

Gestão da téttrade do tempo: percepções de líderes servidores públicos e líderes empregados

Daniela Teodoro de Paula¹

Ricardo Oliveira de Barros²

Rosiane Aparecida Gonçalves³

Recebido em: 18.11.2022

Aprovado em: 15.12.2022

Resumo: Com o advento da pandemia da COVID-19, o papel da liderança foi ressignificado, obrigando os líderes funcionais a enfrentarem enormes adversidades para se adaptarem a esse novo contexto de medos, preocupações, incertezas e mudanças. Assim, em um mundo em constantes transformações, o tema “Gestão do Tempo” ganhou mais visibilidade no cenário das organizações e dos órgãos públicos, visto que é cada vez mais comum a fala de não terem tempo suficiente para fazer tudo o que precisa. Nesse sentido, para obterem sucesso e melhores resultados, os líderes precisam priorizar as atividades mais importantes, bem como delegar tarefas dentro do tempo disponível, assegurando-lhes mais produtividade. O desafio é ainda maior quando aumenta a preocupação em promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, com qualidade de vida. Logo, este artigo pretendeu responder à seguinte pergunta norteadora da pesquisa: existem diferenças na percepção da gestão do tempo entre líderes servidores públicos e líderes empregados? O objetivo deste trabalho consistiu em analisar a percepção de 40 líderes (20 servidores públicos e 20 empregados) quanto à Gestão do Tempo, por meio de um questionário desenvolvido pela Empresa de Análise Comportamental ILG Performance, disponibilizado por um *software*. A partir das respostas individuais dos líderes, esse mapeamento estabeleceu percentagens para as quatro classificações de suas atividades: (1) importantes, (2) urgentes, (3) circunstanciais e (4) interruptivas, conforme a Matriz da Téttrade do Tempo. Após análise dos dados, os resultados apontaram para a convergência (e não diferenças) nas percepções dos dois grupos avaliados, com médias percentuais muito próximas para cada uma das quatro variáveis nos dois grupos. E mais: os resultados indicaram que as atividades importantes são, comumente, negligenciadas pelos líderes participantes do estudo, uma vez que se dedicam, em alto índice, às atividades circunstanciais e

¹ Consultora Empresarial e Analista Comportamental. Especialista em Terapia Cognitivo-Comportamental. Psicanalista; Neuropsicopedagoga. Licenciada em Letras; Graduanda em Administração e Pedagogia.

² Empresário e graduando em Administração.

³ Empresária e graduanda em Administração.

interruptivas, consideradas “sequestradoras do tempo”, impactando negativamente seus resultados.

Palavras-chave: Liderança Funcional; Líderes Servidores Públicos e Líderes Empregados; Gestão da Téttrade do Tempo; Produtividade; Qualidade de Vida do Líder.

Time Tetrad Management: Perceptions of Public Servant Leaders and Employee Leaders

Abstract: With the events of the COVID-19 pandemic, the role of leadership was re-signified, forcing leaders to face enormous adversities in order to adapt to this new climate of fears, concerns, emotions and the need of adaptation. Thus, in a world in constant evolution, the topic “Time Management” has gained more visibility in organizations and public bodies, since it is increasingly common to talk about not having enough time to do everything you need to. In this sense, for success and better results, leaders need to prioritize the most important activities, as well as delegate tasks within the available time, ensuring more productivity. The challenge is even greater when the concern to promote balance between professional and personal life, with quality of life, increases. Therefore, this article intends to answer the following guiding research question: are there differences in the perception of time management between civil servant leaders and employee leaders? The objective of this work is to analyze the perception of 40 leaders (20 civil servants and 20 employees) regarding Time Management, through a tool developed by the Behavioral Analysis Company ILG Performance, made available through software. Based on the leaders' individual responses, this mapping established percentages for the four classifications of their activities: (1) important, (2) urgent, (3) circumstantial and (4) interruptive, according to the Time Tetrad Matrix. After analyzing the data, the results pointed to convergence (and not differentiation) in the observation of the two evaluated groups, with very close percentage means for each of the four variables in both groups. And more: the results indicated that important activities are commonly neglected by the leaders participating in the study, since they are dedicated, in a high rate, to circumstantial and interruptive activities, considered "time hijackers", impacting their results.

Keywords: Functional Leadership; Public Servant Leaders and Employee Leaders; Time Tetrad Management; Productivity; Leader's Quality of Life.

1 INTRODUÇÃO

Símbolo do tempo acelerado na literatura britânica do século XIX e conhecido no mundo todo, o personagem Coelho Branco, em “Alice no País das Maravilhas”, de Lewis Carroll (1865), sempre atrasado, correndo contra o tempo, representa um ser

atravessado por uma temporalidade subjetiva, na qual a noção de controle do tempo parece-lhe uma ação quase impossível. Essa percepção se aproxima da sensação que muitos líderes funcionais possuem hoje: de que o seu dia deveria ter mais de 24 horas para dar conta de tudo o que precisa ser feito.

Quando o foco é a rotina corrida dos líderes contemporâneos, cheia de tarefas, prazos e metas a cumprirem, percebe-se, de modo mais acentuado, esse sentimento de que as horas disponíveis nunca são suficientes para realizarem todas as atividades programadas. Diante disso, é comum os líderes apresentarem uma atitude reativa em relação ao desenvolvimento do seu trabalho, reagindo ao que acontece ao seu redor, em vez de ter uma atitude proativa, planejando e controlando suas atividades dentro do tempo (COVEY, 2017).

Nesse contexto, a perda de foco, as várias interrupções no trabalho, a falta de tempo pessoal, bem como a perda da qualidade de vida já eram queixas e demandas explícitas desses líderes nos últimos anos (GOLEMAN, 2014). Na atualidade, com o advento da pandemia da COVID-19, os líderes vivenciam novas mudanças nas relações de trabalho (modelo remoto e híbrido), no relacionamento com seus liderados, nos processos e nas práticas profissionais de liderança, o que torna a gestão do tempo um desafio ainda maior. Mas será que essas sensações e percepções são comuns entre líderes servidores públicos e líderes empregados? Importante frisar que esses dois grupos de líderes se diferenciam pelos fatores “estabilidade” (não podem ser demitidos sem justa causa) e “não estabilidade” (podem ser demitidos sem justa causa), podendo interferir (positiva ou negativamente) na percepção desses líderes.

As propostas atuais de gerenciamento do tempo perpassam pelo princípio de Eisenhower e da Matriz do Tempo, de Stephen Covey (2017). Assim, Barbosa (2018) apresentou o conceito da “Tríade do Tempo” a partir da divisão das atividades em três critérios: importante, urgente e circunstancial. Complementarmente, propondo uma atualização dessa classificação da Tríade e da Matriz do Tempo, um novo modelo de gestão do tempo (no Assessment Téttrade do Tempo, desenvolvido pela empresa ILG Performance) traz um novo critério, o “interruptivo”. Assim, estão sendo consideradas neste estudo quatro classificações para as atividades dos

líderes, conforme a proposta da Matriz Téttrade do Tempo: (1) importantes, (2) urgentes, (3) circunstanciais, e (4) interruptivas.

A escolha pelo tema “Gestão do Tempo” se justifica por fazer parte do campo de estudos dos autores e de suas práticas profissionais em cursos e palestras de desenvolvimento de líderes. O assunto tem ganhado mais visibilidade no cenário das organizações e dos órgãos públicos nos últimos anos, devido à queixa dos líderes (e dos profissionais em geral) de falta de tempo e de foco, impactando sua produtividade e qualidade de vida.

Nessa direção, este artigo buscou responder à seguinte pergunta norteadora de pesquisa: existem diferenças na percepção da gestão do tempo de trabalho entre líderes servidores públicos (estáveis) e líderes empregados (não estáveis), considerando as classificações do modelo da Avaliação da Téttrade do Tempo? Em consonância com essa proposta, o objetivo geral propôs analisar a percepção dos líderes servidores públicos e empregados quanto à gestão do seu tempo de trabalho, considerando as classificações adotadas na Téttrade do Tempo. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada a ferramenta “Avaliação da Téttrade do Tempo”, software da Empresa ILG Performance, coletando as respostas de 40 respondentes (20 líderes servidores de um órgão público estadual e 20 líderes empregados de uma cooperativa de saúde, localizados em Minas Gerais).

Assim, com este estudo, espera-se contribuir para ampliar as discussões acerca da importância do tema e conscientizar os líderes sobre a necessidade de eles desenvolverem estratégias de gerenciamento do tempo em seu dia a dia. Essas reflexões visam estimular mudanças de atitudes e comportamentos que podem impactar o alcance de objetivos, o desempenho organizacional e, conseqüentemente, a qualidade de vida desses profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança Funcional e Gestão do Tempo

Com todas as transformações mundiais, como a globalização, os avanços tecnológicos e as novas exigências de qualidade e produtividade, constata-se que a principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas que nelas

trabalham. São elas que lideram, motivam e dirigem outras pessoas, produzem, tomam decisões e gerenciam as organizações (CHIAVENATO, 2020). Logo, partindo desse pressuposto, entende-se que as organizações são formadas por pessoas que lideram outras pessoas e suas atividades dentro de um tempo disponível.

Nessa direção, a liderança abordada neste estudo será a liderança funcional, em que profissionais (líderes gerentes, coordenadores, supervisores, diretores, superintendentes etc.), escolhidos para essa função, exercem atividades de planejamento e controle, sendo responsáveis pela tomada de decisão e gestão de outras pessoas (seus subordinados). Segundo Martins (2020), a liderança funcional é um processo dinâmico que necessita de alterações adaptativas no comportamento do líder. Tem como foco não o conjunto fixo de características e comportamentos pessoais, mas a circunstância na qual grupos de pessoas integram e organizam suas atividades em direção a objetivos comuns.

Nessa perspectiva, alguns autores concordam com o conceito de liderança como a habilidade de influenciar e mobilizar pessoas a realizarem atividades individuais e em grupo, por meio de um conjunto de planejamento e decisões. Ela visa atingir metas e objetivos organizacionais comuns, visto que, por meio dessa ação, as organizações melhoram seus níveis de eficácia e rendimento (HUNTER, 2006; ROBBINS, 2006; SANTOS e PAES, 2018; DRUCKER, 2019; CHIAVENATO, 2020).

Nesse mesmo viés, Stoner (1999) aborda o conceito de liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas de seus liderados, com eficácia, atendendo aos prazos esperados. Logo, os líderes são agentes de mudanças e seus atos afetam as outras pessoas. Em tempos de constante transformação, a liderança deve ser norteadora da permanência e da sobrevivência das organizações (BASS, 1990).

Assim, nesse cenário de intensa competitividade e mudanças adaptativas, principalmente a partir de 2020 devido à pandemia da COVID-19, o papel da liderança foi profundamente ressignificado. E isso obrigou os líderes a enfrentarem enormes adversidades para gerirem a si mesmo e as outras pessoas (de forma presencial, remota e híbrida) e, ainda, a se reinventarem rapidamente para dar conta

desse novo contexto, permeado por medos, preocupações, incertezas e fragilidades. Esses sentimentos se tornaram ainda mais acentuados e trouxeram à tona a percepção de que a vida e o trabalho parecem agora muito mais frágeis, acelerados, complexos e incompreensíveis (SILVA; MACEDO, 2021).

Para lidar com esse mundo do trabalho mais acelerado e complexo, nos últimos anos, fala-se muito na necessidade de os líderes desenvolverem habilidades e competências voltadas para a Gestão do Tempo, já que todas as atividades profissionais consomem tempo e essa é uma condição universal (DRUCKER, 2019). Entretanto, Maintland (2002, p. 7) ressalta que “o tempo é algo limitado, transitório e efêmero, e por isso é difícil de controlar”. Ratificando essa ideia, Covey (2017) e Barbosa (2018) acreditam que não se gerencia o tempo, pois ele não é gerenciável, o que se consegue controlar são apenas as ações e escolhas no tempo disponível. “Administração do tempo é uma denominação infeliz. Deveríamos chamá-la de administração da vida [...] A verdadeira produtividade está no equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (BARBOSA, 2018, p. 28).

Com esse propósito, o uso do tempo no dia a dia deve ser avaliado segundo a tríade: prioridade, valor e importância. Todavia, quando os líderes não conseguem fazer isso, as consequências podem ser muito negativas, tais como: dificuldades em delegar tarefas, sobrecarga de trabalho, cansaço físico e mental, sensação de incompetência por perda de prazos, impactos em outros setores da organização, baixa produtividade, conflitos interpessoais, podendo ocorrer, inclusive, no caso de líderes empregados, a demissão. Além disso, a desorganização pessoal e profissional e a sobrecarga de tarefas podem acarretar problemas de saúde, como estresse, transtornos de ansiedade, depressão e, atualmente, síndrome de Burnout, dentre outros, impactando, fortemente, a qualidade de vida desses profissionais (MAINTLAND, 2002; COVEY, 2017; BARBOSA, 2018).

Portanto, os líderes precisam desenvolver estratégias para autorregulação e utilizar novas ferramentas de gestão das atividades no tempo, visto que a realização de várias tarefas em um prazo muito curto pode afetar, negativamente, a maneira pela qual as pessoas dividem o seu tempo de trabalho. Os principais benefícios dessa Gestão é maior controle das atividades, aumento da produtividade, mais tempo livre

para o que realmente importa (MAINTLAND, 2002). Assim, os líderes podem planejar melhor suas atividades no tempo e estabelecer prioridades, visando manter em equilíbrio sua saúde física e emocional, melhorar seu desempenho e seus resultados (COVEY, 2017).

Neste estudo, serão avaliadas as percepções sobre a Gestão da Téttrade do Tempo de dois grupos de líderes funcionais: servidores públicos e empregados. Assim, faz-se necessário apresentar a diferenciação entre eles. Segundo a Lei 8.027 de 1990, art. 1º, "servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo ou em emprego público na administração direta, nas autarquias ou nas fundações públicas". Ressalta-se que o líder servidor público é aquele que atua em uma posição formal de liderança em órgãos públicos, são concursados e possuem estabilidade após 3 anos de efetivo exercício. Ou seja, não pode ser demitido sem justa causa. Já o empregado, conforme art. 3º da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, é "toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário". Assim, o líder empregado é aquele que atua em empresas privadas e não possuem estabilidade, ou seja, podem ser demitidos a qualquer momento, sem justa causa.

2.1.1 A Origem da Matriz Téttrade do Tempo

A proposta da Matriz Téttrade do Tempo é uma evolução da Matriz de Eisenhower (1954), da Matriz de Gerenciamento do Tempo, de Covey (1989) e da Tríade do Tempo, de Barbosa (2004). A Matriz de Eisenhower recebe o nome do seu inventor, General Eisenhower, presidente dos Estados Unidos da América entre 1953 e 1961. Ela foi utilizada para a classificação das atividades em duas categorias, visando priorizar as tarefas: urgentes (para aquilo que deve ser feito com rapidez e exige atenção imediata) e importantes (para aquilo que merece atenção especial, mas sem pressa) (BARBOSA, 2018).

A partir da matriz de Eisenhower, Covey (em 1989) propõe a distribuição das atividades em quatro quadrantes: urgente e importante; não urgente e importante; urgente e não importante, e não urgente e não importante, conforme Figura 1.

Figura 1 – A Matriz de Gerenciamento do Tempo

		A MATRIZ DE GERENCIAMENTO DO TEMPO		
		Urgente	Não Urgente	
Importante	I	ATIVIDADES Crises Problemas urgentes Projetos com data marcada	II	
			ATIVIDADES Prevenção, atividades CP Desenvolvimento de relacionamentos Identificação de novas oportunidades Planejamento, recreação	
	Não Importante	III	ATIVIDADES Interrupções, telefone Relatórios e correspondência Questões urgentes próximas Atividades populares	IV
				ATIVIDADES Detalhes, pequenas tarefas Correspondência Perda de tempo Atividades agradáveis Telefonemas inúteis

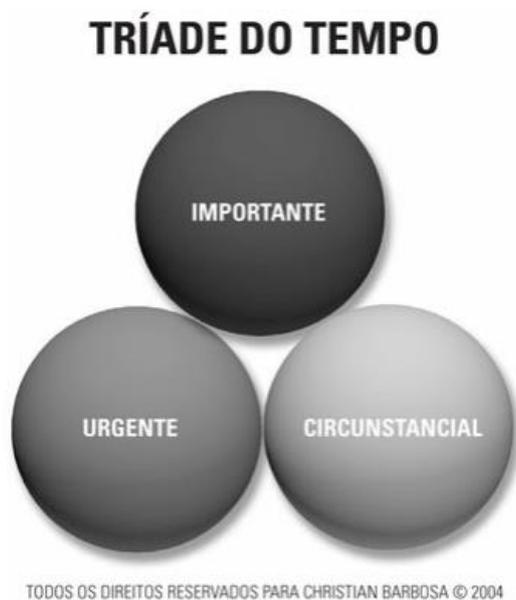
Legenda: “atividades CP” correspondem às atividades da CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

Fonte: Covey (2017, p. 206).

Nessa Matriz, a proposta é a priorização das atividades como base para o trabalho do líder, uma vez que ele, ao organizar essas tarefas do dia a dia, utilizará menos horas para realizá-las. Sendo assim: urgente e importante são as atividades que precisam de atenção imediata, pois apresentam um prazo curto para sua realização. Importante, mas não urgente são as atividades que precisam ser feitas, porém não no momento presente. Urgente, mas não importante são atividades que podem ser delegadas à outra pessoa. Nem urgente, nem importante são atividades desnecessárias, que podem ser descartadas ou adiadas. (COVEY, 2017).

Em 2004, Barbosa propõe a Tríade do Tempo, classificando as atividades em três categorias: importantes (trazem resultado significativo a curto prazo), urgentes (precisam ser realizadas em curto espaço de tempo e não podem ser previstas) e circunstanciais (são desnecessárias), conforme Figura 2.

Figura 2 – Tríade do Tempo



Fonte: Barbosa (2018, p. 37).

Complementando a proposta da Tríade do Tempo, um novo modelo de gestão do tempo (no *Assessment* Téttrade do Tempo), desenvolvido por especialistas comportamentais do ILG - Instituto Liana Gomes Performance em 2015, traz um novo critério, o “interruptivo”. Essa classificação diz respeito às atividades que exigem interrupções do trabalho que está sendo realizado naquele momento, comprometendo o foco e a atenção. Elas podem advir de ações de outras pessoas ou situações adversas. Mapear as interrupções constantes no ambiente profissional é fundamental, uma vez que atuam desfavoravelmente na qualidade do trabalho e na produtividade. Assim, estão sendo consideradas neste estudo quatro classificações para as atividades dos líderes, de acordo com a Matriz da Téttrade do Tempo: (1) importantes, (2) urgentes, (3) circunstanciais, e (4) interruptivas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz Tétrade do Tempo

<p>ATIVIDADES IMPORTANTES Envolvem resultados a curto, médio e longo prazo. Exigem planejamento. Geralmente trazem prazer, realização e bem-estar</p>	<p>ATIVIDADES URGENTES Exigem uma ação ou solução a curto prazo. Geralmente são acompanhadas de pressão, estresse e preocupação.</p>
<p>ATIVIDADES CIRCUNSTANCIAIS São atividades desnecessárias, inúteis. Trazem sensação de compensação ou fuga da realidade.</p>	<p>ATIVIDADES INTERRUPTIVAS Exigem interrupções do trabalho que está sendo realizado naquele momento, comprometendo o foco e a atenção. Podem advir de ações de outras pessoas ou situações adversas.</p>

Fonte: Adaptado de ILG Performance (2021).

Portanto, a Matriz da Tétrade do Tempo permite que os líderes identifiquem quais atividades estão sendo priorizadas e quais ajustes podem ser feitos para melhorar sua relação tempo versus tarefas, assegurando mais liberdade, produtividade e qualidade de vida.

2.2 Liderança e Produtividade no Trabalho

Atualmente, excelência, produtividade e avaliação do desempenho no trabalho têm sido requisitos adotados tanto em organizações públicas quanto privadas para aferirem a eficácia das atividades. Nesse sentido, aumentar e melhorar a produtividade de seus colaboradores tem sido um grande desafio para os líderes contemporâneos. Isso porque não só eles mas também seus liderados encontram dificuldades para priorizarem o que precisa ser feito, com qualidade e em menos tempo (GOLEMAN, 2008; BARBOSA, 2018).

Assim, ser produtivo está diretamente associado ao equilíbrio entre qualidade e quantidade. Ou seja, relaciona-se à otimização do trabalho, gerando mais resultados e com menos esforço. Desse modo, o investimento do líder no aumento da produtividade de sua equipe garante vantagens competitivas à organização, tais como: economia de recursos, custos mais baixos, maior eficiência, melhores resultados, aumento de competitividade e atração de novos clientes e talentos (GOLEMAN, 2008).

Maxwell (2007) e Robbins (2002) afirmam que o líder deve ser capaz de conduzir sua equipe para o alcance de resultados. Para isso, deve estar aberto às mudanças e tomar decisões que buscam excelência, produtividade e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Da mesma forma, os líderes, por meio de suas ações, influenciam o comportamento e desempenho de seus subordinados. Entretanto, quando essas ações são malconduzidas, elas podem gerar conflitos, falta de foco e ineficiência, comprometendo a produtividade.

De acordo com Barbosa (2018), ser eficaz significa saber o que realmente importa, dizendo “não” às coisas insignificantes. Já ser eficiente (e produtivo) significa fazer as coisas mais rapidamente e com o menor esforço possível. Na era digital, aumentam-se as exigências de entregas aceleradas para atender às demandas dos consumidores. Logo, o líder produtivo sabe delegar, utilizar a tecnologia a seu favor e gerenciar suas ações de forma que o seu tempo e de seus liderados sejam realmente bem aproveitados.

Nessa direção, Clegg (2002) destaca que, para ser produtivo, o líder deve otimizar as rotinas, assumindo o controle das exigências em relação ao tempo disponível e estabelecendo o equilíbrio certo e apropriado às metas e necessidades organizacionais. Portanto, os autores citados concordam que o líder influencia na produtividade de seus liderados, que está ligada à competência de saber gerir as atividades no tempo disponível com qualidade e assertividade.

Dessa forma, o exercício da liderança com foco na priorização das atividades mais importantes representa, pois, fator essencial no aumento da produtividade das empresas privadas e dos órgãos públicos, impactando diretamente nos hábitos, nos comportamentos profissionais e na qualidade de vida dos líderes e de seus liderados. Com esse propósito, os líderes precisam refletir sobre suas escolhas, atitudes e comportamentos referentes às prioridades estabelecidas, às delegações de tarefas e responsabilidades, bem como às tomadas de decisão.

2.3 Qualidade de Vida do Líder Associada à Gestão do Tempo

O tema “qualidade de vida” já estava bastante presente nos noticiários, nos estudos científicos e nas discussões dentro das organizações nos últimos anos e tomou uma

proporção ainda maior durante e após a pandemia da Covid-19. Esse momento adverso trouxe muitas reflexões pessoais, devido às perdas, angústias e incertezas em relação ao futuro. Logo, esses acontecimentos acarretaram adaptações, mudanças e questionamentos no modo como as pessoas percebem a importância do equilíbrio entre saúde física e mental e qualidade de vida.

Entretanto, muitos estudos abordam a preocupação com a qualidade de vida dos liderados e poucos focam na qualidade de vida do líder, assunto deste tópico. O termo “qualidade de vida” será adotado neste estudo, segundo a definição da Organização Mundial da Saúde, que entende a qualidade de vida como “a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e do sistema de valores em que vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações” (THE WHOQOL GROUP, 1995, apud GONÇALVES e VILARTA, 2004, p. 32-33). Ressalta-se que os líderes, como qualquer ser humano, sofreram (e sofrem) as mesmas dificuldades emocionais de seus liderados, como tristeza, medo, ansiedade, e tentam se adaptar ao momento de crise. No entanto, como são estrategicamente indispensáveis à sobrevivência das organizações, precisam conviver com expectativas, padrões e preocupações de serem sempre fortes e exemplos para os demais, exercendo a liderança em direção ao melhor funcionamento dos processos.

Nessa perspectiva, a responsabilidade pela condução das equipes e pelo alcance das metas e dos objetivos propostos, somada à sobrecarga de trabalho e contingências emocionais podem representar agentes potencializadores da pressão sentida por esses profissionais. Logo, a preocupação em atender às demandas e obter cada vez mais os melhores resultados faz com que os líderes escolham trabalhar horas a fio, muitas vezes sem pausas para almoço ou descanso. A consequência disso é o comprometimento do seu tempo pessoal, impactando sua saúde e qualidade de vida. Ao lidarem com todas essas exigências, eles estão sujeitos ao esgotamento profissional tanto quanto seus liderados (DAVEL E MELO, 2005; BARBOSA, 2018).

Antes da pandemia, Davel e Melo (2005), em pesquisa com gerentes brasileiros, líderes em sua área de atuação, já destacavam o desequilíbrio entre vida profissional e pessoal e relatam a percepção deles de que um tem o efeito de desestabilizar o outro. Segundo os autores, o conflito entre trabalho, família e vida pessoal acaba

afetando a motivação e a produtividade deles, causando estresse, insatisfação, angústia e sensação de fracasso. Assim, faz-se necessário diminuir a tensão entre essas duas dimensões e essa conciliação passou a ser o grande desafio dos gerentes pesquisados. Uma das soluções discutida no trabalho dos autores foi a flexibilização do tempo de trabalho e melhor gestão desse tempo.

Da mesma forma, Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) realizaram uma pesquisa com executivos brasileiros, cujos resultados de padrões de comportamentos podem se aproximar da percepção dos líderes atuais: de que a principal fonte de tensão deles é o tempo. A sensação relatada por eles é de que esse recurso se torna cada vez mais escasso. Os autores citam uma frase comum nesse estudo: “não dá tempo para fazer tudo o que é preciso”. Segundo os autores, os executivos trabalham cerca de 14 a 17 horas todos os dias, sem considerar os constantes deslocamentos em viagens, eventos de negócios, contatos por celular e e-mails fora da empresa ou em casa e em horários e dias não comerciais. Isso significa que eles trabalham muito e dormem pouco, cerca de 6 horas apenas. A partir dessa matemática, a que horas se dedicam ao lazer, à saúde e à família? A conclusão do estudo é de que falta tempo para as outras dimensões da vida e o sentimento é de estresse e impotência para mudar esse quadro, já que toda a energia vai para o trabalho.

Portanto, diante das considerações entre os dois estudos apresentados e do contexto pós-pandemia, é possível perceber um acirramento na contradição natural entre as dimensões: tempo de trabalho e tempo de não trabalho e a energia dedicada a elas, refletindo na (má) qualidade de vida desses profissionais. Todo esse padrão de comportamento pode decorrer de uma variável comum: gestão ineficiente do tempo. Então, o desafio parece estar na busca do equilíbrio do tempo dedicado à vida pessoal e profissional para uma melhor qualidade de vida. Nesse impasse sobre prioridades e importância, Milan Kundera (2008, p. 84) alerta que “somos todos prisioneiros de uma concepção estática do que é importante e do que não é importante; fixamos sobre o que é importante olhares ansiosos [...] às escondidas o insignificante conduz sua guerrilha [...]”.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Tipo e Classificação da Pesquisa

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa pura (ou básica), pois objetiva compreender fatos e fenômenos observáveis. Quanto aos meios, ela se classifica como uma pesquisa de campo, pois a coleta de dados é feita junto a pessoas. A abordagem é qualitativa, uma vez que se estuda aspectos de fenômenos sociais e de comportamento humano. Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva, já que visa identificar e descrever as percepções de um determinado grupo de líderes, estabelecendo relações entre variáveis (GIL, 2019). O procedimento técnico adotado foi o levantamento de percepções desses líderes quanto à gestão do seu tempo, por meio da avaliação/Assessment Tétrade do Tempo (software da empresa ILG Performance), conforme apresentado no item 2.1.1 deste trabalho, com resultados individuais em percentagens para as quatro classificações das atividades no tempo: (1) importantes, (2) urgentes, (3) circunstanciais e (4) interruptivos.

3.2 Amostra da Pesquisa

A amostra deste estudo é do tipo não probabilística, uma vez que a escolha dos respondentes não segue um modelo aleatório, e foi selecionada por acessibilidade, já que os dois grupos de líderes participaram do curso de Desenvolvimento de Líderes e Gestão do Tempo, ministrado por uma das autoras deste artigo. O total da amostra é de 40 participantes. O primeiro grupo é formado por 20 líderes servidores públicos de um órgão estadual de Minas Gerais. Já o segundo grupo é formado por 20 líderes empregados de uma cooperativa de saúde também em Minas Gerais.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados é a base que fundamenta a análise do problema de pesquisa. Neste estudo, para se atingir o objetivo proposto de forma sistematizada, a coleta de dados foi feita por meio da aplicação de um questionário estruturado, chamado “Assessment da Tétrade do Tempo”. Essa avaliação é disponibilizada por um software validado pela ILG Performance, empresa que trabalha com análise de perfil comportamental e responde pelo desenvolvimento da ferramenta de mapeamento

da Téttrade do Tempo. Somente Analistas Comportamentais têm acesso a esse sistema pago.

Após cadastro dos participantes, os quais permanecem em anonimato, o sistema envia, por e-mail, um link individual para acesso ao questionário. Após as respostas de cada líder, o sistema ILG Performance emite um relatório individual com as percentagens separadas para cada classificação de atividades do respondente. O questionário estruturado é composto por 13 fases, com 3 perguntas em cada bloco sobre as percepções dos líderes, totalizando 39 perguntas. As fases 1 a 10 mapeiam as percepções sobre as atividades importantes, urgentes e circunstanciais. A marcação é feita pelo respondente com a movimentação do cursor, contendo os extremos: à direita “Tudo a ver com você”; à esquerda “Nada a ver com você”. As fases 11 a 13 mapeiam as percepções sobre as atividades interruptivas e possuem uma forma diferente das outras fases de coletar os dados. Nelas, os pesquisados precisam marcar quantas vezes são interrompidos no trabalho e quanto tempo cada uma dessas interrupções lhe tomam.

A aplicação dos questionários ocorreu em setembro de 2021 para o primeiro grupo, e em outubro de 2021 para o segundo grupo. A partir daí, passou-se para a próxima etapa de análise e interpretação desses dados, em que foi possível levantar informações importantes para se chegar a possíveis respostas para o problema apresentado.

3.4 Limitações do Método

Segundo Gil (2019), o método “levantamento”, que coleta dados em relação à percepção das pessoas, é subjetivo. Devido a isso, pode acarretar em dados distorcidos, visto que há diferenças entre o que elas fazem e sentem. É possível ainda considerar que, na interpretação de enunciados, os respondentes tenham tido alguma dificuldade no entendimento ou podem não ter expressado sua percepção real.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada por meio do software de mapeamento “Téttrade do Tempo”, da empresa ILG Performance. Ao final das respostas, o sistema

emite um relatório individual sobre as percepções dos avaliados em percentuais para cada tipo de atividade: importantes, urgentes, circunstanciais e interruptivas, conforme descrição da Matriz “Téttrade do Tempo”, apresentada no item 2.1.1. Ressalta-se que os resultados analisados aqui se limitam aos dois grupos pesquisados.

A partir dos relatórios emitidos e dos resultados individuais dos 40 líderes selecionados, os autores construíram as Tabelas 1 e 2 a seguir, que apresentam: (i) as percepções individuais, em percentagens, dos dois grupos avaliados em relação a cada uma das quatro classificações das atividades no tempo; (ii) as médias dos resultados dos líderes por atividades e por grupo; (iii) as referências (base de análise), conforme ILG Performance.

A análise de dados foi realizada em duas etapas: a primeira identificou as percentagens individuais dos líderes de cada grupo, referentes à classificação das quatro atividades. Em seguida, foi feita uma comparação entre esses números (resultados individuais) e as referências utilizadas na análise da ILG Performance (resultados esperados). O objetivo dessa primeira etapa foi identificar quantos líderes, em cada grupo, estavam dentro da referência ideal e quantos estavam fora dela.

A segunda etapa consistiu em estabelecer uma média percentual dos resultados individuais por tipo de atividade para cada grupo. Em seguida, estabeleceu-se uma comparação entre essas médias percentuais (grupo 1 x grupo 2) para verificar se as percepções dos líderes (servidores e empregados) quanto à gestão do seu tempo em cada atividade eram aproximadas ou divergentes.

As Tabelas 1 e 2 apresentam os números percentuais individuais dos líderes por grupo, as médias percentuais dos resultados por grupo, separadas por classificação das atividades e, por último, as referências/bases comparativas (resultados esperados) utilizadas pela ILG Performance.

Tabela 1 - Gestão da Tétrede do Tempo: Percepções de Líderes Servidores Públicos - Set. 2021

Líderes Servidores Públicos	Importante (%)	Urgente (%)	Circunstancial (%)	IntERRUPTIVO (%)
LS 01	42,35	18,32	15,32	24,01
LS 02	8,87	15,83	10,30	65,00
LS 03	33,60	32,26	27,48	6,66
LS 04	30,84	10,41	23,32	35,43
LS 05	30,91	26,36	31,81	10,92
LS 06	28,39	33,84	27,47	10,30
LS 07	79,94	0,00	12,49	7,57
LS 08	16,43	7,87	10,70	65,00
LS 09	58,01	23,18	15,45	3,36
LS 10	17,14	22,28	14,10	46,48
LS 11	47,56	23,82	21,99	6,63
LS 12	11,39	17,71	5,90	65,00
LS 13	31,08	31,08	25,04	12,80
LS 14	50,41	23,74	10,93	14,92
LS 15	34,75	22,24	22,54	20,47
LS 16	61,68	13,53	8,36	16,43
LS 17	52,19	23,14	12,37	12,30
LS 18	30,93	19,44	23,20	26,43
LS 19	16,48	30,66	22,86	30,00
LS 20	25,26	31,08	35,36	8,30
Média	35,41	21,34	18,85	24,40
Referência: ILG Performance	50-75	10-20	0-5	0-5

Fonte: Dados coletados de relatórios individuais do Assessment Tétrede do Tempo.

Tabela 2 - Gestão da Téttrade do Tempo: Percepções de Líderes Empregados - Out. 2021

Líderes Empregados	Importante (%)	Urgente (%)	Circunstancial (%)	Interruptivo (%)
LE 01	46,26	25,78	26,17	1,79
LE 02	23,11	25,68	34,24	16,97
LE 03	33,62	20,27	31,78	14,33
LE 04	10,87	14,87	9,26	65,00
LE 05	51,79	30,07	17,96	0,18
LE 06	41,12	20,63	25,29	12,96
LE 07	15,28	11,19	8,52	65,01
LE 08	42,00	18,67	30,20	9,13
LE 09	9,27	20,01	10,55	60,17
LE 10	48,42	25,72	22,86	3,00
LE 11	59,88	18,71	10,48	10,93
LE 12	65,42	15,64	15,22	3,72
LE 13	11,08	12,63	11,29	65,00
LE 14	41,28	34,61	17,05	7,06
LE 15	59,11	26,06	2,70	12,13
LE 16	37,44	34,43	22,82	5,31
LE 17	11,55	12,94	10,50	65,01
LE 18	26,69	41,52	24,57	7,22
LE 19	32,91	42,69	24,40	0,00
LE 20	42,23	14,71	13,41	29,65
Média	35,47	23,34	18,46	22,73
Referência: ILG Performance	50-75	10-20	0-5	0-5

Fonte: Dados coletados de relatórios individuais do Assessment Téttrade do Tempo.

A partir dos dados da Tabela 1 e 2, foi possível analisar e estabelecer algumas comparações entre as percepções dos líderes em relação a cada uma das atividades, conforme Matriz da Téttrade do Tempo.

4.1 Atividades importantes

Segundo Covey (2017) e Barbosa (2018), considera-se que, para o bom gerenciamento das atividades no tempo, planejamento, organização e foco são a base para o aprimoramento da realização de tarefas pessoais e profissionais, de modo que a produtividade e a eficiência sejam mantidas, bem como a priorização de atividades que tragam bem-estar e qualidade de vida. Dessa forma, planejamento, organização e foco estão contidos na classificação das atividades importantes.

Nesse sentido, elas estão voltadas aos resultados que se deseja obter em curto, médio e longo prazo. Trazem satisfação, sensação de dever cumprido, realização, alegria, bem-estar e envolve relacionamentos positivos. Logo, segundo Covey (2017), em primeiro lugar, sempre o mais importante. Para o autor, priorizar essas atividades representa um exercício de autorresponsabilidade, autocuidado e proatividade. Isso significa que, para uma gestão eficaz do tempo, as atividades consideradas importantes devem apresentar, no mapeamento da Téttrade do Tempo, o percentual mais alto de todos, visto que devem ser prioritárias. Nas referências de análise da ILG Performance, considera-se uma perspectiva ideal das atividades importantes o resultado acima de 50%, podendo chegar a 75%, indicando um gerenciamento mais assertivo dessas atividades.

Assim, ao analisar a Tabela 1 em relação às atividades importantes, observa-se que apenas cinco líderes servidores públicos apresentam resultados acima de 50% (79,94%; 58,01%, 50,41%; 61,68% e 52,19%). Já na Tabela 2, apenas quatro líderes empregados apresentam resultados acima de 50% (51,79%; 59,88%; 65,42% e 59,11%). Nesse sentido, a maioria dos líderes (15 no grupo 1 e 16 no grupo 2) apresenta dados abaixo do percentual ideal. Logo, os resultados para os dois grupos se convergem e apontam para um comprometimento do planejamento, da organização e do foco de tarefas, bem como falta de priorização das atividades importantes, já que gastam um tempo maior do que deveriam em atividades urgentes, circunstanciais e interruptivas.

A média relativa às atividades importantes é de 35,41% (grupo 1) e 35,47% (grupo 2), indicando uma convergência de percepções para essa atividade. Entretanto, os resultados estão muito abaixo do ideal, conforme a referência ILG Performance, que estabelece uma percentagem acima de 50% para essa classificação. Portanto, os resultados apontam que os líderes precisam aumentar a percentagem de dedicação às atividades importantes. Uma sugestão é desenvolver e aplicar melhores estratégias de planejamento, organização e foco de suas tarefas no tempo, com ferramentas físicas e digitais, visando diminuir seus percentuais referentes às outras atividades.

4.2 Atividades urgentes

As atividades urgentes estão relacionadas a um prazo muito curto de tempo para sua realização e envolve, muitas vezes, pressa, estresse, pressão e preocupação. No entanto, esses elementos geram, muitas vezes, impactos na saúde física e mental dos líderes, uma vez que precisam lidar, por exemplo, com vários imprevistos no trabalho ou em casa, esquecimentos e reuniões emergenciais. Em uma percentagem muito alta, as atividades urgentes podem indicar falta de organização, foco e planejamento (COVEY, 2017; BARBOSA 2018). Portanto, as urgências acontecem e devem ser mensuradas no gerenciamento das atividades no tempo, uma vez que os imprevistos fazem parte do dia a dia dos líderes. Todavia, as urgências devem apresentar uma percentagem menor, considerada ideal, de até 20% na Téttrade do Tempo, segundo referências da ILG Performance para esse mapeamento.

Assim, ao analisar os dados referentes às atividades urgentes, os resultados também se convergem: a maioria dos líderes apresenta dados acima da média esperada, impactando seu desempenho. Na Tabela 1, apenas 7 líderes apresentam dados abaixo de 20%. Na Tabela 2, apenas 8 líderes.

As médias referentes às atividades urgentes nos dois grupos são, respectivamente: 21,34% (grupo 1) e 23,34% (grupo 2), poucos pontos acima do ideal (20%). Isso significa que, no geral, os resultados para os dois grupos não estão muito fora do esperado. Mais uma vez, as percepções entre os grupos estão muito próximas, com uma variação pequena de apenas 2 pontos percentuais entre eles, o que não acarreta uma diferença significativa.

4.3 Atividades circunstanciais

As atividades circunstanciais são aquelas que envolvem um gasto de tempo desnecessário, improdutivo, fuga da realidade e procrastinação. Relacionam-se a acessos exagerados a redes sociais, telefones, whatsApps, conversas fúteis, distrações ou quaisquer situações que não geram resultados positivos na vida dos líderes. São consideradas “sequestradoras” do tempo importante. Por isso, devem ser evitadas (COVEY, 2017; BARBOSA 2018). A percentagem ideal considerada para

essas atividades pela ILG Performance é a menor possível, podendo girar em torno de 0% a 5% do tempo.

Analisando as Tabelas 1 e 2, apenas 1 líder em cada tabela apresenta resultado dentro do ideal: Tabela 1 (5,9%); Tabela 2 (2,7%). Isso significa que os dois grupos apresentam as mesmas percepções: os líderes comprometem o seu tempo de qualidade em atividades circunstanciais muito acima do ideal. Portanto, devem avaliar o foco e a atenção gastos em atividades que não lhe trazem resultados produtivos, bem como aplicar estratégias com vistas a evitarem a procrastinação. Com isso, podem transferir uma boa parte dessa percentagem para as atividades importantes.

As médias para essas atividades também são altas em relação à referência ideal (até 5%) e bem similares: 18,85% (grupo 1) e 18,46% (grupo 2), indicando a mesma percepção entre eles.

4.4 Atividades interruptivas

Por fim, as atividades interruptivas são aquelas causadas por algum agente externo e não estão ligadas diretamente aos objetivos ou planos propostos para o dia a dia dos líderes. Elas também devem ser evitadas, pois as interrupções constantes comprometem o desempenho na realização das atividades importantes e urgentes, que precisam ser priorizadas. Isso acontece porque as atividades interruptivas tiram o foco e a atenção daquilo que se está fazendo. Por isso, também são consideradas “sequestradoras do tempo” de qualidade (COVEY, 2017; BARBOSA 2018). Logo, a percentagem ideal, a partir das referências da ILG Performance, também deve ser a menor possível, podendo girar em torno de 0% a 5%.

No entanto, ao analisar a Tabela 1, percebe-se que apenas um líder atinge essa margem (3,36%). Destaca-se que outros quatro líderes ficam abaixo de 10% (somente um pouco acima do ideal). Logo, a maioria dos líderes apresenta percentagens altas, muito acima do ideal. Chamam a atenção os dados de três líderes, que apresentam percentagem de 65% de atividades interruptivas, o que denota um grau muito elevado de comprometimento da gestão do tempo, causando impactos muito negativos em sua produtividade.

Já na Tabela 2, seis líderes apresentam índices dentro da margem ideal. Destaca-se que os dados de três deles estão acima de 60%, indicando grau de comprometimento muito alto, impactando, sobremaneira, as atividades importantes e seu tempo de qualidade.

As médias para essas atividades estão bem próximas: 24,40% (grupo 1) e 22,73% (grupo 2). Dessa forma, conclui-se que os dados são também convergentes para os dois grupos: a maioria dos líderes apresenta percentagens altas, muito acima do ideal (até 5%). Isso significa que o excesso de interrupções pode representar falta de foco, organização e planejamento desses líderes em relação ao desempenho de suas atividades, gerando insatisfação em seus resultados e sensação de “nunca ter tempo suficiente”.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo deste estudo foi verificar se existiam diferenças entre as percepções dos dois grupos analisados: líderes servidores públicos (estáveis) e líderes empregados (não estáveis), em relação ao gerenciamento de suas atividades no tempo. Nesse sentido, o fator “estabilidade” dos líderes servidores públicos poderia interferir nessa percepção, uma vez que não sofrem, comumente, como os empregados, a pressão da alta performance e de serem demitidos sem justa causa. Entretanto, os resultados, que se limitam aos líderes pesquisados, apontaram para similaridades e convergências nas percepções dos dois grupos, com médias muito próximas para cada atividade, podendo-se concluir que esse fator (estabilidade) não gerou interferência significativa na comparação entre eles.

Analisando os resultados, ressalta-se que a maneira como os líderes gerenciam suas atividades no tempo implica a sua capacidade de gerar (ou não) resultados assertivos em curto, médio e longo prazo em sua vida pessoal e profissional. A baixa percentagem dedicada às atividades importantes (muito abaixo de 50%) pode ser responsável pela sensação/queixa comum dos líderes de insatisfação, baixa produtividade e de não ter tempo suficiente para fazer tudo o que precisa ser feito.

Assim, as percepções dos líderes se convergem para o entendimento de que eles não priorizam, como deveriam, as atividades importantes e, por isso, precisam

desenvolver habilidades e competências para a gestão do seu tempo. Isso pode acontecer por algumas hipóteses levantadas aqui: (1) desconhecimento do líder sobre o que é uma atividade importante dentro do seu contexto; (2) dificuldade de planejamento, autorregulação, organização das tarefas e foco (3); desconhecimento ou falta de aplicação de ferramentas (físicas ou digitais) que podem auxiliá-los nesse gerenciamento; (4) centralização de tarefas; e (5) dificuldades de delegação.

Diante do exposto, o que se pôde verificar é que a maioria dos líderes dos dois grupos apresenta dificuldades comuns: falta foco, priorização, planejamento e organização das atividades importantes, acarretando altos índices em atividades circunstanciais e interruptivas, consideradas “sequestradoras “do seu tempo de qualidade. Nesse viés, faz-se necessário que eles reavaliem se a sua energia e sua atenção estão sendo canalizados para aquilo que realmente contribui para a efetivação de seus objetivos (autorregulação). E, ainda, se elas estão alinhadas a seus valores e visão de vida, permitindo-lhes utilizar com frequência suas potencialidades, assegurando-lhes mais produtividade e qualidade de vida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o surgimento das novas tecnologias, como a internet e a automação, e com o advento da pandemia COVID-19, os líderes de hoje vivenciam mudanças diretas nas relações de trabalho, no relacionamento com seus liderados, nos processos e nas práticas profissionais de liderança e de gerenciamento do tempo. Logo, são vários os desafios dos líderes atuais. Eles precisam inspirar sua equipe, ser exemplo, ter inteligência emocional e adaptativa, gerir seus liderados por meio das novas tecnologias, cumprir metas, focar nos prazos, entregar os melhores resultados e equilibrar vida pessoal e profissional.

Nesse contexto, para lidar com esse mundo do trabalho cada vez mais acelerado e complexo, faz-se necessário que os líderes desenvolvam habilidades e competências voltadas para a Gestão do Tempo. Desse modo, eles devem priorizar as atividades importantes em detrimento das atividades circunstanciais e interruptivas. Assim, duas estratégias possíveis podem ser adotadas por eles: (i) a implementação de processos e ferramentas físicas e digitais que os auxiliem na manutenção do foco, da

atenção e do cumprimento de atividades dentro dos prazos estabelecidos, com resultados satisfatórios; (ii) a delegação de tarefas, visando menor centralização e mais produtividade. Quando os líderes não conseguem fazer a distinção entre o mais importante e o menos importante, as consequências podem ser muito negativas, tais como: dificuldades em delegar tarefas, sobrecarga de trabalho, cansaço físico e mental, sensação de incompetência por perda de prazos, baixa produtividade e conflitos interpessoais.

Diante disso, os dados desta pesquisa apontaram similaridades e convergências entre os dois grupos avaliados em relação à percepção das atividades no tempo segundo a Matriz da Téttrade do Tempo. Para as atividades importantes, destaca-se um índice muito baixo de prioridade entre os líderes. As atividades urgentes apresentam índices com uma diferença bem pequena da referência ideal. Já as atividades circunstanciais e interruptivas, consideradas “sequestradoras do tempo”, apresentam um índice muito alto, comprometendo o tempo dedicado às atividades importantes. As médias identificadas entre os grupos estão muito próximas e o fator “estabilidade” não interferiu significativamente nos resultados.

Nessa perspectiva, os líderes avaliados, independentemente de serem servidores públicos ou empregados, percebem a distribuição de suas atividades no tempo de maneira bem parecida. Assim, precisam desenvolver habilidades e competências necessárias para absorver as mudanças complexas e adaptá-las a um cenário de incertezas. E isso significa saber gerir o seu tempo pessoal e profissional de forma equilibrada, priorizando as atividades mais importantes, delegando tarefas, com vistas a assegurar mais produtividade.

Por fim, este estudo visou contribuir, de alguma forma, para ampliar as discussões sobre a necessidade de os líderes desenvolverem estratégias de autorregulação e gerenciamento do tempo para as atividades importantes, estimulando mudanças de atitudes e comportamentos que podem impactar o alcance de objetivos, o desempenho organizacional e, conseqüentemente, a qualidade de vida desses profissionais.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo: O método definitivo para potencializar sua produtividade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

BRASIL. Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. *Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil*: secção 1, Rio de Janeiro, DF, ano 82, n. 184, p. 11937-11984, 9 ago. 1943.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 8.027, de 12 de abril de 1990. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 13 abr. 1990.

CARROL, Lewis. *Alice no País das Maravilhas*. 2. ed. São Paulo: Editora do Brasil S.A, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CLEGG, Brian. *Administração do Tempo: Método prático*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2022.

COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: Lições Poderosas para a Transformação Pessoal*. 53. ed. Rio de Janeiro: Beste Seller, 2017. 448 p.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. São Paulo: FGV, 2005.

DRUCKER, Peter. *O líder eficaz*. Trad. Carla Morais. Lisboa: Actual, 2019. Tít. orig.: *The effective executive*. ISBN 978-989-694-424-7

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLEMAN, Daniel. *Produtividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GOLEMAN, Daniel. *Foco: A atenção e seu papel fundamental para o sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GONÇALVES, A.; VILARTA, R. *Qualidade de vida e atividade física*. Barueri, SP: Manole, 2004.

HUNTER, James C. *Como se tornar um líder servidor: Os princípios de liderança de O monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

INSTITUTO LIANA GOMES. Análise Comportamental: Assessment Tétrade do Tempo. *Relatório interno*, 2021.

KUNDERA, Milan. *O livro do riso e do esquecimento*. São Paulo: Companhia do Bolso, 2008.

MAITLAND, Ian. *Administre seu tempo: identificando os principais inimigos do seu desempenho, reprogramando antigos hábitos, aumentando seu rendimento*. 5 ed. São Paulo: Nobel, 2002.

MARTINS, B. R. *Liderança funcional em equipas da geração Millennial* (Dissertação de mestrado) - Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/21309>. Acesso em: 22 set. 2022.

MAXWELL, John C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 2006.

SANTOS, M. R. A; PAES, D. C. Liderança situacional e meio ambiente: análise do grau de maturidade do Conselho Municipal de Meio Ambiente de Santa Maria. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 3, e191932741, 2020.

SILVA, Maria Silvelena Correia da; MACEDO, Maria Erilúcia Cruz. Liderança do futuro: olhar sobre o estilo de liderança pós-pandemia Covid-19. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, v. 15, p. 05-17, mar. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/olhar-sobre>. Acesso em: 22 set. 2022.

STONER, James A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio; ANDRADE, Juliana. *Executivos: sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.