

O USO DA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO COMO FERRAMENTA DE MAXIMIZAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

THE USE OF TIME MANAGEMENT AS A TOOL FOR MAXIMIZING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Eduardo dos Reis Silva 1
Elcivan Bezerra Miranda 2
Thiago Sousa Silva 3
Ester Passos de Sousa Oliveira 4

Resumo: Este artigo objetiva entender que o tempo é uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento especializado das atividades. Fazem-se necessário estudar a gestão do tempo, bem com as dificuldades de sua gestão nas organizações, gerando assim a maximização do tempo, estabelecendo um trabalho de forma ordenada e entendendo os fatores preponderantes para viabilidade em relação ao tempo disponível na realização das atividades. Sabendo que a administração tem a função de planejamento, direção, controle e organização, ser produtivo atualmente, exige principalmente o exercício da capacidade de processamento e colaboração em torno da informação, organização e conhecimento. Com isso o processo de aprender a organizar o tempo, para o bom desempenho das atividades, é contingente à habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente interno ou externo. Esse trabalho é estruturado a partir de uma pesquisa de revisão bibliográfica que tem como finalidade esclarecer a necessidade da gestão do tempo.

Palavras-chave: Administração do Tempo. Gestão. Resultados.

Abstract: This article aims to understand that time is an indispensable tool for the specialized development of activities. It is necessary to study time management, as well as the difficulties of its management in organizations, thus generating the maximization of time, establishing work in an orderly manner and understanding the overriding factors for feasibility in relation to the time available in carrying out activities. Knowing that management has the function of planning, directing, controlling and organizing, to be productive today, it mainly requires the exercise of the capacity for processing and collaboration around information, organization and knowledge. Thus, the process of learning to organize time, for the good performance of activities, is contingent on the ability to remain open to the changes that are taking place in the internal or external environment. This work is structured based on a bibliographic review research that aims to clarify the need for time management.

Keywords: Time management. Management. Results.

- 1 Especialista em Gestão Empresarial pela Faculdade Venda Nova do Imigrante (Faveni). Graduado em Administração pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1548160542685027>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1727-5951>. E-mail: eduardo16rs@hotmail.com
- 2 Mestrando em Administração pela Logos University Int (LUI). Graduação em Administração pelo Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão (IESMA/UNISULMA). Docente do Ensino Superior pela Faculdade São Marcos (FASAMAR). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2617082179483318>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8959-6178>. E-mail: elcivanmiranda@hotmail.com
- 3 Doutorando em Ciência e Tecnologia Ambiental pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (Unitau). Professor efetivo no curso de Administração da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL). Coordenador do Curso de Administração da Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3754173366488364>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7998-4158>. E-mail: admthiagosousa@hotmail.com
- 4 Acadêmica de Administração pela Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2822546708929437>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5694-3011>. E-mail: esterpassosoliveira@outlook.com

Introdução

Tentando entender as dificuldades enfrentadas pelas organizações em administrar o tempo ou cumprir o tempo pré-estabelecido, o uso eficiente do seu tempo não resulta da aplicação de técnicas e princípios inflexíveis. As pessoas são diferentes. O autoconhecimento é essencial para administração eficiente do seu tempo. Para estar apto a planejar o futuro, você precisa estar apto a antecipar seu comportamento em situações futuras. E isso requer autoconhecimento.

Muitos de nós sabemos quais são nossos “bandidos” particulares, mas, para mudar o comportamento em relação a administração do tempo, é necessário querer que isso aconteça. Os perfeccionistas têm de aprender a fazer as coisas somente até o ponto que os padrões sejam atingidos. Suprir as pessoas com dispositivos para economizar tempo e mandá-las para este programa normalmente não é suficiente para fazê-las desaprender hábitos arraigados e desenvolver novos comportamentos.

Dentre as mudanças causada pela globalização, o tempo é destaque e precisa de uma compreensão maior em relação às diferenças culturais a respeito de si. Em diversas culturas orientais, o tempo é visto como uma policromia: infundável, sem começo nem fim. Seus limites não fazem parte do vocabulário. Isto faz um contraste marcante com aqueles que adotam o conceito ocidental do tempo, que o vê como monocromático ou linear, uma mercadoria valiosa, por sua escassez. Por este aspecto, o tempo é compartimentalizado, organizado e controlado.

Outro fator importante que se engaja nessa mudança, é a tecnologia, especialmente os computadores, que estão tendo um impacto tremendo, não apenas permitindo que um número de pessoas desempenhe suas funções em casa, mas distanciadas, fisicamente de suas empresas empregadoras. Isto requer disciplinas diferenciadas.

O acúmulo de funções e a reengenharia alteram de forma súbita e violenta os conceitos de gerenciamento. As empresas tem menor número de empregados, o que significa que os sobreviventes têm de trabalhar mais e mais evidentemente. Com as velhas estruturas organizacionais sendo “açoiadas”, muitos trabalhos são menos definidos que há vinte anos e novos métodos de trabalhos são exigidos. Testemunhamos o aumento de trabalho em equipes. Está surgindo uma espécie de liderança rotativa, ou equipes sem chefias. Nessas situações é mais difícil para um indivíduo priorizar suas tarefas. Em muitos casos, uma equipe é necessária apenas para uma única tarefa ou projeto, ocorrem então, os desmanches e algumas pessoas passam a fazer parte de outra equipe. Aprender a ser um gerente ou participante de equipes mais eficientes exigem que a administração do tempo dessas pessoas seja muito mais eficaz.

A corporação e o escritório virtual, as terceirizações e as equipes multidisciplinares estão mudando a vida das pessoas. O trabalho não é estável e sua duração é imprevisível. Os empregadores precisam oferecer oportunidades de crescimento para seus colaboradores, a fim de garantir uma empregabilidade mais duradoura. E os empregados têm de se encarregar de suas próprias carreiras. Assim sendo, a clareza de objetivos é vital. Da mesma forma que orçamos nossas finanças, precisamos orçar também nosso tempo.

Metodologia

Para o desenvolvimento do artigo, primeiramente, utilizou-se do método de pesquisa bibliográfico para fundamentação teórica do trabalho. Segundo Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Contudo, tornou-se necessário se aprofundar em outros materiais disponíveis em *homepage*.

Para Prodanov (2013, p. 24) método é o “caminho para chegarmos a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingirmos o conhecimento”. Assim, o método é fundamental para o pesquisador compreender os resultados obtidos. A autora Gnipper (2019) colabora afirmando que método científico é “um conjunto de regras para se realizar uma experiência, com o objetivo de produzir um novo

conhecimento, além de corrigir conhecimentos pré-existentes”.

Neste sentido, descreve-se neste capítulo os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho, sendo revisão bibliográfica, buscando compreender e interpretar a importância da administração do tempo para as organizações.

Resultados e discussão

Definições de tempo

Este é um questionamento, que possui inúmeras definições. Alguns dizem que o tempo é feito pelo próprio ser, outros que o tempo já está predestinado desde que nascemos. Mas será que podemos considerar essas ideias como assertivas? Bernhoeft (2016, p. 15) destaca que tempo é o valor resultante dos valores produzidos e consumidos, havendo assim uma necessidade fugaz e irrecuperável de aproveitamento de tempo, para soma dos aproveitados seja maior que o perdido.

A ciência tem dividido o tempo em físico (objetivo) e experimentos (subjetivo e provimento de sensibilidade). Na medida em que percebemos dentro do domínio da experiência pessoal, há uma qualidade arbitrária, irreal, sobre a mensuração objetiva do tempo estabelecido pelo relógio e calendário. Nas questões práticas, é feito constantemente de acordo com o comportamento dos objetivos na natureza; ao mesmo tempo consciência também de que esses eventos tem uma qualidade inteiramente porquanto são parte da ordem subjetiva de tempo da experiência pessoal (BERNHOEFT, 2016, p. 16).

Como destaca Maximiano (2014), a especialização da administração atual só foi possível devida a apuração do tempo através do processo produtivo. O domínio do tempo é ferramenta indispensável para uma gestão especializada de tudo que se propõe a ser realizado, principalmente quando é um processo contínuo. Com isso, pode se elevar a qualidade dos produtos e ganhos considerável na habilidade sobre domínio dos processos, evitando por sua vez, prejuízos.

Barbosa (2012) define a administração do tempo como uma tríade, relacionando componentes importantes, urgente e circunstancial, destacando o tempo como, algumas técnicas para gerenciar seus compromissos. Hoje em dia, a tecnologia é vital para você ganhar tempo. Ninguém mais vive offline, todo mundo tem pelo menos um celular ou um e-mail. A metodologia precisa ter suporte de ferramenta para dar resultado. Em primeiro lugar vem a metodologia, que ensina um modelo mental baseado em um novo padrão de uso do tempo; depois vem a ferramenta, que dá suporte à aplicação do método e faz o novo modelo ser sustentado; e, finalmente, a persistência, pois nada acontece da noite para o dia em produtividade, é preciso treinar muito seu modelo mental.

Administrar o tempo nos dias atuais tornou-se algo necessário e indispensável. No entanto, dois conceitos básicos podem dar ao tempo uma dimensão mais ampla do que simplesmente aliá-lo ao valor econômico. Em primeiro lugar, o tempo é irreversível no sentido objetivo da sua dimensão, com o tempo o indivíduo pode ter o acúmulo de experiências. Em segundo lugar, o tempo é inelástico, ou seja, não pode ser esticado ou guardado.

[...] para que suscetível de ser medido, deve fluir uniformemente, mas quem disse que isso acontece? No que concerne a nossa consciência ela não flui, apenas admitimos tal coisa porque é conveniente; e nossas unidades de mensuração são conversão puramente arbitrárias e consumadas (MANN *apud* BERNHOEFT, 2016, p. 32).

Basicamente, em certas ocasiões, num momento de muita euforia, alegria, o tempo aparenta passar muito rápido. Em contrapartida, quando é um momento tedioso, triste, percebe-se que o tempo aparenta passar devagar.

A organização do tempo supõe a prática de alguns princípios: princípio da direção (objetivos); princípio da visão estratégica (antecipação às tendências), princípio dos quadrantes (eficiência/eficácia), princípio da convergência (concentração), princípio da delegação (descentralização), princípio do controle (feedback) e o princípio do uso do tempo livre (VIDAL; BERTACINI; ALMEIDA; MANHOLER; VALIN, 2012, p. 196)

É uma ferramenta gerencial, que tanto pode ser utilizada nas empresas quanto em nossas vidas, permitindo a organização de metas pessoais e profissionais com menor dispêndio de energia física e mental. A boa administração de tempo é provavelmente o fator mais importante na administração de si mesmo e do trabalho executado. Ela começa com a autodescoberta, isto é, com a identificação de como utilizamos o nosso tempo, do que não nos satisfaz e do que desejamos mudar.

Uma concepção de tempo já estuda segundo Elias (1998 *apud* MELLO; TONELLI, 2002, p. 3) observa o tempo como uma construção da humanidade que faz parte do processo civilizador e, como tal, nos é ensinado desde a infância. Para ele, o tempo é um símbolo da instituição social que acompanha a evolução da humanidade e depende das relações sociais, não sendo possível que o indivíduo sozinho consiga forjar o seu conceito. Concebendo o tempo como um símbolo social e como resultado de um longo processo de aprendizagem da humanidade, o autor acredita que, para que seja possível uma ampla compreensão do tempo, não se pode dividir o mundo em dois lados, pensando separadamente o “lado” físico e o “lado” social, ou, ainda, natureza e cultura, mas sim se deve pensar “os homens no âmago da natureza”. Assim, o autor defende que uma profunda reflexão sobre o tempo deve corrigir “a imagem de um universo dividido em setores hermeticamente fechados, desde que reconheçamos a imbricação mútua e a interdependência entre natureza, sociedade e indivíduo”.

O tempo pode exercer simultaneamente diversas funções: produzir um sentido dentro de uma convenção social, desempenhar o papel de instrumento de orientação (ao se observar, por exemplo, o mostrador de um relógio), e servir de instrumento de regulação da conduta e da sensibilidade humanas influenciando suas atitudes e reações. Como parte das relações sociais, a percepção do tempo, bem como suas funções e seu uso, muda de acordo com o nível de desenvolvimento da sociedade. A experiência do tempo como um fluxo uniforme e contínuo só se tornou possível com o desenvolvimento social da medição do tempo, através de relógios de movimento contínuo, da sucessão contínua de calendários anuais. Antes da invenção dos relógios, os fenômenos naturais, como o ritmo das marés ou do próprio pulso, o nascer do sol ou da lua, serviam como meios de orientação e regulação da coexistência social. Tempo é uma construção coletiva influenciada pelo desenvolvimento da sociedade e de suas instituições, os processos não devem deixar de ser analisados para o entendimento das transformações na sociedade contemporânea. Efetivamente, do capitalismo, do industrialismo e/ou das novas formas de estruturas e relações sociais decorrem profundas modificações na dimensão temporal (MELLO; TONELLI, 2002, p. 4).

Diversos autores já escreveram sobre o tempo e suas formas de gestão. Mas o processo de aprender a importância de organizar o tempo para o bom desempenho das atividades é contingente à habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente e de desafiar hipóteses operacionais (MORGAN, 2005).

Para identificar com precisão como é ocupado o tempo na organização, uma rotina de atividades deve dimensionar exatamente o percentual de tempo utilizado em cada tipo de atividade. O tempo não pode ser controlado sem dimensionamento exato de sua utilização. O princípio básico para utilizar bem o tempo é priorizar as tarefas realmente importantes que trazem maiores resultados, aquelas que sempre são deixadas para serem executadas depois das mais fáceis.

Mensuração do tempo

A definição de prioridades nas rotinas de trabalho, podem gerar uma prisão entre presente, passado ou futuro. Quando o não cumprimento do presente, prende você no passado, impossibilitando a continuidade no futuro. Mas como resolver isso? Segundo Maximiano (2000, p. 91) “uma organização é uma combinação de recursos que procura deliberadamente realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. Todo o desempenho organizacional é regido por três elementos básicos: pessoas, tarefas e administração.

Portanto, é importante entender que para o bom desempenho do trabalho, é necessário desenvolver a boa organização do tempo como outras ferramentas das ciências administrativas, que depende de onde está inserido. Não esquecendo que o mais importante é alcançar o objetivo.

Sabendo que algumas certezas podem ter, é de que ele será diferente do presente e pode causar supressas inesperadas do planejamento. As tentativas de prever o futuro com base no ocorrido hoje, não passa de meras previsão, “mas que não podem deixar de ser levada em conta”. Segundo Maximiano (2014), planejamento é a ferramenta para administrar as relações como futuras. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocados em pratica no futuro, são decisões de planejamento. Além de ser um processo de tomada de decisão, o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais.

[...] o futuro será diferente não pode ser previsto, é possível fazer o inesperado e o imprevisível vir a ocorrer. Tentar fazer o futuro acontecer é arriscado, mas é uma atividade racional. E é mesmo arriscado do que descer em ponto morto em uma ladeira supondo que nada irá acontecer menos arriscado que seguir uma previsão a respeito do que “deve” acontecer ou é “mais provável” (DRUCKER, 2002).

Então para uma boa divisão do tempo, e para que ele possa ser bem distribuído e mensurado de forma precisa, o importante é ter conhecimento do presente, passado e futuro, para que possa ter um melhor desenvolvimento das atividades a serem desenvolvidas. Com base, saberá onde melhorar, como melhorar e que forma melhorar os processos. Um aspecto importante é o controle de participação e da execução do trabalho de cada um dos elementos, tanto da área de sistema, quanto das áreas dos usuários. Uma ideia é estabelecer um programa de trabalho do sistema indicando responsáveis, tempo previsto e datas esperadas para conclusão de cada passo e qualquer outra informação que se considere útil para o controle do desenvolvimento do projeto.

Tempo nas organizações

Segundo Marcondes (2019), organização é o somatório de empenhos de cada um de seus profissionais, em conjunto com os recursos empresariais, visando atingir um bem comum: os objetivos organizacionais.

Podemos dizer que em uma organização tempo é dinheiro, a definição de fazer algo no tempo aplica diretamente em retorno financeiro e satisfação do cliente. Uma forma de dividir o tempo nas organizações é delimitá-lo de tempo imposto e tempo de auto decisão. O tempo imposto diz respeito a todos aqueles fatores que são externos ao executivo, sendo que alguns podem estar mais ou menos fora de sua área de influência. Estão dentre eles: cultura organizacional, instalações, superiores, colegas, visitantes e subordinados (BERNHOF, 2016, p. 76).

Analisar profundamente as mudanças nas relações de trabalho associadas a uma “nova” disciplina temporal trazida pelo capitalismo industrial. Para ele, a disciplina no trabalho através do controle do tempo, relacionada à sincronização da divisão do trabalho e à maximização da exploração do tempo de trabalho humano, é a base do lucro deste sistema. Quando o trabalho começa a ser controlado e remunerado

pelo tempo (número de horas trabalhadas), reforça-se a associação de tempo a dinheiro. Com isso “o tempo começa a ser relacionado a dinheiro: ao dinheiro do empregador”. Neste contexto, muda-se o foco do sentido do trabalho: não é mais a tarefa que tem importância, mas sim o “valor” do tempo e o retorno do investimento, alterando assim profundamente as relações de trabalho (THOMPSON, 1991 *apud* MELLO; TONELLI, 2002, p. 3).

Voltando à abordagem da administração do tempo no contexto profissional, o fator “organização” deve sempre estar presente no desempenho das ações dentro da empresa. Uma mesa de trabalhos bem organizada, de forma a facilitar a localização de qualquer objeto ou documento, é um elemento de grande importância para o bom aproveitamento do tempo. Um ambiente de trabalho desorganizado ocasiona situações em que se faz necessário procurar algo enquanto se perde tempo e produtividade, prejudicando o desempenho como um todo. Ter a agenda, blocos de notas ou aplicativos sempre em mãos é uma forma de organização qualificada do trabalho. Diante disso, é importante que todas as estratégias organizacionais estejam alinhadas com o planejamento e com a administração do tempo, para que seja possível atingir os resultados dentro dos prazos, obter receitas, melhorar os níveis de satisfação junto ao público, fidelizar clientes e consolidar positivamente a empresa dentro de um contexto de mercado cada vez mais crescente e diversificado.

Otimização do tempo nas organizações

A integração do comportamento versus globalização, quando o “ser” dia pós dia está mais “conectado”, é de fundamental importância a organização acompanhar esse desenvolvimento para que haja sempre uma atualização da organização bem como a capacitação dos colaboradores. Um exemplo clássico de aplicação da abordagem comportamental na gestão está o treinamento e na sua avaliação. O treinamento representa um esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem e inclusão dos colaboradores, tentando identificar e superar as deficiências de desempenho, preparando-os para os novos trabalhos e novas tecnologias.

Antigamente o maior desafio sobre capital humano era especificamente do gestor de pessoas atuando como departamento especializado nas empresas, e muito preocupado em ter os profissionais certos para cada atividade da organização, mas atualmente, e para o futuro isto não é mais suficiente para o preenchimento da importante posição que tem que desempenhar como administrador de pessoas em qualquer diretoria ou gerência diversificada globalmente perante a irreversível e feroz competitividade nos negócios. Superar obstáculos humanísticos e sistêmicos, também muito mais amplos no cenário nacional e internacional, exige de cada presidente e demais executivos muito maior competência em tudo, devendo atuar como excelentes líderes em si próprios e para a coletividade de sua responsabilidade estrutural direta e indiretamente, com visão e missão holística e diferenciada, com foco nos negócios de interesse específico e global.

Esclarecendo a importância da globalização e integração da organização no mundo global, Maximiano (MAXIMIANO, 2008 *apud* MAXIMIANO, 2014) relata: a globalização aliada com a tecnologia da informação não apenas acelerou, mas facilitou a administração de processos como uma solução interna das organizações. Administrar os processos fora das fronteiras da organização é estar sempre conectado com seus clientes e fornecedores. Essas organizações podem administrar seus processos de forma íntegra e colaborativa. Começando pela integração informatizada de seus processos internos, as organizações usam a tecnologia para se ligar com seus colaboradores e, finalmente, para fazer parte de redes virtuais de colaboração.

Produtividade e o tempo

A produtividade é um dos fatores que reflete o desempenho de uma organização. Na

produtividade, na execução das ações, no planejamento e nos resultados obtidos. Para uma boa produtividade, é necessário implementar mecanismos que garantam um bom desempenho e sua melhoria contínua. No início do século XX, tanto a qualidade quanto a produtividade, passaram a ser estudadas como ciência por Frederic W. Taylor (1903), um dos principais precursores em produtividade, cujo método foi a base da moderna técnica da administração empresarial. Outros estudiosos como Henry Fayol (1916), Max Weber (1940), Etzioni (1947), Elton Mayo (1932), surgiram com novos estudos diversificando outros modelos de organização, mas na questão da eficiência e produtividade, Taylor se destacou até os tempos modernos (VIDAL; BERTACINI; ALMEIDA; MANHOLER; VALIN, 2012, p. 192).

Maximiano (2008, p. 64 *apud* MAXIMIANO, 2014), afirma que para que haja um aumento na produção, o produto é dividido em partes e o processo de fabricá-lo é dividido em etapas. Cada etapa do processo produtivo corresponde à montagem de uma parte do produto. Cada pessoa e cada grupo de pessoas, num sistema de produção em massa, têm uma tarefa fixa dentro de uma etapa de um processo predefinido. A divisão do trabalho implica a especialização do trabalhador. Na produção artesanal, o trabalhador faz um produto do começo ao fim – desde o projeto até o controle de qualidade final – ou uma parte significativa de um produto final.

Segundo Campos (2013, p. 262) “o PDCA é um método de gerenciamento de processos ou sistemas. É o caminho para atingir as metas atribuídas aos processos dos sistemas empresariais”. Nesta fase são planejadas e executadas as ações organizacionais, para que o processo possa ser reavaliado e uma melhoria, seja promovida.

O ciclo PDCA apresenta um vasto campo de utilização, podendo ser utilizado desde a instituição das metas, até a melhoria em padrões operacionais na empresa. Contribuindo para a qualidade e produtividade da organização, não deverá apenas ser eficiente, fazer certo o trabalho, mas também, ser eficaz, administrar o tempo, gerenciar a comunicação e divulgação de informações, atender aos clientes internos e externos, estar com seus arquivos atualizados, conhecer de modo geral a cultura da empresa e ter um domínio da informática. É importante lembrar que para contribuir com a qualidade e produtividade da organização, técnicas como a PDCA (planejar, executar, verificar e atuar) ajudam no desenvolvimento do trabalho.

Desperdiçadores de tempo

Bernhoeft (2016, p. 79), diz que ao falarmos do tempo nas organizações é importante determinar os desperdiçadores de tempo. Entende-se que desperdiçadores de tempo são disfunções que provocam o uso inadequado, ou insatisfatório do tempo, na perspectiva tanto do indivíduo como da empresa. As causas que provocam esse desperdício podem ser divididas basicamente, nas seguintes categorias:

- Estruturais: são aqueles provenientes de pontos relacionadas à estrutura organizacional, tais como indefinição dos níveis de responsabilidade/autoridade, ausência, insuficiência, excesso ou mau uso das normas internas, e níveis hierárquicos não claramente definidos.
- Ambientais: referem-se a fatores ambientais que podem provocar ou facilitar o desperdício de tempo. Exemplos podem ser divisões inadequadas dos ambientes de trabalho, alto grau de ruídos, divisório transparente entre área de trabalho, área com diferentes atribuições e grau de movimentação localizadas num mesmo ambiente, e distribuição física não planejada em razão dos fluxos de trabalho ou informações.
- Culturais: diz respeito aos traços, valores e hábitos daquilo que caracteriza uma cultura organizacional, tais como “políticos de portas abertas”, informalidade, excesso de formalismo e centralização.
- Tecnológicas: são relativos ao uso inadequado da tecnologia, seja por modismo, curiosidade, mentalidade competitiva ou deslumbramento. Vale sempre lembrar que a tecnologia não é negativa ou positiva em si mesmo. Tudo depende da forma como a utilizamos.
- Individuais: são os pontos de caráter pessoal manifestado pelo estilo de cada um. Alguns podem ser a falta de disciplina, excesso de rigidez, não confiar nos outros, centralização,

excesso de envolvimento com detalhes, e não utilizar adequadamente a capacidade de secretaria, dos auxiliares e dos equipamentos.

- Gerenciais: diz respeito aos fatores relacionados às habilidades de supervisão e gerenciamento de equipes e trabalho. Podem ocorrer em áreas de comunicação, delegação, liderança, motivação e em treinamento de equipes.

O nosso rendimento cognitivo varia ao longo do dia, sendo que competências como atenção, memória e concentração atingem o seu máximo no início e até meio do dia, diminuindo progressivamente ao longo do dia até atingirem os valores mais baixos à noite. O seu horário deve ter em conta (na medida do possível) as suas preferências, por isso procure construir o seu horário diário de acordo com o seu ciclo biológico natural, dedicando as suas horas mais produtivas aos trabalhos mais importantes (BERNHOEFT, 2016, p. 6).

Então, entender que é indispensável ater-se aos mecanismos que podem, desviou ainda reduzir sua produtividade, sabendo que um controle sistêmico das atividades, definições de metas e prazos pode ser uma forma viável de direcionar a atenção dos colaboradores.

Procrastinação

Procrastinar é deixar para resolver um fato depois, num determinado tempo futuro. Contudo, apesar de ser um comportamento normal em um indivíduo, deve-se tomar cuidado, visto que seu uso pode atrasar o cumprimento dos compromissos, atrapalhando tarefas de cunho profissional, bem como pessoal (SIGNIFICADOS, 2020).

Segundo Bernhoeft (2016), procrastinação é hábito de adiar, ou fazer coisas de baixa prioridade em vez das que são de alta prioridade, é a prática generalizada de perda de tempo e que pode ter um preço muito alto, podendo levar:

- Consequências externas que variam de comparativamente inócuas (juros decorrentes do não pagamento de uma conta) a alguma coisa muito séria (perda do emprego);
- Consequências internas que podem variar de uma leve irritação consigo próprio a uma insatisfação externa e infelicidade.

A procrastinação traz consigo um amplo elemento de irracionalidade. Colocar de lado a solução de algumas dificuldades, porque simplesmente evitar um aborrecimento momentâneo, porque existe algo mais importante a ser resolvido. O envolvimento em tarefas de baixa prioridade, adiando indefinidamente das de alta prioridade, por razões não lógicas – talvez por medo das consequências. Procrastinação é a decisão de não decidir, ou uma decisão por negligência.

Como as pessoas procrastinam

Para Virofino (2015), é importante criarmos e classificarmos as causas como involuntárias e voluntárias. As involuntárias são as causas de natureza biológica, de saúde mental. Doenças como depressão, Transtorno do Déficit de Atenção com Hiperatividade, Síndrome do Pânico, etc. Em relação a estas o mais importante é o diagnóstico realizado por um especialista e o imediato tratamento.

Em relação às causas voluntárias da procrastinação, ou seja, causadas pelo próprio indivíduo, percebe-se duas principais causas: **Qualidade das escolhas e o Idealismo.**

Qualidade das Escolhas – uma das maiores evidências da inteligência humana é o poder de realizar escolhas. Entretanto, muitas pessoas sofrem com tal poder preferindo que outras pessoas (pais, chefes, governo, etc.) decidam por eles. Fazendo foco em Brasil, é um problema crônico de nossa educação, desde cedo oferecer ao aluno questões de múltiplas escolhas, limitando assim o

poder de escolha voluntária dos alunos. É uma falsa liberdade. Portanto, a maior parte da população é treinada para aceitar as escolhas feitas por superiores ou escolher dentre as ofertas escolhidas.

Idealismo – existem pessoas que precisam ter as condições ideais para que executar uma tarefa. Como a condição ideal geralmente é difícil, a tarefa vai sendo procrastinada. Esse tipo de pessoa também costuma ser perfeccionista. Não admite que a tarefa seja mal feita.

É muito importante ressaltar que todos procrastinam. É preciso refletir em quais situações é prejudicial ou benéfico. Procrastinar a venda de um imóvel poder ser benéfico, quando o valor deste aumenta. Mas procrastinar uma consulta ao cardiologista pode não ser uma boa ideia. Portanto, a procrastinação não é algo necessariamente ruim se as escolhas forem criteriosas e bem feitas. Quando assim acontece, o que existe é uma priorização de tarefas, o que é bom. Agora, se as escolhas são mal feitas, e tarefas importantes são adiadas, isso certamente acarretará em prejuízos.

Mecanismo de maximização de tempo

Processos

Processos é a maneira como os componentes se relacionam, para criar uma sequência de operações ou procedimentos que produzem os resultados esperados. O processo cria um ritmo, a velocidade segundo a qual o sistema funciona. Tempo de ciclo é a expressão usada para indicar o tempo que transcorre entre o início e o fim de determinados processos. Eles criam operações que transformam certos comportamentos do sistema ou prestam serviços (MAXIMIANO, 2014, p. 322).

Comunicação

Comunicação é a transmissão de uma informação de uma pessoa para a outra ou de uma organização para a outra. A comunicação é o fenômeno pelo qual o emissor influencia e esclarece um receptor. Mais do que isso, comunicação é o processo pelo qual a informação é intercambiada, compreendida e compartilhada por duas ou mais pessoas, geralmente com a intenção de influenciar o comportamento. Assim, comunicação não significa apenas enviar uma informação ou mensagem, mas torna-lá comum entre as pessoas envolvidas. Essa diferença – apenas enviar ou compartilhar – é cruel para a comunicação eficaz. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. A informação simplesmente transmitida – mas não recebida e não compreendida – não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas determinada informação ou mensagem (CHIAVENATO, 2010, p. 315).

Segundo Ruggiero (*apud* SOUSA JUNIOR, 2013, p. 13), a qualidade da comunicação interna é derivada de alguns pontos considerados de suma importância explicitados a seguir:

- Prioridade à comunicação: qualidade e programação da comunicação assegurando sintonia da energia e recursos de todos com os objetivos maiores da empresa.
- Abertura da alta direção: disposição da cúpula de abrir informações essenciais garantindo insumos básicos a todos os colaboradores.
- Processo de busca: proatividade de cada colaborador em buscar as informações que

precisa para realizar bem o seu trabalho.

- **Autenticidade:** verdade acima de tudo, ausência de jogos de faz de conta e autenticidade no relacionamento entre os colaboradores assegurando eficácia da comunicação e do trabalho em times.
- **Foco em aprendizagem:** garantia de efetiva aprendizagem do que foi comunicado, otimizando o processo de comunicação.
- **Individualização:** considerar as diferenças individuais, garantindo a sinergia e qualidade de relacionamento na empresa.
- **Competências de base:** desenvolvimento do saber ouvir, expressão oral e escrita, habilidades interpessoais, assegurando a qualidade das relações internas.
- **Velocidade:** rapidez da comunicação dentro da empresa, maximizando sua qualidade e níveis de contribuição aos objetivos maiores.
- **Adequação tecnológica:** equilíbrio da tecnologia e do contato humano.

Comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social.” (CHIAVENATO, 2010, p. 165).

Tecnologia e sistema de informação

A tecnologia sempre influenciou poderosamente o funcionamento das organizações a partir da Revolução Industrial. Máquina de escrever, telefone, navio, automóvel e vários outros produtos tecnológicos impulsionaram o desenvolvimento das organizações e permitiu a consolidação da globalização. Todavia, foi a invenção do computador na segunda metade do século XX que permitiu que as organizações passassem a apresentar as atuais características de automatização de suas atividades, oferecendo a oportunidade das organizações lidarem com grandes números e com grandes e diferentes negócios simultaneamente a um custo mais baixo e com maior rapidez e confiabilidade (CHIAVENATO, 2010, p. 43).

Sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados/energia/matéria para fornecer informações/energia/matéria. Os sistemas apresentam os seguintes componentes:

- **Entrada (*input*):** é tudo o que o sistema importa ou recebe do seu mundo exterior, podendo ser constituído de informação, energia ou materiais.
- **Saída (*output*):** é o resultado final da operação de um sistema. Todo sistema produz uma ou várias saídas. Por meio da saída, o sistema exporta o resultado de suas operações para o meio ambiente.
- **Retroação (*feedback*):** também chamado de retroalimentação, é o mecanismo de comunicação entre a saída e a entrada do sistema. Suas principais funções são controlar a saída do sistema, manter o equilíbrio do sistema bem como manter sua sobrevivência. A retroação impõe correções no sistema, para adequar suas entradas e saídas.

Organização do tempo

A organização do tempo é um assunto crescente na atualidade, despertando a curiosidade de muitos profissionais que querem melhorar a administração de suas atividades.

Para o Prof. Alcides Schotten, da Empresa Methodus, “a organização do tempo supõe a prática de alguns princípios: princípio da direção (objetivos); princípio da visão estratégica (antecipação às tendências), princípio dos quadrantes (eficiência/eficácia), princípio da convergência (concentração), princípio da delegação (descentralização), princípio do controle (feedback) e o princípio do uso do tempo livre (visão sistêmica)” (VIDAL; BERTACINI; ALMEIDA; MANHOLER; VALIN, 2012).

Desta forma, administrar o tempo é adquirir controle sobre a vida, sendo necessário haver alguma flexibilidade na programação e organização do tempo, sabendo diferenciar o que é importante, prioritário e urgente. A boa administração do tempo é provavelmente o fator mais importante na administração e organização. A partir daí, você poderá aprimorar sua eficiência no tempo e com o tempo.

É importante seguir algumas regras para se obter o controle da organização do tempo, como:

- Selecionar quais as tarefas que tratará e com qual prioridade.
- Fazer certo as coisas certas (qual a maneira mais eficiente de se fazer?).
- Procurar maneiras de postergar, reprogramar ou delegar o que não for realmente importante no momento e que não faça parte da meta principal.
- Detectar onde o tempo está sendo desperdiçado.
- Todos temos 24 horas por dia, como cada indivíduo as utiliza é o que representa a enorme diferença.
- Deixar claro o que você pode e o que não pode fazer é uma forma de adquirir credibilidade e respeito.
- Planeje. Evite tarefas incompletas. Quando possível delegue tarefas de rotina.
- Perceba em qual momento do dia sua energia é mais alta e tente harmonizar as tarefas prioritárias com suas horas de maior energia.
- Mantenha os compromissos no horário, as pessoas se sentirão mais respeitadas e se tornarão mais leais.
- A organização de seu local de trabalho traz eficiência e economia de tempo.
- Decida que metas deseja atingir, então veja os passos que o levarão até lá, concentre as atividades nessas metas.
- Marque as reuniões para o final do dia. Elas terminam mais rápido quando a hora da saída se aproxima.

O processo de aprender a importância de organizar o tempo para o bom desempenho das atividades é contingente à habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente e de desafiar hipóteses operacionais (SANTOS, 2004 *apud* MORGAN, 1996).

Considerações Finais

O estudo do tempo vem quebrando paradigmas, tentando entender suas dimensões e importância ao longo da história. Percebendo que o fator “tempo” pode ser tratado em inúmeras dimensões entre as quais podemos citar: pessoal, cultural e organizacional, fazendo uso da administração como ferramenta de gestão para maximização dos resultados de forma eficiente. O que se percebe ainda, é que o gerenciamento do tempo estratégico nas organizações é ponto primordial para um bom desempenho organizacional, sendo utilizado como ferramenta gerencial,

em contrapartida permitindo o alcance das metas com menor desperdício de energia e recursos disponíveis.

Nos dias atuais com o avanço tecnológicos e as estratégias de sobrevivência no mercado acirrado, surgiu à necessidade de inovação, políticas de especializações e qualificação dos colaboradores nas empresas competitivas. As ferramentas tecnológicas surgiram como elemento motivador para os treinamentos, pois a exigência do mercado força as adequações imposta pela globalização. Portanto, para o bom desenvolvimento do trabalho, é necessária uma boa integração global.

As mudanças globais geram nas organizações a necessidade de atender a demanda de trabalho em tempo hábil, o que significa buscar resultados com eficiência e práticas competitivas para inibir concorrentes. Mas será que é somente atender a demanda? Não. Deve-se atender de maneira satisfatória as necessidades dos clientes em tempo hábil e agregar qualidade nos serviços prestados.

A satisfação do cliente só será possível, se além da especialização da mão de obra, haja ações diferenciadas para enquadramento do desenvolvimento das atividades, sendo a capacidade operacional de cada colaborador percebida e valorizada. Nesse contexto, a divisão do trabalho é parte integrante para mudanças e da busca incessante pela eficácia. Somente assim o excesso de trabalho não causará prejuízos nas empresas, pois as procrastinações podem atrapalhar o andamento das atividades gerando assim um vácuo produtivo, o que poderá levar o planejamento ao fracasso operacional.

Analisando a competência das organizações nos seus segmentos distintos, como indústria, comércio ou serviço, deve-se analisar cuidadosamente os aspectos: como, quanto e quando se deve-se produzir algo. O mau dimensionamento desses elementos pode impactar diretamente na capacidade comercial da empresa, sendo um desperdício de tempo e ao mesmo tempo ocasionando retrabalho. No planejamento deve conter as dimensões exatas para produção, evitando possíveis perdas de mão de obra, dinheiro e material.

Organizar o tempo nos dias atuais, só será possível, desde que haja uma política de gerenciamento do tempo inclusa nas organizações, para que se possa dimensionar o tempo de cada etapa do planejamento, analisando a capacidade produtiva. Não sendo retrógradas as teorias mecanicista de Taylor, mas usando-as como modelo de gestão do tempo, aplicando a especialização que ela sofreu. A administração passa cada vez mais a entender o ser racional, sendo necessário identificá-lo como parte integrante da organização e não como uma máquina. Mas o que isso leva ao alcance dos melhores resultados? Entender o ser humano como parte composta da empresa, tornar a organização estruturada, facilitando o desenvolvimento das rotinas de trabalho até tornar-se processos, obtendo ganho de velocidade associado a qualidade.

Conclui-se que administrar o tempo é adquirir controle sobre a vida, sendo necessário flexibilidade na programação e organização do tempo a partir da rotina pessoal até as necessidades da organização, diferenciando o que é importante, prioritário e urgente. A conciliação das atividades pessoais e necessidades da empresa, leva ao aprimoramento e aplicação do tempo disponível de forma eficiente. O processo de aprender a importância de organizar o tempo para o bom desempenho das atividades e contingente as habilidades de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente, seja interno ou externo. Cabe a organização saber lidar como essas variáveis.

Referências

BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

BERNHOERFT, Renato. **Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional**. São Paulo: Nobel, 2016.

BRUNIERA, Celina Fernandes Gonçalves. **Marx e a divisão do trabalho: A alienação do trabalho**. Disponível em: <http://educacao.uol.com.br/disciplinas/sociologia/marx-e-a-divisao-do-trabalho-a->

alienacao-do-trabalho. Acesso em: 26 abr. 2020.

CAMPOS, Maria Ermandina. **Trabalho em equipe um estratégia de gestão**. Florianópolis: Moderna, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONCEITO. **Tempo na física**. Disponível em: <<http://conceito.de/tempo>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

DRUCKER, Peter. **Introdução a administração**. São Paulo: Thomson Pioneir, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GNIPPER, Patrícia. **O que é ciência, método científico e divulgação científica?** 2019. Disponível em: <https://abre.ai/ckXt>. Acesso em: 13 mar. 2021.

JONES, Lyndon; LOFTUS, Paul. **Organize melhor o seu tempo**. São Paulo: Clio Editora, 2010.

LUIZ, Gustavo de Carvalho. **A gestão como foco na administração do tempo**. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/a-gestao-com-foco-na-administracao-do-tempo>. Acesso em: 03 mar. 2016

MARCONDES, José Sérgio. **Organização - Conceitos, Características e Tipos de Organizações**. 2019. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/organizacoes-conceitos-tipos/>. Acesso em: 13 mar. 2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Hivy Damásio Araújo; TONELLI, Maria José. **O Tempo e as Organizações: Concepções do Tempo em Periódicos de Estudos Organizacionais**. Recife: Anpad, 2002.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **Rae**, [S. L.], v. 45, n. 1, p. 58-71, jan. 2005.

PRATES, Carlos. **Gestão do tempo: ações e metas**. Disponível em: www.ibahia.com/a/.../APOSTILAS-GESTÃO-DO-TEMPO-AÇÕES-E-METAS. Acesso em: 20 fev. 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, Sandro Murilo. **A adaptação estratégica de uma organização de ensino tecnológico privada: o estudo de caso da SOCIESC**. 2004. 279 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SOUSA JUNIOR, Antonio Jacinto de. **Fatores críticos no processo de comunicação interna em uma empresa supermercadista de Campina Grande - PB**. 2013. 34 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2013.

SIGNIFICADO. **Significado de procrastinação**. Disponível em: <http://www.significados.com.br/procrastinar/>. Acesso em: 28 mai. 2020.

VIDAL, Eliana Aparecida Barion; BERTACINI, Maria Cláudia Amato; ALMEIDA, Claudia Nascimento de; MANHOLER, Rosana; VALIN, Sirlene Aparecida de Almeida. Gestão de produtividade e organização do tempo: técnicas e ferramentas para o profissional de secretariado. **Linguagem Acadêmica**, Batatais, v. 2, n. 1, p. 187-189, jan. 2012.

VITORINO, Robson. **Como as pessoas procrastinam**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/por-que-pessoas-procrastinam-robson-vitorino>. Acesso em: 13 mar. 2021.

Recebido em 13 de março de 2020.
Aceito em 25 de janeiro de 2022.