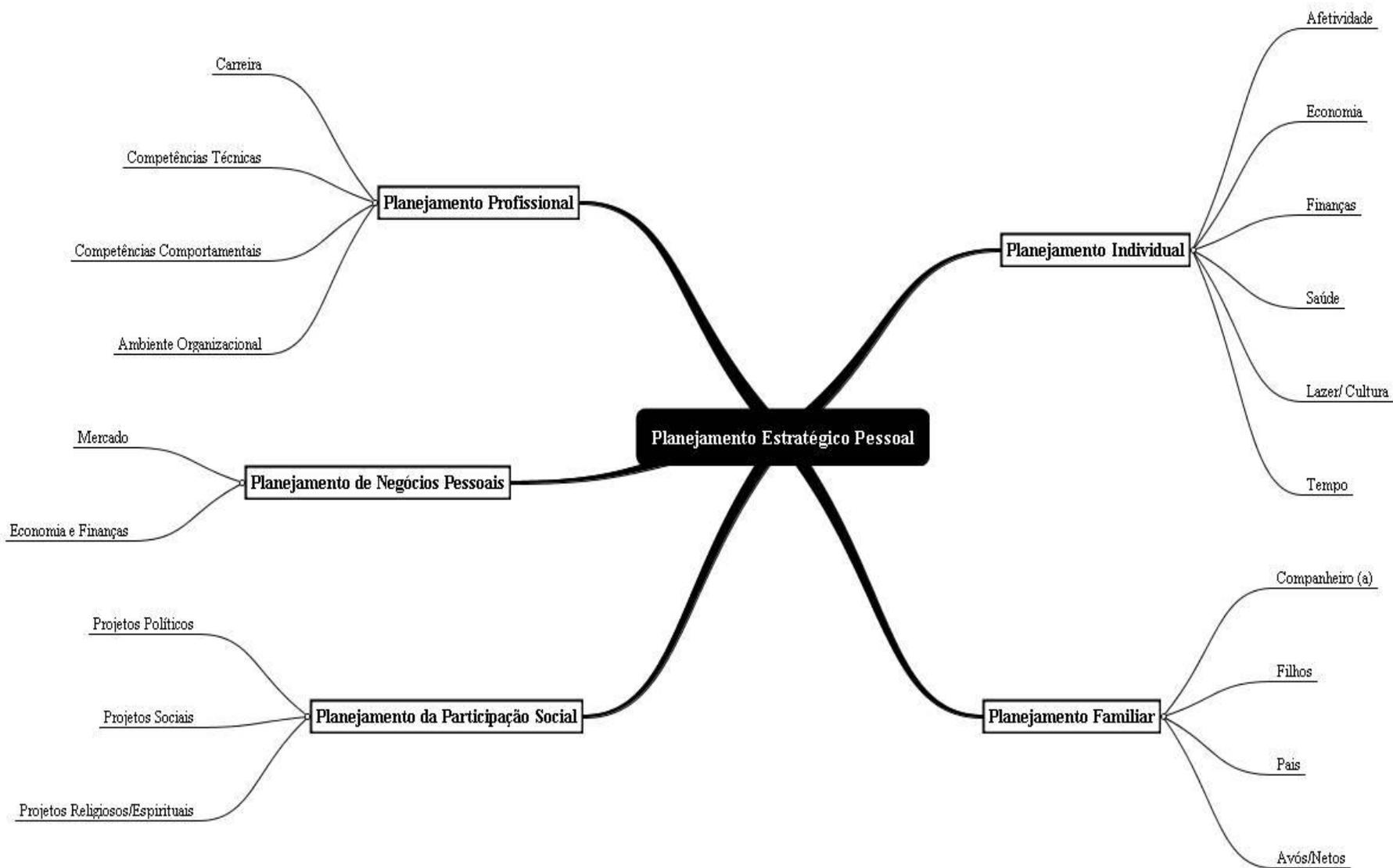


Figura 5 – Modelo Estrada de PEP
 Fonte: Augustin (2008)

O planejamento profissional possibilita que a pessoa estabeleça metas adequadas e alinhadas com suas expectativas profissionais e com seu plano de carreira, para depois transformá-los em ações. Este planejamento trabalha em quatro campos: Carreira, que envolve os elementos função, cargo e remuneração; Competências Técnicas, que são formadas por conhecimentos e por habilidades; Competências Comportamentais, que tratam dos elementos autoconhecimento, emoção, comunicação, aprendizagem e liderança e Ambiente Organizacional, que é constituído por pessoas, local, instalações físicas e equipamentos.

Por meio do planejamento individual a pessoa pode analisar a sua individualidade, ou seja, as suas características particulares, já que cada ser humano é único e diferenciado. Esse planejamento é estritamente pessoal, no qual são abordados aspectos íntimos de cada indivíduo. Saliente-se que tudo que for planejado na área individual pode ser estendido para as demais áreas.

O planejamento desta área exige um processo de profunda reflexão, autoanálise, autoavaliação. Está baseado nos valores, desejos, aspirações, preferências e objetivos de cada pessoa. Com esse processo de autoconhecimento, fica evidente tudo o que é importante na vida do indivíduo. É o momento de exercer a autoconsciência e assumir o comando da própria vida, definindo uma identidade interna para lidar com as situações e circunstâncias externas..

Justamente por definir uma identidade através da reflexão, o ideal é começar o planejamento pessoal pelo planejamento individual, mas isso não é uma regra fixa, sendo possível iniciar o PEP por qualquer uma das áreas. Nesta fundamentação, o planejamento individual foi inserido por último, para fazer a interligação com a gestão do tempo descrita a seguir.

No planejamento individual são trabalhados seis campos: afetividade, economia, finanças, saúde, lazer/cultura e **tempo**. Trabalhar esses campos propicia o equilíbrio e desenvolvimento pessoal, e a definição de ações prioritárias. Essa análise permite decidir quais aspectos devem ser mantidos e quais devem ser eliminados.

Quanto ao fator **tempo**, os autores evidenciam dois elementos relacionados: priorização e aproveitamento do tempo. Além disso, afirmam que a produtividade e a qualidade de vida decorrem da boa gestão do tempo, a qual propicia eficiência das atividades cotidianas, em relação ao contexto temporal e proporciona eficácia ao manter o foco na missão, nos valores e nos objetivos, de forma coerente e dinamizada.

2.3 Gestão do Tempo

Existem vários mitos relacionados à gestão do tempo, pelo fato de ainda haver certo desconhecimento sobre o assunto, já que ele é relativamente novo na academia e junto à população. Alguns estudos ajudam a agravar, ainda mais, essas inverdades, quando transmitem uma falsa imagem sobre o tema, desmotivando as pessoas, devido à disciplina rígida que pregam e com foco apenas na eficiência de fazer mais em menos tempo (MANCINI, 2007).

Todavia, a abordagem de gestão do tempo, adotada neste trabalho, está atrelada a uma visão estratégica e integral do ser humano, utilizada na perspectiva do planejamento estratégico pessoal. Dessa forma, entende-se que a busca da otimização das atividades de uma pessoa, em seu cotidiano, com base no que foi estrategicamente definido e priorizado como importante, torna a sua vida, além de eficiente, eficaz.

Contudo, a operacionalização das atividades, no transcorrer do tempo, não é tarefa fácil e representa um grande desafio na implementação do planejamento pessoal, pois demanda o uso de técnicas e de comportamentos adequados para colocar em foco, no dia a dia, as atividades que estão em consonância com o que foi definido como importante, na fase de formulação estratégica, e para realizar estas tarefas com eficiência. Assim, o presente estudo trata a gestão do tempo como uma ferramenta de gestão pessoal integrada ao planejamento estratégico pessoal, que busca contribuir com a sua implantação, por meio da otimização do planejamento e do gerenciamento das atividades no contexto temporal.

Antes de abordar a gestão do tempo propriamente dita, e os quatro modelos que são descritos como referência teórica, torna-se necessário conhecer sobre o tempo, seus significados e características, compreender seus vários conceitos e entender as concepções de tempo na história da humanidade e na sociedade contemporânea.

2.3.1 Sobre o tempo

O tempo está sendo considerado, por muitos autores, como a quarta dimensão do contínuo espaço-tempo do universo, que possui três dimensões espaciais e uma temporal.

A literatura traz algumas concepções a respeito da palavra tempo, como *kairós*, que é uma antiga palavra grega que significa o *momento certo* ou *tempo oportuno*, e que pode ser explicada

como sendo um momento indeterminado em que algo especial acontece. A teologia usa a palavra *kairós* para descrever a forma qualitativa do tempo, ou o *tempo de Deus*. Este tempo não é medido, mas vivenciado. Alguns autores o denominam como *tempo subjetivo*, pois refere-se a uma experiência pessoal do tempo, que varia de indivíduo para indivíduo, ou seja, é a sequência das mudanças na vida de cada um, ou o modo como cada pessoa vivencia seus momentos.

Outra concepção de tempo dos gregos é representada pela palavra *chronos*, como sendo o *tempo do homem* ou *tempo sequencial*, ou *tempo objetivo*, de natureza quantitativa, que pode ser mensurado por instrumentos e tem sua origem no movimento da Terra em torno do Sol. Este tempo cronológico é visto como uma quantidade fixa, ou seja, sua velocidade é invariável e a mesma para todas as pessoas. É o tempo medido por relógios e calendários e possui diversas unidades de duração: segundos, minutos, horas, dias, semanas, meses, anos, décadas, séculos, etc.

Segundo Ferreira (1993, p. 530), o tempo significa “a sucessão dos anos, dias, horas, etc., que envolve a noção de presente, de passado e de futuro, ou ainda, o momento ou ocasião apropriada para que uma coisa se realize”.

Esse conceito de tempo sequencial conduz à necessidade de salientar algumas características específicas e exclusivas do tempo cronológico, tais como:

- A sua irreversibilidade, pois “o tempo não para” e nem retrocede;
- Ele é perecível, pois não pode ser armazenado ou acumulado para uso posterior;
- Ele não pode ser reaproveitado, pois o tempo que passou não mais volta;
- O tempo é insubstituível, pois nenhum outro elemento pode substituí-lo.

Drucker (1981) corrobora tais características, ao afirmar que o tempo é um elemento singular, único e insubstituível, pois não há nenhum outro elemento que o substitua. O autor menciona que o tempo é inteiramente perecível, não pode ser estocado, e seu suprimento é absolutamente inflexível, pois, seja qual for a quantidade de demanda, o seu suprimento não crescerá. Continuando, tal autor afirma que toda atividade requer tempo para ser realizada, sendo a única condição verdadeiramente universal. Em decorrência disso, o tempo é um fator limitativo, pois os limites da execução de um processo são estabelecidos pelo fator mais escasso, o tempo.

Nota-se, portanto, o tempo possuir vários significados, concepções e características, sendo mencionado de várias formas e com diversas intenções em muitos campos do conhecimento, como na filosofia, na história e até nas artes. Contudo, a principal função que ele exerce sobre a sociedade atual é, sem dúvida, a de medidor cronológico, causando influência direta na vida das

peessoas, como regulador e padronizador das suas rotinas e atividades cotidianas. Neste trabalho, adota-se a concepção de tempo cronológico e sequencial, que é o tempo mensurado, ou seja, o *tempo do homem*, utilizado como parâmetro social.

A concepção do tempo percorreu vários estágios, no decorrer da história da humanidade, passando por uma forma cíclica, descontínua e qualitativa, até assumir um sentido linear, progressivo e quantitativo, quando ficou evidente a sua irreversibilidade (ELIAS, 1998).

As sociedades primitivas (coletores) mediam o tempo pelos movimentos dos astros, como o Sol, a Lua e as estrelas. A medição do tempo possuía, nessa fase, uma conotação passiva, tendo estreita relação com os eventos da natureza. Porém, quando o homem passou a produzir seu próprio alimento, por meio da atividade agrícola, precisou disciplinar o tempo de forma cíclica e descontínua, como tempo natural (WHITROW, 1993).

Em épocas passadas, havia menor preocupação com o tempo do que na era atual, mesmo para pessoas que trabalhavam arduamente. A vida dos seres humanos era menos dominada pela consciência do tempo. Somente com a chegada da era moderna, com a atividade industrial, é que o tempo passou a ter uma importância decisiva no cotidiano dos indivíduos (WHITROW, 1993).

De acordo com Elias (1998), a experiência do tempo contínuo, progressivo e quantitativo passou a ocorrer apenas com a medição do tempo, com a invenção dos reguladores temporais, como os relógios e calendários. A partir desses instrumentos, o tempo passou a exercer especificidades exclusivas, relacionadas ao seu novo papel cronológico. Neste sentido, Whitrow (1993) afirma que, progressivamente, a consciência do homem sobre o tempo cronológico foi aumentando de forma contínua, passando a viver, cada vez mais, em função do relógio.

Contudo, constata-se o seguinte paradoxo relacionado ao tempo: ele faz parte da vida cotidiana, mas não pode ser tocado nem sentido, pois é invisível. Com isso, percebe-se que o tempo é algo natural e que não foi criado pelo homem. Ele criou apenas alguns instrumentos de medição, como o calendário e o relógio, para que pudesse vivenciar de forma padronizada e regular as sequências de eventos e ocorrências através de horas e minutos. Assim, o tempo pode ser visto, simultaneamente, por duas perspectivas: como um processo natural e como um elemento medido através de instrumentos que desempenham funções precisas (ELIAS, 1998).

Desse modo, faz parte da realidade social do homem a sua capacidade de se orientar e de conviver, ajustando e padronizando suas condutas, com o auxílio de instrumentos reguladores. Na maioria das sociedades desenvolvidas, da atualidade, o tempo é tido como algo evidente, como

símbolo de uma instituição social. Nota-se que ele existe como um patrimônio social que serve para modelar o comportamento e o papel dos indivíduos no seio da sociedade (ELIAS, 1998).

O tempo é considerado um dos principais patrimônios sociais e culturais do mundo atual, ocupando destaque especial na área do conhecimento, especialmente no campo das ciências sociais e humanas. Adquiriu grande valor, tanto na gestão organizacional como pessoal, e tornou-se um fator chave na vida das pessoas, das organizações e da sociedade (MELLO et al., 2007).

Lipovetsky (2004) constata que a obsessão pelo tempo não mais é exclusividade da era moderna, marcada pela revolução industrial, faz parte também da época atual. A diferença é que, na era industrial, a obsessão pelo tempo ocorria apenas na esfera do trabalho e buscava a máxima eficiência produtiva possível, a qualquer custo. Agora, na era contemporânea, ela se apossou de todos os aspectos da vida do homem, pois um número crescente de pessoas reclama sobre estarem sobrecarregadas, de correrem contra o tempo, de ficarem estafadas.

Whitrow (1993), em estudo anterior ao de Lipovetsky, afirmava que as pessoas nunca foram tão obcecadas pelo tempo; quanto mais precisamente o homem passou a medir o tempo, mais preocupa-se com ele. No entanto, raramente são questionadas as suas características e o que ele representa.

Corroborando, Elias (1998) alega que o tempo parece ser uma exigência da qual ninguém consegue escapar. A consciência do homem, sobre o tempo, é tão interiorizada, que ele possui dificuldades em imaginar como foi possível viver sem calendário. A sensação é de que o tempo passa, quando na realidade o que passa são as transformações da natureza, da sociedade, da vida.

Nos dias atuais, as pessoas são governadas por relógios, agendas e calendários, para assegurarem-se de que estão no lugar certo, na hora certa. Esses instrumentos servem de orientação indispensável para que os humanos realizem múltiplas e variadas atividades. Em outras palavras, eles estão à mercê do caráter coercitivo do tempo cronológico, que já é tido, por muitas pessoas, como o patrimônio mais valioso da humanidade (LIPOVETSKY, 2004).

Fridshtein (2003) comunga com essa afirmação, alegando ser o tempo o recurso mais escasso e mais valioso que existe, pois não tem dinheiro, no mundo, que possa adquirir de volta um período de tempo que já passou. Isso ocorre porque não é possível armazená-lo e reaproveitá-lo, devido a sua característica de irreversibilidade.

Está ocorrendo uma situação conflituosa entre o tempo limitado e o desejo de escolha dos indivíduos. A velocidade espantosa com que as coisas acontecem passa a interferir diretamente

nos comportamentos e modos de vida. Afinal de contas: O que privilegiar? O que priorizar? O que, afinal, é mais importante? Essas são as principais indagações dos indivíduos da sociedade atual (LIPOVETSKY, 2004).

Proença (2003) alega que o tempo é considerado o bem mais democrático do mundo, pois todas as pessoas possuem as vinte e quatro horas do dia para usufruírem. Então, como explicar o fato de existirem indivíduos que conseguem lidar bem com as ações diárias, serem produtivos, prósperos, realizados, e outros não? A resposta para essa questão, segundo ele, está centrada na premissa de que os vencedores aproveitam melhor o tempo com coisas que produzem resultados.

Barbosa (2008) explica a diferença estar no modo como as pessoas utilizam o tempo disponível e como encaram e levam a vida. Um provérbio, de autor desconhecido, sintetiza e ilustra tal paradoxo: *O tempo é igual para todos, a diferença é o que cada um faz com ele.*

Koch (2000) constata que muitas pessoas alegam falta de tempo para realizarem tudo o que desejam, mas, na verdade, segundo o autor, não há falta de tempo, o que existe é o seu desperdício e o excesso de afazeres. Nessa direção, à luz do Princípio 80/20, também conhecido como Lei de Pareto, Koch explica existir tempo de sobra, entretanto, a maioria das pessoas usa bem somente 20% do seu tempo. Ou seja, aproximadamente 20% dos esforços, ou ações das pessoas, corresponde a 80% dos resultados positivos. Isso significa dizer que, em média, 80% das coisas que as pessoas fazem não produzem benefícios e realizações importantes.

Barbosa (2008) confirmou essa lei com a realização de uma pesquisa com mais de 18 mil pessoas no Brasil, chegando ao resultado de que somente 30% do tempo do brasileiro é gasto com coisas importantes e 70% é distribuído entre coisas urgentes e circunstanciais.

De acordo com Foster (2009), a origem do mau uso do tempo está centrada na natureza humana; é inerente ao ser humano a sua tendência à procrastinação e à acomodação. O autor recomenda que cada indivíduo procure mudar comportamentos, hábitos e atitudes, e passe a gerenciar ou reorganizar melhor a sua vida, transformando a forma como passa o tempo.

Na visão de Zimbardo e Boyd (2009), embora haja consciência cronológica no homem, e o alto valor concedido por ele ao fator tempo, poucos são os que dão a devida importância sobre o que representa e o impacto que ele causa em suas vidas. Isso revela a necessidade essencial de se investir no planejamento do tempo, pois cada pessoa pode beneficiar sua vida prestando mais atenção a ele e ao que ele significa. “As questões a respeito do tempo são, na verdade, questões sobre o sentido da vida” (2009, p. 18). Baseados em suas pesquisas, tais autores alegam que

conquistar uma vida melhor depende de aprender a lidar com o tempo de maneira mais eficaz e mais consciente.

Nenhum ser humano pode decidir *se* vai utilizar o tempo ou não, apenas *como* vai fazer isso. Vinte e quatro horas diárias é o limite temporal que todos possuem. Por isso, a escassez do tempo é um indicador de excesso de tarefas, de falta de prioridades e de presença de hábitos dispersores. A minimização para esse problema coletivo do homem contemporâneo, possui como pré-requisito a reavaliação individual da forma como se usa o tempo (Covey, 2007). Por isso, é necessário saber usá-lo de modo eficaz, por meio da priorização de atividades realmente importantes e de maneira eficiente, através do uso de técnicas e comportamentos adequados (Covey, 1994).

O uso otimizado de atividades importantes no cotidiano está diretamente ligado ao sucesso pessoal e profissional. Entretanto, nota-se muita perda de oportunidades, pouca produtividade e ausência de qualidade de vida. As principais causas desse fracasso podem ser relacionadas à dificuldade em administrar o tempo e organizar as atividades pessoais, pois isso gera a necessidade de mudanças de hábitos, atitudes e comportamentos, além de demandar o uso de técnicas adequadas para planejar e gerenciar tarefas.

O mau uso do tempo está ligado aos seguintes aspectos principais: desperdício de recursos, falta de planejamento e organização, execução de tarefas desnecessárias, adiamento de tarefas importantes, falta de proatividade, ausência de metas claras e quantificáveis, síndromes da urgência e da ocupação e falta de disciplina, força de vontade e integridade para fazer o que deve ser feito (GRASSI, 1998).

Drucker (1981) já alegava, no final dos anos 1960, que qualquer pessoa, para ser eficiente e eficaz, deve, primeiramente, compreender a importância que o tempo exerce sobre sua vida e, depois, aprender a aproveitá-lo, a cuidá-lo, a controlá-lo. Simultaneamente, o autor também constatava que a maioria das pessoas não dava a devida importância ao fator tempo e, por isso, ainda não possuía capacidade suficiente para controlá-lo e administrá-lo.

Atualmente, pode-se dizer que muita gente ainda não concede a devida relevância ao fator tempo e nem domina, adequadamente, o seu controle. Contudo, já existe um forte movimento que evidencia a necessidade de melhor gerenciar o tempo, para ganhar em produtividade e qualidade de vida, o que denota ser uma preocupação cada vez mais comum no mundo contemporâneo. O planejamento e o gerenciamento das tarefas pessoais e profissionais, em relação ao tempo, estão

ganhando adeptos na sociedade atual, e vêm sendo incorporados ao cotidiano das pessoas. Nesse sentido, Foster (2009, p. 23) afirma que, “segundo uma pesquisa da *International Coah Federation*, a administração do tempo é o tema mais solicitado pelos clientes – mais até do que carreira, desenvolvimento de negócios ou relacionamentos, áreas propícias ao *coaching*”. Para o autor, a gestão do tempo talvez seja a área mais prevalente nas sociedades ocidentais de alta tecnologia, pois é difícil acompanhar o ritmo frenético imposto pela vida moderna.

Neste sentido, o uso da gestão do tempo, aliado ao planejamento estratégico pessoal, pode transformar a vida das pessoas em algo mais produtivo, equilibrado e prazeroso, por meio do planejamento e do gerenciamento das atividades importantes no dia a dia.

2.3.2 Sobre a gestão do tempo

A evolução e o progresso são aspectos primordiais na vida dos seres humanos e exigem esforços para acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas, sociais, políticas, econômicas e comportamentais que estão acontecendo rapidamente. Todavia, apesar de todos os avanços da tecnologia e da ciência, percebe-se que o ritmo de vida das pessoas está cada vez mais frenético, causando estresse, ansiedade, depressão, solidão, dentre outros problemas (CURY, 2004).

No ambiente corporativo, por exemplo, particularmente nos últimos vinte anos, é cada vez maior a pressão sobre os trabalhadores e seus conhecimentos, habilidades e competências, como resultado da globalização, da competitividade e das crescentes exigências de disponibilidade e produtividade (ORLIKOWLSKY e YATES, 2002).

Contudo, a necessidade de acompanhar o ritmo dinâmico imposto pelo tipo de vida atual não significa que as pessoas devam ser escravos do tempo (Wagner, 2003). No entanto, é necessário buscar a otimização das atividades importantes, em relação ao tempo, e isso traz consigo a evidência de se utilizar ferramentas que auxiliem nesta empreitada. Assim, a gestão do tempo ganha grande importância nesta era do conhecimento.

Corroborando, Kelly (2002) alega que a capacidade de usar o tempo, eficientemente, para produzir resultados com o mínimo de desperdício de tempo é, atualmente, uma habilidade essencial em âmbito pessoal e profissional.

Por isso, muitos autores postulam o engajamento em um comportamento de gestão do tempo como uma boa estratégia de enfrentamento para lidar com as questões temporais no trabalho e na vida pessoal (CLAESSENS, 2004).

Convém esclarecer, no entanto, que o tempo não pode ser administrado (pois é imutável), somente as atividades a serem executadas no decorrer do tempo.

Segundo Foster (2009), o dia possui exatamente 24 horas, e isso ninguém muda, independente da vontade. Porém, é possível decidir e agir quanto ao modo como se usa o tempo, preenchendo-o com trivialidades ou com atividades que agreguem valor (produtivas). Para o autor, a expressão “administração do tempo” é completamente inadequada, pois o âmago da questão está centrado em gerenciar a vida e não o tempo. Por esse motivo, Barbosa (2008) afirma que administrar o tempo é administrar a vida e, para Campelo (2010), administrar o tempo significa administrar as atividades no tempo.

Assim, só se pode gerenciar as atividades da vida diária em relação a determinado período de tempo, e, nesse processo, a definição e a avaliação de ações e resultados são fundamentais. A gestão do tempo pode ser descrita como um processo de gerenciamento de tarefas durante as ações da vida. Serve para apoiar as pessoas em suas buscas por eficiência (produtividade) e eficácia (resultados).

Covey (1994 e 2007) chama a atenção sobre a necessidade de considerar três fundamentos principais, para que a gestão do tempo obtenha eficiência e 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.

Na visão de Drucker (1981), a boa administração do tempo depende de saber como ele está sendo empregado, no momento atual, por meio do registro do tempo utilizado para cada atividade. Isso permite eliminar os desperdícios, que não produzem resultados, e aproveitar o tempo com o que realmente importa. A partir daí é possível executar e monitorar, sistematicamente, no decorrer do tempo, aquelas atividades que foram priorizadas como realmente importantes para propiciarem resultados positivos.

Grassi (1998) afirma que gerenciar melhor o tempo, para ganhar em produtividade e qualidade de vida, é uma preocupação cada vez mais presente no mundo contemporâneo. Todavia, a autora esclarece que essa preocupação com o controle do tempo não é recente, pois os primeiros trabalhos referentes ao assunto foram realizados por Frederick Winslow Taylor, ainda no século XIX. Taylor foi um abnegado na busca de racionalização de tarefas pela medição do tempo, com o objetivo de aumentar a produtividade do trabalho industrial por meio de método científico.

Entretanto, a gestão do tempo, com uma visão mais parecida como é concebida atualmente, foi introduzida no final da década de 50, por Mackenzie, e, depois, consolidada por Drucker, em 1967, com seu *best seller* “O Gerente Eficaz”, no qual o autor dedica um capítulo para este tema. A gestão do tempo, na época, era vista como um método eficaz para lidar com as questões do tempo no trabalho, sendo denominada de “administração do tempo”, termo ainda usado pela maioria dos autores. O método consistia em técnicas e dicas para: determinar os objetivos a alcançar no curto prazo, traduzir esses objetivos em atividades e tarefas a serem realizadas imediatamente, planejar e priorizar em uma base diária e evitar as interrupções que distraiam a atenção da execução das tarefas (CLAESSENS, 2004).

Nos últimos vinte anos, porém, o tema passou a ter outra abordagem e objetivos mais ampliados, sendo possível encontrar, com facilidade, uma grande variedade de livros, material impresso, *software*, calendários e agendas. Além disso, a gestão do tempo vem sendo muito utilizada como tema de seminários, cursos, palestras e *workshops*. Já existe uma indústria construída para auxiliar as pessoas a se organizarem de maneira mais eficaz (GRASSI, 1998).

Grassi (1998) esclarece que a insatisfação pessoal e profissional, relacionada com a maneira como as pessoas agem no cotidiano, fez com que pesquisadores buscassem alternativas de soluções, que têm variado desde a versão tradicional de gerência do tempo, baseada na eficiência, com ênfase no enfrentamento dos desperdiçadores de tempo, até o método proposto por Covey (1994), que aborda a necessidade de ter eficácia e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Em sua dissertação de mestrado, Grassi detectou, junto à literatura, e descreveu doze abordagens de gerência do tempo que buscaram soluções variadas para tais problemas, e que resumem a evolução das perspectivas sobre a gestão do tempo:

- a) *Abordagem da organização*, a qual pressupõe, como maior problema da gerência do tempo, a falta de ordem na vida das pessoas, e seu objetivo é a organização das coisas, das tarefas, das pessoas.
- b) *Abordagem do guerreiro*, que centra atenção na proteção do tempo das pessoas para que elas possam agir com independência e produzir, usando para tal, técnicas como o isolamento e a delegação.
- c) *A abordagem de metas* tem como alvo definir o que a pessoa quer e dirigir seus esforços para alcançá-lo, utilizando, como técnicas, o planejamento a curto, médio e

longo prazo, a definição de objetivos, a automotivação e o uso de atitude mental positiva.

- d) *Abordagem ABC* procura identificar valores e definir prioridades com uma regra principal: é possível fazer qualquer coisa que se deseje, mas não tudo. São utilizadas as letras A, B e C para dividir as várias tarefas em três grupos, de acordo com a importância para a realização das metas. Esse processo é pessoal e subjetivo e deve ser baseado nos valores e crenças pessoais.
- e) *Abordagem da ferramenta mágica* parte do pressuposto de que a utilização da ferramenta certa (calendário, planejador, *software*, etc.) permite criar uma qualidade de vida melhor, ou seja, que os instrumentos ajudam a manter as prioridades, organizar tarefas e acessar mais facilmente as informações.
- f) *Abordagem 101 gerência do tempo* defende que a gestão do tempo é uma questão de habilidade, ou seja, para funcionar eficazmente é preciso dominar alguns fundamentos, como: utilização de planejador ou calendário, criação de listas de tarefas a fazer, definição de objetivos, delegação, organização e definição de prioridades.
- g) A *abordagem “seguir o fluxo”* advoga que, quando o homem se volta para o ritmo natural da vida, harmonizando-se com seu fluxo, o cotidiano abre-se para a espontaneidade natural do ser humano.
- h) Com a *abordagem da recuperação* acreditava-se existirem falhas na psique em decorrência de ambiente, hereditariedade e outras influências que comprometem o comportamento de gerência do tempo. Acreditava-se que a solução estivesse na recuperação das deficiências psicológicas e sociológicas que criam os problemas de gerência do tempo.
- i) A *abordagem das treze sugestões* preceitua que uma gerência de tempo eficaz necessita satisfazer 13 pontos essenciais: gastar tempo com planejamento e organização, definir objetivos, priorizar o tempo para itens que trazem resultados (Princípio de Pareto), usar lista de tarefas, ser flexível, considerar o horário diário de maior produção pessoal, fazer a atividade certa de maneira certa, reduzir as urgências, negligenciar inteligentemente, evitar o perfeccionismo, evitar adiamentos, aprender a dizer não e dar recompensa a si próprio.

- j) A *abordagem armadilha do tempo* enfatiza que gerenciar o tempo não é controlar o tempo em si, mas os meios pelos quais é possível usar o tempo, a fim de se obter melhor produtividade, qualidade e equilíbrio na vida. Para tal, é preciso planejamento e análise dos hábitos.
- k) A *abordagem da autogerência e da análise dos hábitos de trabalho* defende que é possível controlar melhor as atividades, por meio da alocação e autogerência eficiente do tempo e da sistematização dos métodos de trabalho.
- l) A abordagem Covey declara que, para aproveitar melhor o tempo, é essencial aproveitar a vida. Para isso, é necessário que a pessoa defina o que realmente importa. Seu método pode ser resumido em três passos: dar maior ênfase ao paradigma da importância, colocar e manter as tarefas prioritárias em primeiro lugar e investir em relacionamentos.

Essa evolução nas abordagens sobre gestão do tempo culminou com a percepção de que a passagem do tempo deve ser uma conquista, não uma perda; viver é a única coisa que não deve ser deixada para depois. Por isso, Covey (1994) defende que, além de aproveitar o tempo, é fundamental aproveitar a vida.

Tradicionalmente, a gestão do tempo consiste em uma tentativa de controlar e alocar recursos finitos. No entanto, ao longo das últimas duas décadas, o conceito de gestão do tempo é visto por uma perspectiva estratégica (BURROWS, COUTTS & REE, 2007).

Segundo os estudos de Covey (1994 e 2007), a evolução da teoria do gerenciamento do tempo ocorreu conforme descrito a seguir.

A essência das melhores ideias, na área de gestão do tempo, pode ser capturada em uma única frase: *organize e execute conforme a prioridade*. Para Covey, esta afirmação “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” (2007, p. 179).

O autor explica que a primeira geração caracterizou-se por bilhetes e listas, em um esforço para conferir certa aparência de organização, a fim de suprir as muitas demandas feitas pela vida. A segunda foi constituída por calendários e agendas, pois refletiu uma tentativa de marcar eventos e atividades no futuro. A terceira geração adiciona, às gerações anteriores, a importante ideia de prioridade, de valores e do comparativo entre as atividades em relação aos valores. Esta geração concentra-se em estabelecer metas de curto, médio e longo prazo, em cuja

direção o tempo e a energia devem ser alocados. Ela também inclui o conceito de planejamento diário.

Embora a terceira geração tenha incluído os valores individuais em sua metodologia, e tenha dado uma contribuição significativa, as pessoas começaram a perceber que a elaboração e a manutenção de agendas “eficientes”, para controle do tempo, com frequência eram improdutivas. A concentração na eficiência gera expectativas que conflitam com as oportunidades de desenvolver relacionamentos mais ricos, de satisfazer as necessidades humanas e de desfrutar momentos espontâneos. Como resultado, muita gente decepcionou-se com os esses sistemas de gerenciamento do tempo, os quais faziam com que se sentissem amarradas e tolhidas demais. Com isso, as pessoas acabaram retornando às técnicas de primeira e de segunda geração, a fim de preservarem os relacionamentos, a espontaneidade e a qualidade de vida (COVEY, 2007).

No entanto, Covey (2007) afirma haver uma quarta geração emergente, a qual teoriza que o desafio não é gerenciar o tempo, mas a pessoa. Em vez de focalizar as coisas e o tempo, as atenções se voltam para a preservação e a melhoria dos relacionamentos e para a obtenção de resultados. Esta nova onda considera a adoção e o uso de leis universais para balizar os valores, escolhas e prioridades.

Segundo Covey (1994), o enfoque correto a ser dado à gestão do tempo, diferentemente da abordagem tradicional, diz respeito a: a) buscar eliminar as verdadeiras raízes dos problemas, com uma visão de longo prazo, e não apenas atacar os seus sintomas; b) buscar a eficácia (realizar o que precisa ser feito), além da eficiência (realizar bem as tarefas), concentrando o tempo e demais recursos para as atividades que gerem resultados positivos e satisfação; c) priorizar as atividades importantes e reduzir as urgências; d) planejar, organizar e priorizar as tarefas para o contexto da semana, e não apenas para o dia e e) investir no poder pessoal e nos relacionamentos.

A quarta geração do gerenciamento do tempo avançou em cinco aspectos, em relação à terceira: a) o indivíduo passou a estar centrado em princípios, além de saber o que é realmente importante na sua vida; b) a orientação passou a ser direcionada pela consciência; c) a missão passou a ser definida por um caráter único, inclusive valores e metas de longo prazo; d) identificação dos papéis que a pessoa desempenha, como forma de equilibrar a vida e e) ampliação do contexto do planejamento de diário para semanal (COVEY, 2007).

Das doze abordagens de gerência do tempo, descritas por Grassi (1998), a grande maioria se enquadra na segunda e na terceira geração da teoria de gerenciamento de tempo. Segundo tal autora, apenas o método de Covey se encaixa na quarta geração, além de alguns aspectos das abordagens “Seguir o fluxo” e “Recuperação”.

2.3.3 Modelos de gestão do tempo

A vinculação à aspectos trabalhados no planejamento estratégico pessoal e a presença de método lógico e sequencial, com etapas e fases bem definidas para aplicação prática na vida das pessoas, foram os principais critérios utilizados para a escolha dos quatro modelos que são apresentados, resumidamente, a seguir, os quais serviram como referencial teórico e metodológico principal para a construção do Modelo de gestão do tempo proposto neste trabalho. São eles: “Matriz do Gerenciamento de Tempo”, de Covey (1994 e 2007), “Equilíbrio do Tempo”, de Seiwert (2004), “Gerenciamento de Tempo”, de Raffoni (2006) e “A Tríade do Tempo”, de Barbosa (2008).

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 nesta dissertação.

2.3.3.1 Modelo “Matriz de gerenciamento do tempo”, de Covey (1994 e 2007)

A Matriz de Gerenciamento do Tempo, de Covey, foi descrita primeiramente no livro “First Things First” (Covey, 1994) e, depois, reescrita como o hábito 3 do livro “Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes” (Covey, 2007).

Neste último livro, o hábito 3 (*Primeiro o mais importante: princípios do gerenciamento pessoal*) pode ser considerado a segunda criação, ou a elaboração física, em seqüência à primeira criação, ou criação mental, do hábito 2. O hábito 3 é o gerenciamento, e diz respeito à atuação pessoal no cotidiano, ou o lado prático daquilo que ficou definido no hábito 1 (*Seja proativo: princípios da visão pessoal*) e no hábito 2 (*Comece com o objetivo em mente: princípios da liderança pessoal*). É a transformação, em realidade, dos hábitos 1 e 2, ou seja, é a *vontade independente* baseada na *autoconsciência* (hábito 1) e na *consciência e imaginação* (hábito 2), que torna possível o gerenciamento pessoal eficaz.

O *gerenciamento* coloca o mais importante em primeiro lugar e o executa (hábito 3). É disciplina e vontade de fazer direito. Covey (2007, p. 177) acrescenta que “o gerenciamento é a divisão em partes, a análise, o sequenciamento, a aplicação específica, a tendência temporal do cérebro esquerdo, que leva ao autogoverno eficaz”. Em síntese, o gerenciamento eficaz significa fazer primeiro o mais importante e, por isso, trabalha com questões ligadas à administração do tempo e da vida. A essência do gerenciamento do tempo é a organização e a atuação a partir de prioridades equilibradas.

Segundo Covey (2007, p. 181), “o foco essencial da quarta geração da teoria sobre administração do tempo pode ser identificado na Matriz do Gerenciamento do Tempo”, expressa na Figura 6, e é baseado em dois fatores que definem uma atividade, que são: urgência e importância. Urgentes são as atividades que exigem atenção imediata e se impõem sobre a pessoa. Por outro lado, as coisas importantes estão ligadas aos resultados e contribuem para a missão, valores e metas prioritárias.

Convém salientar que grande parte daquilo que é importante para uma pessoa – que contribui realmente com os resultados verdadeiros e que traz propósito à sua vida – não a influencia ou a pressiona, pois não é urgente. Isso significa dizer que a pessoa é quem deve agir (ser proativa), assumindo o seu comando e tomando iniciativas para influenciar aquilo que é importante para si, sob pena de ser pressionada pelas urgências e ter que reagir. É por esse motivo que, normalmente, apenas 20% (aproximadamente) das atividades realizadas pelas pessoas resultam em conquistas, em realização, em qualidade de vida, conforme preceitua a Lei de Pareto ou Princípio 80/20, já mencionado no presente trabalho.

De acordo com Covey, desses dois fatores (urgência e importância) decorrem quatro maneiras pelas quais as pessoas ocupam o seu tempo, denominadas pelo autor de “quadrantes”, conforme mostra a Figura 6, apresentada a seguir, na qual as atividades individuais são classificadas em quatro quadrantes: Quadrante I, onde estão inseridas as atividades urgentes e importantes; Quadrante II, no qual estão localizadas as atividades importantes e não urgentes; Quadrante III, composto pelas tarefas urgentes e não importantes e Quadrante IV, constituído pelas atividades não urgentes e não importantes.

	Urgente	Não-Urgente
Importante	I <ul style="list-style-type: none"> • Crises • Problemas urgentes • Projetos, reuniões, preparações com prazos definidos 	II <ul style="list-style-type: none"> • Preparação • Prevenção • Definição de valores • Planejamento • Desenvolver ou aprofundar relacionamentos • Identificar novas oportunidades • Lazer, recreação • <i>Empowerment</i>
Não-Importante	III <ul style="list-style-type: none"> • Interrupções e algumas ligações telefônicas • Parte da correspondência e alguns relatórios • Algumas reuniões • Questões urgentes suscitadas por outras pessoas • Várias atividades sociais 	IV <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho sem importância • Correspondência sem importância • Telefonemas e reuniões inúteis • Tarefas secundárias que consomem tempo em demasia • Atividades “alienantes”

Figura 6 – Matriz de Gerenciamento do Tempo

Fonte: Adaptado de Covey (1994, p. 31) e Covey (2007, p. 182)

O Modelo de Covey recomenda que a vida das pessoas esteja centrada no Quadrante II, ou seja, que suas atividades sejam priorizadas por importância, não por urgência. O autor alega que as pessoas que dão ênfase ao paradigma da importância, e ocupam seu tempo com atividades desse quadrante, obtêm como resultados visão, perspectiva, prosperidade, equilíbrio, bem-estar e melhor qualidade de vida. Para que isso seja possível, é preciso planejar e organizar a vida de forma que o cotidiano seja mais tranquilo, produtivo e voltado para resultados.

Nas palavras de Covey (2007, p. 189), “a essência do gerenciamento eficaz do tempo e da vida é a organização e a atuação a partir de prioridades equilibradas”. Quando o Quadrante II torna-se um lugar natural, será possível ter prazer em investir no tempo e obter resultados e relacionamentos gratificantes.

Todavia, aprender a ter disciplina, a dizer “não”, a delegar e a fugir das tarefas que roubam tempo e não trazem resultados, são alguns dos hábitos e técnicas que devem ser incorporados na ação diária. Quanto à disciplina, o autor alega que a principal dificuldade, na execução das ações prioritárias, é a falta de disciplina. Por isso, para que não haja desvio de conduta no caminho que leva ao alcance dos objetivos, torna-se necessário estar-se centrado nos princípios e manter o foco na missão pessoal e nas metas. A vontade independente, por si, só não fornecerá a disciplina necessária para a atuação eficiente, se a pessoa não estiver centrada em seus princípios e na sua missão. O modo como um ser humano passa o tempo resulta do modo como ele vê seu tempo e da forma como ele encara as suas prioridades.

As fases do Modelo Covey podem ser resumidas em seis atividades-chave:

a) escrever a visão e a missão pessoal com base no paradigma da importância e em princípios verdadeiros;

b) identificar e anotar os papéis importantes a desempenhar, com base nas diversas áreas nas quais se atua na vida (individual, familiar, profissional, social, etc.);

c) estabelecer e escrever duas ou três metas importantes para cada papel definido e conectá-las semanalmente, sendo que as metas de curto prazo devem estar vinculadas às de longo prazo identificadas a partir da elaboração da missão pessoal;

d) planejar e organizar as atividades de cada semana (planilha semanal), separando em cada dia as tarefas prioritárias dos compromissos, registrando cada meta a um dia específico da semana, identificando-a com a(s) respectiva(s) atividade(s) e verificando as agendas mensal e anual para checar os compromissos já assumidos anteriormente;

e) adaptar-se, diariamente, ao planejamento semanal por meio da planilha diária, priorizando atividades e respondendo a eventos, relacionamentos e experiências, de um modo proveitoso, dedicando alguns minutos, pela manhã, para repassar os compromissos e tomar decisões baseado nos valores pré-definidos;

f) no final de cada semana, fazer uma avaliação sobre as metas, atividades e decisões realizadas ou não na semana que terminou, antes de planejar a semana seguinte.

De acordo com Covey (1994 e 2007), gerenciar a vida e o tempo, centrado em princípios do Quadrante II, faz uma diferença qualitativa positiva, pois “quanto mais as metas semanais estiverem completamente ligadas a um quadro mais amplo de princípios corretos e à missão pessoal, maior será o aumento da eficácia” (2007, p. 201).

Nessa perspectiva, Covey (2007) alega que a origem dos resultados positivos e da qualidade de vida está relacionada com a forma como a pessoa pensa, ou seja, está ligada às suas crenças e valores. Sendo assim, administrar o tempo de maneira eficaz e efetiva significa alinhar modelos mentais, ações, atitudes e comportamentos, do cotidiano, com a missão, a visão e as metas definidas em acordo com os princípios universais.

Para o autor, esses princípios, verdadeiros e eternos, são aquelas leis universais que, historicamente, desde os primórdios da humanidade, têm regido os eventos e ações humanas. Covey afirma que os “mapas” (valores e paradigmas pessoais) devem estar em consonância com o “território” correto (princípios ou leis naturais), ou seja, “quanto mais nossos mapas ou paradigmas estão próximos a esses princípios ou leis naturais, mais precisos e funcionais eles serão” e acrescenta: “mapas corretos causarão um impacto imenso em nossa eficácia pessoal e interpessoal, muito mais do que qualquer esforço despendido na mudança de atitudes ou comportamentos” (COVEY, 2007, p. 49).

Desse modo, quando uma pessoa pensa e age de maneira coerente e dinamizada com os princípios eternos (como ética, honestidade, humildade, integridade), mantendo o foco no que é mais importante e conhecendo as reais prioridades em todos os setores da sua vida, as suas possibilidades de alcançar o sucesso, de forma equilibrada, aumentarão consideravelmente.

2.3.3.2 Modelo “Equilíbrio do Tempo”, de Seiwert (2004)

Lothar J. Seiwert é o mais destacado especialista, da Alemanha, no gerenciamento do tempo. Palestrante e instrutor requisitado, já proferiu conferências para mais de 100 mil pessoas. Sua empresa de assessoria e consultoria *Seiwert Institut GmbH*, em Heidelberg, é especializada em assuntos sobre administração do tempo e liderança.

Através de sua experiência, como especialista em gerenciamento do uso do tempo, o autor introduz uma nova cultura sobre o aspecto temporal. Gerenciá-lo, abrange mais do que classificar prioridades, significa autogerenciamento e estruturação ativa da vida, uma vez que não se pode gerir o tempo, mas sim a si próprio. Para o autor, no acelerado mundo atual, o gerenciamento do tempo deve propiciar equilíbrio à vida profissional e pessoal e incentivar a concentração naquilo que é realmente importante.

Seiwert propõe a seguinte mudança de paradigma: de “tempo é dinheiro” para “tempo é vida”. O seu modelo *Equilíbrio de Tempo* é composto por quatro categorias, que podem ser visualizadas na Figura 7, e estão descritas a seguir:

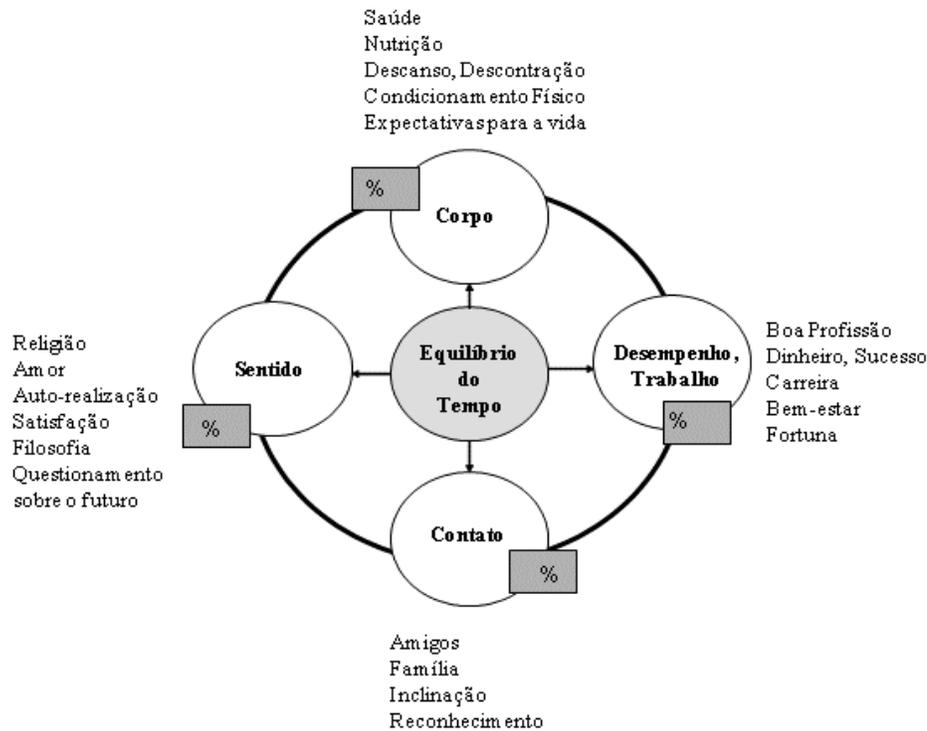


Figura 7 – Modelo do Equilíbrio de Tempo de Seiwert/Peseschkian

Fonte: Seiwert (2004, p. 58)

- *Desempenho/trabalho*: refere-se ao alto engajamento no trabalho e na profissão, senso de responsabilidade por tarefas assumidas e desejo de manter-se atualizado e em desenvolvimento. Inclui elementos como profissão, dinheiro, sucesso, carreira, bem-estar e fortuna.
- *Corpo*: diz respeito à manutenção ou restauração da saúde. Compreende elementos como nutrição, descanso, descontração, condicionamento físico e expectativa de vida.
- *Contato*: refere-se à valorização das relações pessoais. Inclui os relacionamentos com os amigos e com a família e elementos como inclinação e reconhecimento.
- *Sentido*: trata da dedicação aos valores que dão sentido à vida e aos objetivos que são perseguidos. Busca o equilíbrio e a harmonia entre as quatro categorias da vida.

Compreende elementos como religião, amor, autorrealização, satisfação, filosofia e questionamento sobre o futuro.

Essas categorias encontram-se em dependência recíproca, pois qualquer desequilíbrio em uma delas poderá refletir nas demais.

O gerenciamento total do tempo e da vida persegue o objetivo de não só criar tempo para todas as áreas importantes da vida como profissão, família, saúde e a busca por um objetivo, mas também de colocar e manter essas quatro áreas em equilíbrio (SEIWERT, 2004, p. 57).

Seiwert (2004) afirma não haver separação entre vida profissional e vida privada, pois elas constituem uma unidade. Logo, para que a pessoa alcance o autogerenciamento, o autor recomenda a utilização de sua *Pirâmide de sucesso em busca da eficácia*, a qual é composta por sete passos, representados, de cima para baixo, na Figura 8, os quais procuram demonstrar, de maneira concreta, como a pessoa poderá viver melhor em seu cotidiano.

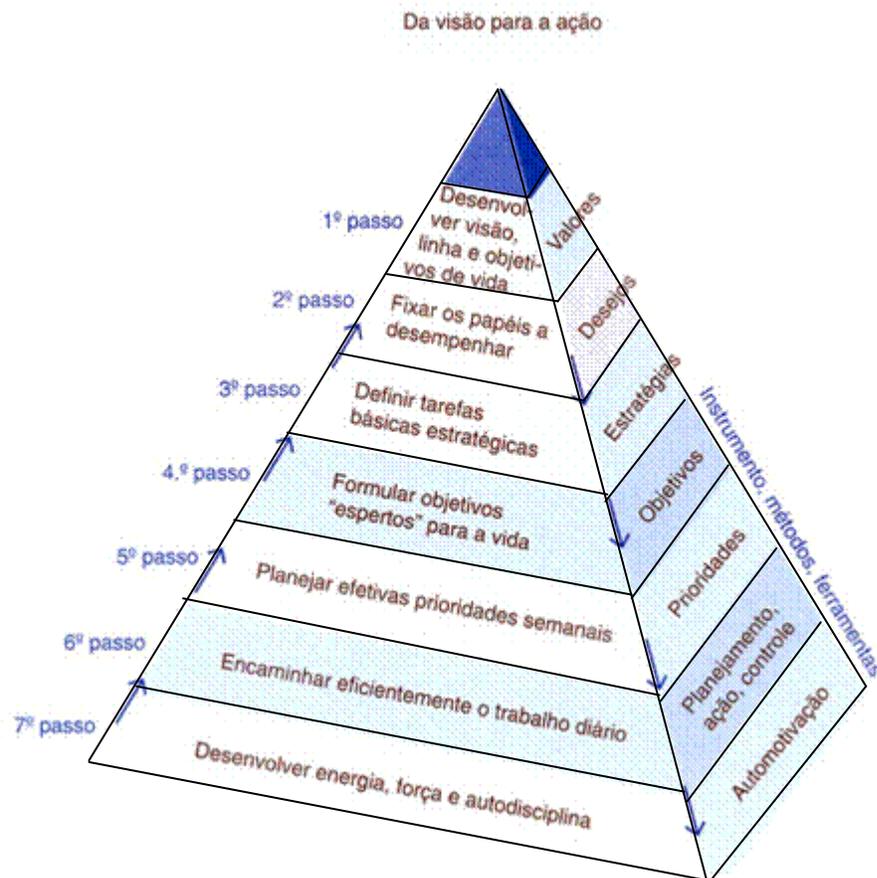


Figura 8 – Pirâmide de sucesso em busca da eficácia
 Fonte: Seiwert (2004, p. 67)

A seguir, são sintetizados os sete passos do Modelo Seiwert, demonstrados na Figura 8.

- 1) Deve-se desenvolver a visão, linha e valores de vida pessoal e profissional e traçar objetivos. “Somente quem tiver uma clara visão, seguir uma linha e desenvolver objetivos de vida estará em condições de dar sentido e direção a seu viver” (SEIWERT, 2004, p. 70).
- 2) São definidos os papéis a serem desempenhados, pois auxiliarão a fixar a visão de longo prazo, de forma concreta, representando os desejos da pessoa.
- 3) Aqui, são definidas tarefas básicas estratégicas adequadas (objetivos de médio prazo), para posicionar o foco nas tarefas promissoras de sucesso, que possam auxiliar o progresso pessoal mais rápido.
- 4) Formula-se os objetivos “espertos” para a vida (metas de curto prazo), transformando desejos ou sonhos de longo prazo e tarefas estratégicas (metas de médio prazo) em objetivos concretos para o futuro profissional e pessoal. Deve ser feito para um período de três a cinco anos, mas também como plano anual, tomando por base o Modelo de Equilíbrio de Tempo e os papéis que as pessoas desempenham em sua vida.
- 5) Deve-se planejar efetivas prioridades semanais, realizando aquelas que são realmente importantes, ou seja, elaborar o planejamento de prioridades semanais com o desenvolvimento de uma lista para cada nova semana. “Quem planeja corretamente suas **prioridades** também dispõe melhor de seu tempo” (SEIWERT, 2004, p. 123) [grifo do autor].
- 6) Permite que a pessoa cumpra, eficientemente, as tarefas diárias, pois o dia é a unidade de tempo em que a pessoa vive. Assim, quanto mais puder planejar seu dia, melhor poderá direcioná-lo, para atingir os objetivos e valorizar as consequências diárias na concretização das tarefas.
- 7) Busca-se desenvolver energia, força e autodisciplina, para obter o sucesso diário. Mexer com a autodisciplina é uma das melhores formas de otimizar o uso do tempo na vida e conquistar equilíbrio entre obrigações e recompensas.

Os passos apresentados fornecem uma visão global para a soberania do tempo e da eficácia. Para finalizar, o autor acrescenta as pessoas serem únicas e diferenciadas e, por isso, as

“dicas para o gerenciamento de tempo devem levar em consideração diversos tipos de estruturas de personalidade” (SEIWERT, 2004, p. 147).

2.3.3.3 Modelo “Gerenciamento de Tempo”, de Raffoni (2006)

Melissa Raffoni foi uma das fundadoras da Professional Skills Alliance. Conta com mais de dez anos de experiência profissional na área de serviços *business-to-business*, trabalhando com centenas de clientes que vão desde *start-ups* até empresas incluídas na Fortune 500. Antes de fundar sua própria empresa de consultoria, a autora desempenhou importantes papéis em outras grandes empresas desta área. Melissa Raffoni também faz parte do corpo docente da Sloan School of Management, do Massachusetts Institute of Technology, e publicou inúmeras matérias na *Havard Management Update*.

O Modelo de Raffoni está direcionado para o campo profissional, trazendo soluções práticas para os desafios do trabalho. Porém, percebe-se que pode ser adaptado à área pessoal.

A autora baseou a sua metodologia em dois conceitos fundamentais: alavancagem do tempo e gerenciamento do tempo.

“A alavancagem do tempo consiste na estratégia de utilizar o tempo de uma forma inteligente, em busca de seus objetivos mais importantes” e o gerenciamento do tempo é “o processo que você utiliza no dia a dia para alavancar o tempo – agenda, listas de afazeres, delegação de tarefas e outros sistemas que permitem certa otimização” (Raffoni, 2006, p. 6).

“*Alavancar o tempo* significa observar de forma estratégica como você aplica seu tempo. Significa certificar-se de estar aplicando o tempo nos lugares certos – nas coisas que são mais importantes para você” (Raffoni, 2006, p. 7) [grifo da autora]. A partir daí, é possível alavancar o tempo em uma situação desejada ou ideal que traga o melhor retorno ou desempenho possível.

Primeiramente, a autora explica ser necessário verificar como se está aplicando o tempo, por meio de uma auditoria básica do tempo. Para isso, ela ensina como fazer essa auditoria e como criar um gráfico de *pizza* da atual alocação do tempo.

O primeiro passo da auditoria do tempo consiste em dividir o trabalho em categorias de atividades correspondentes aos objetivos. Logo após, deve-se criar uma tabela semanal de auditoria, especificando o tempo e seus percentuais alocados em cada categoria de atividade, como mostra o Quadro 1. De posse dessas porcentagens, pode-se criar um gráfico de *pizza* para

ilustrar como o tempo foi alocado na semana anterior. Ao examinar os resultados da auditoria, é preciso se perguntar: “É assim que quero continuar gastando meu tempo?”.

FERRAMENTA BÁSICA DE AUDITORIA DO GERENCIAMENTO DO TEMPO							
Semana de 20 a 24/03	Atividade Vendas	Atividade Atendimento aos clientes	Atividade Gerenciamento da Equipe	Atividade Planejamento Estratégico	Atividade Gerenciamento do Chefe	Atividade Administração	Total de Horas
Segunda-feira	2 horas	1 hora	3 horas	-	-	2 horas	8 h
Terça-feira	3 horas	1 hora	4 horas	-	-	2 horas	10 h
Quarta-feira	7 horas	-	-	-	1 hora	2 horas	10 h
Quinta-feira	-	3 horas	3 horas	-	-	2 horas	8 h
Sexta-feira	1 hora	2 horas	-	3 horas	1 hora	2 horas	9 h
Tempo total/ Atividade	13 horas	7 horas	10 horas	3 horas	2 horas	10 horas	44h
% do tempo	29%	16%	22%	7%	4%	22%	100%

Quadro 1 – Ferramenta Básica de Auditoria do Gerenciamento do Tempo

Fonte: Raffoni (2006, p. 18)

Convém salientar que essa auditoria do tempo deve ser feita no transcorrer de uma ou mais semanas, registrando quanto tempo é dedicado para cada atividade, para que seja possível conhecer como se está realmente usando o tempo. Raffoni também esclarece que essa medição do tempo atual deve ser feita tanto no trabalho como no campo pessoal, a fim de alcançar equilíbrio na vida.

Depois de se obter uma ideia clara da maneira como se está aplicando o tempo, a autora aponta, como passo essencial, do seu modelo a comparação dos resultados dessa auditoria com os objetivos, para que sejam feitas as devidas correções do uso do tempo na direção daquilo que se deseja realmente, elaborando a situação desejada (alavancagem do tempo).

O Quadro 2 mostra como alocar o tempo nas atividades importantes, ligadas às metas e às principais categorias de atividades, a fim de que os objetivos entrem em foco com mais clareza.

Com os percentuais de cada categoria de atividades, expressos na terceira coluna da tabela, é possível criar um gráfico de *pizza* da alocação ideal do tempo. De posse desse gráfico ideal, deve-se compará-lo com o gráfico real e, assim, realizar as alterações necessárias para tornar o uso do tempo mais eficiente.

FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO DA ALAVANCAGEM DO TEMPO				
Semana				
Categoria relacionada aos objetivos	O que aparentemente dá certo? Como saberei se tive sucesso?	% de tempo exigido	Horas úteis da semana	Principais atividades
Vendas	Conseguir três contas novas por mês	30%	12	- Fazer duas visitas de vendas por semana. - Pesquisar novos clientes potenciais. - Redigir relatórios de vendas. - Apresentar propostas.
Atendimento aos clientes	Garantir a transição suave da venda para a produção	10%	4	- Participar das reuniões preliminares. - Follow-up por telefone.
Gerenciamento da Equipe	- Reservar tempo para as reuniões. - Planejar o programa de treinamento dos novatos.	20%	8	- Reuniões semanais de uma hora com cada representante. Duas reuniões semanais por equipe. - Contatar RH acerca do treinamento dos novatos.
Planejamento Estratégico	- Desenvolver a nova estratégia anual.	20%	8	- Traçar plano. - Revisar o plano com Joe.
Gerenciamento do Chefe	- Manter o CEO atualizado. - Obter contribuições da alta gerência sobre o plano estratég.	5%	2	- Marcar reuniões com o CEO. - Providenciar duas reuniões com a alta gerência.
Administração	Relatórios de despesas, e-mails, etc.	5%	2	- Responder e-mails. - Revisar relatórios de despesas. - Processar faturas.
Outros	Tempo para contingências	10%	4	
		100%	40	

Quadro 2 – Ferramenta de planejamento da alavancagem do tempo

Fonte: Raffoni (2006, p. 25)

O segundo conceito utilizado no Modelo de Raffoni (2006) é o gerenciamento do tempo propriamente dito, que está relacionado à implementação, e corresponde ao processo utilizado “no dia a dia para alavancar o tempo – agenda, listas de afazeres, delegação de tarefas e outros sistemas que permitem certa otimização” (2006, p.6). Nesta etapa, a autora ensina como enquadrar o tempo, como gerenciar o tempo, como superar obstáculos, e como desenvolver hábitos adequados de gerenciamento do tempo.

Para enquadrar o tempo, a autora sugere a elaboração de uma agenda realista e afirma que “enquadrar o tempo é um processo interativo que ajuda você a configurar sua programação de modo a atingir os objetivos desejados” (2006, p. 33). Antes, porém, propõe a criação de uma lista de tarefas a serem executadas em um determinado período de tempo (dia, semana, mês, trimestre) a partir do plano de alavancagem do tempo. “A lista pode incluir objetivos, tarefas necessárias à

consecução desses objetivos e atividades pessoais, como exercícios físicos” (2006, p.33). Depois, é preciso subdividir as tarefas por categoria de atividade (profissional e pessoal).

A partir de tarefas exequíveis, pode-se enquadrar o tempo numa agenda semanal factível, para manter o controle do tempo consumido em cada tarefa e acompanhar as realizações. Ao final de cada semana, é preciso examinar os registros realizados, a fim de fazer os ajustes adequados. Estabelecer parâmetros relativos ao tempo permite melhor concluir os itens da lista, além de permitir desenvolver uma capacidade melhor de avaliar o tempo.

Ao programar a agenda é necessário reservar algum espaço para manobras. Por isso, não se deve programar todo o tempo disponível, apenas em torno de 70%, a fim de se adquirir margem de tempo para imprevistos e atividades que se gostaria de realizar. “O desafio é priorizar e aproveitar o tempo de uma forma que faça sentido” (Raffoni, 2006, p. 36).

No Quadro 3, é apresentada a ferramenta de enquadramento do tempo, a qual pode ser adaptada ao tipo de agenda ou *software* a que a pessoa melhor se adapte.

FERRAMENTA ENQUADRAMENTO DO TEMPO		
Adapte esta ferramenta ao tipo de agenda ou software que você utiliza		
Programação para as manhãs de segunda e terça-feira		
Horário	Segunda-feira	Terça-feira
8:00h	Tarefa: Pesquisar o plano estratégico. Tempo realmente consumido:	Tarefa: Pesquisar o PE; ligar para Joe. Tempo realmente consumido:
9:00h	Tarefa: Reunião semanal com a equipe. Tempo realmente consumido:	Tarefa: Follow-up dos clientes potenciais. Tempo realmente consumido:
10:00h	Tarefa: Planejar a delegação da emissão de faturas. Tempo realmente consumido:	Tarefa: Reunião com Joe sobre as vendas já realizadas. Tempo realmente consumido:
11:00h	Tarefa: Retornar os telefonemas e os e-mails. Tempo realmente consumido:	Tarefa: Trabalhar em conjunto com Jane. Tempo realmente consumido:

Quadro 3 – Ferramenta de enquadramento do tempo

Fonte: Raffoni (2006, p. 37)

Gerenciar o tempo diz respeito a um plano de implementação que envolve o monitoramento e avaliação da agenda. Para esse monitoramento da programação, e como forma de avaliar o progresso, a autora sugere a utilização de um controle denominado “*Checklist*”.

Essa ferramenta permite uma avaliação quanto: ao progresso em relação à consecução dos objetivos; ao preparo e concentração; à conclusão das tarefas da semana; aos planos para terminar as tarefas inacabadas; à programação do número certo de tarefas; às estimativas de tempo; à redução de atividades que não servem ou não têm prioridade e outras informações.

Para gerenciar eficientemente o tempo, a autora recomenda a manutenção do foco nos objetivos e o cumprimento das tarefas que a eles atendem. Para isso, é necessário aprender a dizer não a demandas não prioritárias, e a delegar de forma criativa.

A autora também ensina como reconhecer, enfrentar e superar os obstáculos comuns do gerenciamento do tempo. Para isso, é preciso aprender a lidar com os desperdiçadores de tempo, como desorganização, interrupções, reuniões, viagens, procrastinação. A fim de superá-los, Raffoni sugere: evitar o perfeccionismo; analisar as interrupções e seus planos de contingência; organizar ambientes e informações; planejar reuniões e reduzir viagens.

Por fim, a autora explica sobre como desenvolver hábitos adequados de gerenciamento do tempo: gerenciar as mensagens, utilizar eficientemente o telefone, usar o correio eletrônico para poupar tempo, corresponder-se com eficiência e aproveitar os momentos de inatividade.

2.3.3.4 Modelo “A tríade do tempo”, de Barbosa (2008)

Christian Barbosa é um dos maiores especialistas em gerenciamento de tempo e produtividade pessoal e empresarial do Brasil. Atua como conferencista, empreendedor e sócio da Blue Eagle e da Tríade do Tempo. Desenvolveu diversas pesquisas sobre o tema e criou uma das maiores bases mundiais estatísticas sobre produtividade já existentes. O autor é facilitador do programa de empreendedores do Sebrae/ONU – Empretec. Christian é autor de livros e também escreve artigos para jornais e revistas do Brasil e do exterior.

Na visão desse autor, não é possível administrar o tempo, pois ele não para, não pode ser controlado, não pode ser alterado e, além disso, o tempo é igual para todos. Só é possível gerir as ações e os eventos que acontecem no tempo. Por isso, ele prefere trocar o termo “administração do tempo” por “administração pessoal”, porque só é possível controlar a si mesmo.

O modelo “A Tríade do Tempo”, de Barbosa (2008), foi baseado no de Covey, porém com inovações e contribuições que o enriquecem e o modernizam, acrescentando alguns pontos e simplificando outros, enfim, propicia “uma nova ótica sobre o princípio de Eisenhower e da matriz do tempo proposta por Stephen Covey” (2008, p. 39).

A metodologia de Barbosa busca alternativas no sentido de contribuir com o surgimento de um novo padrão de vida, com mais qualidade, realizações e equilíbrio. Esse método trata o homem em sua totalidade, integralidade e complexidade. Aborda a gestão do tempo como gestão

pessoal ou gestão da vida e propõe a divisão das atividades pessoais em três critérios: *Importância, Urgência e Circunstância*.

Quanto a esses critérios, o autor acrescenta um a mais do que no Modelo de Covey, sendo a base do seu conceito a trindade, representada por três esferas que, juntas, compõem a tríade do tempo (Figura 9), representando a forma como uma pessoa utiliza o tempo. Barbosa (2008, p. 40) esclarece que “a principal diferença desse modelo em relação à Matriz (Modelo Covey) é que, aqui, as esferas da Importância e da Urgência nunca acontecem simultaneamente. Não há intersecção das esferas”.

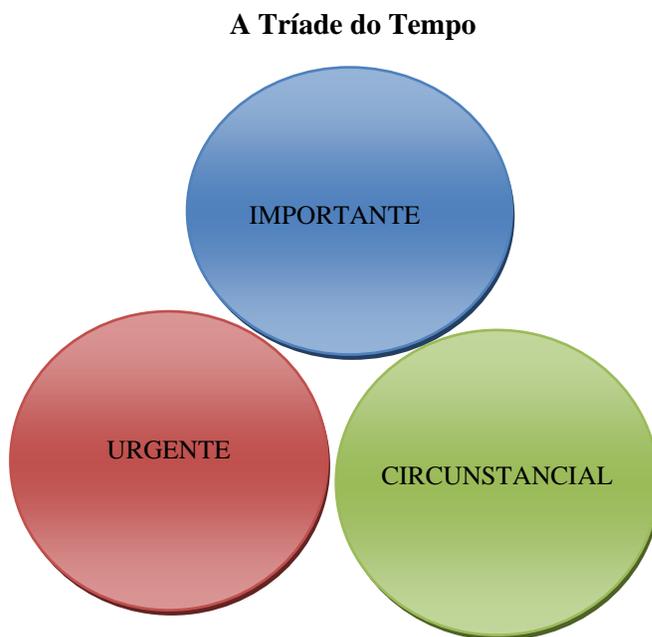


Figura 9 – A Tríade do Tempo
Fonte: Barbosa (2008, p. 40)

A esfera Importância refere-se a todas as atividades que o indivíduo realiza como importantes em sua vida, que trazem resultados positivos e melhor qualidade de vida a curto, médio e longo prazo. A esfera Urgência abrange as atividades que são realizadas com prazo de tempo curto, e isso causa estresse. A esfera Circunstância cobre aquelas tarefas desnecessárias, triviais e inúteis, realizadas por comodidade ou “socialmente” apropriadas.

Na Tríade do Tempo, um indicador de que as atividades da pessoa não estão sob controle é quando a esfera da importância é menor que as esferas da urgência e/ou das circunstâncias. Por

isso, o objetivo da metodologia desenvolvida pelo autor, diz respeito a proporcionar que o tempo da pessoa seja dedicado ao que importa, para levar a sua Tríade a um padrão próximo ao ideal.

O autor explica que a Tríade ideal representa uma composição perfeita e traz felicidade para a pessoa. A esfera Importância é representada com percentual bem maior do que o das outras duas esferas, como apresentado na Figura 10; deve ser conquistada com o aumento das atividades importantes e a redução das atividades urgentes e circunstanciais. Entretanto, a condição principal, para conquistar tal êxito, é a decisão pessoal de assumir a responsabilidade de mudar, usando uma postura mais pró-ativa.

A tríade ideal

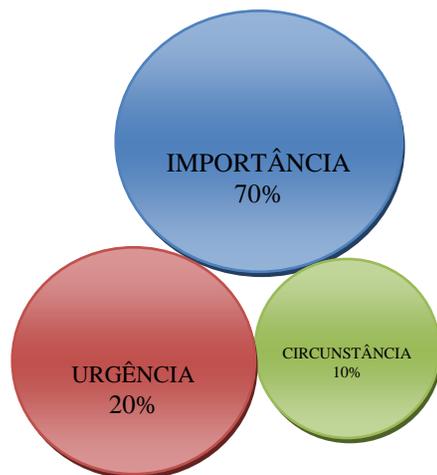


Figura 10 – A Tríade Ideal
Fonte: Barbosa (2008, p. 56)

Barbosa (2008, p. 79) explica que “a metodologia Tríade contém cinco fases distintas, que devem ser postas em prática de forma sequencial e cíclica”. Essa metodologia busca transformar e manter o tempo de um indivíduo preenchido com o maior número possível de atividades da esfera da importância.

Cada uma das fases do Modelo Tríade procura atender às principais necessidades das pessoas em matéria de qualidade de vida e produtividade, e contém uma série de etapas e de técnicas de aplicação prática. As suas fases são: identidade, metas, planejamento, organização e execução, e são representadas na figura de uma estrela de cinco pontas que, segundo o autor, simboliza e representa o homem na sua totalidade, integralidade e complexidade (Figura 11):



Figura 11- As cinco fases

Fonte: Barbosa (2008, p. 80)

A fase inicial, denominada identidade, pelo autor, é a fase de reflexão sobre a vida, a qual leva o indivíduo a olhar para dentro de si e fazer questionamentos, tais como: “Quem sou eu? O que eu quero para minha vida? Qual é o meu verdadeiro propósito? Quais são os meus sonhos? Quais são os papéis que desempenho na vida? Como estou vivendo meus relacionamentos? Como eu quero me equilibrar?” (2008, p.81).

A fase de Identidade serve como espelho, na qual a pessoa deve parar para pensar naquilo que é realmente importante em sua vida. Esta fase representa o autoconhecimento para a construção de uma identidade pessoal. É nesta etapa que cada um define seu propósito, sua missão, seus valores, sua visão de futuro, seus papéis, seus sonhos, suas preferências e gostos. Enfim, é a fase de visão de longo prazo que responde aos *porquês* individuais.

Após a autoanálise, é hora de estabelecer as Metas para transformar em realidade tudo o que foi definido como importante. Escrever as metas significa descrever, na prática, os sonhos. Quem não tem metas definidas vive em função dos eventos e das outras pessoas. Quem não define suas metas não tem rumo, nem autonomia, nem poder pessoal. As metas representam a bússola que fornece o norte para a vida de cada um, devendo ser pautadas por princípios naturais,

universais, imutáveis. Sem direção, ou melhor, sem saber aonde se quer chegar, qualquer caminho serve. As metas representam a pergunta: “*O que vou fazer?*”.

Para alcançar as metas é preciso realizar o Planejamento. Nesta terceira fase define-se por escrito o caminho que será percorrido para atingi-las, prevendo possíveis problemas de percurso, identificando os passos intermediários e definindo os prazos e recursos. O planejamento divide-se em planos de longo, médio e curto prazo. O plano de curto prazo consiste em programar a semana, na agenda, especificando atividades e compromissos para cada dia. O Planejamento responde a pergunta: “*Como vou fazer?*”

A fase da Organização representa a etapa de “arrumar a bagunça”, pois é muito mais fácil trabalhar ou agir em ambientes limpos e arrumados. Perde-se muito tempo tentando localizar informações em ambientes desorganizados. Segundo Barbosa (2008), organizar o ambiente de trabalho, ou doméstico, ajuda a ganhar tempo no dia a dia. A organização serve para arrumar arquivos e ambientes, além de armazenar e compartilhar informações e conhecimentos.

Para o autor, a fase de Execução é a convergência das demais fases, pois é no presente que as ações diárias são realizadas. É a fase mais desafiadora de todas, pois é nela que aparecem os famosos ladrões do tempo, como: telefonemas, *e-mails*, reuniões e tarefas urgentes. Para a execução obter resultado, é precioso priorizar as coisas importantes, utilizar a organização pessoal, lidar com o inesperado, delegar e monitorar o que foi delegado. É a fase do “*fazer*”.

Conforme explica Barbosa (2008, p. 83), “o maior desafio desta metodologia é fazer o conteúdo ser incorporado com naturalidade à rotina das pessoas”.

3 METODOLOGIA

Lakatos e Marconi (2000, p. 44) alertam que “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Entretanto, na visão de Victora et al. (2000), a utilização de uma metodologia é muito mais que a escolha de métodos e técnicas de investigação, pois compreende uma visão de mundo, em sua totalidade, observada pelo pesquisador.

Contudo, Gil (2009) afirma toda pesquisa consistir em uma atividade racional e sistemática e “exige que as ações desenvolvidas ao longo do seu processo sejam efetivamente planejadas” (2009, p. 19), desde a formulação do problema, passando pela especificação dos objetivos, pela construção de hipóteses ou pressupostos, pela operacionalização de conceitos, até a apresentação dos resultados.

Para desenvolver uma pesquisa é preciso definir técnicas de coleta de dados, instrumentos de pesquisa a serem utilizados, informações a serem obtidas e como serão aplicadas, além de outras informações importantes (LEOPARDI et al., 2001).

Dentre os diversos conceitos de *método* existentes na literatura, foram escolhidos dois: o de Gil (1999, p. 26), o qual alega que o método científico consiste em um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” e o conceito de Leopardi et al. (2001, p. 109), que descrevem método científico como “o caminho pelo qual os pesquisadores produzem o conhecimento científico”.

Os métodos têm a função de garantir, ao pesquisador, o foco e a objetividade necessários na lida com os fatos relativos ao fenômeno investigado, oferecendo normas gerais que se destinam a separar o senso comum dos objetivos científicos. Com isso, o pesquisador se municia da possibilidade de decidir sobre o alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade das generalizações (GIL, 2002).

Becker (1997) sustenta que a metodologia é o estudo do método de fazer pesquisa e tem a função de especificá-lo e de tentar aperfeiçoá-lo por meio da investigação fundamentada. Assim, metodologia é a colocação do método em prática.

Desenvolver uma pesquisa envolve o projeto de pesquisa, a coleta de dados, a análise e a discussão dos dados e a elaboração final do relatório escrito (LEOPARDI, et al., 2001, p. 110).

Neste capítulo, é apresentada a classificação da pesquisa, as categorias analíticas do estudo e a coleta, organização e análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Gil (2009 p. 41), “toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério”. Seguindo essa recomendação, as pesquisas podem ser classificadas com base em seu problema, em seu objetivo e nos seus procedimentos técnicos utilizados.

Considerando-se os objetivos, as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas e explicativas; levando-se em conta a natureza do problema, podem ter duas abordagens: qualitativa e quantitativa; e ao considerar-se os procedimentos técnicos, os estudos científicos podem ser definidos em dois grandes grupos de delineamentos: os que utilizam fontes de “papel” e aqueles que se valem de dados fornecidos por pessoas. “No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso” (GIL, 2009, p. 43).

Assim, levando-se em conta os objetivos, classificou-se este estudo como uma **pesquisa exploratória**, pois este tipo de pesquisa é usado para analisar modelos e, a partir daí, criar um modelo próprio. É o caso deste trabalho, que analisa modelos de PE, PEP, e Gestão do Tempo para a construção de um Modelo de Gestão do Tempo integrado ao PEP.

Segundo Gil (2009), esse tipo de pesquisa é usado para proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito, o que permite buscar o aprimoramento de ideias e a consideração dos mais variados aspectos ligados ao fato estudado.

Quanto à natureza do problema, o presente estudo foi classificado em uma **abordagem qualitativa**. A investigação qualitativa baseia-se no fato de as ações humanas possuírem um valor e visarem um sentido, os quais não podem ser captados por relações simples de causa e efeito ou pelo uso de instrumentos estatísticos (LEOPARDI, et al., 2001).

O método qualitativo aborda, portanto, aspectos subjetivos da realidade social, que não podem ser quantificados, e aprofunda-se no significado das ações e relações humanas.

Outra etapa da classificação de uma pesquisa diz respeito à sua definição quanto aos procedimentos técnicos a serem utilizados na coleta e análise dos dados, ou seja, diz respeito à parte prática da pesquisa. Nesse viés, Gil (2009, p. 41) assegura que “embora o planejamento da pesquisa exploratória seja bastante flexível, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”. Desse modo, quanto aos procedimentos técnicos para coleta e análise dos dados, optou-se, neste estudo, pela utilização de uma **pesquisa bibliográfica**.

A grande maioria dos estudos científicos exige, pelo menos em parte, algum trabalho dessa natureza. Porém, “há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas” (GIL, 2009, p. 44).

Essa técnica, segundo Vergara (1997), é caracterizada pelo estudo sistematizado desenvolvido com base em publicações, tais como livros, revistas, jornais, periódicos, bases de dados e redes eletrônicas. Em complementação, Fachin (2003) afirma que a pesquisa baseada na bibliografia conduz o leitor a um conjunto de conhecimentos humanos reunidos em obras sobre determinado assunto. O desempenho, desse tipo de pesquisa, consiste na coleta, processamento, análise e relato de informações.

O desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica é fundamentado em material já elaborado, principalmente em livros, artigos científicos, dissertações e teses. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2009, p. 45). Continuando, o autor explica essa vantagem ser importante quando o problema de pesquisa exige informações muito dispersas. Esse tipo de pesquisa é um processo que envolve as seguintes etapas: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca de fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto e redação do texto.

3.2 Categorias analíticas do estudo

A ideia de usar a gestão do tempo para contribuir com o planejamento estratégico pessoal, por meio da otimização de sua implantação, partiu da análise de métodos de PE e modelos de PEP. Verificou-se que a metodologia de planejamento estratégico pode ser adaptada ao campo pessoal. Também constatou-se que alguns modelos de planejamento estratégico pessoal mencionam o fator tempo como importante na vida das pessoas.

Assim, a fim de alcançar os objetivos propostos, foram considerados três constructos no presente estudo: *planejamento estratégico*, como suporte metodológico, baseado no modelo de PE de Estrada (2006); *planejamento estratégico pessoal*, com aporte conceitual principal no Modelo Estrada de PEP (Augustin, 2008), e *gestão do tempo*, como referencial teórico, baseado

principalmente nos modelos de Seiwert (2004), Raffoni (2006), Covey (2007) e Barbosa (2008). O Quadro 4 mostra os principais indicadores ligados a estes constructos.

Constructos do estudo	Objetivos específicos relacionados	Indicadores
Planejamento Estratégico	Descrever um modelo de PE, como suporte metodológico do estudo.	<i>Fases de PE:</i> diagnóstico, formulação, implementação e aprendizagem (Estrada, 2006).
Planejamento Estratégico Pessoal	Analisar e descrever modelos de Planejamento Estratégico Pessoal, como suporte conceitual da pesquisa.	<i>Áreas de atuação da pessoa:</i> individual, familiar, profissional, negócios pessoais e participação social (Augustin, 2008).
Gestão do Tempo	Analisar e descrever modelos de gestão do tempo como suporte teórico para a construção da proposta de modelo de gestão do tempo.	<i>Elementos de gestão do tempo:</i> paradigma da importância, priorização, planejamento, aproveitamento do tempo e avaliação (Seiwert, 2004; Raffoni, 2006; Covey, 2007; Barbosa, 2008)

Quadro 4 – Categorias analíticas do estudo

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas referências mencionadas.

A inter-relação existente entre planejamento estratégico pessoal e gestão do tempo pode ser percebida com a abordagem de que há influência e complementação mútua entre estratégias e metas (que representam eficácia) e a operacionalização das atividades no dia a dia (que representa eficiência). Assim, eficácia e eficiência identificam tal união.

No intuito de ilustrar e esclarecer sobre os conceitos de eficiência e de eficácia, e a relação destes com a Gestão do Tempo e o planejamento estratégico pessoal, o Quadro 5 mostra o que isso representa no presente estudo.

Eficiência (Gestão do tempo)	Eficácia (PEP)
Ação	Estratégia
Produtividade	Qualidade
Desempenho	Resultado
Foco	Visão
Relógio	Bússola
Grau de otimização	Grau de sucesso

Quadro 5 – Eficiência e Eficácia

Fonte: do autor

Da mesma forma como as organizações procuram tornar eficiente seu desempenho e eficazes seus objetivos, em nível pessoal isso ocorre de maneira semelhante. De um lado, as estratégias e as táticas fornecem uma direção à pessoa, um sentido de *eficácia* ao uso do seu tempo, definindo o que é importante e prioritário para maximizar os resultados; por outro lado, a operacionalização otimizada das atividades no cotidiano, realizada por meio do uso de técnicas e comportamentos para aproveitar melhor o tempo, propicia *eficiência* às estratégias e metas.

A integração entre PEP e Gestão do Tempo, focada neste estudo, busca esse duplo benefício (eficiência e eficácia) para a vida das pessoas, por meio da harmonização entre estratégia e execução.

O principal parâmetro a ser considerado, na busca dessas duas qualidades, está centrado no modo como as ações definidas como importantes estão sendo executadas no decorrer do tempo. Assim, a eficiência e a eficácia do PEP podem ser conquistadas por um denominador comum: a capacidade de administrar as atividades no cotidiano, para concretizar as estratégias e metas definidas como importantes e significativas.

3.3 Coleta, organização e análise dos dados

De acordo com Gil (2009), as fontes primárias são provenientes do levantamento bibliográfico e podem ser classificadas como: livros de leitura corrente (obras de divulgação), livros de referência informativa (dicionários), livros de referência remissiva (monografias, dissertações e teses), publicações periódicas (jornais e revistas) e impressos diversos. Complementando, o autor assevera que os dados podem ser localizados nas seguintes fontes: em bibliotecas convencionais, em bases de dados e por meio de pesquisa com sistemas de busca.

Para escrever sobre os constructos planejamento estratégico e planejamento estratégico pessoal, no Capítulo Fundamentação Teórica, foi feito um levantamento bibliográfico preliminar.

No que diz respeito ao constructo 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 sobre gestão do tempo, o que tornou possível criar uma proposta de Modelo.

Para tal, foram definidas e utilizadas as seguintes fontes bibliográficas, acerca da temática: livros publicados no Brasil, obtidos por aquisição ou por empréstimo, e dissertações, teses e artigos nacionais e internacionais, capturados por meio de consulta a sistemas de busca eletrônica, via rede mundial de computadores (*Internet*).

A consulta em sistemas de busca *on line*, para identificação, localização e coleta de produções sobre gestão do tempo, foram feitas nos meses de junho a setembro de 2010, no Banco de Teses da Capes, Portal de Periódicos da Capes, Google Acadêmico, anais de eventos e periódicos da ANPAD, *site* da BDTD, repositório digital da UFRGS, periódicos da UFSC, Revista de Administração de Empresas, da FGV (RAE e RAE eletrônica).

O período considerado para as buscas *on line* de produção bibliográfica sobre o tema gestão do tempo variou de acordo com o local de busca. Como descritores, foram usadas as palavras-chave: administração do tempo, gestão do tempo, *time management* e *model of time management*. A definição dos períodos e dos descritores que foram utilizados nas buscas variaram conforme descrito adiante.

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.

A maneira como as buscas na *Internet* foram realizadas, para encontrar obras sobre gestão do tempo, está descrita a seguir, contendo resultados quanto ao número de trabalhos encontrados, selecionados e utilizados, seus respectivos locais de busca, períodos e descritores pesquisados.

No Banco de Teses da Capes foram encontrados seis trabalhos, sem delimitação temporal, com os descritores “administração do tempo” e “gestão do tempo”, dos quais foi selecionada e utilizada apenas uma dissertação, de 1998, que atendia aos critérios de inclusão. No portal Periódicos Capes foram encontrados oito estudos com a expressão “time management”, selecionados quatro e aproveitados somente dois, no presente trabalho.

A pesquisa avançada do Google Acadêmico foi realizada do seguinte modo: com a expressão “gestão do tempo”, em qualquer lugar do texto, no período de 2005 a 2010, apareceram 596 resultados, mas nenhum deles especificamente no foco da dissertação; com a expressão exata “administração do tempo”, em qualquer lugar do trabalho, no período de 2005 a 2010, surgiram 326 resultados, mas nenhum deles foi selecionado/utilizado por não atenderem os

critérios de inclusão; com a expressão exata “*time management*” só no título, no período de 2005 a 2010, apareceram 711 trabalhos e citações, foram selecionados inicialmente 14, mas apenas quatro contribuíram com o presente estudo; com a palavra-chave exata “*model of time management*”, em qualquer lugar da produção, no período de 2000 a 2010, foram encontrados três trabalhos, selecionados dois e aproveitado apenas um, pois um deles não foi possível conseguir o texto completo.

Nos demais locais de busca pesquisados (ANPAD, BDTD, UFSC, UFRGS e revistas FGV e outros) não se fez delimitação temporal e não foi encontrado nenhum trabalho por meio dos descritores “gestão do tempo” e “administração do tempo”.

Após a identificação de obras sobre gestão do tempo, o material bibliográfico foi selecionado por meio das leituras exploratória e seletiva, as quais verificam em que medida a produção interessa à pesquisa. Selecionadas as produções, foi realizada uma leitura analítica no sentido de organizar informações a serem utilizadas no trabalho. Segundo Gil (2009), este tipo de leitura corresponde a uma leitura integral do texto selecionado, identificação das ideias-chaves, hierarquização das ideias e sintetização das ideias. Por fim, foi realizada uma leitura interpretativa, a fim de aproximar o que os autores afirmam com o objetivo do presente 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.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

A apresentação e a discussão dos dados decorrentes da pesquisa bibliográfica sobre gestão do tempo é descrita por meio de três itens: caracterização da produção sobre gestão do tempo, análise dos modelos de gestão do tempo e apresentação dos elementos essenciais que serviram de referência para desenvolver o Modelo proposto.

4.1 Caracterização da produção sobre gestão do tempo

Ao examinar-se a literatura acadêmico-científica sobre gestão do tempo, observa-se um grande número de estudos que abordam o tempo como um fator essencial na vida em sociedade, estudos, esses, realizados em diferentes áreas do conhecimento, como filosofia, psicologia, história, sociologia. Muitos trabalhos destacam, inclusive, que a gestão adequada, desse fator, é fundamental para a eficiência e a eficácia pessoal e profissional, mencionando a necessidade de aproveitar melhor o tempo, como condição de sucesso e obtenção de resultados. No entanto, em contraste com a expressiva quantidade de publicações científicas, encontradas junto à literatura, sobre a importância do fator tempo e a crescente necessidade de gerenciá-lo, raros são os estudos acadêmico-científicos que tratam sobre métodos para sistematizar o planejamento e o gerenciamento das atividades no decorrer do tempo, em uma perspectiva de eficácia pessoal.

Foi possível constatar, assim, uma grande lacuna no que tange a esse tema, no sentido específico de auxiliar, metodologicamente, as pessoas a planejarem e gerenciarem suas atividades no cotidiano, de modo otimizado e sistemático, com base em aspectos estratégicos e táticos.

Para Claessens (2004), a gestão do tempo tem sido apresentada como uma ferramenta de autogestão, para ensinar as pessoas a planejarem atividades, e para identificarem e enfrentarem desperdiçadores de tempo durante a execução dessas tarefas. Porém, geralmente não se ensina como lidar mais efetivamente com esses obstáculos e como persistir no comportamento disciplinado para que as tarefas sejam concluídas. Tal autora sugere que todo modelo ou método a ser criado e aplicado deva considerar comportamentos e técnicas sobre: a) autoconsciência do uso do tempo, o que ajuda a pessoa a aceitar apenas tarefas e responsabilidades que estejam dentro de sua capacidade e desejos; b) planejamento e priorização de tarefas e atividades e c) estrutura de gerenciamento de tarefas direcionada por uma contínua avaliação corretiva de rumos.

Outro aspecto a ser considerado é que muitos trabalhos existentes sobre gestão ou gerenciamento do tempo aborda apenas a área profissional do indivíduo, no intuito de tornar o uso do tempo mais eficiente por meio da utilização de instrumentos e técnicas para tal, e com o objetivo realizar mais tarefas no tempo disponível.

Entretanto, a utilização dessas técnicas e ferramentas de controle do tempo, pura e simplesmente, traz resultados apenas parciais e não plenamente satisfatórios à vida do ser humano integral. Além de tentar obter produtividade pela otimização da execução de tarefas (eficiência), é essencial buscar realizar atividades que propiciem atingir resultados positivos e melhor qualidade de vida (eficácia).

Com esta perspectiva, salienta-se que este estudo, embora aborde a gestão do tempo como uma ferramenta para otimizar as tarefas em relação ao tempo, tem o objetivo de complementar o planejamento estratégico pessoal, o qual considera a integralidade do ser humano identificada nos papéis que ele desempenha nas diversas áreas de sua vida, bem como nos seus propósitos, identificados em sua missão, visão, valores e metas de longo, médio e curto prazo.

No conjunto de produções acadêmicas obtidas via sistemas de busca na *Internet*, após leitura e análise, apenas oito foram aproveitados na construção do Modelo de gestão do tempo proposto, por meio do uso de informações que serviram para compor, explicar e enriquecer pontos específicos da proposta de Modelo. Dessas produções, salienta-se que apenas uma dissertação de mestrado, de 1998, do ITA-Instituto Tecnológico da Aeronáutica, era produção nacional. Os demais trabalhos utilizados, num total de sete, são internacionais.

No entanto, apenas uma dessas produções pode ser identificada como modelo ou método de gestão do tempo, justamente a nacional. O restante dos modelos encontrados são oriundos de outra fonte bibliográfica utilizada: publicações em livros. De um total de aproximadamente 40 livros verificados sobre gestão do tempo, foram selecionados quatro modelos que representam métodos com etapas e fases bem definidas, os quais foram descritos no Capítulo da Fundamentação Teórica e são analisados e comparados no próximo item deste estudo, “Análise dos modelos de gestão do tempo”. Este trabalhos serviram como referência principal para a construção do Modelo de gestão do tempo proposto. Os demais livros utilizados foram referenciados no conteúdo deste estudo, para explicar ou esclarecer pontos específicos.

No Quadro 6, apresentado a seguir, estão caracterizados os oito estudos selecionados e que contribuíram com o presente estudo, resultantes da pesquisa sistematizada sobre gestão do tempo na *Internet*, sendo um do Banco de Teses da Capes, dois do Portal Periódicos Capes, quatro da pesquisa no Google Acadêmico, com o descritor “time management” e um do Google Acadêmico, com o descritor “model of time management”. Quanto aos quatro modelos que serviram de referência para a construção do Modelo proposto, retirados de livros, já foram descritos na revisão de literatura e são analisados no próximo item desta dissertação, e, por isso, não fazem parte desse Quadro.

TÍTULO DO ESTUDO	AUTOR(ES)	ANO	TIPO	PAÍS
NextPIM: Sistema de Gerência Pessoal	Alindacir Maria Dalla Vechia Grassi	1998	Dissertação	Brasil
Improved time management through human development: achieving most with least expenditure of time	Harald S. Harung	1998	Artigo	Noruega
Perceived control of time: time management and personal effectiveness at work	Brigite J. C. Claessens	2004	Dissertação	Holanda
Time management for technology users	Bruce Keener	2007	ebook	E.U.A
Time management: a health-care perspective	Cathy Burrows, Patrícia Coutts e Dona Ree	2007	Artigo	Canadá
Time management Part III: Plan implementation	Gary Fitsimmons	2008	Artigo	E.U.A.
Developing system solutions to the tasks and time management using mobile application	Shiwei Zheng	2009	Dissertação	Reino Unido
Time management: take control of life	Haginet Babachanlou, Neda Behzadigozar, Frank Kuinik, Hedyeh Roustae e Hasti Zand	2009	Artigo	E.U.A.
TOTAL DE ESTUDOS = 8				

Quadro 6 – Estudos resultantes da pesquisa sistemática na *Internet* sobre gestão do tempo

Fonte: elaborado pelo autor

Convém salientar que a dissertação de Brigitte Claessens (2004), relacionada no quadro anterior, possibilitou o contato com seis trabalhos que foram referenciados pela autora, os quais foram buscados junto à bibliografia e incluídos como referências do presente estudo. São eles:

Carver e Scheier (1998), Zijlstra (1999), Gollwitzer (1999), Orlikowski e Yates (2002), Kelly (2002), Van Eerde (2003).

Da mesma forma, a dissertação de Grassi (1998), relacionada no Quadro 6, propiciou conhecer três autores, os quais, após análise de seus trabalhos, foram aproveitados e referenciados neste trabalho.

Os oito estudos elencados no Quadro anterior caracterizam-se como importantes produções que contribuíram com a presente dissertação em diversos pontos do seu conteúdo, tanto na revisão de literatura como na composição do Modelo proposto.

4.2 Análise dos modelos de gestão do tempo

Os quatro modelos de gestão do tempo apresentados no Capítulo Fundamentação Teórica, que serviram de aporte teórico e metodológico principal para a elaboração do Modelo proposto, foram escolhidos conforme dois critérios principais: vinculação a aspectos trabalhados no planejamento estratégico pessoal (estratégias e táticas) e a presença de método lógico e sequencial, com etapas e fases bem definidas, para aplicação prática na vida das pessoas.

Esses modelos possuem 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 estão ligados à eficiência.

Todavia, embora os modelos possuam visões parecidas e trabalhem a gestão do tempo e suas nuances de maneira semelhante, eles possuem algumas diferenças quanto aos elementos considerados, quanto à metodologia adotada e no que se refere à terminologia utilizada. Assim, entende-se que eles não suprem, de maneira satisfatória, todos os fatores observados como essenciais no conjunto da bibliografia analisada, e não possuem clareza quanto a uma metodologia lógica e sequencial.

O Quadro 7 mostra os principais pontos abordados no conjunto desses modelos e quais pontos cada método adotou de forma explícita ou não. Convém ressaltar que a maioria desses aspectos é tratada, nos quatro modelos, como elementos essenciais. No entanto, um ou outro fator não é mencionado ou não é tratado de forma satisfatória em todos os modelos.

PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS	MODELOS			
	Covey (1994)	Seiwert (2004)	Raffoni (2006)	Barbosa (2008)
Paradigma da importância	X	X		X
Missão, valores e objetivos	X	X		X
Papéis e metas anuais	X	X	X	X
Planejamento/ alavancagem	X	X	X	X
Priorização	X	X		X
Execução Diária	X	X	X	X
Organização		X	X	X
Negação e delegação de tarefas	X	X	X	X
Aspectos comportamentais	X		X	X
Controle/Avaliação	X	X	X	

Quadro 7 – Principais pontos abordados nos modelos de Gestão do Tempo

Fonte: elaborado pelo autor com base na análise dos quatro modelos referidos no Quadro

O **Paradigma da Importância** foi concebido por Covey (1994) e formalizado em sua Matriz de Gerenciamento do Tempo, baseado no princípio de que as atividades humanas podem ser pautadas por urgência e/ou importância. Esse processo consiste em transformar o modo de pensar de urgência para importância, pois, quando a pessoa passa a evidenciar o que é importante, centrada em princípios, em relacionamentos, no equilíbrio pessoal dos quatro corpos (físico, mental, emocional e espiritual), ela começa a valorizar mais o fator tempo em sua vida, colocando as prioridades em primeiro lugar. A partir dessa abordagem, a grande maioria dos autores, sobre gestão do tempo, passou a adotar o Paradigma da Importância de Covey. Barbosa (2008) complementou a perspectiva da Matriz de Covey, incluindo mais um critério. Além da urgência e da importância, tal autor incluiu as atividades circunstanciais e, assim, criou o modelo “A Tríade do Tempo”. Porém, ele usa em seu método, assim como Seiwert (2004), todos os ingredientes do Paradigma da Importância para formular missão, visão, valores e objetivos, com exceção do relacionado à necessidade de centrar a vida em princípios universais imutáveis e eternos, defendido por Covey. Raffoni (2006) afirma que, para alavancar o tempo, é preciso usá-

lo com sabedoria, em busca dos objetivos individuais mais importantes, mas não explicita preocupação com relacionamentos e princípios.

Quanto à definição e formulação de **missão, visão, valores e objetivos** pessoais de longo e médio prazo, somente Raffoni (2006) não contempla claramente os aspectos missão e valores, considerando apenas o estabelecimento de objetivos, talvez por tratar-se de um método mais prático do que teórico. Os outros três modelos tratam a formulação de uma visão de futuro como fundamental para trazer um sentido de eficácia à gestão das atividades no cotidiano, utilizando como base para definir missão, valores e objetivos o Paradigma da Importância.

No que se refere aos **papéis** que cada pessoa deve desempenhar em sua vida, os autores são unânimes em afirmar sobre a importância de estabelecê-los com base na sua visão, na missão pessoal e em valores e objetivos prioritários, a fim de que o alcance de metas e a execução de atividades, no cotidiano, contemplem as diversas áreas e dimensões individuais, o que proporciona uma vida equilibrada e de melhor qualidade. Assim como a definição dos papéis, a fixação de **metas** de curto prazo (anuais) é essencial para colocar direção e sentido para as ações diárias. Desse modo, a identificação de papéis e a fixação de metas são dois fatores considerados como fundamentais nos quatro modelos analisados.

O **planejamento** pode ser elaborado em três níveis (estratégico, tático e operacional). Os autores dos modelos em questão não explicitam essa distinção, mas tratam o planejamento como uma função imprescindível para o sucesso de um processo de gestão ou gerenciamento do tempo eficaz. O Modelo de Barbosa (2008) classifica o planejamento em anual, mensal e semanal, descrevendo cada um deles. Os modelos de Covey (1994) e de Seiwert (2004) tratam o planejamento das atividades (prioridades) no contexto da semana e do dia. Por sua vez, o Modelo de Raffoni (2006) aborda o processo de avaliar e planejar a utilização do tempo, a fim de atingir os objetivos, com um enfoque de alavancagem e enquadramento do tempo em uma agenda.

O aspecto da **priorização** só não foi trabalhado no Modelo de Raffoni (2006). Nos modelos de Covey (1994) e Seiwert (2004) há ênfase à priorização das atividades semanais; o Modelo “Tríade do Tempo”, de Barbosa (2008), considera a priorização apenas em nível diário.

Todos os modelos tratam, de algum modo, sobre a fase de **execução diária**. No Modelo de Seiwert (2004), o autor trata superficialmente sobre alguns pontos desse aspecto, no sexto passo de seu modelo, denominado como “Encaminhar eficientemente o trabalho diário”, quando apenas cita os dez pecados típicos referentes ao tempo diário, bem como na terceira parte do livro

(Capítulo 15), quando comenta sobre dicas para melhor gerenciar as atividades no tempo. Raffoni (2006) descreve pontos referentes ao enfrentamento e à superação de obstáculos no gerenciamento do tempo. Barbosa (2008) é quem dá maior ênfase a este aspecto, tratando a execução como a última fase de seu modelo. Covey (1994) também inclui essa questão como uma etapa de seu modelo, denominada “exercite a integridade no momento da escolha”, na qual explica como lidar no contexto diário.

Sobre a **organização** de ambientes e informações, o único modelo que não trabalha esse assunto é o de Covey (1994). Barbosa (2008) é o autor que dá maior atenção a este aspecto. Os modelos Raffoni (2006) e Seiwert (2004) também lidam com a organização, mas de modo superficial.

A **delegação** e a **negação de tarefas** foram incluídas como pontos importantes, por serem dois aspectos de consenso em toda literatura de gestão do tempo, não somente nos trabalhos aqui analisados, em maior detalhe. Essas duas técnicas são fundamentais para lidar com o excesso de tarefas no dia a dia.

Trabalhar com os **aspectos comportamentais** é um fator de grande relevância para tornar um processo de gestão do tempo vitorioso. Alguns autores, como Foster (2009), afirmam que o comportamento é mais importante do que a técnica, no que se refere à obtenção de êxito com a gestão das atividades no contexto temporal. A maior parte dos modelos de gestão do tempo analisados mencionam sobre a influência do modo como se lida com as atividades no cotidiano e explicam de diferentes maneiras os aspectos sobre comportamento, principalmente a procrastinação. O modelo de Seiwert, apesar de abordar sobre automotivação e hábitos saudáveis, é o único que não trata sobre procrastinação, o mais importante aspecto comportamental relacionado à gestão do tempo. Assim, considerou-se como se ele não tivesse contemplado esse item.

O **controle ou avaliação** representa uma etapa essencial e dinâmica, tanto de modelos de planejamento estratégico como de gestão do tempo. É por intermédio dessa fase que são identificados os desvios de rota e feitas as correções adequadas. Dos métodos verificados, apenas o de Barbosa (2008) não trata sobre essa fase do processo.

De um modo geral, é possível analisar os quatro modelos da seguinte maneira:

- a) **Modelo Covey (1994)**: fornece embasamento teórico, colocando os princípios universais, a consciência, os relacionamentos, o equilíbrio das áreas da vida e a integridade como pontos referenciais para que se faça escolhas acertadas e para o sucesso de qualquer

modelo de gerenciamento de tempo. O autor aborda a maioria dos aspectos importantes detectados no conjunto da bibliografia, porém não inclui, em seu modelo, o elemento organização de ambientes e informações. Além disso, não trata sobre algumas técnicas para lidar, no dia a dia, com os desperdiçadores do tempo, citando, apenas, a delegação e a negação de tarefas. No geral, o modelo dá maior ênfase à eficácia, embora forneça planilhas para planejar a semana e o dia. Notou-se a falta de uma melhor explicação sobre como lidar com as técnicas de gerenciamento do tempo.

- b) **Modelo Seiwert (2004):** o autor delineou seu modelo em uma perspectiva metodológica e didática, o que facilita a compreensão sequencial dos passos do método. Entretanto, o modelo possui limitações quanto: ao não aprofundamento dos aspectos práticos para aplicação do método; ao não fornecimento de instrumentos de trabalho, como agenda semanal e diária; a insuficiência da abordagem das questões comportamentais, pois, apesar de fornecer dicas importantes sobre autodisciplina e hábitos saudáveis, não trata de outros pontos fundamentais, como procrastinação e perfeccionismo.
- c) **Modelo Raffoni (2006):** fornece maior ênfase ao aspecto da eficiência, apesar de mencionar a alavancagem como uma necessidade de se fazer aquilo que está ligado às funções (categorias de atividades) e aos objetivos. A autora centra atenção no gerenciamento de tempo ou implementação, criando lista de afazeres e enquadrando o tempo por meio de uma agenda realista, monitorando-a e avaliando-a. Além disso, o modelo preocupa-se em fornecer dicas sobre a superação de obstáculos, como a desorganização, procrastinação, interrupções, reuniões e viagens ineficientes e desnecessárias, por meio do uso de técnicas para tal. As falhas deste modelo podem ser constatadas em três pontos: não mostra a abordagem da eficácia e do paradigma da importância, por intermédio da formulação estratégica (visão, missão, etc.); não trata sobre priorização; não esclarece suficientemente alguns pontos e fases do modelo. Enfim, apesar de ter forte poder de síntese, o que é importante, entende-se que o modelo é descrito de forma muito suscinta, não esclarecendo ou omitindo alguns pontos.
- d) **Modelo de Barbosa (2008):** o diferencial deste modelo pode ser focado no tratamento da tecnologia como ferramenta para aumentar a produtividade pessoal. O autor desenvolveu um *software* específico, que atende e integra todas as fases do processo, mas sugere o uso de um sistema misto, entre papel e recursos informatizados, pois nem sempre é possível

acessar um computador. Além disso, seu modelo sugere o uso de uma série de dispositivos eletrônicos que auxiliam na distribuição e na consulta de informações (computador, *smarthphone*, PDA, *Internet*). A metodologia apresentada pelo autor é bem explicada e dotada de fundamentos teóricos importantes, abordando elementos essenciais que buscam a eficácia e a eficiência, pois ensina como organizar ambientes e informações, como delegar tarefas e como aprender a dizer “não”, como ter foco na ação e como lidar com as interrupções e com a procrastinação. Contudo, entende-se que este modelo possui um ponto frágil em não tratar sobre o controle/avaliação do processo.

4.3 Apresentação dos elementos que serviram de referência ao Modelo proposto

No intuito de preencher algumas limitações dos modelos existentes e contribuir com o tema junto ao meio acadêmico-científico, servindo inclusive para a geração de pesquisas futuras, o Modelo de Gestão do Tempo, proposto no capítulo seguinte, tem como principal função descrever um método simples, lógico e didático, que forneça subsídios e elementos importantes a serem considerados no planejamento e no gerenciamento das atividades do dia a dia das pessoas, a fim de trazer eficiência e eficácia às suas vidas.

No sentido de propor um modelo que fornecesse contribuição ao planejamento estratégico pessoal e, conseqüentemente à vida das pessoas, houve esforço de abranger, ao máximo, o aporte teórico, conceitual e metodológico existente na literatura sobre a temática, contemplando os principais autores de modelos de gestão do tempo integrados aos preceitos do planejamento estratégico pessoal.

Esse esforço possibilitou a construção de diretrizes claras, para gerar e fundamentar os requisitos do modelo proposto, como segue:

- a) Incluir, em uma única ferramenta, os elementos importantes da gestão do tempo;
- b) Criar um método para sistematizar o planejamento e o gerenciamento de atividades, combinando técnicas e comportamentos, a fim de otimizar o cotidiano das pessoas;
- c) Facilitar a cognição e a aplicação dos conceitos e teorias sobre gestão do tempo, por meio de um método dotado de clareza, dinamismo, flexibilidade e raciocínio lógico sequencial;
- d) Permitir flexibilidade, adaptabilidade e personalização do modelo e
- e) Possibilitar o desenvolvimento de outras pesquisas, com base no modelo proposto.

A partir do levantamento e análise da bibliografia sobre gestão do tempo, foi possível detectar e evidenciar a presença de elementos essenciais, os quais serviram de referência na construção do Modelo proposto. Assim, a Figura 12 mostra cinco fatores principais que reúnem os pontos ou aspectos mostrados no Quadro 7, abordados na literatura. São eles: *paradigma da importância*, que consiste em dar maior ênfase ao que é importante, por meio do estabelecimento de missão pessoal, visão, valores, papéis e metas de longo, médio e curto prazo ; *priorização*, que significa colocar o que é mais importante em primeiro lugar, como escolher as metas que serão atingidas no ano e definir a ordem em que as atividades diárias serão executadas; *planejamento* operacional, que é o planejamento das atividades no curto prazo, para execução das mesmas, e engloba auditoria e alavancagem do tempo, além do enquadramento de atividades nas semanas e nos dias com base nos papéis, metas e ações anuais; *execução* diária, que diz respeito ao aproveitamento do tempo e envolve organização de informações e ambientes, delegação e negação de tarefas e outras técnicas para superar obstáculos, e aspectos comportamentais; e *controle* operacional, que trata sobre monitoramento diário e avaliação semanal.

Convém salientar que a execução e o controle compõem a etapa de gerenciamento do Modelo proposto.



Figura 12 – Elementos de gestão do tempo que serviram de referência ao Modelo proposto

Fonte: elaborada pelo autor com base em Covey (1994), Seiwert (2004), Raffoni (2006) e Barbosa (2008)

5 MODELO DE GESTÃO DO TEMPO PROPOSTO

Com base na literatura de gestão do tempo, principalmente nos quatro modelos analisados que serviram como principal referência e culminaram, apresenta-se, neste capítulo, o Modelo de Gestão do Tempo proposto, ilustrado na Figura 13.

É possível perceber que trata-se de um processo contínuo, composto pelas etapas de planejamento e gerenciamento, e suas respectivas fases. 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, no intuito de utilizar o tempo com sabedoria e aproveitá-lo melhor. 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.

Essa perspectiva é confirmada por Burrows, Coutts & Ree (2007), quando esclarecem que, após a definição de metas, é preciso aplicar alguns passos específicos: a) priorizar as metas e agrupá-las em longo, médio e curto prazo; b) dividir as metas de curto prazo em tarefas realizáveis; c) planejar e priorizar as tarefas no decorrer do tempo, estabelecendo prazos para realizá-las e deixando tempo para gerir eventos imprevistos; d) gerenciar e executar as atividades, identificando e evitando os desperdiçadores de tempo; e) manter um registro das tarefas e de quanto tempo é gasto com cada uma delas e f) avaliar o que foi feito e refletir sobre o que precisa ser realizado no dia seguinte.

Sendo assim, entende-se que o detalhamento sistematizado das ações das metas de curto prazo (anuais) em atividades exequíveis no cotidiano pode proporcionar contribuição à implementação do planejamento estratégico pessoal. Esse desdobramento efetivo dos planos de ação no cotidiano (operacionalização) permite a concretização de estratégias e táticas para o alcance de objetivos.

Ademais, o planejamento, a priorização, a execução e o controle de ações devem estar afinados e serem trabalhados conjuntamente, a fim de que as tarefas planejadas sejam realmente executadas, evitando discrepâncias entre os objetivos pretendidos e os resultados obtidos (CLAESSENS, 2004).

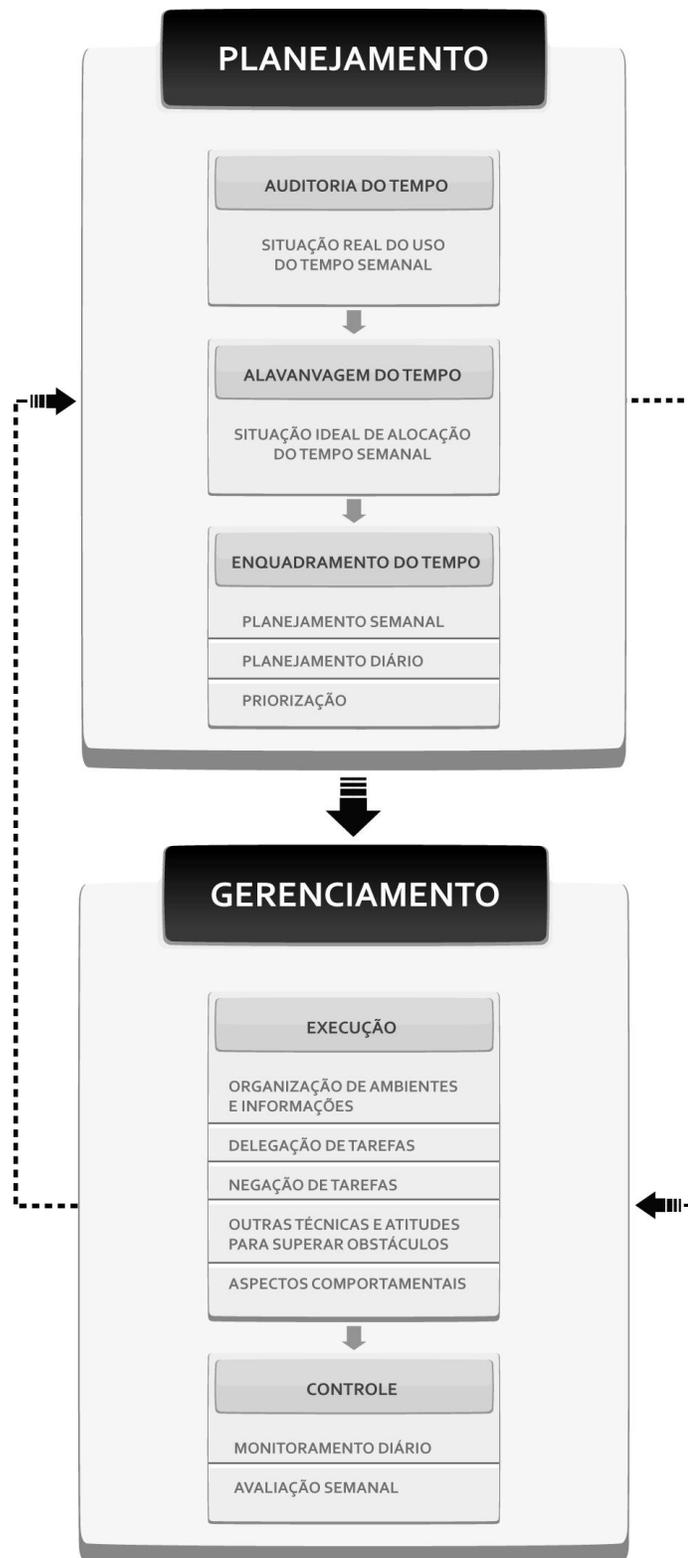


Figura 13 – Modelo de gestão do tempo proposto

Fonte: elaborada pelo autor com base principal em Covey (1994), Seiwert (2004), Raffoni (2006) e Barbosa (2008)

O modelo apresentado, neste capítulo, foi desenvolvido sob a coordenação e a orientação do professor doutor Rolando Juan Soliz Estrada.

A seguir, são descritas as etapas, as fases e as sub-fases do modelo e, no último item deste capítulo, apresenta-se um teste-piloto de aplicação do modelo. No Apêndice A estão disponibilizadas as ferramentas do Modelo.

5.1 Planejamento

O planejamento, aqui, tem a função de lidar com as metas e projetos anuais e suas ações, que são desdobradas em atividades executáveis no cotidiano semanal e diário. Esse raciocínio conduz ao entendimento de que esse planejamento trata da operacionalização das estratégias e táticas, transformando missão e objetivos de longo prazo em tarefas e compromissos diários.

Segundo Seiwert (2004, p. 114), o planejamento anual assume a função central de ligação “entre a linha de ação e os papéis desempenhados, de um lado, e as prioridades semanais e diárias, de outro”.

O planejamento sistematizado de ações anuais viabiliza a execução proativa das atividades consideradas essenciais para transformar metas em realidade. Significa tornar, o que foi estratégica e taticamente definido como importante, em planos exequíveis. Isso permite obter eficiência e eficácia.

As metas e projetos anuais devem estar vinculados aos papéis que a pessoa pretenda desempenhar, com maior ênfase, no respectivo ano. Essa medida visa equilibrar as áreas da vida definidas como mais importantes para o período. Porém, isso não quer dizer que se deva dedicar um tempo igual a todos os papéis. Ademais, o seu número depende do que cada pessoa desejar para o ano, precisando-se considerar a exequibilidade das atividades. Seiwert (2004) recomenda um número máximo de sete papéis. As metas devem ser estabelecidas em um número suficiente para que os papéis sejam bem desempenhados, sem sobrecarga de afazeres.

Convém salientar, no entanto, que o processo de planejamento e execução de tarefas em curto prazo demanda certo cuidado e atenção com o fator tempo, no sentido de que cada tarefa utilize apenas o tempo suficiente para sua realização. Por isso, é condição essencial, do processo, que a pessoa aprenda a lidar adequadamente com suas tarefas diárias em relação ao tempo.

O planejamento, neste Modelo, é um processo que inclui três fases: *auditoria do tempo*, que consiste em conhecer como o tempo está sendo aplicado em cada papel; *alavancagem do tempo*, que define uma situação desejada de uso do tempo, considerando os papéis desempenhados, as metas anuais e a semana como contexto temporal e *enquadramento do tempo*, o qual representa o planejamento propriamente dito e consiste na programação de tarefas decorrentes das metas anuais para cada semana e dia, por meio do planejamento semanal, do planejamento diário e da priorização.

5.1.1 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 no contexto semanal.

O modo como as pessoas pensam e agem, em relação ao tempo, é complexo e variado. Porém, quando se dispõem a usá-lo, de modo eficiente e eficaz, no intuito de realizarem as ações cotidianas necessárias para atenderem suas demandas pessoais e profissionais, precisam ter consciência plena de seu comportamento atual em relação ao uso do seu tempo (HINDLE, 1999).

Drucker (1981), ainda nos anos 60, alegava que, para administrar bem o tempo, é necessário saber como ele está sendo empregado, e isso exige tomar nota do tempo usado nas tarefas executadas. Essa atividade produz confiança, uma vez que, geralmente, as pessoas não sabem como alocam o seu tempo, quando se baseiam em sua memória. Por meio do registro sistemático do tempo, gasto em cada tarefa, é possível eliminar os desperdícios que não produzam resultados.

Ratificando tal concepção, Raffoni (2006) explica que auditar o tempo consiste em definir a imagem exata da forma como o tempo está sendo aplicado em determinado momento. Esta medição da alocação real do tempo é essencial, pois permite criar um panorama da situação ideal, com a definição do uso do tempo no que é importante para atingir as metas traçadas. O essencial é que essa mensuração do tempo atual seja feita de forma conjunta, para a vida pessoal e profissional, no intuito de alcançar equilíbrio na vida. Porém, também é possível criar duas situações em separado: uma para a vida pessoal e outra para a vida profissional.

A auditoria do tempo deve ser feita no decorrer de uma ou duas semanas, registrando-se diariamente o tempo gasto em cada tarefa realizada. A seguir, as atividades devem ser agrupadas

por papel pessoal desempenhado ou por categoria de atividade, no caso de atividade profissional; logo em seguida, somar o tempo gasto com as tarefas de cada papel ou categoria de atividade, para verificar como o tempo está sendo usado. Essa medição geralmente causa muitas surpresas em relação ao modo como se está usando o tempo. Na maioria dos casos é constatado desperdício excessivo. Por isso, a auditoria do tempo é de grande valia, pois torna possível ter uma noção sobre como o tempo está sendo alocado, permitindo definir as mudanças necessárias para melhorar a sua aplicação.

Com base em Raffoni (2006) e no Modelo Estrada de PEP (Augustin, 2008), propõe-se que a avaliação do tempo seja feita por meio de um quadro semanal de auditoria do tempo, no qual são colocados os dias da semana na coluna da esquerda (uma linha para cada dia da semana) e, nas colunas subsequentes, são incluídos os principais papéis relacionados aos objetivos, sendo que na última coluna vai o total de horas de cada dia. Nas duas últimas linhas são registrados, respectivamente, o somatório diário de tempo gasto em cada papel e as suas porcentagens.

Tal quadro é usado para registrar e verificar o total de tempo gasto em cada papel. 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. Esta ferramenta de auditoria do tempo, ilustrada no Quadro 8, está exemplificado com papéis pessoais.

QUADRO DE AUDITORIA DO TEMPO						
Semana de 25 a 31/10/10	Papel: Individual	Papel: Familiar	Papel: Profissional	Papel: Empresarial	Papel: Social/Lazer	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 8 – Ferramenta de Auditoria do Tempo

Fonte: elaborado pelo autor com base em Raffoni (2006) e no Modelo Estrada de PEP, de Augustin (2008)

Para facilitar a visualização e a análise do modo como o tempo está sendo aplicado, sugere-se a criação, a partir da tabela, de um gráfico de *pizza* da situação real de alocação do tempo semanal, colocando as porcentagens respectivas de cada papel.

Após obter uma ideia clara da maneira como o tempo está sendo aplicado (situação real do uso do tempo), é preciso comparar os resultados dessa auditoria com os objetivos. Essa avaliação possibilita verificar se as atividades, que estão sendo realizadas no momento atual, estão de acordo com a missão, se atendem as necessidades dos papéis e relacionamentos, se contribuem com o alcance das metas conectadas e se o tempo dedicado a cada uma é adequado. Isso permite definir uma situação ideal de emprego do tempo (alavancagem do tempo).

Convém salientar que a auditoria do tempo constitui-se em uma fase flexível do plano operacional, pois não há necessidade de medir o tempo sistematicamente. Isso deve ser feito somente quando a pessoa ainda não conhece como usa, de fato, o seu tempo e vai iniciar o processo de planejamento do tempo pela primeira vez, ou quando for preciso ter maior clareza sobre como o tempo está sendo aplicado, para fazer possíveis correções periódicas. Com a experiência e a prática é possível adquirir maior habilidade na medição e avaliação do seu tempo.

5.1.2 Alavancagem do Tempo

Em sequência à autoavaliação e da formulação estratégica (definição de missão, valores, papéis e metas de longo, médio), que configuram-se na primeira e na segunda etapas do planejamento estratégico pessoal, o próximo passo é a definição de metas e projetos, e suas ações, para o período anual. A partir daí, é necessário planejá-las e executá-las no cotidiano. Porém, antes de programar ações para semanas e dias, faz-se necessário definir os papéis a serem desempenhados em determinado ano e a quantidade de tempo ideal para cada um deles. Portanto, as metas de cada ano e suas ações correspondentes devem ser fixadas em função dos papéis.

Para Raffoni (2006), a alavancagem do tempo consiste na estratégia de empregar o tempo do dia a dia com sabedoria, programando seu uso para atividades que satisfaçam todos os papéis e metas importantes. Em outras palavras, alavancar o tempo é planejar a execução do que realmente importa (que agrega valor), ou seja, daquilo que é necessário e desejado realizar. Complementando, Wagner (2003, p. 126) afirma que “o planejamento alavanca o tempo, é uma aplicação de tempo que rende mais”.

O planejamento, em nível operacional, trata de planejar as tarefas para o cotidiano, e deve dar ênfase ao paradigma da importância, a fim de que ocorra a alavancagem do uso do tempo. Barbosa (2008) explica que as tarefas precisam atender aos propósitos da missão e aos objetivos, bem como dos papéis das diversas áreas da vida da pessoa, para que haja equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Nesse sentido, Raffoni (2006) alega que a aplicação ideal do tempo, no que é realmente importante, coloca os objetivos em foco com maior clareza.

Barbosa (2008) sugere que as atividades sejam agrupadas segundo os papéis pessoais que cada pessoa desempenhe (cônjuge, pai/mãe, profissional, estudante, etc.), conforme as diversas áreas de sua vida, e que seja alocado o tempo ideal desejado a cada um deles, em prol do equilíbrio pessoal e da melhor qualidade de vida. Essas medidas permitem alavancar o tempo, o que, segundo Raffoni (2006), significa criar uma situação ideal de uso deste, por meio de correções e ajustes necessários, quanto ao emprego do mesmo para aquilo que se deseja alcançar. Esse panorama da situação desejada de alocação do tempo pode ser criado e vislumbrado por meio de uma ferramenta de alavancagem do tempo.

Nesta proposta de Modelo, essa ferramenta é representada pelo quadro de alavancagem do tempo, elaborada com base nos papéis, metas e projetos definidos como importantes para o período de um ano. Esse quadro usa a semana como unidade de tempo, estabelecendo o tempo médio ideal que deve ser dedicado a cada papel e ações correspondentes. Sugere-se, no entanto, que os papéis sejam revisados anualmente, pois eles podem mudar dependendo do momento de vida de cada pessoa, devendo ser alterados com as mudanças de situação.

Convém ressaltar que a fase de alavancagem do tempo é ocasional, pois não precisa ser feita toda semana, somente quando mudarem os papéis, ou quando for decidido alterar a ênfase dada a cada papel e, conseqüentemente, a dedicação de tempo a ser alocada a cada um. Geralmente essa programação de papéis e metas é feita anualmente, porém deve ser verificada semanalmente no momento do planejamento semanal e diário, podendo ser revisada semestralmente ou quando necessário.

Quanto à composição desse quadro, propõe-se que na coluna da esquerda sejam elencados os papéis a desempenhar; na seguinte, sejam fixados as metas e projetos anuais; na próxima, descritas ações de referência, para o contexto semanal, relacionadas às metas e papéis e nas duas colunas subsequentes sejam incluídos, respectivamente: o número de horas da semana definidas como ideais para cada papel e os seus respectivos percentuais de tempo. A última linha do quadro

deve ser reservada para incluir o tempo para contingências (10%). O Quadro 9, apresentado a seguir, ilustra um modelo dessa ferramenta, com um exemplo para uso pessoal. Entretanto, o instrumento também pode ser utilizado para o âmbito do trabalho, substituindo-se os papéis pessoais por categorias de atividades.

Este quadro de alavancagem do tempo usa como referência o contexto da semana, sendo definido o número médio de horas semanais ideais a serem dedicadas a cada papel, às metas conectadas e às ações de referência, para manter o equilíbrio.

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 condicionamento físico - Reduzir 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 de 3 vezes por semana - Fazer yoga 2 vezes na semana - Leitura diária de livro 	75	44,65%
Familiar e conjugal	<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 por meio de 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 filhos 	16	9,52%
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer cursos de aperfeiçoamento e capacitação profissional - Aperfeiçoar língua inglesa 	<ul style="list-style-type: none"> - Participar de cursos de capacitação - Aulas de inglês 2 vezes por semana 	40	23,81%
Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar vendas em 10% ampliando carteira de clientes - Reduzir custos em 10% - Melhorar processo administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar duas reuniões semanais com equipe de vendas - Pesquisar e contatar possíveis novos clientes semanalmente - Criar e implantar software de gestão administrativa e controle de custos 	11	6,55%
Social e comunitário	<ul style="list-style-type: none"> - Participar como palestrante voluntário na comunidade - Participar mais de eventos socio-culturais-ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer uma palestra semanal, em média - Participar semanalmente de eventos socio-culturais-ambientais 	10	5,95%
		Tempo para contingências	16	9,52%
		Total de tempo	168	100%

Quadro 9 – Ferramenta de Alavancagem do Tempo

Fonte: elaborado pelo autor com base em Raffoni (2006) e no Modelo Estrada, de Augustin (2008)

A partir do quadro de alavancagem do tempo é possível elaborar um gráfico de *pizza* da alocação ideal do tempo (Raffoni, 2006), ou gráfico ideal de papéis (Barbosa, 2008), e compará-lo com o gráfico de *pizza* da situação real de emprego do tempo, para obter uma visão mais clara sobre as duas imagens (real e ideal) e verificar em que elas diferem. Isso facilita a constatação dos ajustes a serem feitos para concretizar as mudanças necessárias à aplicação do tempo.

O quadro de alavancagem do tempo e o seu gráfico de alocação ideal permitem focar o fator tempo a ser aplicado a cada papel, o que permite ajustar e programar o seu uso para o alcance das metas anuais. De acordo com Raffoni (2006), 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 proatividade e atitude consciente.

5.1.3 Enquadramento do Tempo

Nesta fase, a situação ideal do uso do tempo é adaptada ao contexto do cotidiano. O enquadramento do tempo consiste em mapear tarefas para cada semana e dia, por meio do planejamento semanal e diário, em consonância com a situação ideal de alocação do tempo. Para Raffoni (2006), enquadrá-lo é o processo de desdobrar sistematicamente as metas e ações planejadas, programando-as para o contexto semanal e diário, para atingir os objetivos.

Para entender melhor esta fase, convém refletir sobre as diferenças entre o planejamento semanal e o planejamento diário. Na visão de Seiwert (2004), o dia e a semana são os principais períodos de planejamento a serem considerados, pois sintetizam, respectivamente, a eficiência e a eficácia. O dia pode ser representado pelo relógio e a semana pela bússola. O planejamento diário reforça e estimula o direcionamento de prioridades (foco) por meio da urgência. Por sua vez, o planejamento semanal fornece a orientação pela importância (visão), equilibrando os papéis das diversas áreas da vida e considerando as metas.

Barbosa (2008) declara que o planejamento semanal é considerado uma das ferramentas mais poderosas da gestão pessoal, constituindo-se em um processo que propicia ótimos resultados. Quando se planeja a semana inteira, com base nas metas anuais, trabalha-se de forma proativa, priorizando as tarefas importantes e prevenindo as urgências. Ao contrário, a perspectiva apenas diária, usada na gestão do tempo tradicional, conduz a maneiras reativas de enfrentar o cotidiano, o que propicia o aparecimento das urgências.

As metas e projetos anuais devem contemplar todos os papéis, e suas ações devem ser transformadas em tarefas que comporão o planejamento de cada semana. Com isso, será possível programar, priorizar e executar as tarefas diárias em consonância com o que foi estratégica e taticamente definido como importante.

Desse modo, dispondo de uma situação ideal de alocação do tempo e de planejamento, para cada semana e dia, será possível executar atividades diárias com êxito. Nesse viés, Foster (2009) chama atenção para a necessidade de que as atividades programadas devam estar conectadas com as metas, para que não ocorram situações de urgência e não haja adiamento da execução das tarefas. Segundo o autor, o ideal é planejar, apenas, tarefas interligadas com as ações, metas, papéis e missão, ou seja, tarefas que façam parte de projetos ou planos maiores.

Para efeito do presente Modelo, convém salientar que não devem ser planejadas tarefas isoladas, sem ligação entre elas e sem relação com objetivos e estratégias, como era feito nos métodos tradicionais de gestão do tempo. As ações, quando planejadas, são mais proativas e tendem a ser mais importantes do que urgentes. Por isso, propõe-se, aqui, que sejam planejadas, priorizadas e agendadas somente tarefas ligadas à missão pessoal, aos papéis e às metas.

O processo de planejamento de atividades, proposto neste Modelo, pode ser adaptado a um *planner* ou agenda completa (em papel ou *software*) que contenha todos os dias do ano, separados por mês e por semana. Os planejamentos semanais ficam localizados no início de cada semana e cada dia é formado pelo planejamento diário (lista de tarefas e agenda). Assim, quando surgirem compromissos, será possível planejá-los diretamente para os dias correspondentes, que, desse modo, conterão suas respectivas agendas parcialmente preenchidas, as quais serão complementadas e programadas no momento em que forem feitos seus planejamentos.

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

5.1.3.1 Planejamento semanal

O foco principal, deste Modelo de Gestão do Tempo, são os contextos da semana e do dia. Mesmo assim, é possível utilizar-se um planejamento mensal, por quem assim o desejar, sem que haja alteração substancial do método proposto. Na verdade, o planejamento mensal funciona para

dar suporte ao planejamento semanal, servindo basicamente para dar uma noção ou visão geral das atividades do mês e suas respectivas semanas.

Para Seiwert (2004), o planejamento semanal decorre de planos mais abrangentes e combina objetivos ao tempo, ou visões a ações. Representa uma ligação entre a estratégia e a ação, preenchendo a “lacuna existente entre a visão de longo prazo e a linha de ação (importância), de um lado, e o cotidiano de curto prazo (urgência), de outro” (2004, p. 130).

A semana parece ser o período ideal para avaliar e planejar o que importa fazer. O dia é um horizonte de tempo muito curto, contaminado por eficiência e urgência. O mês é um período muito longo, contaminado pela protelação; o planejamento diário dá foco, mas governado pela urgência e o planejamento semanal dá sentido para a execução do que importa. Somente com o encontro pessoal do fim de semana, que não dura mais do que quarenta e cinco minutos, sem as atribuições do dia a dia, consegue-se refletir e priorizar atividades importantes para a próxima semana. É por meio do plano semanal que as metas significativas se traduzem em ações diárias, que são distribuídas nos dias da semana de forma equilibrada (WAGNER, 2003).

Para Barbosa (2008, p. 159), a semana é o período de tempo do planejamento mais importante, “até porque, de nada adianta ter um belo plano anual ou mensal sem que as ações sejam postas em prática no presente”. Segundo o autor, o planejamento semanal é um processo simples, que melhora significativamente o aproveitamento do tempo, pois consiste em alavancar o seu uso e programar a agenda semanal, além de definir e priorizar tarefas para cada dia.

Seiwert (2004) coloca que a elaboração do planejamento de curto prazo como um dos passos de seu modelo, alegando ser necessário planejar efetivas prioridades semanais, e recomendando que sejam escolhidas e executadas sempre aquelas atividades importantes. Para tal, o autor sugere o desenvolvimento de uma lista de tarefas a cada nova semana. O autor alega que, ao identificar, semanalmente, prioridades bem definidas para cada papel, é possível ganhar tempo e equilíbrio para aquilo que é essencial.

Segundo Babakhanlou et al. (2009), a lista de atividades da semana funciona como referência de um plano de evolução das atividades diárias. Permite o controle das tarefas e a economia de tempo, servindo como descarrego da memória. Desse modo, é possível se comprometer com o planejamento e a atualização das agendas semanal e diária.

De acordo com Keener (2007), o planejamento semanal começa com a revisão da semana anterior, para verificar o que foi e o que não foi feito. O autor sugere que se deva olhar tudo o que

for possível (memorandos, caixas de entrada físicas e eletrônicas, anotações e outras informações), bem como observar a lista de tarefas da semana anterior, para ver as que não foram concluídas. Se for preciso, deve-se redefinir as tarefas para que sejam orientadas para a ação.

Continuando, Keener (2007) esclarece que, depois de fazer a revisão, deve-se elaborar o plano semanal propriamente dito, considerando os seguintes aspectos:

- a) Rever a missão, os papéis e os objetivos, para certificar-se de estar no caminho certo;
- b) Examinar projetos para identificar a próxima ação de cada um;
- c) Definir o claro sucesso do resultado esperado;
- d) Pensar nas tarefas que devem ser feitas na semana seguinte e que não estão na lista de tarefas, incluindo-as na mesma;
- e) Fazer uma revisão dos compromissos futuros, para verificar reuniões e prazos que precisam ser preparados;
- f) Prever e antecipar possíveis problemas e questões, para que não se tornem graves;
- g) Identificar pontos a serem focados;
- h) Considerar o tempo de agendamento para as tarefas importantes e
- i) Prever, na agenda, um tempo para trabalhar com projetos específicos.

No presente Modelo, o planejamento semanal deve considerar e selecionar, para execução, atividades e compromissos que contemplem os papéis, a missão e as metas e projetos conectados. Com esse tipo de hábito ao planejar a semana, coloca-se ênfase ao que é realmente importante. Isso potencializa e otimiza a priorização das atividades que possam trazer resultados positivos e melhor qualidade de vida.

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.

Um aspecto relevante a ser considerado, no momento do planejamento semanal das tarefas, diz respeito a distribuí-las, da forma mais racional possível, pelos dias da semana. Os compromissos regulares, ou com hora marcada (como aula de inglês, ginástica e reuniões), devem ser agendados diretamente na agenda do respectivo dia, mas podem ser incluídos na lista semanal como lembretes, necessitando cuidado para que não ultrapassem 50% do tempo diário. As tarefas rotineiras devem ser marcadas para horários diários pré-estabelecidos.

O Quadro 10 mostra a ferramenta de planejamento semanal, com exemplo para a vida pessoal, que congrega os papéis, a lista de atividades da semana, os dias para os quais cada tarefa será distribuída e o tempo previsto de execução. Entretanto, salienta-se que cada pessoa deve adaptá-lo ao seu estilo e características, utilizando o tipo ou a plataforma que melhor lhe convier (papel, digital/eletrônica, *software*, etc.).

PLANEJAMENTO SEMANAL: 08 a 14/11/2010			
Papéis	Atividades/Tarefas	Dia	Tempo
Individual	- Comprar livro sobre meditação	6ª	0:30
	- Fazer inscrição para aulas de yoga	3ª	0:15
	- Pesquisar e contratar nutricionista p/ definição de cardápios	3ª	0:30
	- Marcar consulta para <i>check up</i> anual	3ª	0:10
Familiar e conjugal	- Ligar agência de turismo e marcar visita para 4ª feira	2ª	0:05
	- Visitar agência de turismo para definir viagem	4ª	1:00
	- Comprar presente de aniversário da mãe	2ª	0:30
	- Aniversário da mãe	Sáb.	3:00
	- Visitar tio Orlando	6ª	1:00
	- Ir ao jogo de futebol com Guilherme	Dom.	2:00
Profissional	- Comprar ingresso para o <i>show</i> para levar esposa	3ª	0:30
	- Preparar reunião do Conselho	2ª	1:30
	- Verificar relatórios de vendas de meses anteriores	2ª	0:30
	- Preparar reuniões com equipes de vendas	2ª a 6ª	1:00
	- Fazer ligações da semana p/ clientes definidos como potenciais	2ª a 6ª	1:00
Empresarial	- Fazer inscrição no curso “vendas <i>on line</i> ”	3ª e 5ª	1:00
	- Elaborar projeto de expansão de vendas	2ª a 6ª	5:00
Social/comunitário	- Elaborar projeto de redução de custos	3ª a 6ª	4:00
	- Preparar palestra	Sáb.	2:00
	- Falar com Enrique sobre novo projeto comunitário	Sáb.	1:00
	- Realizar palestra	4ª	0:30

Quadro 10 – Ferramenta de Planejamento Semanal

Fonte: elaborado pelo autor, utilizando, para composição dos papéis, as áreas do Modelo Estrada, de Augustin (2008)

5.1.3.2 Planejamento diário

Após a elaboração do planejamento semanal, chega o momento de planejar o tempo para um horizonte mais estreito, o dia. Segundo Wagner (2003), o dia possui dois tempos: o tempo de planejamento e o tempo de execução. Para ele, “o planejamento deve ser feito num ‘tempo calmo’, sem interrupções, de até 15 minutos, e funciona como o plano de navegação” [...] “o tempo de execução ou de navegação corresponde ao restante do dia” (2003, p.140).

Com base no planejamento semanal, é possível planejar o dia com mais significado. Essa unidade é o contexto temporal no qual as coisas acontecem. O planejamento diário consiste na priorização da lista diária de tarefas e na organização destas e dos compromissos na agenda.

A partir da estrutura fornecida pela agenda semanal, o planejamento de cada dia pode ser elaborado com maior êxito. Sugere-se que ele seja feito no início do dia, ou no final do dia anterior. Este é o momento para definir e priorizar a lista diária de tarefas, ajustando as mesmas na agenda, para que a execução seja otimizada. É na ação diária que o planejamento é colocado em prática por meio da execução de tarefas. Consiste em uma etapa contínua que envolve a priorização diária de tarefas, em consonância com o planejamento semanal e com as metas, e a programação destas para os horários apropriados.

Convém esclarecer que a lista de tarefas diárias deve ser priorizada antes do agendamento. Nesse viés, Covey (1994) recomenda agendar as prioridades, não priorizar a agenda.

Na visão de Wagner (2003, p. 159), “o hábito de fazer e seguir uma lista é fundamental para ganhar eficiência [...] A priorização da Lista Diária é essencial para dar foco”.

De acordo com Chaves (2008), a lista diária de tarefas 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, as quais devem levar, no máximo, quatro horas para serem concluídas ou, então, precisam ser subdivididas em tarefas menores.

Seiwert (2004) fornece sete regras básicas para o planejamento diário: a) anotar todas as atividades, incumbências e compromissos na agenda; b) ao final de cada dia, planejar o próximo; c) avaliar o tempo necessário para a execução de cada tarefa e estabelecer limites; d) não prever compromissos para todo o dia, no máximo para 50% do tempo; e) congregar atividades semelhantes em blocos de trabalho e tempo, estruturando o dia, mas mantendo-o flexível; f) focar coerentemente as prioridades e g) iniciar, vencer e concluir as tarefas com determinação.

Para Ménard (2008), planejar para o curto prazo, ou elaborar o plano diário, abrange cinco etapas: organizar *a lista* daquilo que deve ser feito; definir os *graus de prioridade* das diversas tarefas; definir o *resultado esperado* para cada uma delas; avaliar as *durações* de realização e *planejar* ou escrever um plano do dia (preparar agenda).

Raffoni (2006), por sua vez, fornece algumas dicas no momento da elaboração de um plano diário viável: a) preparar a lista de tarefas com estimativas de tempo para a realização de cada uma; b) planejar as atividades importantes, que exigem criatividade e inteligência, para

serem realizadas durante os períodos individuais de maior energia; c) não agendar todo o tempo, deixando uma reserva para resolver urgências e imprevistos e d) identificar as tarefas a serem feitas em tempo livre inesperado ou em intervalos.

Barbosa (2008) também propõe algumas dicas que podem ajudar a melhorar os planos da semana e do dia, como seguem: a) no início, planejar apenas quatro horas por dia e, à medida que se conquistar prática, aumentar o número de horas planejadas; b) evitar agendar para as segundas-feiras reuniões ou atividades que possam extrapolar seu tempo de duração, pois geralmente nesse dia ocorre maior concentração de tarefas; c) não agendar atividades com duração demasiada (acima de quatro horas), nesse caso deve-se dividi-las em tarefas menores; d) quando for necessário delegar tarefas, a dica é antecipar possíveis problemas de última hora e pedir retorno, da outra pessoa, três dias antes do prazo final; e) agendar a preparação de reuniões com antecedência e f) anotar na agenda o tempo realmente gasto em cada tarefa.

O agendamento deve ser contínuo, mesmo que, primeiramente, seja feito em forma de anotações, para posterior inclusão na agenda na data e horário mais apropriados. Convém salientar que uma boa agenda não é apenas um local para armazenar e recuperar informações, ou simplesmente para marcar compromissos de modo reativo, à medida que se apresentam. Deve ser uma ferramenta para auxiliar uma pessoa a decidir e agir em prol de uma vida melhor, pois administrar o tempo é administrar a própria vida (WAGNER, 2003).

Quanto às tarefas rotineiras, Wagner (2003, p. 155) recomenda que **“a forma mais adequada para lidar com a rotina é trabalhar com blocos flexíveis de tempo”** [grifo do autor], ou seja, usar um período único de tempo para fazer as rotinas, de preferência no final da manhã ou no início da tarde.

Seiwert (2004) concorda e sugere o seguinte exemplo, para congregar atividades semelhantes em blocos de trabalho e tempo, fornecendo uma estrutura geral ao planejamento do dia profissional, mas mantendo a flexibilidade:

08:30 – 10:00: realizar trabalho importante que exige concentração, sem interrupções;

10:00 – 11:00: pausa para atendimento de colaboradores, telefonemas e retorno de chamadas;

11:00 – 12:00: fazer trabalho concentrado ou reunião (no máximo com uma hora de duração);

12:00 – 13:00: pausa para o almoço;

13:00 – 14:00: verificação de correspondência, leitura de revista especializada, etc.;

14:00 – 15:00: fazer trabalho importante com concentração, sem interrupções nem telefonemas;

15:00 – 16:00: pausa para comunicação (colaboradores, telefonemas, retorno de chamadas);
16:00 – 17:00: um trabalho concentrado ou uma reunião (no máximo com uma hora de duração);
17:00 – 17:30: avaliação do dia e planejamento do próximo; final do expediente.

Convém salientar que alguns autores recomendam separar ações de compromissos ao planejar a agenda, pois os eventos com hora marcada (reuniões, consultas, etc.) obedecem ao relógio e tendem a preencher o dia como urgências, enquanto as ações/atividades/tarefas seguem a bússola das prioridades e permitem dar ênfase às coisas importantes.

No entanto, entende-se que essa separação de compromissos e ações 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 compromissos semanais e diários forem planejados e executados com disciplina, e estiverem em conformidade com os papéis e metas definidos como importantes, não haverá problemas quanto à síndrome da urgência. Assim, a ferramenta de planejamento diário, apresentada no Quadro 11, sugere que as atividades e compromissos sejam agendados normalmente, sem separação, em uma ferramenta única. Isso facilita muito a organização e a visualização das ações diária. Contudo, é essencial salientar que não se deve preencher todos os horários diários com compromissos, no máximo 50%, conforme recomenda Seiwert (2004).

Propõe-se que o planejamento diário seja composto de duas partes: lista diária de tarefas e agenda. No intuito de unir essas duas partes, e facilitar o planejamento, sugere-se o uso de uma única ferramenta que as congregue. Desse modo, a ferramenta do planejamento diário proposta, conforme mostra o Quadro 11, contém cinco colunas: prioridade, lista de tarefas (primeira parte); horários, tarefas e compromissos, tempo realmente gasto em cada ação (segunda parte). Esta ferramenta ainda deve conter espaço para anotar dados e informações úteis, ou de referência e lembretes, os quais são transferidos, posteriormente, para locais apropriados.

Planejamento Diário: 08/11/2010				
P	Tarefas	Horas	Tarefa e Compromissos	Tempo
6	Projeto de expansão de vendas	8 – 9	Preparar reunião do conselho	
2	Falar Mário s/ projeto comunitário	9 – 10	“	1:30
7	Comprar presente para mãe	10 – 11	Ligar Mário s/ projeto; outras ligações e atend.	1:30
4	Reunião com equipe de vendas	11 – 12	Reunião do conselho: plano redução de custos	1:00
3	Ligar agência turismo; marcar visita	12 – 13	Almoço	0:45
1	Preparar reunião do conselho	13 – 14	Correspondência, leituras, e-mails	1:15
5	Ver relatórios anteriores de vendas	14 – 15	Ligar agência turismo; outras ligações e atend.	0:30
		15 – 16	Reunião com equipe de vendas	0:30
		16 – 17	Ver relatório vendas; começo projeto expansão	1:00
		17 – 18	Avaliar dia e planejar o próximo; presente mãe	1:15
		18 – 19	Academia de ginástica	1:15
		19 – 20	Aula de inglês	1:00
		20 – 22	Jantar e conversa em família (esposa e filhos)	2:00
Anotações: Convocação da reunião da equipe (Secretária); marcar amanhã palestra comunitária para sábado; CPF da Lúcia: 000 111 222-33				

Quadro 11 – Ferramenta de Planejamento Diário

Fonte: o autor

5.1.3.3 Priorização

A auto-avaliação, ou diagnóstico realizado na primeira fase do planejamento estratégico pessoal, permite, por meio da reflexão profunda, a conscientização sobre os princípios, valores e o que tem real importância. Essa auto-análise possibilita definir em quais aspectos e áreas a pessoa deseja colocar maior ênfase. Covey (2007) diz que isso proporciona uma visão de longo prazo para formulação de uma situação futura desejada, o que permitirá que o tempo passe a ser alocado em atividades que atinjam os resultados esperados e o bem-estar. Com base nessas questões políticas e estratégicas de referência, é possível escolher as metas anuais a serem atingidas e as atividades semanais a elas conectadas, bem como priorizar as tarefas a serem planejadas e executadas no dia.

A priorização de atividades deve ser feita de forma continuada e encadeada, salientando as tarefas que se enquadram com as metas, ou seja, colocando sempre o mais importante em primeiro lugar. Sendo assim, é necessário saber usar o tempo de modo eficaz, equilibrando os diversos papéis definidos como importantes e eliminando, ao máximo, os pontos de urgência, pois, somente desse modo, muitos problemas poderão ser solucionados sem estresse. É preciso executar priorizando, isto é, cumprindo as prioridades em primeiro lugar (COVEY, 1994).

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 seu dia, ocorre uma redução da tensão, da ansiedade e da frustração, e, com isso, o indivíduo fica mais confiante e, de modo geral, sentindo-se melhor (MANCINI, 2007).

Covey (1994 e 2007), afirma que a palavra-chave, nesta era de tempo escasso, é priorizar. Esclarece que se deve realizar primeiro as atividades que estão em acordo com princípios éticos e com os valores e metas individuais. Somente dessa forma será possível produzir e concretizar o que é verdadeiramente importante, sem comprometer as relações com os outros e com os interesses coletivos.

Seiwert (2004) alega que uma boa gestão do tempo está ligada a um gerenciamento coerente de prioridades. Para ele, saber distinguir e utilizar adequadamente os critérios da importância e da urgência no processo de priorização, é essencial.

Barbosa (2008, p. 3) defende a tese de que “gerenciar o tempo nada mais é do que a habilidade de fazer escolhas”, e afirma que isso significa decidir sobre o que é importante, urgente ou circunstancial, priorizando e realizando o que interessa para propiciar bons resultados.

Segundo Drucker (1981), Mackenzie (1991), Covey (1994 e 2007) e outros autores, existe uma distinção, a ser salientada, entre a importância e a urgência das tarefas, pois esses fatores afetam as escolhas, ou seja, o porquê de certas tarefas receberem maior prioridade. Em outras palavras, é possível dizer que algumas tarefas são importantes porque propiciam qualidade de vida e melhor desempenho, outras são urgentes porque exigem uma ação imediata.

Wagner (2003, p. 53) alega que “**urgência se refere a prazo e importância se refere a valor**” [grifo do autor]. Então, se o importante é o que tem maior valor, por consequência, as coisas importantes devem ter maior prioridade. Porém, importância e urgência se confundem, tanto que a tendência das pessoas é reagir sobre as urgências, ao invés de agir sobre o que é importante. Acontece haver confusão relacionada às noções de valor e de urgência, pois o fim do prazo de algo denota a sua perda de valor. Por isso, “para priorizar bem é preciso ter clareza sobre os próprios valores” (2003, p. 61).

Wagner (2003) explica que a capacidade de priorizar está relacionada com a capacidade de abrir mão de algo menos valioso por algo de maior valor. Muitas vezes o problema não é a escolha entre o bom ou ruim, mas entre bom ou ótimo. É comum ocorrer dificuldade na hora de decidir o que fazer, e isso pode causar bloqueios que geram protelação (adiamento) ou reatividade (colocar a culpa em terceiros). Por outro lado, quando a pessoa decide e se compromete com a alternativa escolhida, passa a agir construtiva e produtivamente.

Nesse contexto, convém salientar que a priorização só ocorre quando forem comparados valores em um mesmo contexto, pois, se comparados em conjuntos diferentes, a mesma coisa pode ter prioridades diferentes. Pode-se afirmar que uma tarefa possa ter prioridades diferentes na perspectiva semanal e no contexto diário (WAGNER, 2003).

A quase totalidade dos métodos de gestão e gerenciamento do tempo evidencia a necessidade de priorizar metas, ações e tarefas, e sugerem técnicas para tal. No entanto, convém esclarecer que nenhum método de priorização é eficaz se as tarefas não estiverem relacionadas entre si e não fizerem parte de um plano conectado à missão pessoal. As tarefas, para serem priorizadas a contento, precisam fazer parte de um mesmo contexto e contemplarem o paradigma da importância e o equilíbrio dos diversos papéis e dimensões da vida (BARBOSA, 2008).

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 devem ser executadas. De acordo com Barbosa (2008, p. 69-70), “se algo não deve ser feito hoje, então não precisa ser priorizado”.

Lidar com diversas tarefas, no trabalho e na vida pessoal, exige escolher o que fazer primeiro e o que fazer depois. Priorizar as tarefas do dia, por exemplo, refere-se à determinação da ordem na qual as tarefas planejadas serão executadas (CLAESSENS, 2004).

Com essa visão, a presente proposição de Modelo de Gestão do Tempo recomenda o uso da priorização numérica, adotada por Barbosa (2008), por ser simples, rápida e objetiva, e consiste em colocar um número para cada tarefa da lista de ações diárias, na sequência em que deverão ser executadas. O autor também propõe colocar em primeiro lugar as tarefas que possam ser delegadas, a fim de que sejam logo despachadas; outra sugestão é que, na hora de priorizar para execução, deve-se considerar os horários individuais de maior produtividade e energia, alocando as atividades mais difíceis para esses momentos.

O problema da priorização costuma ser o excesso de tarefas desconectadas, pois aquelas de menor prioridade não são realizadas por falta de tempo ou negligência. A melhor solução é cortar metas ou tarefas e dedicar tempo e atenção para aquelas que forem planejadas e que teriam prioridades iguais. “A questão não é a posição de determinada tarefa em uma lista de prioridades, mas se ela deve ou não ser realizada” (Foster, 2009, p. 51). O autor esclarece que se deve usar a priorização apenas em emergências, ou quando houver prazo urgente a cumprir. Nesse caso, as prioridades precisam ser estabelecidas dentro do contexto de um período de tempo específico, como, por exemplo, priorizar tarefas a realizar antes de uma reunião. Foster (2009) recomenda que a priorização deva ser empregada apenas em situações de crise (urgências).

Às vezes, é preciso mudar prioridades, mas o primordial é que as tarefas sejam compatíveis com as metas e objetivos. Isso requer revisão periódica, e, para tal, uma sessão de planejamento semanal é ideal (KEENER, 2007).

5.2 Gerenciamento

Os planejamentos estratégico, tático e operacional fornecem a noção de anos, meses, semanas e dias, o que permite obter tanto eficácia como eficiência ao se definir missão, objetivos, estratégias, táticas, metas, ações e tarefas do dia a dia. A partir da visão de longo e médio prazo, que estabelece a direção a seguir (planejamento estratégico e tático), e do foco de curto prazo, que define as tarefas a realizar no dia a dia (planejamento operacional), é preciso gerenciar (executar e controlar) as tarefas prioritárias que contribuam para o alcance das metas planejadas. Com base na bússola do planejamento, os riscos e os imprevistos serão menores, e, embora surjam urgências ou desvios, será mais fácil retomar o rumo certo.

Barbosa (2008) concorda e complementa tal raciocínio ao explicar que, após definido o que é importante, traçadas as metas, e elaborado o planejamento, chega o momento de agir e colocar tudo isso em prática no cotidiano. Ele afirma que o foco em realizar, no presente, tarefas vinculadas aos objetivos a serem atingidos no futuro é essencial para o sucesso de qualquer processo de gestão pessoal, e isso exige envolvimento, determinação e disciplina. O autor advoga a mudança pessoal depender de querer conquistar algo, de ter sonhos e objetivos, de escolher viver por eles e de *agir* para concretizá-los. Ele denomina estes três poderes como a *tríade da mudança*: sonhar, escolher e agir.

Entretanto, parece ser senso comum a ação ser o ponto mais crítico do processo, sendo a má utilização de tempo o principal ponto negativo, pois isso gera estresse, baixa produtividade e atribulações. Por outro lado, o aproveitamento intenso e eficaz do tempo proporciona condições que dão maior sentido e propósito para a vida em sociedade, o que deve ser conquistado com um eficiente gerenciamento das ações diárias (GRASSI, 1998).

Claessens (2004) afirma que o gerenciamento de tarefas deve estar em sintonia com o planejamento, e vice-versa, a fim de que não ocorram discrepâncias entre o planejado e o executado e entre o planejado e os resultados obtidos. A incidência dessas discrepâncias pode ser identificada, por exemplo, quando, ao final do dia, a pessoa verifica não ter conseguido realizar algumas tarefas planejadas, e ainda adicionou tarefas novas à agenda.

Em sintonia com tal pensamento, Gollwitzer (1999) observa que as pessoas possuem dificuldades para começarem tarefas e persistirem em executá-las, até que o objetivo seja atingido. Complementando tal autor, Claessens (2004) menciona um dos fatores que pode explicar o motivo de muitas tarefas planejadas não serem cumpridas: o fato de pessoas não agirem sobre suas intenções como gostariam.

A busca de objetivos depende das habilidades de autorregulação em iniciar e persistir no comportamento necessário para atingir uma meta. Essas habilidades podem ser definidas com o monitoramento tanto do ambiente como do comportamento em curso, tendo como objetivo avaliar se o comportamento atual está em consonância com os objetivos e ações previamente definidas (CARVER e SCHEIER, 1998).

Obter tais habilidades demanda a capacidade de evitar ou lidar adequadamente com as distrações, sobretudo quando for preciso realizar várias tarefas simultaneamente. Essas distrações podem ser extrínsecas, como interrupções por outras pessoas; ou intrínsecas, como divagações de pensamentos, perfeccionismo e falta de disciplina (ZIJLSTRA et al., 1999).

Covey (2007) concorda com tais ponderações, alegando que a principal dificuldade na execução das ações prioritárias é a falta de disciplina. Por isso, para que não haja desvio de conduta no caminho que leva ao alcance dos objetivos, é essencial estar centrado em princípios éticos e manter o foco na missão pessoal. O modo como um ser humano passa o tempo resulta do modo como ele vê seu tempo no cotidiano e da forma como ele encara as suas prioridades.

O melhor aproveitamento do tempo e o alcance de resultados esperados devem ser conquistados no dia a dia com a prática, por meio do ótimo gerenciamento das ações diárias. A

otimização do tempo e a concretização de objetivos exigem uma prática diária, pró-ativa e disciplinada, pois, sem uma execução eficiente, de nada adianta fazer planos e traçar objetivos. Na realização de tarefas devem estar presentes a determinação, a disciplina e a integridade pessoal, as quais são qualidades decorrentes de atitude consciente que poderá potencializar a instituição de melhores hábitos de vida no cotidiano e possibilitar a execução das tarefas consideradas importantes (BARBOSA, 2008).

Um melhor aproveitamento do tempo envolve a própria vida, além do planejamento. É no dia a dia que se aprende e se adquire habilidade em gerir o próprio tempo. Muitas oportunidades são perdidas e muitos recursos são desperdiçados quando são direcionados esforços para atividades erradas e quando não se organiza a própria vida.

Nesse viés, administrar o tempo é ganhar autonomia sobre a vida, é uma batalha constante que deve ser ganha todo dia. Isso envolve a eterna escolha de fazer somente o que promove a consecução dos objetivos, deixando de fazer o que não é importante nem urgente, por meio da delegação e/ou do ato de dizer não. O ideal é ser eficaz, planejando e fazendo apenas o que traz resultado ou o que se deseja fazer; e ser eficiente, fazendo as coisas do jeito certo, com o mínimo possível de recursos. Ser eficiente e eficaz significa fazer de maneira correta as coisas certas. Enfim, para ganhar tempo é preciso deixar de fazer ou delegar o que não interessa (não urgente e não importante) e concentrar prioridades nas coisas importantes e/ou urgentes (CHAVES, 2008).

Quanto ao uso de instrumentos de auxílio ao gerenciamento das tarefas, em relação ao tempo, destacam-se atualmente no mercado: *softwares*, PIMs (Personal Information Managers), PDAs, agendas eletrônicas, *smartphone*, *blackberries*, celulares, dentre outros, mas o ideal é aquele com o qual a pessoa melhor se adapte (BARBOSA, 2008).

Essas tecnologias permitem maior controle do tempo e acesso rápido às informações. Todavia, a maior parte não enfoca, ou aborda de maneira equivocada, elementos estratégicos importantes, tais como o paradigma da importância, a priorização e a unidade de tempo considerada no planejamento das atividades. Além disso, essas ferramentas geralmente apresentam várias deficiências quanto ao auxílio efetivo à organização das atividades pessoais e profissionais, uma vez que muitas delas demandam esforço e tempo excessivo em seu manuseio (GRASSI, 1998).

Zheng (2009) afirma que muitos livros, *softwares* e tecnologias diversas estão disponíveis, no mercado, para ensinarem e apoiarem as pessoas a gerenciarem suas tarefas

eficazmente. No entanto, os principais desafios da gestão do tempo permanecem sem solução, pois as tecnologias existentes ainda não são suficientes para fornecerem suporte eficaz ao planejamento e ao gerenciamento de tarefas relacionadas ao tempo. Porém, podem ajudar, se bem escolhidas.

O mais importante, no entanto, é realizar da melhor forma as tarefas diárias, pois o dia é a unidade de tempo em que a pessoa vive. Assim, quanto mais puder planejar seu dia, melhor poderá direcioná-lo para atingir seus objetivos, valorizando as ações diárias (SEIWERT, 2004).

Para Raffoni (2006), o gerenciamento de tarefas pode ser resumido em três itens: executar a agenda, monitorar o progresso e superar obstáculos.

Neste estudo, com o objetivo de melhor contribuir com a implementação do planejamento pessoal, por meio da superação de obstáculos e do melhor aproveitamento do tempo para atingir produtividade e resultados positivos, propõe-se que a etapa de gerenciamento das ações contenha duas fases: **execução** das prioridades, que trata sobre organização de ambientes e informações, delegação de tarefas e compromissos, negação de atividades, outras técnicas e atitudes para superar obstáculos, e aspectos comportamentais; e **controle operacional** das tarefas e compromissos por meio do monitoramento diário e da avaliação semanal.

5.2.1 Execução

Após o planejamento e a priorização, é chegado o momento de executar as atividades diárias. Entretanto, esta não é uma tarefa fácil, pois nem sempre as pessoas conseguem concretizar o que foi planejado. Sendo assim, quais os fatores que influenciam esta discrepância entre planos e ações? O presente estudo defende que a resposta, para essa pergunta, está ligada tanto a aspectos técnicos quanto a comportamentais.

As pesquisas de Claessens (2004), sobre o uso do tempo no trabalho (que também servem para a vida pessoal), levantaram algumas hipóteses e buscaram detectar as causas da discrepância entre o planejamento e a ação. Para verificar o que influencia a conclusão de tarefas, foram investigados, além da sua priorização (importância e urgência), aspectos pessoais ou individuais (conscienciosidade, estabilidade emocional e formação em gestão do tempo), elementos referentes ao trabalho em si (carga e tipo de trabalho, e autonomia no trabalho), bem como

fatores de comportamento de planejamento e controle percebido do tempo. Os resultados dos estudos desenvolvidos por Claessens (2004) revelaram algumas conclusões interessantes, como:

- As pessoas priorizam suas tarefas de acordo com a sua percepção sobre a importância e a urgência da tarefa, não de acordo com a atratividade, porém, as tarefas urgentes e atraentes e agradáveis são executadas e concluídas, mais frequentemente, até o final da jornada diária de trabalho do que algumas mais importantes;
- O tempo gasto em tarefas não planejadas, e em interrupções de trabalho, leva a uma menor taxa de conclusão das planejadas, faltando tempo para retornar às tarefas principais, pois as não planejadas são classificadas como mais urgentes do que as tarefas previstas, e isso ocorre pelo fato de terem chegado mais recentemente;
- As pessoas mais conscientes e emocionalmente estáveis completaram suas tarefas em maior proporção do que as outras;
- Os que já haviam participado de programas de treinamento em gestão do tempo também completaram mais de seu trabalho que os outros, sendo este um preditor significativo de conclusão das tarefas planejadas e
- Ao contrário da expectativa inicial da pesquisa, o tipo de trabalho, a autonomia no trabalho, o comportamento de planejamento e a percepção de controle do tempo não foram significativos em prever a conclusão de tarefas planejadas.

Tais resultados das pesquisas de Claessens (2004) reforçam a ideia de que o principal desafio, para alcançar melhor aproveitamento do tempo, está em enfrentar e superar os desperdiçadores do tempo, e, para isso, é preciso dominar técnicas e comportamentos voltados para a melhor gestão das tarefas no tempo.

As pessoas possuem natural tendência de se desviarem do que interessa e gastam muito tempo com distrações e atividades urgentes e circunstanciais, que não são importantes. Esses afazeres, em geral, drenam energia e tomam um tempo precioso, que poderia estar sendo utilizado com tarefas priorizadas que contribuiriam para o alcance dos objetivos previamente delineados. Isso gera estresse e angústia, pois a pessoa se cobra ou é cobrada por resultados, não pelas coisas inúteis que realiza. Por isso, é preciso ter cuidado e atenção permanente, para não perder o foco daquilo que foi planejado e priorizado, e não se deixar levar pelos ladrões de tempo, que insistem em roubar o tempo individual (BARBOSA, 2008).

Mackenzie (1991) explica que as causas principais, dos problemas ligados ao uso do tempo, podem ser atribuídas aos desperdiçadores de tempo. Desse modo, torna-se essencial identificar as fontes que geram esse desperdício, suas causas e as maneiras para solucioná-las.

Grassi (1998) advoga que o combate aos desperdiçadores de tempo mais frequentes pode proporcionar melhoria significativa na produtividade e na satisfação pessoal. A autora elenca os dez fatores mais comprometedores que levam ao desperdício de tempo, quais sejam: falta de objetivos ou objetivos obscuros, falta de prioridades ou priorização errada, trabalho centrado no paradigma da urgência, em vez de no paradigma da importância; falta de planejamento ou planejamento inadequado; excesso de tarefas; desorganização pessoal; interrupções não previstas; incapacidade de dizer não; adiamento de tarefas e delegação insuficiente.

Raffoni (2006) explica ser necessário reconhecer, enfrentar e superar os obstáculos comuns do gerenciamento do tempo para quem deseja ser produtivo e obter melhor qualidade de vida. Para a autora, esse desafio consiste em aprender a lidar com os desperdiçadores de tempo, tais como: desorganização, interrupções, reuniões improdutivas, viagens desnecessárias, procrastinação e uso inadequado da tecnologia.

Babakhanlou et al. (2009) afirmam que os obstáculos da gestão do tempo dividem-se em três categorias: a) *erros técnicos*, tais como a 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 complexa que não foi dividida, desorganização e mau uso dos recursos da tecnologia (*e-mail*, telefone, *Internet*, etc.); b) *realidades externas* que afetam a energia, como interrupções, reuniões improdutivas, parceiros desorganizados e carga de tarefas não realista e c) *obstáculos psicológicos*, como pensar negativamente, medo da inatividade, medo do fracasso ou do sucesso, procrastinação, indisciplina, irresponsabilidade e perfeccionismo.

Portanto, aprender a lidar com esses obstáculos e com o excesso de tarefas, para melhor aproveitar o tempo, é essencial para um bom gerenciamento de atividades, o que exige dedicação maior ao que é realmente importante, disciplina e integridade em realizar o que foi planejado.

A superação dos obstáculos, com a gestão eficiente das atividades no tempo, propicia sucesso na vida profissional e pessoal, por trazer muitas vantagens, tais como: equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, melhor utilização do tempo, melhor aproveitamento de oportunidades e

relacionamentos, rapidez na tomada de decisões importantes, melhores competências pessoais e profissionais (BABAKHANLOU et al., 2009).

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.

Desse modo, torna-se necessário especificar e descrever sobre os desperdiçadores de tempo, mostrando como podem ser enfrentados e superados com o uso de técnicas e comportamentos apropriados, o que, conjuntamente com o planejamento, propicia uma gestão do tempo apta a contribuir com a implementação do planejamento estratégico pessoal.

Assim, a fase de execução diária de tarefas, neste Modelo, trata sobre os seguintes aspectos: organização de ambientes e informações, delegação de tarefas e compromissos, negação de atividades, outras técnicas e atitudes para superar obstáculos (urgências, interrupções, reuniões e viagens improdutivas e desnecessárias, falta de método para gerenciar tarefas e uso inadequado de *e-mails*, *Internet* e TV), e aspectos comportamentais.

5.2.1.1 Organização

A era do conhecimento e da informação trouxe muitos benefícios inquestionáveis para a humanidade, mas também adicionou, à rotina das pessoas, problemas que precisam ser considerados e superados. Nota-se a existência de um paradoxo: quanto mais tecnologia para facilitar o dia a dia, e quanto mais conforto as pessoas possuem, menos sobra tempo para dispensarem a si próprias e vivenciarem com suas famílias e seus amigos (BARBOSA, 2008).

Nesse contexto, Barbosa (2008) declara que o excesso de trabalho é um dos grandes vilões, porém, o excesso de informações também está gerando sérias dificuldades em âmbito profissional e na vida pessoal. As informações vêm de diversas fontes (revistas, *Internet*, documentos, *e-mails*, jornais, livros, relatórios, dentre outras) e geralmente ficam perdidas ou são extraviadas por não serem bem gerenciadas, demandando muito tempo em sua procura. O volume de informações é inevitável no mundo globalizado, e a tendência é que essa situação se agrave nos próximos anos.

A *Internet* e os veículos de comunicação tornaram a circulação da informação instantânea (*online*), aumentando enormemente o seu volume. Segundo Barbosa (2008), os trabalhadores do

conhecimento gastam de 20% a 30% do seu tempo em busca de informações relacionadas à sua profissão e a seus negócios, as quais podem estar localizadas em papéis, armários, agendas, pastas, computadores, *e-mails*, *Internet*, etc. Essa dificuldade está a transformar-se em um fator agravante do uso adequado do tempo, merecendo grande atenção.

A desorganização pessoal e/ou no trabalho evidencia-se, portanto, como um dos grandes inimigos da produtividade e da qualidade de vida, nos dias atuais. A superação desse desafio torna premente a necessidade, cada vez maior, de lidar estrategicamente com a organização e o gerenciamento de informações, por meio do uso de técnicas e ferramentas para capturá-las, arquivá-las, pesquisá-las e compartilhá-las, como forma de tornar as pessoas e as corporações mais produtivas para obterem melhores resultados (BARBOSA 2008).

Sendo assim, é essencial adotar e sistematizar um processo de organização de tarefas, informações e ambientes, para que se possa atingir um melhor aproveitamento do tempo. A organização tem como principal objetivo proporcionar maior rapidez e eficiência na execução das atividades diárias, agilizando os processos de trabalho e doméstico para a realização das coisas importantes com maior tranquilidade e eficiência.

Barbosa (2008) sugere que seja agendada, semanalmente (de preferência na sexta-feira), uma tarefa de organização de ambientes e informações, como: organizar papéis, arrumar o sistema de arquivos, etc.

Raffoni (2006) propõe sete etapas para o processo de organização no trabalho: a) planejar um lugar para cada coisa que deva ser guardada; b) limpar a mesa, colocando tudo no chão; c) fazer uma seleção, livrando-se de tudo o que for desnecessário (lixo); d) comprar o material necessário para guardar o restante (caixas, pastas, porta-CDs, etiquetas e outros suprimentos); e) classificar o material, colocando-os em seus devidos lugares; f) aperfeiçoar a classificação, separando os itens que restarem na pilha e colocando-os nos lugares adequados e g) fazer adaptações, continuamente, para melhorar a organização. A autora também sugere o uso de uma tabela com duas colunas, como ferramenta de organização: na primeira coluna indica-se as categorias, ou tipos de item do material arquivado (contas a pagar, revistas, CDs, etc.) e na segunda vão os locais onde está guardado cada item.

Na visão de Barbosa (2008), a organização deve ser tratada em três níveis: físico, lógico e de conhecimento. O nível físico compreende tudo o que é possível ver e tocar, como a agenda, caderno de anotações, papéis, documentos, armários, gavetas, arquivos, pastas, livros, revistas,

CDs, etc. O nível lógico, por sua vez, compreende a utilização eficaz da computação no dia a dia. O terceiro nível envolve o gerenciamento de informações e conhecimentos.

No nível da *organização física* é preciso adotar um sistema para arquivar papéis, definindo um lugar para cada área ou assunto. Para isso, é necessário usar materiais de auxílio, como: saco de lixo; pastas para arquivar documentos; etiquetas; materiais e acessórios diversos (clipes, elásticos, canetas, grampeador, etc.) e duas bandejas para colocar papéis, uma para os que chegam e outra para itens em espera ou delegados. Quanto à papelada, existem três caminhos para cada item: lixo, arquivo e execução (BARBOSA, 2008).

No que se refere à *organização lógica*, existem muitos *softwares* específicos para computador, além da *Internet*, que podem ser úteis. A aplicação de um sistema de organização pessoal, no computador, poderá funcionar como organização lógica. O importante é criar e organizar os arquivos de forma centralizada, em um único lugar do computador, com nomes óbvios para cada um, conforme a situação (BARBOSA, 2008).

A *organização do conhecimento* tornou-se competência primordial na atualidade, onde a capacidade de identificar, capturar, armazenar, recuperar, utilizar e compartilhar conhecimentos representa um grande diferencial competitivo. Gerenciar o conhecimento é um desafio que depende da organização de informações e ideias. Catalogação, classificação e sintetização de informações auxiliam na economia de tempo no trabalho e na vida pessoal. Entretanto, esse processo não é sequencial ou mecânico, mas compõe-se de seis atividades ou fases: criação, captura, taxonomia (classificar, categorizar e hierarquizar o conhecimento), compartilhamento, pesquisa e reutilização (BARBOSA, 2008).

Como instrumento para organizar informações, Barbosa (2008) sugere o uso de um formulário como índice, contendo sete colunas com os seguintes itens: título, data, mídia, categoria, resumo, palavras-chave, localização.

5.2.1.2 Delegação de tarefas

O enfrentamento e a superação de obstáculos, no gerenciamento de atividades, exigem o conhecimento e uso de técnicas de delegação de tarefas e controle do que foi delegado. À medida que o programa individual evoluir e as tarefas delegadas começarem a ser assumidas, será possível dispor de mais de tempo a ser dedicado aos objetivos estabelecidos. Delegar, de forma

criativa e em função dos resultados, é tarefa essencial que permite reduzir o excesso de tarefas e melhorar o aproveitamento do tempo com atividades prioritárias (RAFFONI, 2006).

Além do uso de certas técnicas para delegar, é preciso adotar comportamentos adequados. Harung (1998) confirma esta afirmação ao alegar que a delegação eficaz exige maturidade psicológica de quem delega, a qual está associada com maior empatia, tolerância, respeito pelas diferenças individuais e a capacidade de saber treinar os outros.

O caminho da valorização do uso do tempo individual passa pela delegação de afazeres a outras pessoas que possam realizá-los de forma mais rápida e eficiente. Assim, sempre que possível, deve-se delegar tarefas e exigir responsabilidade pela sua realização. Barbosa (2008, p. 210) expressa isso, ao afirmar que “saber delegar é de grande utilidade durante a fase de execução”.

Para Covey (2007, p. 205), “delegar poderes é possivelmente a atividade de alto nível mais poderosa que há”, pois a transferência de responsabilidades para outras pessoas, desde que treinadas e capacitadas, permite poupar energias que poderão ser usadas em outras atividades de maior nível. O autor esclarece que “a delegação de poderes significa crescimento, tanto para os indivíduos como para as organizações” (2007, p. 205).

A delegação é uma moeda de duas faces: por um lado, delegar corretamente permite economizar tempo a ser usado em atividades importantes que só possam ser executadas pela pessoa que delegou; por outro, a delegação mal feita pode causar maior perda de tempo, com possíveis custos e retrabalhos. 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.

Chaves (2008) refere que delegar é uma arte que exige investimento inicial de tempo, explicando as tarefas à pessoa que irá realizá-las, a fim de que fique bem claro sobre as expectativas a respeito do que deve ser feito. Ele afirma que não se deve delegar apenas tarefas desagradáveis, mas também estimulantes.

Existem dois tipos de delegação: a delegação restrita e a delegação administrativa. A delegação restrita acontece quando a pessoa focaliza apenas o método, ordenando a execução de uma tarefa e supervisionando, de perto, o que está sendo feito, sem dar autonomia ao indivíduo que recebe a atividade e sem dele exigir compromisso. A delegação administrativa baseia-se na autoconsciência, na imaginação, na consciência e na vontade independente das outras pessoas,

focalizando os resultados, o que pressupõe compreensão e comprometimento mútuo em relação aos seguintes aspectos: liberdade de escolha do método; resultados esperados; orientação sobre os parâmetros da ação; recursos que possam ser utilizados; estabelecimento de padrões de desempenho a serem usados na avaliação dos resultados e consequências que devam ser especificadas sobre o que poderá acontecer como resultado da avaliação (COVEY, 2007).

Segundo Barbosa (2008), a delegação pode ocorrer em diversos níveis: entre chefe e subordinado, entre colegas, entre amigos, entre marido e mulher, entre pais e filhos, etc. O autor menciona que, ao contrário da centralização, que ofusca ou paralisa o crescimento de pessoas e organizações, a delegação permite obter uma situação de desenvolvimento. Contudo, a delegação obscura, ou sem os subsídios necessários para a execução de determinada tarefa, pode ser prejudicial e comprometedora. Por isso, é necessário tanto saber delegar como saber receber uma atividade para execução, o que exige comunicação adequada e esclarecimento de dúvidas.

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: preparativos, trabalhos rotineiros e procedimentos operacionais e atividades ligadas à aptidão específica da outra pessoa. Dentre as tarefas que não devem ser delegadas estão o desenvolvimento de metas específicas, tarefas relacionadas à identidade individual, tarefas de alto risco, atividades ligadas à liderança e a motivação da equipe (BARBOSA, 2008).

Após a identificação das atividades que devam ser delegadas, é preciso considerar alguns fatores importantes, tais como: a) delegar apenas para uma pessoa; b) escolher a pessoa certa para cada tipo de atividade; c) deixar claro o nível de autoridade que a pessoa terá sobre a tarefa, pois isso evita problemas e mal-entendidos; d) explicar clara e totalmente o que deve ser feito, e estipular o prazo a ser cumprido; e) estimular o *feedback*; f) monitorar a execução e g) elogiar os resultados positivos, ou identificar os erros e ações que levaram a resultados negativos, para que não se repitam no futuro (BARBOSA, 2008).

Raffoni (2006) fornece dicas importantes sobre o que a pessoa que delega deve ter em mente, para manter um relacionamento eficaz com a pessoa que recebe as tarefas para execução, como: não sobrecarregá-la; valorizá-la como pessoa e profissional; solicitar tarefas razoáveis e com prazo executável; demonstrar ciência de que seu tempo também é valioso; ser educado, flexível e incentivador e retribuir, de alguma forma, os favores recebidos. A autora sugere que o delegador se concentre nos resultados e não no processo, pois, assim, ele se mantém receptivo.

Além de saber delegar, é importante saber controlar as tarefas delegadas, o que envolve estar ciente das mesmas, monitorando-as atentamente. Para isso, Barbosa (2008) sugere o uso de duas bandejas na mesa, uma para atividades delegadas e outra para ações próprias. Também podem ser utilizadas pastas de entrada de *e-mail* para esse fim, ou a agenda, marcando com um símbolo especial as tarefas delegadas e com o nome da pessoa responsável entre parênteses. Alguns *softwares*, como o *Neotriade*, o Microsoft Outlook e o Google Agenda auxiliam e facilitam a delegação e o acompanhamento de tarefas.

5.2.1.3 Negação de tarefas

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 que as pessoas executam não são importantes nem produzem bons resultados (BARBOSA, 2008).

Quem não controla seu tempo é controlado pelos outros. O ato de negar algumas tarefas e compromissos não importantes permite reforçar e afirmar a independência e a autenticidade individual. Por isso, usar técnicas e atitudes para saber dizer “não”, quando necessário, é fundamental para evitar estresse pelo excesso de tarefas e urgências (RAFFONI, 2006).

Covey (2007) acredita que a pessoa, se usar de proatividade e conseguir focar e realizar atividades importantes e não urgentes, obterá resultados positivos e eficácia, pois estará pensando e agindo por antecipação, preventivamente, trabalhando na base, ocasionando, como consequência, a redução de crises e problemas a dimensões razoáveis.

Se a vida diária é feita de escolhas (sim ou não), e não há como escapar disso, é essencial usar de atitudes que forneçam sabedoria para decisões eficazes. A fim de obter orientação, para realizar as escolhas e priorizações, acertadamente, é preciso “viver concentrado nos princípios corretos e manter o foco na missão pessoal” (COVEY, 2007, p. 189). Assim, o autor esclarece que, para obter resultados eficazes e realização, é necessário que a pessoa tenha autodisciplina, mas, principalmente, que os seus objetivos e suas prioridades decorram de princípios e da missão

peçoal, e estes estejam profundamente interiorizados, enraizados, na sua mente e no seu coração; “só então possuirá uma vontade independente o suficiente para dizer ‘não’ para as coisas menos importantes, com um sorriso verdadeiro nos lábios” (2007, p. 190).

5.2.1.4 Outras técnicas e atitudes para superar obstáculos

A análise da bibliografia revela que além do excesso de tarefas, o qual pode ser resolvido com organização, delegação e negação de tarefas, outros desperdiçadores 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*; g) *mau uso da televisão*. Por isso, serão apresentadas a seguir, respectivamente para cada tipo de obstáculo, técnicas e/ou atitudes para superá-los.

a) *Urgências*

Quanto às urgências, Barbosa (2008) alega que, na média, o brasileiro gasta apenas 30% do seu tempo com atividades importantes, possuindo um grande volume de urgências, o que reflete a ideia de que é um povo que costuma deixar tudo para a última hora. Ele explica que resolver urgências até pode causar sensação de superação e dever cumprido, mas essa postura gera estresse e improdutividade. Aliás, a principal causa do estresse são as urgências.

Prosseguindo, o autor esclarece haver dois tipos de urgências: as imprevisíveis, como problemas de saúde, acidentes e pane em equipamentos e as migratórias, que são aquelas tarefas que poderiam ter sido feitas antes, mas tornaram-se urgentes por negligência. O problema é que, na realidade, a segunda categoria engloba a maior parte das urgências do cotidiano. Por isso, é preciso aprender a agir por antecipação e preventivamente, planejando as tarefas com, pelo menos, três dias de antecedência e executando-as no tempo correto, para que não virem urgências. O ideal é não deixar o volume de urgências ou a quantidade de tarefas atrasadas superarem 20% das atividades realizadas.

b) *Reuniões e viagens improdutivas, desnecessárias ou mal preparadas*

As reuniões improdutivas e as viagens desnecessárias, ou mal planejadas, devem ser evitadas, com avaliações sobre sua real importância. Quando não poderem ser evitadas, elas deverão ser bem planejadas quanto à clareza dos objetivos e dos resultados pretendidos.

As reuniões consistem em um excelente modo de integração entre profissionais. Porém, se usadas em demasia, ou de forma incorreta, são muito prejudiciais. Barbosa (2008) alega que, segundo suas pesquisas, dois terços das reuniões poderiam ser cancelados por não chegarem a resultados satisfatórios.

Tratando-se de reuniões regulares de trabalho, é necessário que o planejamento e o gerenciamento das mesmas observem os itens: a) definir previamente sua frequência e duração; b) marcar hora de início da reunião, de preferência próximo ao horário de almoço; c) elaborar uma pauta clara, com tempo para cada assunto, com objetivos definidos e resultados esperados; d) definir as pessoas a fazerem parte da reunião e estipular um número ideal de participantes (máximo de oito); e) preparar os assuntos com antecedência para aumentar a eficiência; f) conduzir e direcionar, com firmeza e eficiência, a reunião, no sentido de que haja respeito e cumprimento da hora de início e término, com duração de, no máximo, uma hora e meia, para que não ocorram dispersões e desvios dos assuntos elencados na pauta; g) definir, previamente, um participante para secretariar cada reunião, o qual irá anotar as ideias, sugestões e questões e, no final, enviar os resultados e determinações, de forma resumida, aos demais participantes; h) definir as tarefas a serem providenciadas, com datas e responsáveis para cada uma delas e i) gerenciar cada reunião, para que haja objetividade, dinamismo, concisão, produtividade e alcance de resultados (BARBOSA, 2008).

Hoje em dia, com o avanço da tecnologia, muitas viagens de trabalho podem ser substituídas por teleconferências. No entanto, se a viagem for indispensável, é preciso saber quem é a pessoa mais indicada para viajar. Raffoni (2006) sugere que o planejamento e a ação, relativos a uma viagem, devem envolver algumas técnicas importantes, tais como: organizar o que é preciso fazer antes de viajar, revisando todas as informações que serão necessárias durante a viagem; levar uma pasta de trabalho, bem organizada; usar, adequadamente, o celular e o *notebook*; levar uma relação de telefones úteis ou necessários que poderão ser realizados durante a viagem; tornar mais produtivos os intervalos de espera e no trânsito.

c) Uso inadequado de e-mail

O mau uso do correio eletrônico é um dos grandes ladrões do tempo. De acordo com pesquisa realizada pela consultoria Tríade do Tempo com 962 entrevistados, de outubro a dezembro de 2005, constatou-se que o brasileiro gasta, em média, três horas, por dia, com *e-*

mails. Tais pesquisas mostram que as pessoas que trabalham com o correio eletrônico aberto, parando para conferir cada nova mensagem que chega, gastam de 20% a 30% mais tempo para realizarem suas tarefas. No entanto, se o correio eletrônico for gerenciado com sabedoria, pode ser um dos grandes poupadores de tempo. Por isso, sugere-se tomar algumas precauções, como: a) definir horários, durante o dia, para ler os *e-mails*, de preferência na primeira hora da manhã, na primeira hora da tarde e ao final da tarde; b) deixar desligado o aviso de chegada de novos *e-mails*; c) manter a caixa de entrada somente com os itens em execução e dar encaminhamento às demais mensagens, para não haver a sensação de tarefas não executadas e dificuldade de busca de informações; d) criar pastas por categorias de assuntos, para não ocorrer perda de tempo na busca de informações específicas; e) redigir as mensagens com a maior objetividade e foco possíveis e f) receber menos mensagens, enviando menos (BARBOSA, 2008).

O *e-mail* é uma ferramenta útil e rápida para comunicação, mas, ao mesmo tempo, fácil de acarretar esquecimentos, pois, geralmente, existe algum tipo de ação agregada a ele. Tais ações geram compromissos e responsabilidades. Por isso, é importante criar mecanismos para anotar as ações vinculadas aos *e-mails*. Uma técnica importante de gerenciamento de *e-mails*, assim como de papéis, consiste em decidir sobre eles, assim que aparecerem, dando-lhes um dos seguintes destinos: deletar; transferir para outras pessoas que possam ter interesse ou responsabilidade sobre eles; agir sobre ele tomando logo a atitude adequada ou delegando a tarefa a alguém, ou arquivar, se eles tiverem alguma utilidade futura (BARBOSA, 2008).

d) Falta de método para gerenciar tarefas

A falta de método para gerenciar as tarefas propicia urgências, desperdícios de tempo, improdutividade, dentre vários outros problemas. Por isso, a primeira norma ou método a ser considerada, para agir com mais sabedoria, é a Lei de Pareto, ou princípio 80/20, a qual sugere descobrir os 20% das tarefas importantes que produzam resultados e agir sobre elas a maior parte do tempo possível, e, assim, dedicar menos tempo aos 80% de tarefas não produtivas.

Raffoni (2006) sugere algumas técnicas para gerenciar e melhor executar as atividades no dia a dia, tais como: a) combinar tarefas, como por exemplo, abrir a correspondência enquanto o computador estiver inicializando; b) decidir a hora de encerrar as atividades, definindo, no início do dia, a hora de sair do escritório; c) realizar as tarefas mais importantes no início do dia ou durante os períodos de maior concentração e energia; d) manter a agenda programada à vista e

conferir o progresso ao longo do dia, a fim de controlar o horário; e) anotar o progresso alcançado e celebrar cada vez que atingir um objetivo e f) mostrar a programação aos outros, para reforçar a atenção que se dá ao gerenciamento do tempo.

Barbosa (2008) recomenda planejar a vida profissional com antecedência mínima de três dias, para evitar urgências. Ele sugere o registro do tempo consumido com cada tarefa e a estipulação de prazos para realizá-las. Ele explica que para gerenciar tarefas no tempo é preciso usar uma ferramenta eficiente (agenda, *smartphone*, *software* ou sistema na *Internet*), a qual contenha as tarefas planejadas e priorizadas. Com isso, é possível acompanhar a execução das atividades, respeitando a ordem das prioridades e mantendo o foco em uma tarefa de cada vez.

Um fator importante, a ser considerado no gerenciamento diário de tarefas, é a otimização da capacidade de raciocínio, de criatividade e de força muscular, que depende do fluxo de energia de cada pessoa. Por isso, é essencial respeitar o ritmo de concentração individual, alocando, para cada período do dia, as tarefas mais adequadas. Pela manhã, é aconselhável executar as atividades mais importantes, que exijam atenção e clareza de raciocínio. À tarde, devem ser realizadas, de preferência, tarefas mais rotineiras, operacionais e corriqueiras.

Outra técnica consiste em planejar as tarefas para uma data de execução anterior ao prazo final ou real, antecipando a sua realização para evitar os percalços e imprevistos. Essa técnica serve para preparar tudo o que for necessário para a realização de determinada atividade, viabilizando-a melhor ao prever dificuldades e eliminando o estresse de última hora (EMMETT, 2008, p. 72).

e) *Interrupções*

As interrupções podem manifestar-se de diversas maneiras, por telefonemas, *e-mails*, mensagens instantâneas, ruídos em geral, ou através de contatos presenciais de colegas, clientes ou fornecedores no trabalho, etc. Para ajudar no desafio de lidar com imprevistos e surpresas, é preciso tomar decisões quando um evento inesperado surgir. A primeira providência a tomar é verificar se existe alguma ação que deva ser feita para resolver a situação de imediato. Se a resposta for negativa, o seu destino deve ser o lixo ou o arquivamento. Se algo pode ser feito, deve-se adotar uma destas quatro possibilidades de ação: dizer não, delegar, fazer ou priorizar. Desse modo, o evento não será negligenciado. No intuito de evitar as interrupções, quando é necessário foco, podem ser tomadas algumas providências simples, como manter a porta fechada, desligar o telefone ou definir horários de disponibilidade para atendê-lo, deixar o programa de

mensagens instantâneas em ‘off-line’, bloquear a agenda por um período, etc. (BARBOSA, 2008).

Uma forma de reduzir as interrupções no trabalho é programar reuniões periódicas bem preparadas e proveitosas, pois muitos assuntos, que poderiam se transformar em interrupções, poderão ser reunidos e tratados nestas reuniões. Além disso, deve-se analisar as interrupções que tendem a ocorrer e desenvolver planos de contingência. Quanto às interrupções presenciais inesperadas, é preciso saber se o visitante traz uma questão que deva ser resolvida imediatamente, ou não; se for possível, deve-se programar outro horário com a pessoa, ou encaminhá-la a alguém mais adequado. O ideal é receber pessoas apenas com hora marcada, mas, quando é preciso aceitar a interrupção, deve-se, primeiro, anotar o ponto de execução da tarefa que está sendo feita, para retomá-la mais rapidamente, depois (RAFFONI, 2006).

O telefone é um meio de comunicação que, ao contrário do *e-mail*, produz interações pessoais que muitas vezes são importantes. Porém, apesar dos benefícios que produz, pode causar interrupções e perda de tempo, se mal utilizado. Por isso, aplicar algumas técnicas se faz necessário, tais como: centralizar todas as ligações em um único aparelho, que devem ser filtradas por telefonista ou secretário(a) ; fazer triagem das chamadas, por meio do uso de um identificador de chamadas; usar gravação com mensagem de voz, para o interlocutor deixar recado a ser retornado, quando possível; encaminhar a chamada a outra pessoa, se possível; falar pouco e concentrar-se no assunto; reservar horários específicos para fazer ligações e retornar os telefonemas e/ou desligar o telefone quando necessário (RAFFONI, 2006).

f) *Uso inapropriado da Internet*

A *Internet* (programas de mensagens, sites e redes sociais) é essencial, nos dias de hoje, por tratar-se de uma fonte inesgotável de informações e instrumentos de pesquisas. Entretanto, se usada indiscriminadamente, pode causar improdutividade e perda de tempo. Portanto, é fundamental estabelecer uma política de acesso à *Internet*, com objetivos claros e foco no que se deseja procurar na rede, pois a “navegação” não sistematizada consome tempo, sem que se perceba. Os programas de mensagens instantâneas podem ser ferramentas muito úteis, mas é preciso usá-los de forma correta, como, por exemplo, ter dois endereços (um corporativo e outro pessoal) e mantê-los geralmente em ‘off-line’, para que não gerem distrações e interrupções. O ideal é estabelecer um período de tempo do dia para essas atividades (BARBOSA, 2008).

g) *Mau uso da televisão*

A televisão é uma ótima opção de lazer para a família, mas o ideal é não ficar restrito somente a ela, pois representa o maior consumidor do tempo pessoal no ambiente do lar. Há quem fique horas a fio diante de um aparelho de TV, mesmo sem programas interessantes para assistir. Por isso, é importante que cada pessoa adote uma técnica especial para utilizar adequadamente a televisão: definir os programas de sua preferência e assistir somente a eles. Entretanto, é preciso respeitar decisão e não cair na tentação do uso indevido desse lazer fácil e barato (SILVEIRA, s.d.)

5.2.1.5 Aspectos comportamentais

O tempo é um recurso primário, contudo a experiência comum das pessoas, na atualidade, mostra que elas são limitadas por falta de tempo, pois este não é usado de forma eficaz. A boa gestão do tempo possui três objetivos principais: a) obter o máximo valor agregado, com o acréscimo de resultados positivos, no menor intervalo possível de tempo; b) obter produtividade e qualidade de vida, o que proporciona, inclusive, o aumento da expectativa de vida por meio da redução do desgaste e do envelhecimento do corpo e da mente; c) usar momentos de maior energia e concentração para executar as atividades importantes e não rotineiras (HARUNG, 1998).

Continuando, o autor alega que estes três objetivos de gestão do tempo só podem ser conquistados por meio de estágios superiores de desenvolvimento e comportamento humano, o que propicia maior eficácia, liberdade e compreensão. Em outras palavras, para melhorar a gestão do tempo é preciso expandir a consciência individual, pois:

- a) O tempo é um fator positivo quando se está satisfeito e feliz;
- b) A experiência do tempo é transformada em uma direção positiva, quando se está desenvolvendo a consciência para um estágio de maturidade;
- c) O desenvolvimento humano leva, automaticamente, para um maior domínio do tempo, aumentando o desempenho e a eficácia pessoal e prolongando a vida útil do indivíduo;
- d) Com o pleno desenvolvimento do potencial humano, pode-se escapar às armadilhas do tempo, o que significa que o tempo pode deixar de ser um recurso limitante na vida.

Na opinião de Koch (2000), para que se conquiste uma vida feliz e produtiva é preciso transformar a maneira como se passa o tempo. E isso não se consegue apenas com a utilização de técnicas e ferramentas, mas, principalmente, por meio de mudança de postura, ao alterar a forma de pensar e agir a respeito de si próprio.

Corroborando essa visão, Covey (2007) alega que a origem dos resultados positivos e da qualidade de vida está relacionada com a forma como uma pessoa pensa e se comporta, ou seja, está ligada às suas crenças e valores. Sendo assim, administrar o tempo, de maneira eficaz e efetiva, significa alinhar modelos mentais, ações, atitudes e comportamentos do cotidiano com a missão, visão e metas definidas de acordo com os princípios universais.

A eficiente implementação do planejamento pessoal, por meio da gestão eficaz do tempo, requer mudanças positivas de hábitos, de atitudes e de comportamentos, e isso pode ser conquistado com pró-atividade, determinação, disciplina, integridade, ética e responsabilidade.

Barbosa (2008) afirma que muitas pessoas esperam a vida toda pelo momento certo para mudar de hábitos, de estilo de vida, e esse momento nunca chega. Segundo o autor, a mudança deve começar a ser incorporada imediatamente, por meio de decisão, de atitude, de disposição e de determinação. Essa transformação é individual e envolve muito mais do que assimilar conhecimentos; depende de cada um enfrentar, na prática, as situações nocivas que o prejudicam, adotando hábitos e atitudes mais positivos para superá-las. É uma questão de escolha pessoal, estar disposto e comprometido em assumir uma nova postura na ação do dia a dia.

A mudança comportamental positiva é o ponto mais importante e, ao mesmo tempo, o mais crítico do processo de implementação do planejamento estratégico pessoal no cotidiano. Importante porque os seus resultados são gratificantes e compensatórios, 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.

Segundo Barbosa (2008), o maior inimigo da produtividade pessoal é a falta de concentração naquilo que deva ser feito. A falta de atenção provoca desvios de rota das coisas

importantes, pois muitas situações e eventos do dia a dia conspiram para provocar distrações. Isso acontece porque há uma tendência de se fazer várias tarefas ao mesmo tempo. Por isso, para obter foco em uma atividade única, é preciso usar os horários individuais de maior energia e concentração e executar a tarefa, não ultrapassando o limite de tempo estimado, de duas horas, sem uma pausa.

O foco nos objetivos, e a concentração de atenção em tarefas necessárias para alcançá-los, combate a procrastinação, a acomodação, o desvio de rota e a negligência, direcionando esforço e energia para executar o que é preciso. Esse 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 (FOSTER, 2009).

A procrastinação é um hábito nocivo à produtividade e à qualidade de vida, pois a pessoa deixa de realizar, parcial ou totalmente, uma tarefa no momento devido. Este é um comportamento da natureza humana; é inerente ao ser humano a sua tendência em procrastinar. Complementando, Claessens (2004) explica a procrastinação ser vista como um processo no qual uma pessoa não inicia a execução de uma tarefa prevista e se envolve em uma outra mais atraente, ou que ofereça menos resistência (que geralmente é menos importante). Barbosa (2008) alega que é comum ocorrer a procrastinação de atividades mais difíceis de realizar, que não se sabe fazer, que são desagradáveis, ou que gerem medo ou insegurança.

Raffoni (2006) diagnosticou cinco sintomas da procrastinação e suas possíveis “curas”: a) o perfeccionismo, que dificulta o cumprimento de alguma tarefa ao se tentar realizá-la de uma maneira obsessivamente perfeita, o que pode ser solucionado com a compreensão de que o tempo, muitas vezes, é mais importante do que a perfeição; b) o planejamento exagerado, que atrasa o início da execução das tarefas, mas pode ser solucionado pedindo-se ajuda a outras pessoas; c) o vício em prazos “apertados”, que pode ser resolvido com o empenho em elaborar uma programação e respeitá-la; d) a tendência a realizar apenas tarefas agradáveis, que causa o adiamento de atividades mais desafiadoras, mas pode ser superada com a ajuda de outras pessoas ou com a aquisição de habilidades para resolvê-las e e) o não querer fazer algo, que pode ser superado com a delegação da tarefa a outra pessoa, ou com a marcação de uma data para realizá-la, estipulando uma recompensa pelo cumprimento da tarefa.

A procrastinação possui quatro causas e respectivas soluções: falta de vontade, que pode ser superada quando se busca fazer logo, de uma vez, o que tem que ser feito (é como tomar um

remédio amargo); perfeccionismo, que pode ser amenizado quando se tem a visão de que não existem muitas tarefas que possam ser desempenhadas com perfeição; ilusão da falta de tempo, a qual pode ser eliminada com o reconhecimento de que o problema real não é a falta de tempo e ilusão da competência, que pode ser superada com o reconhecimento e o enfrentamento de receios mais profundos, como o medo de fracassar ao realizar algo (CHAVES, 2008).

A procrastinação faz com que as pessoas sintam-se culpadas, de vez em quando. O velho provérbio “não deixe para amanhã o que pode fazer hoje” continua sendo verdadeiro. Esse hábito de desperdiçar valioso tempo ainda é considerado um dos grandes causadores de estresse. Para evitá-lo é preciso começar logo a atividade a ser feita. Ao completar cada tarefa é necessário elogiar, premiar e recompensar a si mesmo, por realizá-la no tempo e prazo previstos (BURROWS; COUUTS; REE, 2007).

Outra técnica, para evitar o ato de procrastinar, é limitar cada tarefa a uma única ação, ou seja, para aquela ação que precise ser feita em seguida, para avançar em um projeto. Isso limita a visão para a ação específica a ser realizada logo, transmitindo a ideia de que seja fácil realizá-la. Esse passo a passo, em realizar uma ação específica de cada vez, fornece a perspectiva de um período de execução curto e de uma realização facilitada, o que reduz a tendência de procrastinar. Ao contrário, quando é definida uma tarefa longa, a tendência é procrastinar devido à noção de dificuldade pela dimensão da demanda (KEENER, 2007).

A atratividade das tarefas também pode ser relevante quando se estuda a prioridade que as pessoas dão a elas. A aversão ou baixa atratividade de uma atividade ou missão são motivos para a procrastinação (Van Eerde, 2003).

Keener (2007) apresenta uma técnica para superá-la, que consiste em tornar a atividade mais simples, mais agradável, mais interessante. Para torná-la mais simples, faz-se necessário dividi-la em tarefas menores, fracionando-a em pequenos passos. Quanto a torná-la mais agradável, é preciso usar de criatividade, como, por exemplo, usar jogos e brincadeiras. Para tornar uma tarefa mais interessante é preciso transformá-la em um desafio, realizando as tarefas mais difíceis em primeiro lugar, a fim de eliminar o estresse e tornar o resto do dia mais fácil. Keener (2007) afirma que superar a procrastinação envolve disciplina e coragem para enfrentar o medo e a dificuldade, o que pode ser facilitado com o ato de recompensar a si mesmo.

Barbosa (2008) reforça e complementa as técnicas mencionadas por outros autores, propondo sete ações para evitar a procrastinação: a) dividir as tarefas, quando forem grandes; b)

evitar, ao máximo, qualquer tipo de interferência que possa causar distração na execução de uma tarefa, como desligar os telefones, não receber ninguém, desligar o *e-mail*, etc; c) delegar ou cancelar a tarefa; d) transformar a tarefa em compromisso; e) utilizar recompensas pela conclusão de tarefas; f) imaginar o objetivo que exista por trás da tarefa e g) assumir o papel de político, prometendo alguma coisa aos colegas, amigos ou familiares, se cumprir determinada tarefa.

O perfeccionismo também é uma forma de procrastinar, pois, ao tentar buscar a perfeição, a pessoa acaba atrasando a conclusão das tarefas, sem contar que tal atitude demanda 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.

Uma prática do dia a dia, voltada para resultados, exige, portanto, que as decisões sejam tomadas por meio da pró-atividade. Ser proativo significa estar consciente de si e do mundo, agir mais do que reagir, ter iniciativa, ter integridade no agir, subordinando as atitudes e ações a um propósito, a uma missão, a uma direção. Sendo assim, 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 causem o estresse prejudicial. Gerenciamento do tempo é sinônimo de disciplina, exigindo a certeza de seguir o que foi planejado. As principais qualidades, a serem exercidas para o sucesso desse processo, são força de vontade e integridade (COVEY, 2007).

Nesse viés, Wagner (2003) esclarece que é necessário muito treinamento para aprender a controlar sentimentos pela vontade consciente e obter capacidade de gerir melhor o tempo.

5.2.2 Controle

Fleury e Fleury (2001) afirmam que a incerteza e a imprevisibilidade dos ambientes podem ser minimizadas com revisões, modificações, correções e ajustes contínuos de estratégias baseadas na execução diária, em uma perspectiva de aprendizagem.

Nesse sentido, 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 manter a sintonia dessas ações diárias com os objetivos e estratégias. Esse processo gera um estado de permanente mobilização, baseado na revisão constante da estratégia formulada, na correção de direções e na readequação contínua de ações específicas do dia a dia para minimizar

as incertezas e fracassos. Esse círculo virtuoso de aprendizagem, que envolve planejamento, priorização, execução e avaliação, propicia obter eficiência e eficácia.

Considerando-se a máxima “só se pode gerenciar o que se pode medir”, é possível inferir que a avaliação contínua de desempenho, tanto organizacional como pessoal, representa uma prerrogativa importante para a obtenção de resultados positivos. Nesse sentido, indicadores de desempenho devem ser considerados, pois eles exercem papel fundamental como elementos integradores e aglutinadores entre a formulação das estratégias e sua implementação nos processos do dia a dia (MÜLLER, 2003).

No nível pessoal, assim como nas organizações, devem ser usados parâmetros para que se possa medir o desempenho ou verificar se as atividades e compromissos, realizados no decorrer de determinado tempo, estão trazendo os benefícios e resultados esperados, com base nos objetivos formulados. Essa mensuração pode ser realizada por meio da comparação das metas traçadas para determinado prazo com os resultados (positivos ou negativos) alcançados no mesmo período de tempo. 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.

Fitsimmons (2008) complementa tal pensamento, ao afirmar que a avaliação e o controle são peças-chave para a implementação bem-sucedida das estratégias e a consecução de objetivos. Definir e usar parâmetros ou indicadores corretos, na execução das tarefas, é um passo essencial para que se obtenham êxitos. Por isso, ele menciona existirem três resultados possíveis que decorrem do processo de avaliação das tarefas executadas:

- a) A meta foi cumprida e não precisa ser ajustada;
- b) A meta foi alcançada, mas deve ser ajustada e
- c) A meta não foi atingida.

A primeira situação remete para a execução de outra meta. Porém, se a meta respectiva foi atingida, mas precisa de ajustes, ou se ela não foi alcançada, é necessário reimplimentá-la com as melhorias sugeridas pela avaliação. Assim, o processo de controle envolve um ciclo: avaliação, melhoria e reimplantação (FITSIMMONS, 2008).

A avaliação permite verificar se as tarefas que estão sendo priorizadas e executadas, assim como o modo como são realizadas, estão produzindo os efeitos e benefícios desejados.

Dessa maneira, deduz-se que as metas pré-estabelecidas e os resultados alcançados são parâmetros essenciais, devendo ser constantemente comparados a um determinado período.

Sendo assim, é necessário sempre alinhar as ações às metas. Raffoni (2006) defende que “executar monitorando” é a expressão-chave que não pode ser esquecida quando se está focado em realizar as prioridades em primeiro lugar.

A avaliação consiste em um processo de aprendizagem que permite corrigir direções e realizar as mudanças necessárias. Isso gera um estado de permanente mobilização, baseado na revisão constante da estratégia formulada e na readequação contínua de ações específicas diárias. Para Covey (1994), o processo de avaliação fornece visão das consequências das escolhas e ações com mais clareza, fluindo em um círculo virtuoso, formando um processo contínuo composto por três fases: organização, ação e avaliação. Esse tipo de avaliação permanente propicia a manutenção da integridade pessoal e o foco nos resultados.

Para o efetivo controle de atividades é importante saber mensurar o tempo gasto em cada tarefa, 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, por meio do estabelecimento de parâmetros relativos ao tempo que será dedicado a cada tarefa e compromisso. Isso é fundamental para fazer os ajustes indispensáveis no planejamento e manter uma execução otimizada. Portanto, deve-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 (RAFFONI, 2006).

Covey (2007) recomenda reservar alguns minutos à noite, ou no início da manhã, para revisar a agenda e realizar as correções e adaptações necessárias, pois essa ação beneficia e ajusta o processo do planejamento semanal. Da mesma forma, ao final da jornada semanal, é preciso avaliar a semana e preparar a agenda da semana seguinte.

Essa avaliação de atividades facilita a decisão sobre quais tarefas devem ser incluídas no planejamento e executadas no dia a dia, sendo possível por meio do acompanhamento dos progressos realizados em relação ao uso do tempo (CLAESSENS, 2004).

O 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.

O processo de controle, em nível operacional, compõe-se de duas sub-fases contínuas e permanentes: *monitoramento diário* e *avaliação semanal*.

5.2.2.1 Monitoramento diário

“Anotar os eventos do dia é uma excelente forma de tomar consciência e dedicar atenção ao tempo presente. E quando este presente se torna passado, os registros objetivos ajudam a memória e auxiliam a separar o que foi real do que foi imaginado” (WAGNER, 2003, p. 229).

Tal autor sugere ser necessário fazer anotações para poder usar a informação no futuro e não esquecer ações com prazo, compromissos com hora marcada, informação de interesse, eventos, percepções e ideias. Para isso, as anotações devem ser feitas de maneira sistemática, em espaço próprio no plano diário, como “notas diárias”. De acordo com Wagner (2003, p. 230), “as notas diárias são o diário de bordo e representam o presente que flui, à medida que as ações são realizadas e novos eventos se apresentam”. As anotações devem ser verificadas no momento de fazer cada planejamento diário.

Na rotina diária, Raffoni (2006) recomenda anotar informações que possam ser utilizadas em posteriores avaliações periódicas sobre o que foi planejado anteriormente, a fim de que sejam feitos ajustes e correções de rumos. Assim, o processo de monitoramento diário de tarefas é fundamental para ajustar metas existentes e traçar novas, bem como para corrigir possíveis falhas ou defasagens no planejamento. A autora considera que o monitoramento diário serve para priorizar tarefas e adaptá-las na agenda semanal, consistindo em 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. Por isso, é relevante focar os objetivos e executar somente as tarefas que contribuam para atingí-los.

O monitoramento do tempo está relacionado com a autorregulação, apesar de seu foco estar apenas na vigilância das tarefas em relação ao tempo. Por sua vez, a autorregulação é definida como um comportamento comum relacionado aos padrões pessoais, objetivos e circunstâncias ambientais. Embora o monitoramento do tempo esteja relacionado com a autorregulação, ele também se concentra na busca de *feedback* entre as tarefas executadas e os resultados. Em outras palavras, a pessoa deve estar ciente do fator tempo e incorporar esse conhecimento na avaliação das tarefas a serem executadas (CLAESSENS, 2004).

Seiwert (2004, p. 137) expõe que, “no final do dia, deve ocorrer um repasse das atividades desenvolvidas e o planejamento para o próximo”. Para isso, propõe uma “checagem pessoal diária”, a qual deve ser composta por sete perguntas: a) O que fiz no dia de hoje que contribuiu

com a consecução dos meus objetivos?; b) O que aprendi hoje que posso fazer diferente no futuro?; c) Algumas tarefas poderiam ter sido negadas?; d) Anotei no plano diário todas as ideias e lembretes?; e) Como posso me recompensar pelas conquistas? f) O que poderia fazer de melhor ainda hoje?; g) Como vou planejar meu próximo dia?

5.2.2.2 Avaliação semanal

O processo de planejamento e gerenciamento das atividades, no decorrer do tempo, “estaria incompleto se a experiência de uma semana não servisse como base para aumentar a eficácia da semana seguinte” (Covey, 1994, p. 112). O autor complementa, alegando ser preciso aprender com a vida, para deixar de fazer as mesmas coisas e cometer os mesmos erros, pois é fácil cair na rotina, em círculos viciosos, com padrões e hábitos que contribuam muito pouco para o alcance de objetivos importantes. “O valor de uma semana não está limitado ao que fazemos no decorrer dela; também está no que aprendemos nela e na transformação que sofremos em consequência desse aprendizado” (1994, p. 220). De acordo com o autor, a avaliação semanal é, ao mesmo tempo, etapa final e primeira etapa de um ciclo de vida e aprendizado capazes de criarem uma espiral de crescimento ascendente. É um processo sistemático representado por um círculo virtuoso de organização, ação e avaliação.

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. Esses registros devem ser examinados quando a semana findar, a fim de que se verifique se o tempo está sendo gasto nas tarefas importantes e também detectar se o tempo utilizado para realização das tarefas está sendo suficiente ou não. Se não forem estabelecidos parâmetros relativos ao tempo, dedicados a cada tarefa, a lista de tarefas a serem realizadas terá uma utilidade limitada. Por isso, o planejamento semanal deve envolver estimativas do tempo de duração das tarefas (RAFFONI, 2006).

É necessário que se calcule quanto tempo cada atividade irá exigir, pois essa previsão irá auxiliar na conclusão das mesmas e propiciará melhora na capacidade individual de calcular o tempo das tarefas e de gerenciá-las eficientemente.

Seiwert (2004) afirma que, ao término de cada semana, deve-se fazer um balanço pessoal dos resultados alcançados, o qual deve conter sete aspectos a serem verificados, como se segue:

a) se a missão e os papéis foram contemplados, havendo equilíbrio em todas as áreas da vida; b) se as atividades realizadas na semana estiveram em sintonia e contribuíram com as metas de longo, médio e curto prazo; c) se as prioridades escolhidas e executadas na semana foram importantes; d) se as atividades foram realizadas de maneira disciplinada e coerente e sem postergações; e) se os ladrões de tempo e os fatores de perturbação foram enfrentados e superados, e se os sucessos foram apreciados e f) fazer o planejamento da semana seguinte.

Comparando-se as metas com os resultados alcançados na semana anterior, por meio da avaliação semanal, torna-se possível definir o que precise 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 (COVEY, 2007).

A avaliação semanal deve ser realizada no mesmo encontro pessoal semanal em que é planejada a semana seguinte. Desse modo, avaliação e planejamento semanal serão feitos conjuntamente. Por isso, Wagner (2003) sugere que a agenda semanal contenha espaço para incluir tanto o plano da próxima semana (lista de atividades por papel, com uma coluna para as prioridades) como a avaliação semanal das atividades realizadas na semana anterior.

A avaliação semanal pode ser feita, portanto, com o uso da agenda semanal, entre o final de uma semana e o início da outra (Covey, 1994). Entretanto, Raffoni (2006) considera que pode ser utilizado um *checklist* de perguntas para anexar ao planejamento, antes de iniciar o planejamento da semana seguinte (Raffoni, 2006).

O encontro pessoal pode ser realizado, inicialmente, com um contato consigo mesmo, com exercício de respiração, relaxamento e meditação, e, logo em seguida, uma avaliação quantitativa e qualitativa da semana anterior. A avaliação quantitativa consiste em repassar os objetivos e atividades, ainda não alcançados, para a lista ou plano da próxima semana e avaliar o percentual de ações realizadas; a avaliação qualitativa consiste em repassar os eventos da semana e avaliar o sentimento que cada acontecimento deixou: positivo, negativo ou indiferente. Isso permite planejar a semana seguinte e torná-la o mais positiva possível (WAGNER, 2003).

A semana, no entanto, não deve ser vista isoladamente, pois faz parte de um todo maior, sendo preciso verificar como ela se conecta com as outras semanas. Por isso, torna-se importante a realização de avaliações periódicas: mensal e/ou trimestral (COVEY, 1994).

O Quadro 12 mostra um modelo dessa ferramenta de controle, com perguntas que abrangem os principais aspectos a serem considerados no planejamento e no gerenciamento de atividades no cotidiano.

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 dias? E a distribuição delas nos dias está sendo equilibrada? Todos os papéis estão sendo contemplados?		
Minhas estimativas de tempo para realização de tarefas estão ficando mais exatas? E 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, que 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?		
No geral, estou obtendo resultados positivos com o planejamento e o gerenciamento de minhas atividades?		

Quadro 12 – Ferramenta de Avaliação Semanal

Fonte: elaborado pelo autor com base em Covey (1994), Seiwert (2004) e Raffoni (2006)

5.3 Aplicação do Modelo

A fim de testar a viabilidade de aplicação do Modelo de Gestão do Tempo proposto, decidiu-se realizar um teste-piloto. O objetivo deste teste foi o de verificar na prática como ocorreria a aplicação do Modelo na vida de uma pessoa, a partir das metas e papéis anuais definidos em decorrência das etapas estratégicas do planejamento estratégico pessoal, ou seja, no

sentido de operacionalizar no cotidiano a sua missão, os seus papéis, e as suas metas de longo, médio e curto prazo.

Estabeleceu-se que esta aplicação seria realizada, primeiramente, como um auto-teste do autor deste estudo, para, em um segundo momento ser implementada por outras pessoas. De antemão, entende-se que este Modelo pode ser auto-aplicado por qualquer pessoa, já que é composto por todos os elementos necessários para tal, não havendo a condição de que seja preciso um instrutor para conduzir o processo.

Antes de iniciar o relato deste teste-piloto, convém ressaltar que o Modelo contém duas partes interligadas: planejamento e gerenciamento. O planejamento é representado por aspectos práticos e objetivos, os quais podem ser testados com maior facilidade por meio de suas ferramentas. O gerenciamento, por sua vez, é constituído pelos aspectos subjetivos do modelo, como técnicas e comportamentos para enfrentar desperdiçadores de tempo no cotidiano, que são de difícil mensuração e, por isso, serão demonstrados por meio de perguntas e respostas inclusas na ferramenta de avaliação semanal.

A seguir é relatado e demonstrado como foi realizado o teste-piloto de aplicação do Modelo de gestão do tempo proposto.

Primeiramente, salienta-se que a auto-aplicação foi realizada durante quatro semanas, para que se obtivesse um grau de validade aceitável, já que, como foi mencionado anteriormente, o modelo é composto também por aspectos comportamentais e subjetivos.

A primeira semana serviu para se verificar como o tempo estava empregando (auditoria do tempo) e, ao final da mesma, definir a situação ideal de alocação do tempo (alavancagem do tempo). Detectou-se que a primeira semana pode ser usada também para a assimilação do processo e incorporação dos aspectos essenciais necessários, a fim de que haja êxito no delineamento das fases de aplicação, e também para que os resultados a serem alcançados sejam positivos.

As outras três semanas foram usadas para implantação do planejamento propriamente dito por meio do enquadramento do tempo (planejamentos semanais e diários), e, ainda, para testar a execução e a avaliação das atividades planejadas (gerenciamento).

A definição do período das três últimas semanas de aplicação prática do enquadramento e do gerenciamento do modelo, foi estipulado com base no que afirma Barbosa (2008, p. 85): “diversos especialistas em estudos comportamentais e em neurociência garantem que são

necessários 21 dias de prática continuada e em padrões similares de uma determinada ação para que ela se torne um novo hábito”.

A respeito da apresentação deste teste-piloto, decidiu-se demonstrar, além das tabelas de auditoria e alvancagem do tempo preenchidas no final da primeira semana, somente os instrumentos de planejamento e de avaliação da quarta semana, devido ao exagero que seria explicar integralmente as ferramentas do modelo de todo o período experimentado. A segunda e a terceira semana serviram como um exercício de adaptação e familiarização, na prática, às ferramentas e ao conteúdo do Modelo. Além disso, estas duas semanas também serviram para que fossem resolvidas as urgências e pendências existentes.

O teste-piloto cumpriu a seguinte orientação metodológica de aplicação do modelo, a partir dos papéis e metas já delineados para o período de um ano.

5.3.1 Auditando o tempo e aprendendo o processo

Na primeira semana, foi registrado o tempo gasto em cada tarefa realizada e, ao final da mesma, agrupou-se as tarefas por papel a ser desempenhado no período de um ano. Somou-se o tempo gasto com as tarefas de cada papel, verificando como estava alocando seu tempo, no contexto semanal, por papel, definindo sua situação real de aplicação do tempo, como demonstra o Quadro 13 de auditoria do tempo a seguir:

QUADRO DE AUDITORIA DO TEMPO					
Semana de 08 a 14/11/10	Papel: Individual	Papel: Familiar	Papel: Profissional	Papel: Social	Total de Horas/Dia
Segunda-feira	10 h	4 h	10 h	-	24 h
Terça-feira	11 h	4 h	8 h	1	24 h
Quarta-feira	10 h	4 h	8 h	2	24 h
Quinta-feira	12 h	3 h	9 h	-	24 h
Sexta-feira	12 h	1 h	8 h	3 h	24 h
Sábado	13 h	3 h	5 h	3 h	24h
Domingo	15 h	4 h	-	5 h	24h
Total de horas por papel	83 h	23 h	48 h	14 h	168 h
% do tempo	49,41%	13,70%	28,54%	8,35%	100%

Quadro 13 – Aplicação da Auditoria do Tempo

5.3.2 Alavancando o tempo

No final da primeira semana foi feita a comparação da situação real de alocação do tempo com a missão, as metas de longo, médio e curto prazo e, com base nisso, foi elaborada a situação ideal ou desejada de alavancagem do tempo, considerando-se, no contexto semanal, os papéis e as metas estipuladas para o período de um ano, assim como as ações de referência correspondentes, conforme mostra o Quadro 14, preenchido e apresentado a seguir.

QUADRO DE ALAVANCAGEM DO TEMPO				
Contexto semanal		Período: Novembro 2010 a Outubro 2011		
Papéis	Metas e projetos anuais	Principais ações de referência	Horas	tempo
Individual	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto saúde preventiva - Melhorar condicionamento físico e participar campeonato de orientação - Aperfeiçoar talento musical - Investir no desenvolvim. pessoal - Implementar PEP - Construção de casa na serra 	<ul style="list-style-type: none"> - Providenciar refeições saudáveis - Dormir oito horas por noite - Fazer exercícios físicos e treinar no mínimo três vezes por semana - Ler mínimo de 10 páginas/livro por dia - Aulas de canto duas vezes por semana - Execução e avaliação regular do PEP - acompanhar diariamente construção da nova casa da família 	80	47,62%
Familiar e conjugal	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar relacionamento com familiares - Confraternizar bodas de prata com uma viagem e fazer programas regulares com a esposa - Viagem de férias com família - Estreitar relacionamento com filhos 	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer duas visitas semanais aos pais, no mínimo, e outros contatos - Realizar programas semanais com esposa e providenciar viagem bodas - Reservar no mínimo 7 horas semanais para programas com filhos 	20	11,91%
Profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Encerrar atividades no atual setor de trabalho e entregar função - Desenvolver trabalho profissional em novo projeto da instituição - Defender dissertação - Projeto do livro 	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer nova equipe e local de trabalho - Ajudar colegas a estruturar e organizar novo órgão/setor - Realizar treinamentos e cursos de capacitação profissional regularmente - Auxiliar empresas encubadas - Criar, implantar e usar sistema de gestão administrativa e de atendimento - Escrever 10 pág. Semanais do livro, em média 	42	25%
Social e comunitário	<ul style="list-style-type: none"> - Participar como músico voluntário na comunidade - Participar mais de eventos sócio-culturais-ambientais - Criar e desenvolver projeto “É preciso saber viver” 	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer uma apresentação musical semanal, em média - Participar semanalmente de eventos sócio-culturais-ambientais - Escrever projeto, selecionar parceiros e colocar em funcionamento o projeto 	10	5,95%
		Tempo para contingências	16	9,52%
		Total de tempo	168	100%

Quadro 14 – Aplicação da Alavancagem do Tempo

5.3.3 Enquadrando o Tempo

Ao se focar os papéis desejados e as metas estipuladas para o período de um ano, e também as principais ações de referência, que compõem a tabela de alavancagem do tempo, é possível detectar que atividades poderão ser executadas em cada semana.

A partir do início da segunda semana, foi implementado o planejamento propriamente dito (enquadramento do tempo) para as três últimas semanas do período de aplicação do teste-piloto, com a elaboração do planejamento de cada semana e, com base neles, dos planejamentos diários. Cada planejamento semanal foi elaborado com base na ferramenta de alavancagem do tempo (papéis, metas/projetos e ações de referência, e cada planejamento diário foi composto da lista de tarefas, da sua priorização, e da programação das tarefas e compromissos na agenda.

Dessa maneira, o processo foi implementado, assimilado e incorporado durante a segunda, a terceira e a quarta semana. O planejamento semanal e o planejamento diário, do primeiro dia da quarta semana, preenchidos, são apresentados a seguir, no Quadro 15 e no Quadro 16, respectivamente.

PLANEJAMENTO SEMANAL: 29/11 a 05/12/2010			
Papéis	Atividades/Tarefas	Dia	Tempo
Individual	- Comprar <i>planner</i> para implantar PEP	6ª	0:30
	- Fazer inscrição para aulas de canto	3ª	0:15
	- Pesquisar s/ nutricionista p/ definição de cardápios	3ª	0:30
	- Fazer reinscrição para a academia de ginástica	3ª	0:10
	- Analisar projeto da casa	2ª	0:30
Familiar e conjugal	- Ligar agência de turismo e marcar visita	2ª	0:05
	- Visitar agência de turismo para definir viagem de bodas	4ª	1:00
	- Visitar pai e mãe	2ª	1:00
	- Ir <i>show</i> com Lúcia	Sáb.	1:00
	- Visitar tia Meiry	6ª	1:00
- Ir ao jogo de futebol com Rafael	Dom.	2:00	
Profissional	- Preparar relatório para Direção	2ª	1:30
	- Instalar <i>office</i> no <i>notebook</i>	2ª	0:30
	- Planejar sistemática para gestão administrativa	2ª a 6ª	1:00
	- Escrever demandas para o próximo ano	3ª	1:00
	- Reunião com novo Diretor	2ª	0:20
	- Fazer avaliação do projeto no GAP	4ª	0:20
	- Trabalhar na dissertação	2ª a dom	2:30
Social/comunitário	- Ensaio musical com banda	Sáb.	2:00
	- Falar com José sobre novo projeto musical à comunidade	Sáb.	1:00
	- Comprar ingresso para o <i>show</i> para levar esposa	4ª	0:30
	- Apresentação musical	Dom.	2:00

Quadro 15 – Aplicação do Planejamento Semanal

Planejamento Diário: 29/11/2010				
P	Tarefas	Horas	Tarefa e Compromissos	Tempo
5	Trabalhar na dissertação	8 – 9	Preparar relatório para Direção	
2	Planejar sistemática de gestão	9 – 10	“	1:30
7	Visitar pais	10 – 11	Planejar sistemática gestão novo setor	1:30
4	Instalar office no notebook	11 – 12	Reunião com Diretor: apresentar relatório	1:00
3	Ligar agência turismo; marcar visita	12 – 13	Almoço	1:00
1	Preparar relatório para Direção	13 – 14	Correspondência, leituras, <i>e-mails</i>	0:30
6	Analisar projeto da casa	14 – 15	Ligar agência turismo e instalar office no micro	0:30
		15 – 16	Trabalhar na dissertação	2:30
		16 – 17	Analisar projeto da casa	0:30
		17 – 18	Avaliar dia e planejar o próximo	0:30
		18 – 19	Academia de ginástica	1:15
		19 – 20	Visitar pais	1:15
		20 – 22	Jantar e conversa em família (esposa e filhos)	2:00
Anotações: Comprar amanhã ingresso jogo de domingo; Ideia para fazer apresentação musical (falar com pessoal); CPF do Gui: 000 111 222-33				

Quadro 16 – Aplicação do Planejamento Diário

5.3.4 Gerenciando tarefas e compromissos por meio da execução e do controle

O dia é marcado por duas fases distintas: priorização e planejamento das tarefas diárias, e o gerenciamento das mesmas. Assim, o teste possibilitou a aplicação do planejamento de cada dia, o qual foi implementado por meio da execução de atividades e compromissos. Houve preocupação em enfrentar e superar desperdiçadores de tempo (excesso de tarefas, procrastinação, urgências, interrupções, etc.) com o uso de técnicas e com a incorporação de comportamentos adequados e alteração de hábitos e atitudes, conforme escrito no modelo.

O monitoramento diário também fez parte do cotidiano através do registro do tempo usado em cada ação e anotações quanto à conclusão ou não de tarefas. Ao final de cada semana foi feita a avaliação semanal, quanto a: analisar as tarefas concluídas ou não, repassar os problemas ocorridos devido a erros de estimativa de tempo de execução de tarefas e a avaliar o enfrentamento dos ladrões de tempo.

A seguir, é apresentado o Quadro 17, da avaliação semanal da quarta e última semana da aplicação do teste-piloto, no qual estão demonstradas as respostas e comentários das perguntas do instrumento, relativas aos principais aspectos (técnicos e comportamentais) considerados na gestão das atividades no cotidiano.

AVALIAÇÃO SEMANAL		Semana: 29/11 a 05/12/2010
Questões avaliativas	Respostas e Comentários	
Estou agindo em função da missão e atingindo progresso mensurável para alcançar metas ou são necessários ajustes?	Estou conseguindo atuar em consonância com o que foi planejado, mas fiz pequenas correções.	
A forma como estou priorizando as atividades diárias conforme modelo está sendo adequada e surtindo efeito?	Sim, mas as vezes é preciso ajustá-las no decorrer do dia.	
Estou mantendo as urgências sob controle e dando maior atenção às atividades importantes?	No início foi difícil, mas nesta semana já consegui dar maior ênfase as coisas importantes.	
Concluí todas as tarefas da semana? O que fazer para terminar as inconclusas?	Ficaram três tarefas que não consegui fazer, mas reagendarei para a semana que entra.	
Estou programando o número apropriado de tarefas para a semana e dias? E a distribuição delas nos dias está sendo equilibrada? Todos os papéis estão sendo contemplados?	Vou ser mais realista quanto ao nº de tarefas a ser programado. Vou tentar chegar a um ponto de equilíbrio quanto à distribuição. Sim.	
Minhas estimativas de tempo para realização de tarefas estão ficando mais exatas? E o tempo médio semanal de cada papel está sendo respeitado?	Sim, com a prática estou acertando mais as estimativas e, ao mesmo tempo, me condicionando para respeitá-las. Sim	
Estou conseguindo delegar adequadamente e com resultado?	Com a prática, estou conseguindo dominar as técnicas de delegação. Ainda falta obter um maior controle sobre as tarefas delegadas.	
Que atividades eu poderia reduzir ou eliminar ou nem aceitar, que não contribuem com os objetivos?	Aquelas que não estão planejadas e que chegam a qualquer momento, do tipo burocráticas.	
Estou conseguindo manter uma organização adequada de ambientes e informações?	Com as técnicas utilizadas, aos poucos os ambientes estão mais limpos e funcionais, assim como as informações mais fáceis localizar.	
Estou conseguindo lidar com desperdiçadores de tempo, como interrupções, reuniões, telefonemas, e-mails, reuniões?	Sim, mas ainda preciso controlar melhor as interrupções com um pouco mais de firmeza, porém, mantendo algum mecanismo para não perder oportunidades.	
Estou sendo proativo e disciplinado, e conseguindo manter o foco na execução de tarefas sem procrastinar?	Este é o aspecto que estou tendo maior dificuldade, mas estou tentando incorporar novos hábitos para obter atitudes mais positivas.	
Estou recompensando a mim e aos outros pelas conquistas alcançadas?	Sim, sempre vibro e celebro objetivos alcançados, por menor que seja.	
No geral, estou obtendo resultados positivos com o planejamento e o gerenciamento de minhas atividades?	Sinto que minha vida pessoal e profissional pode melhorar cada vez mais com o uso das técnicas, ferramentas e comportamentos recomendados no planejamento e gestão pessoal	

Quadro 17 – Aplicação da Avaliação Semanal

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

O planejamento estratégico pessoal permite que a pessoa reflita sobre sua vida e formule uma situação futura ideal, definindo missão, valores e objetivos, 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 PEP, fragilidade, esta, que motivou a elaboração do presente trabalho, ao vislumbrar-se a possibilidade de se utilizar a gestão do tempo como ferramenta de auxílio à satisfação dessa 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 a implementação do PEP em seu nível operacional.

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 por parte das pessoas. Um modelo, assim construído, pode servir como um 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 melhoras 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.

Para tal, a análise da bibliografia pesquisada permitiu evidenciar como principal aporte teórico e metodológico, as ideias de Estrada (2006), sobre PE; de Cygler (2003), Covey (2007) e Augustin (2008), quanto ao PEP; e de Covey (1994 e 2007), Seiwert (2004), Raffoni (2006) e Barbosa (2008), no que se refere à gestão do tempo.

Esse respaldo teórico e metodológico permitiu atingir os objetivos específicos deste estudo, que eram os de analisar e descrever modelos desses três constructos, bem como alcançar

o objetivo principal do trabalho, que foi o de propor um Modelo de Gestão do Tempo, para tornar o planejamento estratégico pessoal mais eficiente.

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.

Para consolidar, metodologicamente, a etapa do planejamento, delineou-se três fases vinculadas ao fator tempo: *auditoria do tempo*, *alavancagem do tempo* e *enquadramento do tempo*. Essas fases permitem, respectivamente: medir como o tempo está sendo usado, no contexto semanal, em relação aos papéis que a pessoa desempenha (situação real do tempo); desenvolver uma situação ideal de aplicação do tempo e planejar as atividades para horizontes de tempo mais estreitos (semana e dia), a partir dos papéis e das metas anuais. Com isso, entende-se que o desdobramento das metas em tarefas exequíveis torna o processo facilitado para a ação diária.

A etapa de gerenciamento, descrita no Modelo proposto, contém duas fases: *execução*, na qual são consideradas técnicas e comportamentos para melhor aproveitamento do tempo, por meio organização de ambientes e informações, delegação e negação de tarefas, uso de métodos para lidar com obstáculos do dia a dia, bem como os aspectos comportamentais; e *controle*, que trata do monitoramento diário e da avaliação semanal de atividades.

Constatou-se que o planejamento, a priorização, a execução e o controle são elementos importantes, devendo estar afinados e serem trabalhados em conjunto, para que as tarefas planejadas possam ser executadas a contento no dia a dia.

É possível mencionar três contribuições principais do trabalho:

- Apresenta ao ambiente acadêmico-científico, um método lógico e sequencial de gestão de atividades em relação ao tempo, integrado ao planejamento estratégico pessoal, o qual pode servir como embasamento para trabalhos futuros;
- Favorece a melhor implementação do planejamento estratégico pessoal, por meio da sistematização do desdobramento das metas anuais em atividades realizáveis no cotidiano, alinhando a execução de tarefas com missão, valores e objetivos;
- Oferece, às pessoas, um método de referência, 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 e como referência para auxiliar a vida das pessoas. Entretanto, não deve ser visto como uma verdade absoluta, podendo ser adaptado para cada situação particular e aperfeiçoado por pesquisas futuras.

Como possível limitação do trabalho, informa-se que o teste-piloto de aplicação do Modelo foi caracterizado como um auto-teste do autor. Entretanto, após a aplicação deste teste foi possível detectar que o Modelo pode ser auto-aplicado por qualquer pessoa, sem a necessidade de haver um instrutor para desencadear e conduzir o processo.

Constata-se, ainda, que a eficácia da aplicação do Modelo só se revelará se as pessoas que o adotarem atentarem às seguintes condições:

- Necessidade de decisão, disciplina e firmeza de propósito por parte de quem deseja aplicar as técnicas e comportamentos que o Método propõe, para que possa enfrentar e superar os obstáculos da vida diária e melhor aproveitar o tempo com atividades importantes.
- Necessidade de adaptação, ajuste e personalização do modelo ao caso específico de cada pessoa, pois a noção de tempo está ligada a diferentes aspectos, como cultura, educação e atividade profissional. Além disso, cada indivíduo possui suas particularidades, preferências, ritmo e estilo próprio.
- Necessidade de considerar a premissa de que os valores, as escolhas e as prioridades sejam balizadas por princípios universais e orientadas pela consciência, e que haja preocupação quanto ao equilíbrio, preservação e melhoria dos relacionamentos familiar, social, profissional, etc. Somente, assim, segundo recomendação de Covey (2007), será possível obter resultados positivos e duradouros.

No entanto, percebe-se que a gestão do tempo integrada ao planejamento estratégico pessoal, desponta como um tema relevante na vida contemporânea e como um instrumento que se revela capaz de instrumentalizar as pessoas para a incorporação de técnicas e comportamentos que lhes propiciem maior produtividade (eficiência) e resultados positivos quanto às metas e objetivos propostos e melhor qualidade de vida (eficácia), por meio do planejamento e do gerenciamento de suas atividades no cotidiano.

A simples aplicação de métodos e técnicas de planejamento e gerenciamento de tempo em pouco auxilia, pois apenas busca curar os sintomas, sem tratar as verdadeiras causas: “a real

causa da falta de eficácia no gerenciamento do tempo e da vida está na ditadura diária da urgência. Isso solapa a coerente concentração nos próprios objetivos” (Seiwert, 2004, p. 123). Por esse motivo, melhorar comportamentos e considerar os objetivos maiores é essencial para o sucesso da gestão das atividades no contexto temporal. Nesse sentido, Covey (2007) explica que aquilo que o indivíduo faz com o seu tempo no dia a dia deve estar intrinsecamente ligado aos seus propósitos e objetivos de longo prazo, e sua melhor qualidade de vida é proveniente de uma gestão do tempo baseada na priorização e na execução de atividades definidas como importantes.

6.2 Recomendações

Como a exploração do tema não se finda, salienta-se algumas sugestões a respeito do presente 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;
- O Modelo pode servir como referência acadêmica para cursos e consultorias que trabalhem com planejamento estratégico pessoal e gestão do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual do planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2ª ed. São Paulo, Atlas, 2003.
- ANSOFF, I. H. **Do Planejamento Estrtratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARNTZ, W.; CHASSE, B. e VICENTE, M. **Quem somos nós?** A descoberta das infinitas possibilidades de alterar a realidade diária. Rio de Janeiro: Prestígio Editorial, 2007.
- AUGUSTIN, E. S. **Planejamento pessoal como base e ligação para o planejamento estratégico organizacional**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção-PPGP) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS.
- BABAKHANLOU, H.; BEHZADIGOHAR, N.; KURNIK, F.; ROUSTA, H.; ZAND, H. Time management: take control of life. Final Research Paper. Califórnia State University Northridge, 2009. [on line] Disponível em <URL: http://nedabehzadi.com/Documents/Time_Management-121009.pdf> [acessado em 02/07/2010].
- BARBOSA, C. **A tríade do tempo**: o método único para potencializar sua produtividade, aumentar seu equilíbrio e a execução da sua equipe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BECKER, H. S. **Método de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1997.
- BLAIR, G. M. Personal time management for busy managers. **Engineering Management Journal**, v. 2, p. 35-38. Feb 1992.
- BURROWS, C.; COUTTS, P. & REE, D. Time management: a health-care perspective. **Wound Care Canada**, v. 5, n. 2, p. 36-40, 2007. [on line] Disponível em <URL: <http://www.cawc.net/images/uploads/wcc/5-2-burrows.pdf>> [acessado em 01/07/2010].
- CAMPELO, A. M. **Administração de atividades no tempo**: uma abordagem comportamental. Recife: Fcap Books, 2010.
- CAPRA, F. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2005.
- CARVER, C. S. & SHEIER, M. F. **On the self-regulation of behavior**. Cabridge England: Cambridge University Press, 1998.
- CERTO, S. ; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Pauo: Makron Books, 1993.
- CHAVES, E. O. C. **Administração do Tempo**. [on line] Disponível em <URL: <http://www.chaves.com.br>> [acessado em 18/10/2008].

CLAESSENS, B. J. C. **Perceived control of time: time management and personal effectiveness at work.** Proefschrift – Technische universiteit Eindhoven, Eindhoven, 2004.

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%20gico-Pessoal%3F>> [acessado em 03/03/2010].

COVEY, S. R. **First Things First - Como definir prioridades num mundo sem tempo.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** 30 ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

CURY, A. **12 semanas para mudar uma vida.** Colina, SP: Academia de Inteligência, 2004.

CYGLER, J. **Quem mexeu na minha vida? A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DINSMORE, P. C. O projeto Você. **Exame Você S/A**, São Paulo, n. 54, p. 52-9, dez. 2002.

DRUCKER, P. F. **O gerente eficaz.** 9ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

ELIAS, N. **Sobre o tempo.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

EMMET, R. **Não deixe para depois o que você pode fazer agora.** Rio de Janeiro; Sextante, 2008.

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.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia.** 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, A. B. de H. **Minidicionário da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FITSIMMONS, G. Time Management Part III: Plan Implementation. **Bottom Line: Managing Library Finances**, The, Vol. 21, n. 4, pp. 129-131, 2008. Disponível em: <www.emeraldinsight.com> [acessado em 01/09/2010].

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça e caleidoscópio da indústria brasileira.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FOSTER, M. **Até que enfim mais tempo.** São Paulo, SP: Fundamento Educacional, 2009.

FRIDSCHTEIN, Renato. **Administrar o tempo pode ser mais fácil do que você pensa**, 2003. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/planejamento/170203-administracao_tempo_renato.shtm> Acesso em: 01 mar. 2010, as 18:48.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____._____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLLWITZER, P. M. Implementation Intentions: Strong effects of simple plans. **American Psychologist**, v. 54, nº 7, p. 494-503, 1999.

GRASSI, A. M. D. V. **NextPIM: Sistema de Gerência Pessoal**. 1998. Dissertação (Mestrado do Curso de Mestrado em Engenharia Eletrônica e Computação) - Instituto Tecnológico da Aeronáutica-ITA, São José dos Campos, SP, Brasil.

HARUNG, H. S. Improved time management throug human development: achieving most with least expenditure of time. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 13, nº 5/6, pp. 406-428, 1998.

HINDLE, T. **Como administrar o tempo**. São Paulo: Publifolha, 1999.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KEENER, B. **Time management for technology users**, 2007. [on line] Disponível em <URL: http://www.keenerliving.com/wp-content/uploads/2007/11/keener_tm_pdf.pdf> [acessado em 01/07/2010].

KELLY, W. E. Harnessing the river of time: theoretical framework of time use efficiency with suggestions for counselors. **Journal of Employment Couselling**, 39, 12-21, 2002.

KOCH, R. **O princípio 80/20: o segredo de se realizar mais com menos**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEOPARDI, M. T; BECK, C. L. C.; NIETSCHKE, E, A.; GONZALES, R. M. B. **Metodologia da pesquisa na saúde**. Santa Maria, RS: Pallotti, 2001.

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MACKENZIE, A. **Armadilha do Tempo**. São Paulo: Makron, 1991.

MANCINI, M. **Como administrar o seu tempo: 24 lições para se tornar proativo e aproveitar cada minuto no trabalho.** Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

MELLO, M. C.; FUGULIN, F. M. T.; GAIDZINSKI, R. R. O tempo no processo de trabalho em saúde: uma abordagem sociológica. *Acta Paul Enfermagem*, 2007; 20(1): 87-90.

MÉNARD, Jean-Denis. **Como administrar seu tempo: noções-chave, situações reais, soluções concretas.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

NAVARRO, Leila. **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.

OLIVEIRA, D. P. R. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** São Paulo: Atlas, 1999.

ORLIKOWLSKY, W. J. & YATES, J. It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, Vol. 13, Nº 6, November-December 2002, pp. 684-700. [on line] Disponível em <URL: <http://www.viktoria.se/nulden/MobMethod/Papers/AboutTime.pdf>> [acessado em 01/09/2010].

PORTILLO, J. **Strategic Personal Planning.** Kansas: Terrace Trail Press, 1997.

PRADO, L. J. **Planejamento Estratégico Pessoal para uma vida melhor!**, 2006. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/lauroprado/planejamento-estrategico-pessoal>> Acesso em 02 mar. 2010.

PROENÇA, J. **Planejamento Pessoal: otimização do tempo com o Pocket PC.** São Paulo: iEditora, 2003.

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.

RAMPERSAD, H. K. **Scorecard para Performance Total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SANTOS, A. H. **Planejamento Pessoal: guia para alcançar suas metas.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SEIWERT, L. J. **Se tiver pressa, ande devagar.** São Paulo: Fundamento Educacional, 2004.

- SILVEIRA, M. **Administre seu tempo: assumo o controle da sua vida**. São Paulo: Abril, s.d.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.
- VAN EERDE, W. Procastination at work and time management training. **Journal of Psychology**, n. 137, p. 421-434, 2003. [on line] Disponível em <URL: <http://www1.fee.uva.nl/pp/bin/refereedjournalpublication2028fulltext.pdf>> [acessado em 01/07/2010].
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.
- VÍCTORA, C. G. et al. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.
- WAGNER, J. **A Arte de Planejar o Tempo**. Porto Alegre: Literalis, 2003.
- WHITROW, G. J. **O tempo na história: concepções de tempo da pré-história aos nossos dias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.
- ZHENG, S. **Developing system solutions to the tasks and time management using mobile application**. 2009. Dissertation (Department of Computer Science) – University of Bath.
- ZIJLSTRA, F. R. H.; ROE, R. A.; LEONORA, A. B. & KREDIET, I. Temporal factors in mental work: effects of interrupted activities. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 163-185, 1999.
- ZIMBARDO, P. e BOYD, J. **O paradoxo do tempo: você vive preso ou viciado no presente ou refém do futuro?** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE B – Ferramenta de Alavancagem do Tempo

QUADRO DE ALAVANCAGEM DO TEMPO				
Contexto semanal		Ano: ____		
Papéis	Metas e projetos anuais	Principais ações de referência	Horas	% tempo
1			__	__%
2			__	__%
3			__	__%
4			__	__%
5			__	__%
		Tempo para contingências		10%
		Total de tempo	168	100%

APÊNDICE C – Ferramenta de Planejamento Semanal

PLANEJAMENTO SEMANAL: 08 a 14/11/2010			
Papéis	Atividades/Tarefas	Dia	Tempo
1	-	— a	—
	-	— a	—
	-	— a	—
	-	— a	—
2	-	— a	—
	-	— a	—
3	-	— a	—
	-	— a	—
4	-	— a	—
	-	— a	—
5	-	— a	—
	-	— a	—
	-	— a	—

APÊNDICE D – Ferramenta de Planejamento Diário

Planejamento Diário: __/__/____				
P	Tarefas	Horas	Tarefa e Compromissos	Tempo
6		8 – 9		
2		9 – 10		
7		10 – 11		
4		11 – 12		
3		12 – 13		
1		13 – 14		
5		14 – 15		
		15 – 16		
		16 – 17		
		17 – 18		
		18 – 19		
		19 – 20		
		20 – 22		
Anotações:				

APÊNDICE E – Ferramenta de Avaliação Semanal

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 dias? E a distribuição delas nos dias está sendo equilibrada? Todos os papéis estão sendo contemplados?		
Minhas estimativas de tempo para realização de tarefas estão ficando mais exatas? E 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, que 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?		
No geral, estou obtendo resultados positivos com o planejamento e o gerenciamento de minhas atividades?		