



RODRIGO GONÇALVES FISCH

**DEFINIÇÃO DE PRIORIDADES PARA O SUCESSO
PROFISSIONAL**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Curitiba – PR

2015

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

Definição de Prioridades para o Sucesso Profissional

Elaborado por Rodrigo Gonçalves Fisch e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 21/01/2016.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rodrigo G. Fisch, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG3-Curitiba (1/2013), do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 16/08/2013 a 12/09/2015, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Definição de Prioridades para o Sucesso Profissional, é autêntico e original.

Curitiba, 21/01/2016.

Rodrigo G. Fisch

A Deus, que nos deu a oportunidade de realizar mais este trabalho entre tantas outras coisas, nos mostrando e ensinando o caminho, a nossa família e amigos que sempre nos apoiam.

Resumo

Estudos revelam que pessoas que possuem maior capacidade de concentração conseguem realizar suas atividades mais rápidas e com mais qualidade. Assim, a habilidade de blindar-se diante das diversas distrações externas faz-se necessário para atingir este grau de concentração. O presente estudo tem por objetivo analisar como a definição de prioridades de tarefas contribui no sucesso profissional. Por meio de aplicação de questionário, buscou-se identificar quais os maiores causadores de distração e desperdício de tempo entre as pessoas e direcionar os esforços para corrigir esses desvios através de ações para melhorar à gestão do tempo e priorização de atividades. Por fim, observou-se que 75% dos causadores de desvio de atenção se concentram em cinco das 14 áreas estudadas e que o sucesso profissional está diretamente ligado a capacidade do ser humano de priorizar as tarefas de acordo com a sua importância e urgência, mantendo o foco nas tarefas a serem executadas, com plena eficiência.

Palavras Chave: Foco. Produtividade. Planejamento. Gestão do Tempo.

Abstract

Studies show that people who have greater ability to concentrate can perform faster and with more quality their activities. Thus, the ability to shield in front of the various external distractions is necessary to achieve this degree of concentration. The present study has the objective to analyze how the prioritization of tasks contributes to professional success. Through application of a questionnaire, it sought to identify the main causes of distraction and waste of time among people and direct efforts to correct these deviations through actions to improve the time management and prioritizing activities. Finally, it was observed that 75% of reasons to diverting of attention are concentrates on five of the 14 areas studied and that professional success is directly linked to the ability of human beings to prioritize tasks according to their importance and urgency, keeping focus on tasks to be performed, with efficiency.

Key Words: Focus. Productivity. Planning. Time Management.

AGRADECIMENTOS

A minha esposa Lucimara, que sem nenhuma dúvida é a minha maior inspiradora e apoiadora em todas as coisas que faço.

As colegas Julia e Monique que de forma voluntária contribuíram para enriquecer o conteúdo deste trabalho.

A professora Melissa Antonychyn que gentilmente leu, comentou e sugeriu melhorias para desenvolvimento desta pesquisa.

A todas as pessoas que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responder o questionário que permitiu de levantar dados para elaboração deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
AGRADECIMENTOS.....	7
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. FOCO.....	11
2.2. AUTOCONSCIÊNCIA	12
2.3. CONSCIÊNCIA SISTÊMICA	12
2.4. TREINAMENTO DA CONCENTRAÇÃO	13
2.5. PRODUTIVIDADE.....	13
2.6. PLANEJAMENTO	14
2.7. PRINCÍPIO DE PARETO	16
2.7.1. EXEMPLO DE APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE PARETO	16
2.8. IMPORTANTE X URGENTE X CIRCUSTANCIAL	17
2.9. TÉCNICA POMODORO	18
2.10. GESTÃO DO TEMPO.....	20
3. METODOLOGIA	23
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	23
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	28
6. CONCLUSÃO	31
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32
ANEXO A – LISTA DE TAREFAS DIÁRIA.....	34
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DESPERDIÇADORES DE TEMPO	35

1. INTRODUÇÃO

Segundo o psicólogo Daniel Goleman (2014), a base do sucesso em todas as dimensões da vida é a capacidade de ter FOCO. Estudos revelam que pessoas que possuem maior capacidade de concentração conseguem realizar suas atividades mais rápidas e com mais qualidade. Assim, a habilidade de blindar-se diante das diversas distrações externas faz-se necessário para atingir este grau de concentração.

O tema “foco” vem sendo amplamente difundido, tendo em vista as profundas modificações sociais que estão ocorrendo em todo o mundo – o fácil acesso à enxurrada de informações irrelevantes, a crescente influência das redes sociais nas relações interpessoais, a reestruturação corporativa, na qual a figura do líder deve ser suplantada ao chefe tradicional e a inexistência de tempo livre, essencial para a criatividade e planejamento.

Neste sentido, ao contrário do que muitos treinamentos corporativos difundem que pessoas eficazes são aquelas capazes de realizar várias atividades ao mesmo tempo como um modelo de eficiência, para Daniel Goleman (2014) a habilidade de manter o foco é essencial para obter altos índices de produtividade no trabalho, o que significa se concentrar em uma atividade ininterruptamente antes de ir para a próxima. Isso pode ser confirmado num estudo feito em 2014 com 4000 profissionais em que apenas 1% conseguiu ser mais produtivo realizando multitarefas.

Um bom planejamento com objetivos claros e organizados, persistência, administração do tempo, hábitos saudáveis, respeito aos próprios limites, exercícios físicos feitos regularmente, são fatores fundamentais para desenvolver a capacidade de concentração e atingimento do sucesso na vida.

Diante deste contexto, o presente estudo tem por objetivo geral analisar como a definição de prioridades de tarefas contribui no sucesso profissional.

Apresentam-se em seguida os objetivos específicos:

- Identificar as características da gestão do tempo para realização de tarefas;
- Demonstrar a utilização de indicadores para medição dos resultados;
- Apresentar ferramentas para auxiliar na priorização das tarefas;
- Estruturar o conhecimento explícito de forma prática e aplicável.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. FOCO

De origem no latim, a palavra FOCO representa o objetivo de direcionamento de tarefas e esforços os quais pessoas, profissionais e empresas devem ter ao realizar suas atividades ao longo de suas relações com tudo e todos os que convivem diariamente (DUARTE, 2011).

Duarte (2011) explica que o foco deve ser centralizado em todas as atividades realizadas pelo indivíduo, pessoa ou profissional para que o sucesso venha a ser alcançado continuamente. Conforme o psicólogo Daniel Goleman (2014), que partilha da mesma opinião, foco é direcionar a atenção aonde ela deve ir, dando total importância a tudo o que está na mente.

De acordo com Drucker (2011), cada pessoa que mantém seus objetivos focados no que se deseja executar torna essa estratégia o diferencial para a eficácia de tudo o que se planeja. É possível verificar a eficácia resultante do foco, no próprio trabalho de cada indivíduo, o qual irá refletir no trabalho das pessoas que o rodeiam, pois manter-se focado faz com que as pessoas ao redor façam o mesmo.

Daniel Goleman (2014) explica que pessoas, ao exercerem atividades pouco desafiadoras, tendem a diminuir seu poder de foco principalmente quando essas atividades não lhes são prazerosas. Em contrapartida, indivíduos que exercem atividades as quais se identificam procuram manter o foco no que executam e se essas atividades forem desafiadoras, o poder de foco será ainda maior.

Segundo Gisela Blanco (2012) conforme estudos neurológicos realizados, o lobo frontal é de suma importância para a concentração, pois ele tem grande influência nas emoções e na memória, assim atividades prazerosas tendem a atrair o foco mais facilmente do que atividades menos prazerosas e cotidianas.

2.2. AUTOCONSCIÊNCIA

A autoconsciência é usada pela mente para manter o foco em tudo o que o indivíduo faz, permitindo assim que atividades mentais possam ser ajustadas voltando ao seu foco inicial, chamando esse processo de metacognição, explica Goleman (2014). Estudos apresentam a metacognição como o enfoque da psicologia cognitiva ao processar informações, a qual permite a mente e o sistema cognitivo interagir com o meio, fazendo com que ocorra uma monitorização e auto regulação para que o foco em determinada atividade permaneça (ANDRETTA et al., 2010).

Gloria Mark (2004) verificou em seus estudos que um profissional típico demora cerca de 25 minutos para retornar à atividade após uma interrupção. Segundo Daniel Goleman (2014), a autoconsciência auxilia na retomada do foco diante de situações de ansiedade, mantendo a mente no estado mais adequado para a tarefa que está sendo realizada. O autor define dois modelos de atenção: seletiva e aberta. A primeira o foco está em algo específico, ignorando tudo o que está ao redor, já a segunda é estar concentrado em tudo o que está à volta do indivíduo, sem se prender a nada.

2.3. CONSCIÊNCIA SISTÊMICA

Diferentemente da autoconsciência, uma mente sistêmica pode ser reproduzida por um computador. Porém, de acordo com Daniel Goleman (2014), é imprescindível que saibamos analisar uma quantidade enorme de informações, através da consciência sistêmica, para prevenirmos desordens tais quais pandemias e o aquecimento global, por exemplo. O mundo é formado por sistemas extremamente complexos, mas as pessoas se relacionam com ele sem a capacidade de administrar essa quantidade de dados. Deve-se, portanto, se concentrar no pequeno número de padrões significativos, em meio ao turbilhão de informações, e ignorar o resto: reconheça o que importa.

O pensamento sistêmico de acordo com Vasconcellos (2008) oferece uma linguagem comum, objetivando a visualização do todo, detectar padrões, inter-relacionamentos e aprender a reestruturar essas inter-relações de forma mais harmoniosa. Pode-se descrever como sendo uma abordagem desenvolvida para visualizar um conjunto completo formado por conexões complexas, porém sendo uma forma nova de pensar.

2.4. TREINAMENTO DA CONCENTRAÇÃO

Para aprender algo novo, por exemplo, um novo esporte, 10.000 horas de treino são o suficiente para transformar um leigo em campeão, de acordo com Malcolm Gladwell (2008). Entretanto Goleman (2014) comenta que esta quantidade de horas não é o suficiente se o treino for realizado sempre igual e feito de forma automática. Ele enfatiza que o treinamento deve ser feito analisando o que pode ser melhorado e levando em conta os feedbacks recebidos.

Da mesma forma que um atleta treina o corpo para aprender um novo esporte, pode-se treinar a mente para aprender a concentração. Um dos meios de se fazer isso é através da meditação. Daniel Goleman (2014) comenta que a combinação de calma e concentração gera o estado interno ideal para o foco e o aprendizado.

A atenção regula a emoção, afirma Daniel Goleman (2014). Para este autor, o ambiente em que as pessoas estão inseridas e seus costumes têm grande responsabilidade na concentração de cada uma dessas pessoas: quando crianças são submetidas ao exercício do autocontrole, tornam-se adultos mais concentrados e focados em seus objetivos. Para Paulo Borowsky (2014), a concentração pode ser exercitada de diversas formas, uma delas é a prática de exercícios físicos ou de yoga, que relaxa e oxigena o cérebro, permitindo assim o clareamento da mente e melhora o poder de concentração.

Segundo Renato Alves (2014) a melhor forma de aprimorar o poder de concentração e o controle dos pensamentos é focar apenas no que é preciso executar, dando exclusividade a cada tarefa e deixar de tentar realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, pois mente indisciplinada é mente fraca.

2.5. PRODUTIVIDADE

É possível definir produtividade, como sendo uma medida da capacidade de produzir algo em função da quantidade de tempo e insumos disponíveis. Exemplificando, um profissional que realiza um determinado trabalho, quanto mais conseguir produzir com o menor tempo possível e utilizando menos recursos, maior será sua produtividade. Ou seja, a produtividade é o rendimento dos recursos disponíveis em um ambiente corporativo sejam eles recursos humanos ou recursos materiais (OLIVEIRA e NETO, 2011).

A palavra produtividade, segundo Almeida (2006), é considerada como chave no meio empresarial devido sua importância para o sucesso de organizações públicas e privadas no atual

cenário econômico. Embora seja uma palavra muito usual no ambiente de trabalho, poucas pessoas conhecem o seu real conceito de forma precisa, levando em consideração sua importância em empresas e na vida de profissionais. Sendo ela dependente do desenvolvimento humano, a produtividade engloba habilidade, vontade, interesse, consciência, técnica, gerenciamento e contexto econômico, social e político.

No mundo atual, a inovação e gestão da produtividade tornaram-se extremamente importante nos cenários empresariais, decorrente da globalização dos negócios. Sendo o principal requisito na inovação para competitividade entre empresas, a produtividade é essencial na elaboração de novas estratégias de marketing e conseqüentemente nos resultados das corporações, além de estar sendo visada como medida de eficiência nos processos de produção (OLIVEIRA e NETO, 2011).

Conforme opinião dos autores Oliveira e Neto (2011), baseando-se nos conceitos apresentados os quais a produtividade permanece em evidência, torna-se possível observar o quanto grande vem a ser a procura de profissionais e recursos humanos que apresentem melhor desempenho no ambiente corporativo, ou até mesmo o investimento das empresas para qualificar pessoas, pois a produtividade de profissionais qualificados e com bom desenvolvimento de suas rotinas, irá refletir no crescimento corporativo.

2.6. PLANEJAMENTO

Planejamento vem a ser um processo dinâmico e contínuo, baseado em um conjunto de ações integradas, intencionais, orientadas e coordenadas para vir a executar e tornar real um objetivo ou foco. (LUSTOSA et al, 2008).

As ações e atitudes de um planejamento, segundo Sampaio (2008), devem ser identificadas de forma que possam permitir que essas ações sejam executadas adequadamente levando em consideração aspectos importantes e que realmente estejam no dentro no foco principal.

Um planejamento realizado de forma eficaz tende a oferecer vantagens diversas, portanto o planejamento tende a ser de suma importância para que erros durante a execução das atividades planejadas sejam os menores possíveis. Assim, o principal objetivo de um planejamento é de maximizar os acertos e minimizar a necessidade de revisões, ao longo da fase de execução do trabalho (SAMPAIO, 2008).

Apesar disso, segundo Rosa Krausz (1986, *apud* Antonychyn, 2014) muitas pessoas resistem à ideia de planejar suas ações e seu tempo, pois pressupões que planejamento inflexibiliza mudanças e limita a autonomia. A ideia do planejamento é justamente outra. De acordo com Barbosa (2011), planejar permite identificar as tarefas importantes, aquelas atividades que resultaram em benefícios, e minimizar aquelas que fazem desperdiçar tempo.

É aceitável que ocorram algumas situações não previstas no planejamento, porém o objetivo é planejar as atividades e estabelecer períodos mais realistas possíveis, permitindo intervalos caso surjam situações imprevistas, evitando crises, adiamentos ou ansiedade (KRAUSZ, 1986).

De acordo com Rosa Krausz (1986, *apud* Antonychyn, 2014), o bom planejamento:

- Favorece o estabelecimento de rotinas de trabalho;
- Estimula ações proativas;
- Possibilita controle e o acompanhamento do tempo utilizado;
- Elimina desperdiçadores de tempo;
- Possibilita realizar tarefas por etapas.

Para que o planejamento flua conforme definido, é necessário monitoramento dos resultados obtidos e para que isso seja possível são definidas algumas métricas que chamamos de indicadores. Indicadores são critérios que permitem quantificar e avaliar o desempenho das atividades e das organizações, assim como seus projetos, programas e políticas, pois permitem acompanhar o alcance das metas, identificar avanços, melhorias de qualidade, correção de problemas, necessidades de mudança etc. (ANTAQ, 2011).

2.7. PRINCÍPIO DE PARETO

O princípio de Pareto ou diagrama de Pareto é uma ferramenta que auxilia na identificação de eventos, classificando e ordenando-os conforme a frequência em que ocorrem do maior para o menor de forma gráfica. Na visão de Gehbauer (2004), o diagrama de Pareto é um método fácil para distinguir e priorizar as falhas e problemas de maior frequência e importância, desta forma priorizando que as ações sejam tomadas nos eventos que causam maior impacto.

Maximiano (2004, *apud* Penteado e Fisch, 2010) cita que:

- Em geral os itens mais importantes representam apenas uma pequena proporção do total;
- A maior parte dos efeitos depende de uma pequena quantidade de causas. Normalmente 20% das causas representam 80% dos problemas;
- Segundo o Princípio de Pareto, deve-se contabilizar, após levantamento dos principais problemas, a ocorrência dessas causas.

2.7.1. Exemplo de aplicação do Diagrama de Pareto

Em um determinado processo de fabricação foram detectados sete diferentes eventos que ocasionavam paradas de tempo na produção. Foi constatado que estes eventos totalizavam 130 minutos em um dia de trabalho. Na tabela 1 são apresentados os eventos já classificados do maior para o menor com seus respectivos tempos e o percentual representativo no total de tempo parado.

Tabela 1 – Tabela de eventos e tempos parado em um processo de fabricação

Evento	Tempo (min.)	Porcentagem (%)
A – Retrabalho	50	38,46%
B – Troca de ferramenta	45	34,62%
C – Falta de insumos	15	11,54%
D – Manutenção	10	7,69%
E – Troca de turno	5	3,85%
F – Transporte	3	2,31%
G – Falta de EPI's	2	1,54%
TOTAL	130	100%

A partir do apontamento foi possível a construção do gráfico 1 apresentando a representatividade de cada evento.

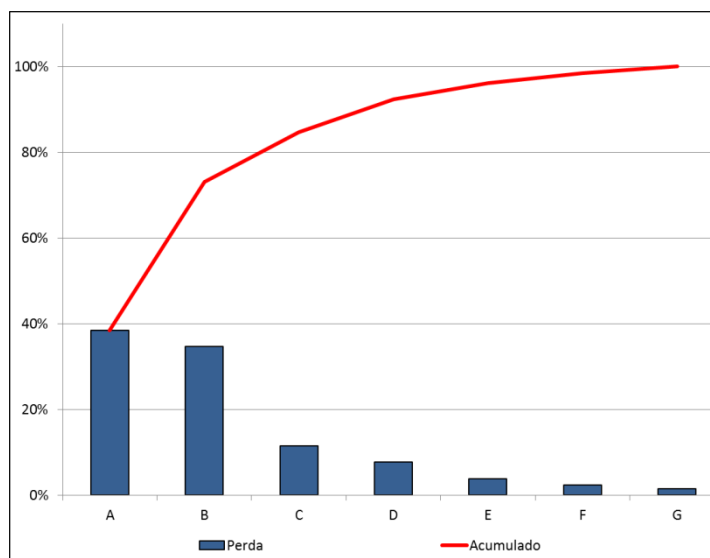


Gráfico 1 – Gráfico de Pareto

Neste exemplo consegue-se observar que é prudente e justificável concentrar esforços para minimizar as causas que provocam RETRABALHO e TROCA DE FERRAMENTA, pois a soma somente destes dois eventos representa 73% do tempo desperdiçado com paradas não planejadas. Esta é a ideia do princípio de Pareto.

2.8. IMPORTANTE x URGENTE x CIRCUNSTANCIAL

De acordo com Christian Barbosa (2011) o tempo é uma trindade dividida em três esferas: importante, urgente e circunstancial. O conceito da Tríade do Tempo tem como base o princípio de Eisenhower e a trilogia do tempo. A figura 1 ilustra as três esferas da trindade.



Figura 1 – Tríade do Tempo
Fonte: Barbosa (2011)

- **Esfera Importante:** refere-se a todas as atividades que você realiza e têm importância em sua vida, geralmente estão ligadas à missão pessoal. São atividades que trazem resultados benéficos a curto, médio ou longo prazo. São definidas, planejadas e possuem prazo para serem realizadas.

- **Esfera Urgência:** são atividades na qual o prazo acabou ou perto de acabar. Surgem geralmente em cima da hora e devem ser feitas de imediato, pois se não executadas podem ocasionar algum tipo de problema. Normalmente provocam estresse e pressão.

- **Esfera Circunstancial:** são tarefas supérfluas, gastando tempo de tempo de forma inútil. Em geral são tarefas feitas por comodidade ou por pressão externa. Não trazem resultados nem benefícios, apenas frustrações.

O propósito desta metodologia é possibilitar classificar as tarefas dentro de cada esfera, identificando de que forma o tempo esta sendo gasto. O foco é minimizar situações urgentes e eliminar as circunstâncias, dedicando-se maior parte do tempo em atividades da esfera da importância, ou seja, usar o tempo para atingir objetivos importantes e significativos.

Para aumentar a esfera da importância, diminuir a da urgência e reduzir ou eliminar a das circunstâncias, segundo Barbosa (2011) é preciso assumir a responsabilidade das decisões. É necessário adotar uma postura de pró-atividade e assertividade diante das escolhas da vida. Planejamento e mudança de hábitos são fatores essenciais. Não existe a Tríade perfeita, a ideal é aquela que traz felicidade para pessoa.

2.9. TÉCNICA POMODORO

A técnica Pomodoro foi criada no final dos anos 80 por Francesco Cirillo, quando ao observar seus primeiros anos na faculdade, constatou uma baixa produtividade, falta de concentração, sentimento de angústia e desânimo. Cirillo não tinha certeza por quanto tempo conseguia manter-se concentrado e questionou se conseguiria focar nos estudos durante 10 minutos sem nenhuma interrupção ou distração. Para isso precisava de algo para validar este tempo e foi assim que encontrou o timer de cozinha em forma de tomate, o seu “Pomodoro”. O intuito desta ferramenta visa diminuir a ansiedade com relação ao tempo, a Técnica Pomodoro propõe um aumento de foco, concentração e de produtividade.

De acordo com Cirillo (2006) os ganhos esperados com o uso da “Técnica Pomodoro” são:

- Aliviar a ansiedade ligada a tornar-se;
- Aumentar o foco e a concentração através da redução das interrupções;
- Aumentar a conscientização de suas decisões;
- Aumentar a motivação e mantê-la constante;
- Reforçar a determinação para atingir seus objetivos;
- Detalhar o processo de estimação, tanto em termos qualitativos e quantitativos;
- Melhora seu processo de trabalho ou estudo;
- Reforçar sua determinação de continuar a aplicar-se em face de complexas situações.

Para utilizar a técnica é necessário um temporizador para controlar o tempo e uma lista das atividades planejadas que deverão ser realizadas no dia (vide Anexo A). Importante ressaltar que o temporizador deve informar o final do tempo emitindo um som.

A técnica Pomodoro consiste basicamente de cinco etapas: Planejamento / Rastreamento / Registros / Processamento / Visualização. Inicialmente é feito o planejamento das atividades que serão realizadas no dia e priorizadas, após esta etapa deve ser atribuído quanto de esforço (pomodoros) cada atividade requer.

O método é simples, consiste em manter a concentração na atividade planejada por 25 minutos, ou seja, um Pomodoro, e após fazer uma pausa de 5 minutos para relaxar a mente. Após 4 Pomodoros, deve-se fazer um intervalo de descanso maior, de 15 a 30 minutos, para evitar a fadiga. Abaixo a figura 2 ilustra o ciclo de 4 Pomodoros.



Figura 2 – Ciclo de 4 Pomodoros
Fonte: Site Lendo.org

Para que o método tenha sucesso, algumas regras devem ser seguidas:

- Um Pomodoro consiste de 25 minutos mais cinco minutos de pausa;

- A cada quatro Pomodoros vem uma pausa de 15-30 minutos;
- Um Pomodoro é indivisível. Não existe fração de Pomodoro;
- Cada Pomodoro iniciado deve ser terminado;
- Se uma atividade requerer mais de 5-7 Pomodoros, decomponha-a em atividades menos complexas;
- Se uma atividade durar menos de um Pomodoro, incremente-a combinado com outras tarefas até formar o tempo de um Pomodoro.

2.10. GESTÃO DO TEMPO

Rosa Krausz (1986, *apud* Antonychyn, 2014) apresentou campos em que é possível empenhar-se para melhor quanto à gestão do tempo. Estes campos são divididos em 14 áreas apresentadas a seguir:

A - Planejamento inadequado: muitas pessoas elaboram um planejamento que sobrecarrega a disponibilidade de tempo e conseqüentemente não conseguem realizar todas as atividades propostas dentro do dia, gerando sentimento de angústia e incapacidade diante dos resultados obtidos. Planejar é uma mudança de hábito e permite identificar onde e de que forma o tempo é usado. É importante elaborar um programa realista, e com a prática de planejar isso se torna possível.

B - Administração por crise: também conhecido como apagador de incêndio, na verdade é consequência da falta de planejamento e de administração. Observou-se que indivíduos que administram por crise tendem desperdiçar seu tempo e o dos outros, criar situações confusas e dramáticas. Estão sempre “muito ocupados com coisas urgentes” e raramente desfrutam as suas conquistas profissionais, por estarem sob estresse constante, são fortes candidatos a enfarte, problemas circulatórios, hipertensão, etc.

C - Desorganização pessoal / Falta de autodisciplina: a falta de organização e de autodisciplina são maneiras das pessoas se enganarem, deixando de atingir seus objetivos. Disciplina é suporte para que exista gestão do tempo. Tarefas inacabadas, mesa e gavetas entulhadas, realizar várias tarefas ao mesmo tempo, falta de concentração, procrastinação, esquecimento de compromissos, são sinais de falta de organização e de disciplina.

D - Problemas de comunicação: para uma comunicação eficiente se faz necessário ser um bom ouvinte. A habilidade de “ouvir” é fundamental para que comunicação não seja

prejudicada. Uma informação concisa captada de forma correta economiza tempo e causa maior impacto. Distorções no processo de comunicação provocam mal-entendidos, fofocas, ressentimentos, mal-estar e ansiedade, e todos estes incidentes podem ser minimizados através da comunicação eficaz.

E - Dificuldade em tomar decisões: decidir é o processo de avaliar alternativas e fazer escolhas. No contexto de gestão do tempo, uma das decisões mais difíceis é distinguir o urgente do importante. Tendemos a ser mais orientados a “fazer” do que a “pensar”. Porém quanto mais planejarmos, menos assuntos urgentes surgirão no dia-a-dia e mais assuntos importantes existirão.

F - Dificuldade em diagnosticar problemas: diagnosticar problemas é um pré-requisito da tomada de decisão. Pode-se dizer que problema é um desvio entre o que se deseja e o que está ocorrendo de fato. A capacidade de diagnosticar problemas permite identificar se está havendo algum desvio e adotar medidas corretivas quando necessário para minimizar os efeitos e a perda de tempo ocasionado pelo desvio.

G - Falta de delegação: delegar é a capacidade que o líder tem de atribuir autonomia, liberdade e autoridade para que seus liderados possam exercer suas tarefas e responsabilidades sem sua presença constante (COOPER e ARGYRIS, 2003). Uma delegação eficaz proporciona não apenas um aproveitamento melhor do tempo individualmente como no grupo, contribuindo para o aumento da produtividade e do nível de motivação existente na empresa.

H - Incapacidade de dizer NÃO: o uso do NÃO corretamente certamente é a técnica mais simples e rápida para eliminar desperdício de tempo. Em geral o NÃO estimula o sentimento de algo desagradável, sendo substituído pelo “talvez”, “quem sabe”, “vamos ver”, “vou ver o que posso fazer”, “volte amanhã” etc. Desta forma, falsas expectativas são geradas nos outros e na própria pessoa. Existem vários motivos tanto emocionais quanto educacionais que causam a incapacidade de dizer NÃO: desejo de agradar as pessoas; desejo de ajudar os outros; crença de que a concordância constante melhora as perspectivas de promoção; falta de justificativa; temor de represália; falta de objetivos e prioridades; querer parecer competente.

I - Uso inadequado do telefone: O intuito do uso do telefone é agilizar de forma rápida e eficaz na comunicação, entretanto por este recurso estar próximo e disponível pode se tornar um problema se mal utilizado. Alguns cuidados com o uso do telefone devem ser observados: ser objetivo quanto ao assunto; ter sempre as informações necessárias do que se deseja tratar;

estabelecer horários para o uso do telefone e listar os telefonemas que se deseja fazer contribuirá para minimizar interrupções indesejadas; respeitar agenda alheia auxilia para respeito da própria agenda.

J - Delegação para cima: também conhecida como a “síndrome da falta de poder”, ocasiona uma administração ineficaz, em que gestores desperdiçam tempo resolvendo problemas e tarefas incumbidas aos seus subordinados. Este estilo de administração é altamente prejudicial nas organizações, pois a falta de autonomia gera insegurança, desânimo e falta de motivação no grupo que se sente sufocado pelo chefe “todo-poderoso”.

K - Falta de prioridades: definir as atividades que serão feitas pelo grau de importância que têm, estabelecendo prioridade em função das necessidades e objetivos é uma maneira de utilizar o tempo de forma produtiva. Um dos critérios para definição de prioridades é a avaliação da importância e/ou urgência da atividade. O hábito de fazer uma lista das tarefas diárias permite identificar as prioridades de quais são importantes ou urgentes e eventualmente que tarefas poderiam ser delegadas. É conveniente deixar 10% do tempo disponível na lista de atividades para possíveis imprevistos.

L - Uso inadequado dos níveis de capacidade de uso do tempo: cada ser humano possui características particulares. Em razão disto, o nível de produtividade varia entre as pessoas: algumas são mais produtivas nas primeiras horas do dia, outras na metade da manhã. Essa variação da energia ao longo do dia chama-se níveis de capacidade do uso do tempo. Identificar quais são as horas mais produtivas e distribuir as atividades de acordo com a importância pode proporcionar um rendimento positivo e melhora da produtividade na realização das tarefas.

M – Perfeccionismo: a definição de perfeição é subjetiva e sua origem está ligada a um alto grau de exigência consigo mesmo e conseqüentemente com os outros, levando as pessoas a um estado de descontentamento. Diferenciar o bom do perfeito é essencial para atingir os objetivos. Geralmente o bom atende a necessidade e gera satisfação quando realizado, o perfeito impede que as pessoas desempenhem seus trabalhos de forma criativa e espontânea. Pode-se relacionar essa ideia com o princípio de Pareto: “20% do trabalho corresponde a 80% dos resultados obtidos”.

N - Falta de estabelecimento de objetivos pessoais: a importância de se estabelecer metas para a vida ajuda a descobrir e esclarecer o que realmente deseja-se alcançar e, ao mesmo

tempo, oferecer um sentido para viver e utilizar o tempo. Decidir-se por um objetivo ou meta é comprometer-se consigo mesmo e implica a possibilidade de, até mesmo, não alcançá-los. Entretanto, se não tivermos objetivos pessoais, não poderemos concentrar nossos esforços para atingi-los. Uma vida sem objetivos é como um navio sem rumo. Aproveitar as experiências do passado, tanto erros como acertos, para viver o presente e planejar o futuro constituem os ingredientes básicos de uma vida de plenitude, crescimento pessoal e profissional e de autossatisfação.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o processo para elaboração desde trabalho. Desenvolveu-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica através de consulta a livros, artigos e periódicos fundamentada em palavras chave como: Foco, Autoconsciência, Consciência Sistêmica, Produtividade, Planejamento e Gestão do Tempo.

Para explicitar a importância do tema principal do trabalho, aplicou-se aleatoriamente entre profissionais de diversos setores o questionário proposto por Rosa Krausz de seu livro Administre bem o seu Tempo, para identificação dos motivos causadores de desperdícios de tempo (vide Anexo B).

De posse dos dados, compilaram-se as informações gerando gráficos e indicadores que posteriormente, usando ferramentas como princípio de Pareto, poderão identificar quais são os maiores motivos de desperdício de tempo e direcionar os esforços para corrigir esses desvios.

Com base na pesquisa feita e as informações coletadas dos questionários respondidos, foram analisados e confrontados os resultados alcançados com os objetivos apresentados neste estudo, apontando aonde são necessárias ações para melhorar com relação à gestão do tempo e priorização de atividades.

Por fim, são sugeridos outros campos de estudo que possam ser explorados deste assunto para contribuir com o sucesso profissional das pessoas.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Fundamentado pelos dados obtidos dos 50 questionários respondidos, foi possível avaliar e identificar os principais desperdiçadores de tempo dentro das 14 áreas de analisadas. Para cada área são relacionadas seis questões, tendo como resposta FALSA ou VERDADEIRA.

Somente as respostas VERDADEIRAS são contabilizadas e posteriormente classificadas dentro dos critérios abaixo:

- entre 0 e 1 – bom com relação a gestão de tempo para este critério (**VERDE**);
- entre 2 e 3 – regular neste critério: convêm adequar alguns comportamentos para melhorar (**AMARELO**);
- entre 4 e 6 – são necessários ações para melhor quanto a este quesito (**VERMELHO**).

A seguir são apresentados os gráficos com os respectivos percentuais para cada área diagnosticada. Os gráficos estão numerados de 1 a 14 conforme descrição a seguir:

A - Planejamento inadequado (gráfico 2);

B - Administração por crise (gráfico 3);

C - Desorganização pessoal / Falta de autodisciplina (gráfico 4);

D - Problemas de comunicação (gráfico 5);

E - Dificuldade em tomar decisões (gráfico 6);

F - Dificuldade em diagnosticar problemas (gráfico 7);

G - Falta de delegação (gráfico 8);

H - Incapacidade de dizer NÃO (gráfico 9);

I - Uso inadequado do telefone (gráfico 10);

J - Delegação para cima (gráfico 11);

K - Falta de prioridades (gráfico 12);

L - Uso inadequado dos níveis de capacidade de uso do tempo (gráfico 13);

M – Perfeccionismo (gráfico 14);

N - Falta de estabelecimento de objetivos pessoais (gráfico 15).

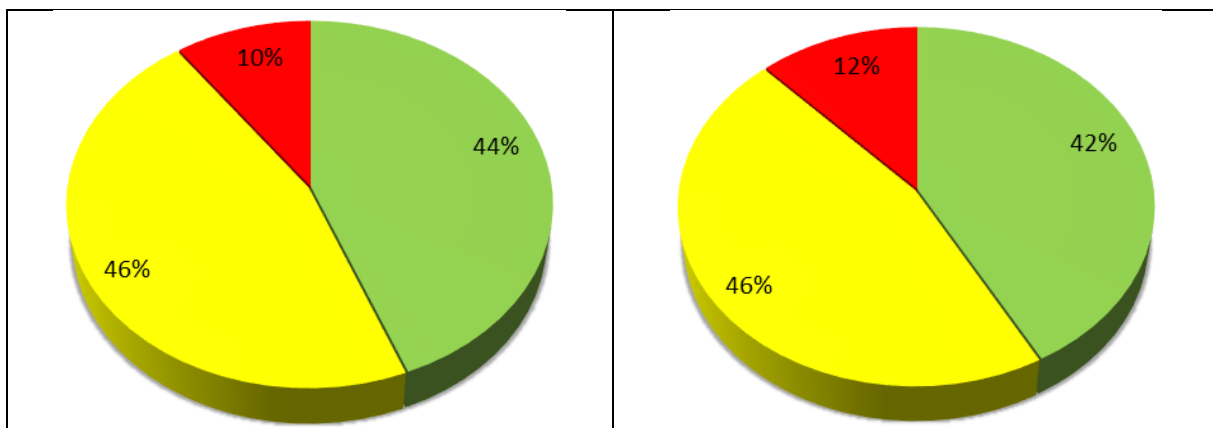


Gráfico 2 – Planejamento Inadequado

Gráfico 3 – Administração por crise

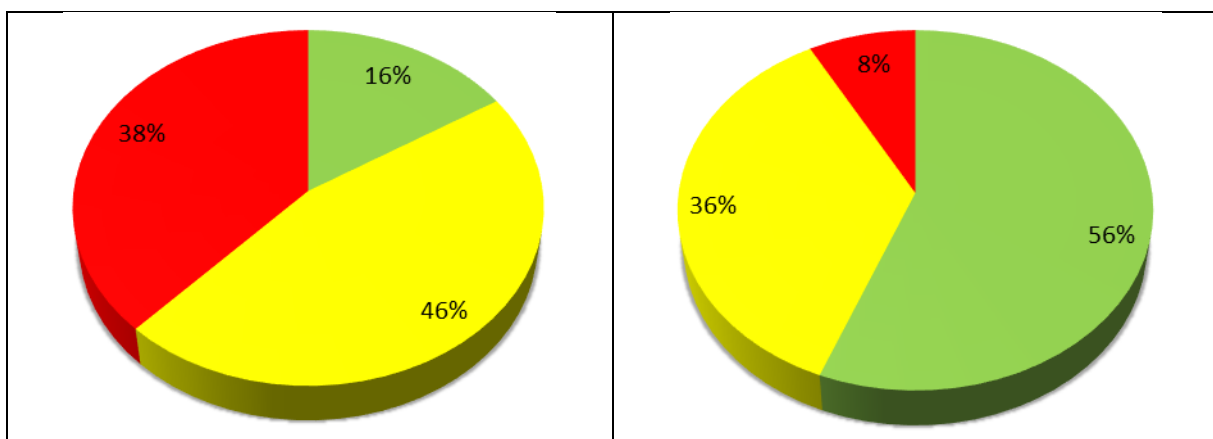


Gráfico 4 – Desorganização pessoal / Falta de autodisciplina

Gráfico 5 – Problemas de comunicação

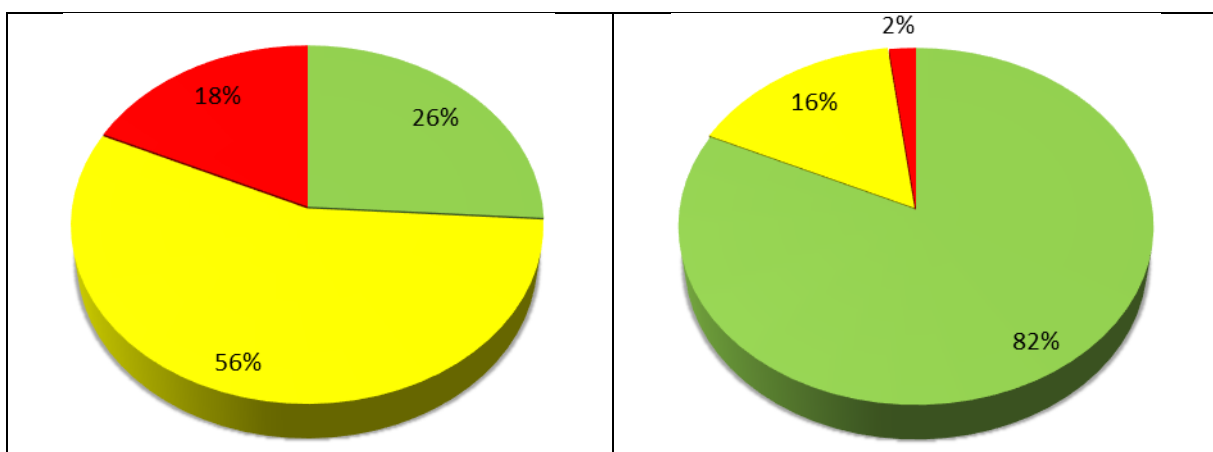


Gráfico 6 – Dificuldade em tomar decisões

Gráfico 7 – Dificuldade em diagnosticar problemas

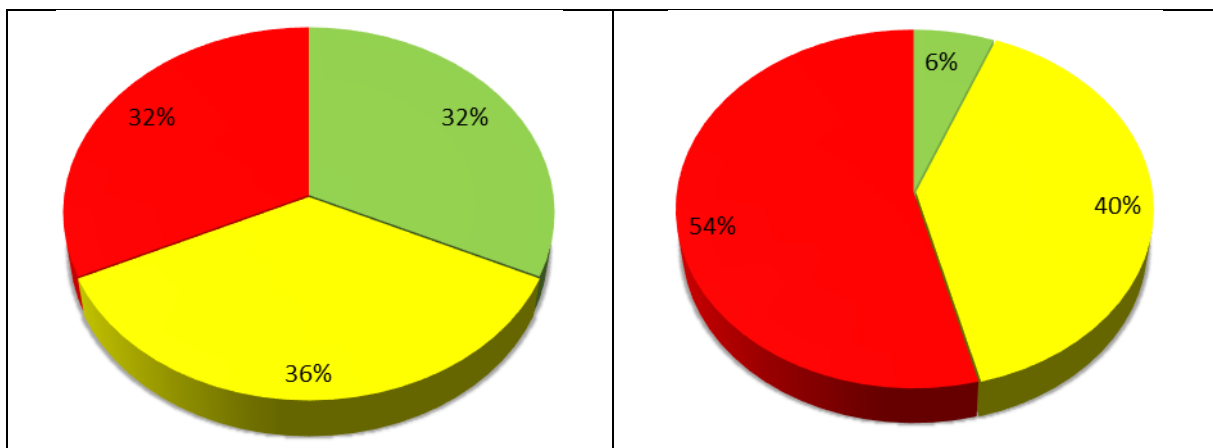


Gráfico 8 – Falta de delegação

Gráfico 9 – Incapacidade de dizer NÃO

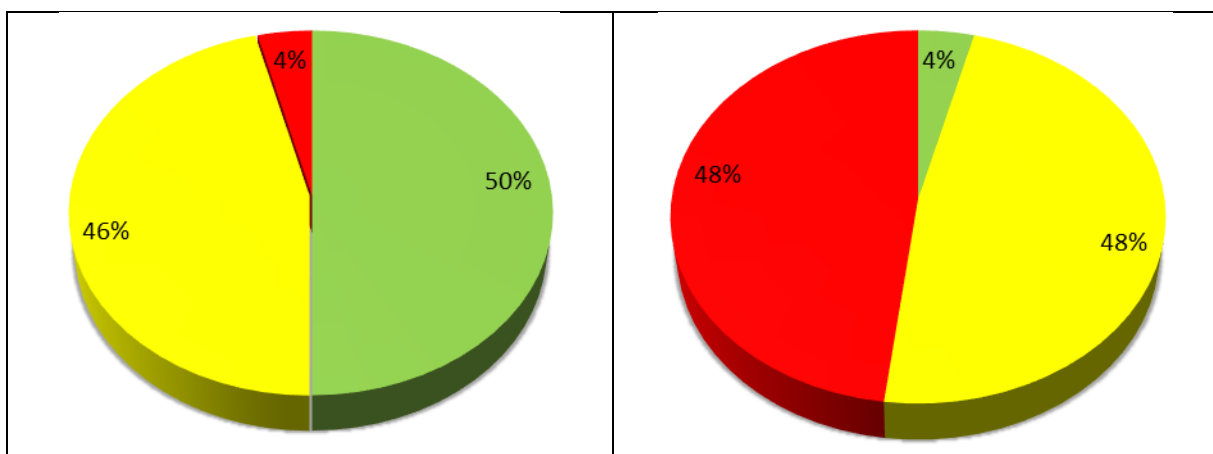


Gráfico 10 – Uso inadequado do telefone

Gráfico 11 – Delegação para cima

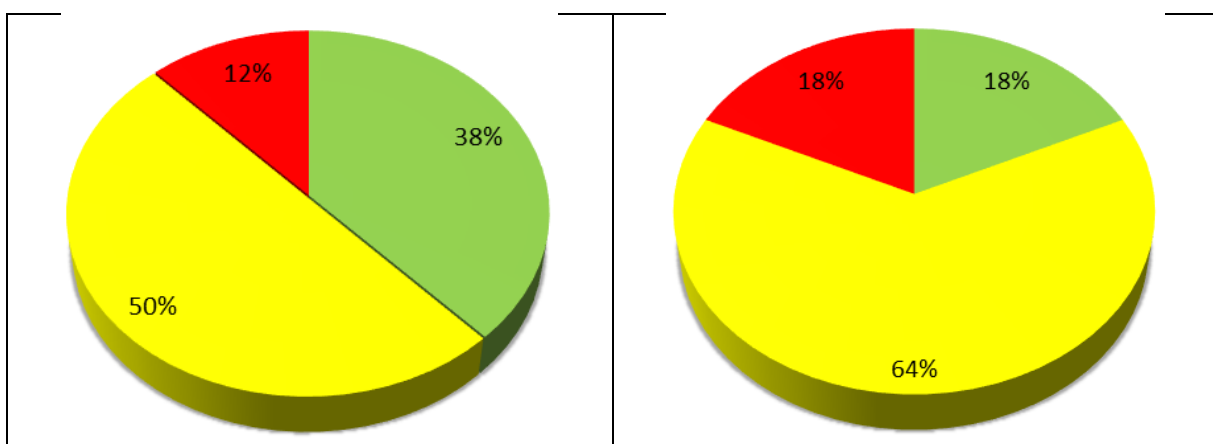


Gráfico 12 – Falta de prioridades

Gráfico 13 – Uso inadequado dos níveis de capacidade de uso do tempo

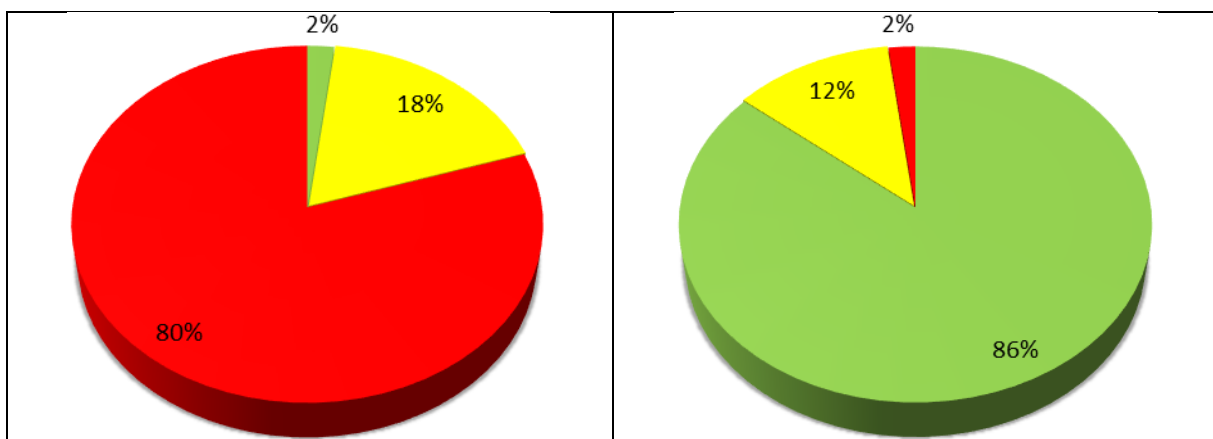


Gráfico 14 – Perfeccionismo

Gráfico 15 – Falta de objetivos pessoais

Finalizada a análise feita de cada área estudada separadamente, são somados todos os apontamentos classificados como VERDADEIRO entre as 84 questões propostas, tendo como critérios:

- entre 00 – 14: Você administra bem o seu tempo (**AZUL**);
- entre 15 – 29: Convêm aparar algumas arestas (**VERDE**);
- entre 30 – 44: Regular (**AMARELO**);
- entre 45 – 59: Convêm dar mais atenção ao problema (**VERMELHO**);
- maior que 60: Você precisa tratar desta questão com urgência! (**ROXO**).

Observou-se que entre as pessoas que responderam a pesquisa, não foi apresentado nenhum caso que possua uma gestão de tempo excelente e nem péssima. Porém quase 60% apresentou um aproveitamento ruim ou regular.

O gráfico 16 apresenta a distribuição do resultado total segundo o critério da somatória das questões respondidas como VERDADEIRA, que significa desperdício de tempo.

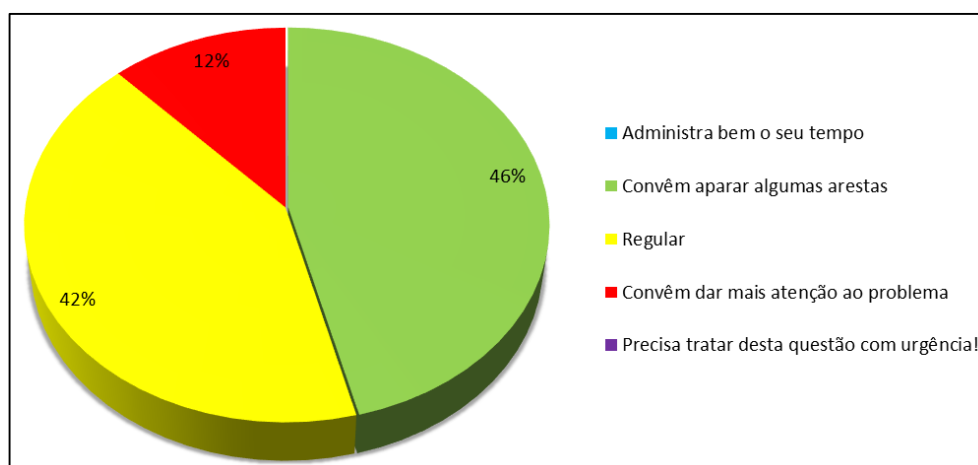


Gráfico 16 – Resultado Total

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos gráficos apresentados das áreas estudadas que causam desperdício de tempo foi possível, utilizando o princípio de Pareto, construir um gráfico classificando quais são os principais desperdiçadores entre as 14 áreas estudadas e que merecem maior atenção.

Na tabela 2 são apresentadas as áreas apontadas como PRECISA MELHORAR (entre 4 e 6 pontos) e classificadas da maior para o menor com suas respectivas ocorrências e percentual representativo no total.

Tabela 2 – Ocorrências classificadas como PRECISA MELHORAR

	DIAGNÓSTICO POR ÁREA - PRECISA MELHORAR		%	%
1	Perfeccionismo	40	23,7%	23,7%
2	Não consegue dizer não	27	16,0%	39,6%
3	Delegação para Cima	24	14,2%	53,8%
4	Desorganização Pessoal	19	11,2%	65,1%
5	Falta de Delegação	16	9,5%	74,6%
6	Dificuldade para Tomar Decisões	9	5,3%	79,9%
7	Capacidade de uso do tempo	9	5,3%	85,2%
8	Administração por Crise	6	3,6%	88,8%
9	Falta de Prioridades	6	3,6%	92,3%
10	Planejamento Inadequado	5	3,0%	95,3%
11	Comunicação Deficiente	4	2,4%	97,6%
12	Telefone/Celular	2	1,2%	98,8%
13	Diagnosticar Problemas	1	0,6%	99,4%
14	Falta de Objetivos Pessoais	1	0,6%	100,0%

O gráfico 17 apresenta a distribuição das áreas conforme o princípio de Pareto.

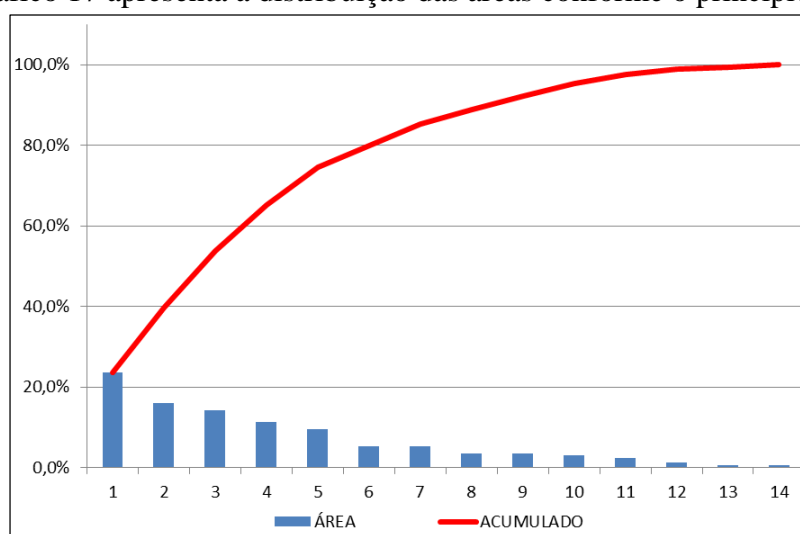


Gráfico 17 – Áreas diagnosticadas como PRECISA MELHORAR

Por meio desta análise, observa-se que entre os 14 itens classificados como PRECISA MELHORAR, cinco áreas representam mais de 75% do total das áreas que comprometem o aproveitamento do tempo e desvio da atenção. Diante disto, convém concentrar esforços e ações para eliminar ou minimizar as causas que provocaram: *Perfeccionismo; Incapacidade de dizer NÃO; Delegação para cima; Desorganização pessoal / Falta de autodisciplina; Falta de delegação.*

Como complemento da pesquisa, procurou-se avaliar entre os gêneros masculinos e femininos quem apresenta melhor organização e disciplina com relação a gestão do tempo dentro dos três critérios obtidos: convêm aparar algumas arestas; regular; convêm dar mais atenção ao problema.

O gráfico 18 mostra a relação entre as pessoas que obtiveram como resultado “convêm aparar algumas arestas”. Observa-se que existiu equilíbrio entre os gêneros neste resultado.

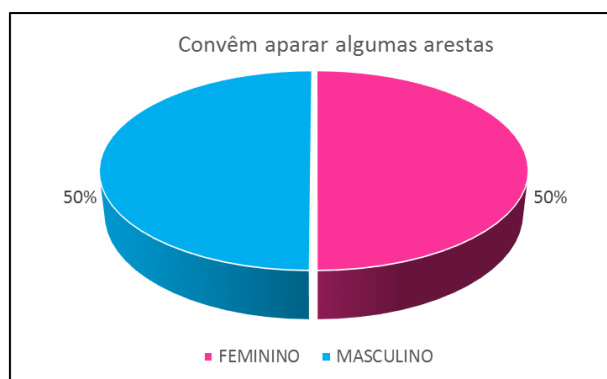


Gráfico 18 – Relação entre gêneros – CONVÊM APARAR ALGUMAS ARESTAS

O gráfico 19 exibe a relação entre gêneros do resultado obtido como “regular”.

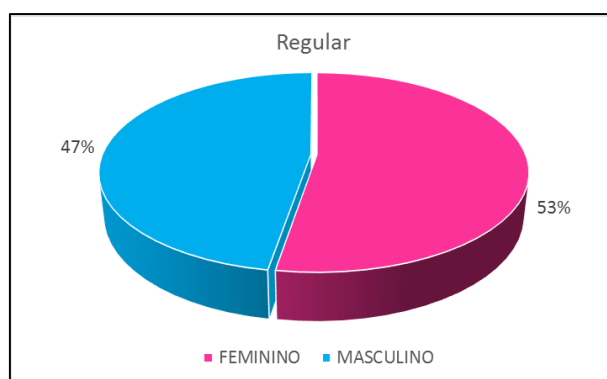


Gráfico 19 – Relação entre gêneros – REGULAR

Percebeu-se que pouco mais das mulheres encontram-se como REGULARES em relação a gestão do tempo.

Por fim, o gráfico 20 apresenta a relação que teve como resultado “convêm dar mais atenção ao problema” entre os gêneros masculino e feminino. Constatou-se que dois terços dos homens manifestaram maior dificuldade de gerir o tempo.

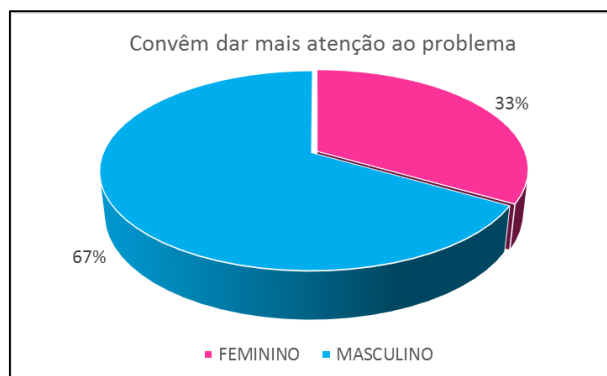


Gráfico 20 – Relação entre gêneros – CONVÊM DAR MAIS ATENÇÃO

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar como a definição de prioridades de tarefas contribui no sucesso profissional. Após a leitura de diversos livros e outras publicações, verificou-se um posicionamento que vem sendo amplamente explorado nos últimos anos com relação ao poder de concentração das pessoas. Para Daniel Goleman, autor de “Foco – a atenção e seu papel fundamental para o sucesso”, a característica de multitarefa é ineficiente, portanto, a habilidade de ter foco é fundamental para o sucesso profissional.

Inicialmente um dos grandes desafios para elaboração deste estudo foi a coleta de dados. Menos de 40% das pesquisas foram respondidas e retornadas. Questionava o porquê de tantas ausências e constatou-se que a falta de tempo impedia que as pessoas despendessem cinco minutos para responder a pesquisa. Provavelmente estavam ocupadas com algo urgente ou sobrecarregadas de trabalho.

De certa forma isso pode ser constatado nos resultados apresentados dentro dos critérios que mais prejudicam quanto a gestão do tempo: o perfeccionismo exagerado, falta de visão sistêmica fazendo que as pessoas absorvam mais atividades do que realmente podem realizar, dificuldade em delegar atividades e falta de organização.

Para que a definição de prioridades ocorra de forma produtiva, é importante que exista uma boa gestão do tempo, e o hábito de planejamento classificando a criticidade das tarefas e distribuição destas ao longo do dia, além do uso de ferramentas como a técnica Pomodoro que contribui para que sejam eliminadas as interrupções favorecem para a eficácia do processo de forma saudável.

Assim sendo, o sucesso profissional está diretamente ligado a capacidade do ser humano de priorizar as tarefas de acordo com a sua importância e urgência, mantendo o foco nas tarefas a serem executadas, com plena eficiência.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Renato. **O Cérebro em Foco e Disciplina**. São Paulo: Editora Gente, 2014.

ALMEIDA, M. G. **Pedagogia Empresarial**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

ANDRETTA, Ilana; et al. **Metacognição e Aprendizagem: como se relacionam?** PSICO, Porto Alegre, Mar. 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/viewFile/3879/5209>>. Acesso em: 09 jul. 2015.

ANTAQ. **Agência Nacional de Transporte Aquaviários**. Disponível em: <http://www.antaq.gov.br/portal/Portal_Planejamento_Estrategico/PlanejamentoGestao_Indicadores_de_desempenho.asp> Acessado em: 13/08/2015

ANTONYCHYN, Melissa. **Gestão do Tempo**. Curitiba: ISAE, 2014.

BARBOSA, Christian. **A Tríade do Tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

BLANCO, Gisela. **Fuja das Armadilhas da Distração e Aprenda a se Concentrar**. Super Interessante, Jul. 2012. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/comportamento/fuja-das-armadilhas-da-distracao-e-aprenda-a-se-concentrar>>. Acesso em: 09 de Julho de 2015.

BOROWSKY, Paulo. **Em Busca do equilíbrio**. São Paulo: E-galaxy, 2014.

CIRILLO, Francesco. **The Pomodoro Technique**. E-book .Published October 19th 2006 by www.pomodortechnique.com

COOPER, Cary; ARGYRIS, Cris (orgs.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter. **O Homem, A Administração, A Sociedade**. São Paulo: Editora Abril, 2001.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração e Negócios**. Rio de Janeiro: KBR Editora Digital, 2011.

GEHBAUER, Fritz; SENAI; SEBRAE; Deutsch Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit. **Racionalização na construção civil: como melhorar processos de produção e de gestão**. Recife,PE: Projeto Competir, 2004.

GLADWELL, Malcolm. **Outliers: The Story of Success**. United States: Little, Brown and Company, 2008.

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

KRAUSZ, Rosa R. **Administre bem o seu tempo**. 6 ed. São Paulo: NOBEL, 1986.

LUSTOSA, L. et al. **Planejamento e Controle da Produção**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2008.

MARK, Gloria; GONZÁLEZ, Victor. **“Constant, Constant, Multi-tasking Crazyness” Managing Multiple Working Spheres**. Conference on Human Factors in Computing Systems, Vol 6, n. 1, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004

OLIVEIRA, P. G. M; NETO, C, R. S. **Trilogia do Desempenho Empresarial**. Rio de Janeiro: E-papers, 2011.

PENTEADO, André P.; FISCH, Rodrigo G.; **Otimização de processos de fabricação em uma indústria de embalagens plásticas utilizando estudos de tempos e métodos**. Trabalho final de curso. Curitiba. UTFPR, 2010.

SAMPAIO, M, E, C. **O que é planejamento**. NET, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/> 39381 />. Acesso em: 01 de julho de 2015.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento Sistêmico: O novo paradigma da ciência**. São Paulo: Papirus 7 Mares, 2008.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DESPERDIÇADORES DE TEMPO

Do livro Administre bem o seu Tempo de Rosa R. Krausz.

Responda se as frases de 1 a 84 são Verdadeiras ou Falsas. Responda como as coisas se passam na realidade, e não como acha que deveriam ser ou como você gostaria que fosse.

QUESTÃO		V/F
1	É comum não saber como será o meu próximo dia de trabalho.	
2	Um dia de trabalho sem acontecimentos inesperados e crises, é cansativo e monótono.	
3	Nem sempre termino o que começo.	
4	Sou prolixo (a). (Prolixo (a) = usa palavras demais para explicar algo.)	
5	Toda vez que tomo uma decisão, fico em dúvida se foi a melhor.	
6	Às vezes custa-me perceber a existência de problemas no meu trabalho.	
7	Prefiro executar eu mesmo (a) uma tarefa, quando delegá-la implica em dar muitas instruções.	
8	Quando meu chefe me chama, ligo tudo o que estou fazendo e vou atendê-lo.	
9	Atendo pessoalmente todas as chamadas telefônicas.	
10	Sempre ajudo meus subordinados quando eles têm dificuldades ou problemas com o trabalho.	
11	Para mim todo trabalho é importante.	
12	Logo que chego ao trabalho resolvo primeiro as tarefas rotineiras.	
13	No trabalho gosto que tudo saia perfeito.	
14	Até ontem, nunca parei para pensar quais são meus objetivos pessoais.	
15	Não acredito que o planejamento resolva os meus problemas de tempo.	
16	Passo boa parte do meu tempo “quebrando galhos” urgentes.	
17	Minhas gavetas estão sempre cheias de papéis.	
18	Quando dou uma informação, vou aos mínimos detalhes.	
19	Quando há riscos envolvidos, prefiro que outros tomem decisões.	
20	Não compensa perder tempo à procura de medidas que evitem problemas futuros.	

21	Só delego trabalhos rotineiros, sem grande responsabilidade.	
22	Dizer não às pessoas é uma demonstração de má vontade.	
23	O telefone é um verdadeiro ditador no trabalho.	
24	Muitas vezes assumo tarefas dos meus subordinados.	
25	Para mim, é difícil distinguir entre o que é urgente e o que é prioritário.	
26	Não sei em que momento do dia o meu trabalho rende mais.	
27	Nunca envio uma mensagem antes de verificar se a digitação está perfeita.	
28	Não adianta ter objetivos na vida, pois isso depende do nosso destino.	
29	Por mais que eu planeje o meu dia de trabalho, sempre ficam coisas por fazer.	
30	Resolvo tudo em cima da hora.	
31	Às vezes esqueço onde guardei um papel, documento ou objeto.	
32	Muitas vezes as pessoas não entendem o que eu quero dizer.	
33	Gosto de pensar bastante antes de tomar uma decisão.	
34	A maioria dos problemas tem causas que dificilmente podem ser definidas.	
35	Gasto tempo fazendo o que outros poderiam fazer.	
36	Muitas vezes fico sobrecarregado de trabalho porque me é difícil dizer não a um pedido de ajuda.	
37	Raramente telefono para confirmar visitas, reuniões etc.	
38	Minha carga de trabalho é maior do que a dos meus subordinados/colegas.	
39	É comum não me sobrar tempo para fazer as coisas importantes.	
40	Costumo deixar os trabalhos importantes para o fim do expediente.	
41	Revejo sistematicamente o trabalho dos meus subordinados para evitar possíveis erros.	
42	Meu lema é "tocar a vida pra frente sem pensar muito nela".	
43	Prefiro resolver as coisas na hora, do que planejar com antecedência.	
44	A maioria das coisas que acontecem numa empresa são imprevisíveis.	
45	Costumo fazer várias coisas ao mesmo tempo.	

46	Tenho dificuldade em expressar minhas ideias.	
47	Quando tomo uma decisão, procuro não pensar nos riscos envolvidos.	
48	Deixo que os problemas se resolvam por si só.	
49	Só delego coisas para pessoas experientes.	
50	Nunca deixo de atender um telefonema ou uma visita inesperada, mesmo que esteja ocupado.	
51	As pessoas se queixam que o meu telefone está sempre ocupado.	
52	Frequentemente levo trabalho para casa.	
53	Minhas prioridades são estabelecidas por meus superiores hierárquicos.	
54	O dia foi feito para trabalhar e a noite para descansar.	
55	Controlo tudo para que nada saia errado.	
56	Não adianta ter objetivos pessoais num mundo que está sempre mudando.	
57	Evito assumir compromissos para o futuro.	
58	Quando ocorre uma crise no trabalho procuro resolve-la em vez de perder tempo pensando como ela poderia ser evitada no futuro.	
59	Não tenho lugar certo para guardar as coisas no trabalho.	
60	É comum as pessoas voltarem para checar informações por mim transmitidas.	
61	Tento adiar decisões que envolvem trabalhos futuros.	
62	Os problemas só existem na cabeça das pessoas.	
63	Quem delega muito acaba sendo dispensável na empresa.	
64	Minha porta está sempre aberta para todos.	
65	Os telefones internos na empresa só servem para atrapalhar.	
66	Quando meus subordinados/colegas estão atrasados com algum trabalho, "dou uma mão".	
67	Não tenho uma ideia clara sobre os objetivos do meu trabalho.	
68	Gosto de comer bastante no almoço.	
69	Há coisas no meu setor de trabalho que só eu sei fazer.	
70	O amanhã a Deus pertence.	

71	Faço as coisas sem pensar no tempo que levam para serem feitas.	
72	A competência de um executivo é diretamente proporcional à sua capacidade de resolver problemas de última hora.	
73	Muitas vezes sinto dificuldade em concentrar-me no que estou fazendo.	
74	Minha dificuldade em comunicar-me atrapalha o rendimento do meu trabalho.	
75	Tomar decisões é uma tarefa difícil.	
76	Faça o que fizer, sempre surgem problemas sem solução.	
77	Há coisas que gosto de fazer e não delego por nada deste mundo.	
78	Na minha empresa sou “pau pra toda a obra”.	
79	Só resolvo por telefone o que não consigo resolver por escrito.	
80	É comum meus subordinados terem pouca coisa para fazer.	
81	Difícilmente estabeleço prazos para minhas tarefas ou trabalhos.	
82	Não tenho preferência de horários para participar de reuniões.	
83	Sou exigente comigo mesmo e com os outros em tudo o que faço.	
84	Os nossos objetivos não dependem de nós.	

Gabarito – Tabela de Apuração de Resultados

DIAGNÓSTICO POR ÁREA DE DIFICULDADE		FRASES						TOTAL V
A	Administração por Crise	2	16	30	44	58	72	
B	Comunicação Deficiente	4	18	32	46	60	74	
C	Delegação para Cima	10	24	38	52	66	80	
D	Desconhecimento dos Níveis de Capacidade de uso do tempo	12	26	40	54	68	82	
E	Desorganização Pessoal	3	17	31	45	59	73	
F	Dificuldade de Diagnosticar Problemas	6	20	34	48	62	76	
G	Dificuldade para Tomar Decisões	5	19	33	47	61	75	
H	Falta de Delegação	7	21	35	49	63	77	
I	Falta de Objetivos Pessoais	14	28	42	56	70	84	
J	Falta de Prioridades	11	25	39	53	67	81	
K	Não consegue dizer não	8	22	36	50	64	78	
L	Perfeccionismo	13	27	41	55	69	83	
M	Planejamento Inadequado	1	15	29	43	57	71	
N	Uso Inadequado de Telefone/Celular	9	23	37	51	65	79	
TOTAL								

RESULTADO POR LINHA (A, B, C,...)

0 a 1: bom; 2 a 3: regular; 4 a 6: esta área precisa de melhoria.

RESULTADO TOTAL – SOMA DOS RESULTADOS POR LINHA

00 – 14: Você administra bem o seu tempo

15 – 29: Convêm aparar algumas arestas

30 – 44: Regular

45 – 59: Convêm dar mais atenção ao problema

> 60: Você precisa tratar desta questão com urgência!