

A GESTÃO DO TEMPO COMO FATOR DE EQUILÍBRIO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

Franciel Luiz Sette¹

Fabiana Tramontin Bonho²

RESUMO

Este estudo analisa e busca descrever e discutir de que forma a gestão do tempo pode trazer o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, fez-se um levantamento dos tempos gastos em cada uma das duas áreas da vida, avaliando assim os impactos que podem causar um possível desequilíbrio. Baseado em dados da literatura científica atual, se apresenta o novo cenário do mundo dos negócios e o aumento da competitividade, passando pela definição de uma escala de valores, o que é o tempo e diretrizes de um bom planejamento e gestão do tempo. Cita-se também a existência de uma consciência do desequilíbrio entre as duas áreas e da insatisfação de uma das partes quando atingida. Perdas significantes, tanto na área pessoal/familiar quanto na profissional, podem ser geradas se o assunto não for levado a sério. Notou-se, por parte do autor, que a cada ano que passa as relações com familiares e amigos se tornam mais distantes e que esta “falta de tempo” não está relacionada apenas com o nível profissional que se ocupa, mas sim com a falta de organização e gestão do tempo disponível. Para tais conclusões, bem como comparações da teoria com a prática se realizou uma pesquisa por meio de entrevista semiestruturada com oito gestores de três ramos empresariais diferentes, constatando-se que existe um desequilíbrio e frustrações a nível pessoal por não ter disponibilidade de tempo para se fazer aquilo que gosta.

Palavras-chave: Gestão do tempo. Família. Trabalho. Equilíbrio. Desequilíbrio.

ABSTRACT

This study analyzes and seeks to describe and discuss how time management could bring the balance between personal and professional life. In addition, a survey was made of the time spent in each of the two areas of life, thus assessing the impacts that may cause a possible imbalance. Based on data from the current scientific literature, it addresses the new scenario of the business world and the increase in competitiveness, by defining a value scale, which is the time and guidelines for good planning and time management. It is also mentioned the existence of an awareness of the imbalance between the two areas and the dissatisfaction of one of the parties when reached. Significant losses in both personal / family and professional areas can be generated if the issue is not taken seriously. It was noted by the author that with each passing year relationships with family and friends become more distant and that this “lack of time” is not only related to the professional level concerned, but to the lack organization and time management available. For these conclusions, as well as comparisons of theory with practice, a semi-structured interview survey was conducted

¹ Acadêmico do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: francielsette@gmail.com

² Orientadora das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS. E-mail: fabitramontin@gmail.com

with eight managers from three different business branches, finding that there is an imbalance and frustrations of personal levels due to the lack of time to be available do what you like.

Keywords: *Time management. Family. Job. Balance. Imbalance.*

1 INTRODUÇÃO

Notícias como a publicada pela revista *Época Negócios* (2019, p. 1), que diz: *“O trabalho está matando as pessoas e ninguém se importa”* e que: *“O estresse está por trás da morte de 120 mil americanos”*, não eram comuns a 50 ou 70 anos atrás.

Se de um lado tem que se trabalhar mais para bater metas e atingir resultados em um mundo empresarial altamente competitivo e veloz, de outro se recebe a pressão de familiares, cônjuges, filhos e sociedade em geral para uma vida social mais presente. Este dilema, e a busca pelo equilíbrio, está presente em todos os lugares, todas as organizações e nas mais variadas classes trabalhistas, porém muito mais acentuado na alta gerência e diretoria, que chegam a destinar até 71% de seu tempo para atividades profissionais, e apenas 29% para tudo que envolve atividades da vida pessoal (TANURE, 2002).

É comum ouvir, frequentemente, pessoas reclamando da falta de tempo, filhos reclamando da ausência dos pais, cônjuges insatisfeitos, amigos marcando e remarcando atividades. E a frase que geralmente se ouve é: *“tenho muitas coisas para resolver, não sobra mais tempo”*.

Para Branco (2010), não há mais uma separação entre vida pessoal e profissional do indivíduo, podendo ser isso uma das causas de todo o sofrimento e estresse descrito acima. A consciência de desequilíbrio já é coletiva, e o problema se agrava, de fato, cada vez mais dada a velocidade da informação, alto nível de cobrança e exigências tanto do meio profissional quanto pessoal. Passou o tempo em que qualidade em uma empresa estava relacionada à produção, hoje, é preciso associar isso à qualidade de vida dos colaboradores. É preciso um equilíbrio para que as pessoas envolvidas com a empresa possam ter felicidade plena nas duas áreas, e é certo que isso trará melhores resultados (GIL, 2016). Logo, é possível destacar uma contribuição acadêmica gerada por este estudo, podendo despertar nos gestores a consciência de que profissionais equilibrados produzem resultados melhores.

Equilibrar a vida profissional e a vida pessoal, não é uma missão fácil, principalmente para cargos executivos que constantemente precisam decidir entre ficar um pouco mais na empresa, terminando um projeto, por exemplo, ou tirar tempo para a família e amigos. Por mais que a primeira opção gera resultados imediatos e visíveis, são as relações com a família que fazem as pessoas felizes a longo prazo. Quando o desequilíbrio perdura, poderá se ter uma carreira de sucesso, porém, com o fracasso na vida pessoal (CHRISTENSEN; ALLWORTH; DILLON, 2012).

É um erro acreditar que o desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal é um problema apenas da atualidade. Pensadores e filósofos chamam atenção a milênios quanto aos riscos de uma vida desequilibrada. A 200 anos um guia indiano que acompanhava brancos em uma expedição, descreveu assim o papel do tempo mensurável para nossa cultura: “Os brancos têm apenas um deus, que se chama Tique-Taque, e lhes diz o que devem fazer” (GRÜN, 2010, p. 14).

Salomão 950 a.C. considerado, pela cultura judaico-cristão, o mais sábio Rei de Israel até então, descreve em seus provérbios de sabedoria, cujo tema é: “princípios universais para a vida”, que o homem deve desfrutar o melhor que a vida pode proporcionar, e este melhor está em coisas simples como: comer, beber e alegrar-se (BÍBLIA, 2001). Para ele, esta é a receita que ajuda a superar os difíceis dias de trabalho durante o tempo de nossa vida.

A escolha do tema desta pesquisa se deu por notar, de forma observatória e prática, por parte do autor, que a cada ano que passa as relações com familiares e amigos se tornam mais distantes. Notou-se também, que esta “falta de tempo”, muitas vezes não é uma questão de serem profissionais bem-sucedidos, mas sim, de uma falta de divisão apropriada do tempo.

Com base no problema de desequilíbrio do uso do tempo entre a vida pessoal e profissional, coube a este trabalho questionar: Como a gestão do tempo pode auxiliar no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional? Tendo como objetivo principal, descrever e discutir de que forma a gestão do tempo poderá trazer o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e também, identificar os tempos gastos em cada uma das duas áreas da vida, tanto pessoal quanto profissional e avaliar os impactos do desequilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Para isso, foi realizada uma pesquisa por meio de entrevista semiestruturada que analisou e comparou as informações de como está a gestão do tempo entre a vida pessoal e profissional de oito gestores que atuam em ramos empresariais

diferentes, são eles: indústria, serviços e distribuidora de alimentos. Todas as empresas estão situadas em Igrejinha/RS.

A partir daqui este artigo segue com uma estrutura de referencial teórico abordando pontos como: Escala de valores; O fator tempo; O novo cenário nos negócios e o planejamento e a gestão do tempo, seguindo-se pela análise dos resultados e conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A vida agitada, o corre-corre, atividades feitas às pressas, metas a serem batidas e os dias passando “mais rápido”, expressão comum do dia-a-dia, são alguns sinalizadores de que algo está em desequilíbrio. Contudo, se fez necessário um profundo e detalhado estudo em literaturas conceituadas e pertinentes que possam dar melhor embasamento ao assunto deste trabalho.

2.1 Escala de Valores

A escala de valores que se cria para as diversas atividades desenvolvidas é o que poderá fazer a diferença no quesito equilíbrio.

Para Grün (2010, p. 16), “[...] o problema se encontra na valoração do acontecimento como útil e valioso ou inútil e improdutivo em relação a resultados ambicionados”. Se levar em conta o tempo de uma hora que um profissional gasta para se deslocar, em uma metrópole, de sua casa até o trabalho podemos dizer que ele perde duas horas de produção por dia. Este conceito está correto para aqueles que veem as horas do relógio como tempo de produtividade ou perda. Para outros, pode ser um tempo de curtir o caminho, a vista, o nascer ou pôr do sol, uma parada para um lanche, enfim, um tempo de vida dentro do que seria considerado perdido para o outro.

Conciliar o papel profissional e pessoal na vida de qualquer indivíduo é uma tarefa muito complexa e sempre se está diante de muitas variáveis e diversas oportunidades de escolha.

Quando se olha para o lado profissional, se vê que a carreira é apontada pelo indivíduo como eixo primordial de sua vida e é ela que passa a ditar quais valores pessoais deverão ser seguidos, o que gera uma certa escravidão por parte do ser

quanto ao trabalho, que acaba por sacrificar a vida pessoal em busca do êxito profissional ambicioso (PAGÉS, 1987 *apud* BRANCO, 2010). De outro lado, este indivíduo profissional tem uma vida social, amigos, família e afazeres pessoais.

Koloustian (1988, p. 22) declarou que: “A família é o lugar indispensável para a garantia da sobrevivência e proteção integral dos filhos e demais membros, e é ela que propicia os aportes afetivos e, sobretudo materiais, necessários ao desenvolvimento e bem-estar de seus componentes”.

Sabe-se que os resultados gerados pelo investimento de esforços na vida profissional são facilmente mensuráveis e geralmente se vê os resultados a curto prazo, mas são as relações com a família que fazem as pessoas felizes a longo prazo. Quando o desequilíbrio perdura, poderá se ter uma carreira de sucesso, porém, com o fracasso na vida pessoal (CHRISTENSEN; ALLWORTH; DILLON, 2012).

A ponte de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional não é apenas uma questão de ter ou não ter tempo para tudo. Apesar da gestão do tempo ser fundamental para o equilíbrio, tópico que se apresenta na sequência, fica claro, com base nas referências acima, de que tal gestão é precedida por um conjunto de crenças, valores e escolhas.

2.2 O Fator Tempo: Um ponto primordial no conflito família/trabalho

Conscientes, de que para se chegar a decisão de fazer uma gestão do tempo em nosso dia a dia, deve-se definir os valores e prioridades. A seguir se discute o que dizem as bibliografias sobre o tempo, sua gestão e o conflito entre família e trabalho pela má administração deste.

É comum ouvir pessoas dizendo: “Não tenho tempo”. No entanto não existe possibilidade alguma de alguém, em vida, poder dizer esta frase, pois este momento que digo não ter tempo, simplesmente não existe. “Enquanto vivermos, viveremos no tempo” (GRÜN, 2010, p. 17). Ele continua dizendo:

[...] de igual modo, não se pode ter tempo; ao contrário, o tempo está sempre aí: em cada momento, em cada hora de 60 minutos ou em cada dia de 24 horas. Podemos dispor de nosso agir, não, porém, do tempo. Podemos decidir como queremos passar o tempo, o que queremos fazer (GRÜN, 2010, p. 17-18).

Então a forma correta de dizer não tenho tempo, seria dizer: não tenho tempo para ti, ou para isso ou aquilo, pois escolhi neste tempo fazer outra coisa, que numa escala de valores considero mais importante, ou mais confortável no momento.

Descrevendo e tentando explicar o que é o tempo, se encontra Whitrow (2002), relatando:

Conta-se que o poeta russo Samuel Marshak, quando esteve em Londres pela primeira vez, antes de 1914, e não conhecia bem o idioma inglês, perguntou a um homem na rua: “Por favor, o que é o tempo?” O homem olhou-o muito surpreso e respondeu: “Mas essa é uma questão filosófica. Porque está perguntando a mim?” Muitos séculos atrás, um famoso padre preocupou-se com a mesma indagação e confessou que, se ninguém perguntasse, ele sabia o que era tempo, mas se tentasse explicar teria de admitir que não sabia. Embora haja muitas ideias importantes com as quais a maior parte das pessoas concorda sem entender, só o tempo tem essa qualidade peculiar de nos fazer sentir por intuição que o compreendemos perfeitamente, desde que ninguém nos peça para explicá-lo (WHITROW, 2002, p. 15).

Nessa perspectiva se tem o apoio de Grün (2010, p. 22-23), afirmando que o conceito de tempo difere de cultura para cultura “[...] cada povo fez suas próprias experiências com o tempo. Eles sementaram tais experiências em suas respectivas línguas. O tempo, como tal – assim para os filósofos -, não existe. O que há são conceitos sobre o tempo, representações do tempo”. Para os alemães, diz ele, o conceito vem da palavra “Zeit” que é dividir, retalhar, rasgar. Já para os gregos, não é apenas isso, mas veem cada hora não apenas contendo 60 minutos, e sim como uma associação a deuses e deusas, que trazem no fracionamento de uma hora o estímulo do crescimento, amadurecimento e florescimento. Para os gregos as horas passam a ser mensageiros dos deuses. Enquanto isso os Romanos definem que tempo está em forte ligação com templo, local de habitação dos deuses, em resumo, para eles, o tempo pertence aos deuses.

Mesmo sem uma definição concordada sobre o tempo é corriqueiro ouvir sobre, tempo passado, presente e futuro. Neste interim, Tolle (2005), relatando uma experiência espiritual, diz que:

[...] o presente possui um significado central para a vida humana: tudo o que acontece neste mundo, o que vivenciamos, ouvimos, pensamos, sentimos, acontece no agora, no presente. Nada acontece no passado e nada no futuro. Passado é apenas a recordação de um tempo anterior. Semelhantemente, o futuro é uma expectativa ou representação que temos agora (TOLLE, 2005, p. 30).

Contudo, cabe destacar que o tempo ainda é o tema central no mundo empresarial. Grün (2010), frisa que não seria possível planejamento, comércio econômico e todo nosso mover, mesmo cultural, sem o conhecimento do tempo.

[...] muitas pessoas, porém, não vivenciam o tempo como tempo que é planejado sensatamente, que é preenchido abençoadamente pelo trabalho, a fim de produzir os bens para nossa necessidade vital, nem tampouco como tempo para viver. Elas vivem muito mais a falta de tempo, a pressão do tempo, tempo como recurso demasiado escasso, ou como pressa e estresse. Vivem a procura de métodos para concluir mais rapidamente seu trabalho, métodos para melhor administração do tempo e melhor auto-organização. O modo como lidam com o tempo e com a vida – pelo menos a vida de trabalho - parece-lhes insatisfatório e oneroso. Alguns sentem-se sob constante pressão, apressados ou exaustos (GRÜN, 2010, p. 27).

A busca por um equilíbrio entre vida pessoal e profissional já é assunto desafiador e considerado uma ferramenta estratégica de gerenciamento de recursos humanos que possa gerar o bem-estar dos funcionários (WONG; KO, 2009).

Robbins (2002, p. 373-374) descreve que tal conflito é: “[...] um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”. Para ele este conflito poderá afetar o indivíduo quanto ao seu desempenho.

Se por um lado o trabalho pode proporcionar uma vida melhor às famílias, de outro, a sobrecarga de atividades pode ser o fator gerador de conflito, que tira o indivíduo do lar para tentar suprir um momento de bem-estar pela conquista de coisas. Conforme Chandra (2012), o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ainda depende de algumas variantes, dependendo de cada pessoa e de cada fase do ciclo de vida. Existem variações quanto a preferências de cada indivíduo, características demográficas, entre outras. Diz ainda que, a grande maioria das pessoas tem consciência deste desequilíbrio, e que, por mais que buscam equilibrar as coisas, acabam cedendo às pressões devido à preocupação com o sucesso da carreira, isto por sua vez gera mais gasto de tempo no trabalho gerando o conflito e a insatisfação em relação a trabalho e vida pessoal.

2.3 O Novo Cenário nos Negócios: Competitividade, Exigências e Resultados

Ao se analisar as mudanças, na história da civilização, como: o uso do tempo, a qualidade de vida e o desequilíbrio, se depara com inúmeras mudanças. Tais

mudanças podem passar despercebidas no momento em que acontecem, mas poderão gerar grande impacto no futuro. Cohen (2000), relata mudanças desde a descoberta do fogo, início da era agrícola, primeiras técnicas de navegação, revolução industrial até a era atual, que se chama de revolução da informação, e afirma ser comum ouvir pessoas dizerem que vivem em um mundo caótico e menos seguro do que no início de tantas mudanças.

Até o início da revolução industrial, os artesãos desenvolviam o trabalho no ambiente do seu próprio lar, depois disso, acontece a divisão entre trabalho e casa. Para Cohen (2000), esta separação entre vida de trabalho e vida social, ou pessoal, começa a ser posta em dúvida com o surgimento da economia do conhecimento. É neste momento que o desafio surge; de um lado, uma maior pressão do mercado e da organização para atingir metas, de outro, um grito incessante de colaboradores buscando, além de bons salários e segurança, melhor qualidade de vida, querendo trabalhar em lugares mais agradáveis e com horários mais flexíveis.

Conforme literaturas, se vê uma maior exigência por parte das organizações, e até mesmo do mercado de trabalho em si, para que os indivíduos se doem cada vez mais às relações profissionais, muitas vezes sem limites, esquecendo-se que existe uma vida fora do trabalho. Nas empresas e em todo ambiente mercadológico, principalmente nas últimas duas décadas, tem aumentado muito a exigência e a pressão sobre os colaboradores e suas competências, habilidades e conhecimentos, isso dado em parte pela globalização aliada a competitividade acirrada (ORLIKOWLSKY; YATES, 2002).

Mesmo diante deste cenário, de exigências extremas, não se pode aceitar que as pessoas precisem ser escravas do tempo e das obrigações, pois é possível ter um planejamento e uma boa gestão do tempo, de forma que otimize as atividades principais e secundárias (WAGNER, 2003).

Para isso, Sennett (2008), diz que em razão do tempo, no qual a vida profissional passa a ser flexível e superficial cedendo ao curto prazo, as relações familiares seguem no mesmo ritmo. Por isso, a manutenção do casamento e os relacionamentos se mostram uma difícil tarefa, em razão de tanto o homem quanto a mulher estarem nesse círculo vicioso do trabalho, erigindo uma barreira ao convívio entre eles.

2.4 Planejamento e gestão do tempo

Como já mencionado, o dia tem 24 horas para todos os mais de 7 bilhões de habitantes do planeta, e absolutamente ninguém pode dispor de um só segundo a mais, (Foster 2009). Contudo, mesmo não podendo mudar este fato, pode-se tomar decisões, particulares e variáveis, quanto a forma que usarei este tempo que está disponível, dando ênfase as atividades desnecessárias ou as que realmente são importantes. Neste caso não podemos administrar o tempo, mas sim a vida em suas atividades.

Cientes da existência de um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional na rotina de muitos indivíduos, o planejamento estratégico pessoal pode ser uma ferramenta importante para se chegar ao equilíbrio e sucesso nas duas áreas da vida.

Para Prado (2010), bem como as empresas, as pessoas também devem usar e se beneficiar das ferramentas de planejamento e gestão para planejar suas vidas alcançando assim melhores resultados como um todo.

Dado os novos desafios no mundo corporativo, Grassi (1998) afirma que gerenciar melhor as atividades dentro do tempo que se tem, com o intuito de ganhar mais produtividade e qualidade de vida tem se tornado cada vez mais importante. No entanto fica claro, por parte da autora que o assunto não diz respeito apenas a estes últimos tempos, mas que já se pode encontrar trabalhos nessa área desenvolvidos por Frederick W. Taylor, desde o século XIX, passando por Makenzie no final dos anos 1950 e depois mais intenso com as contribuições de Druker a partir da 1960.

Apesar de já ter algum tipo de material no século passado sobre a gestão do tempo, foram nos últimos 20 anos que se desenvolveram o maior número de estudos (GRASSI,1998). Atualmente tem-se disponível muito material impresso sobre o tema, além de softwares, programas e agendas que ajudam a programação do dia-dia, e ainda o acesso a seminários e cursos que auxiliam, os que de uma forma ou outra, encontram-se insatisfeitos com o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional. Segundo a autora, foi a demanda cada vez maior de pessoas insatisfeitas que fez com que pesquisadores buscassem métodos eficientes para solução dos problemas relacionados ao uso do tempo.

Drucker (1981), afirma que toda atividade requer tempo para ser realizada, o tempo é um elemento singular, único e insubstituível, pois não há nenhum outro elemento que o substitua. Em decorrência disso, o tempo é um fator limitativo, pois os

limites da execução de um processo são estabelecidos pelo fator mais escasso, imutável, irreversível e perecível, o tempo. Por isso, da importância de um processo de planejamento e gestão adequado do uso do tempo, que poderá trazer o equilíbrio.

Pela visão de Covey (1994; 2007), deve-se ficar atento quanto a necessidade de considerar três fundamentos principais para que a gestão do tempo obtenha eficiência e eficácia, que são: a) decisão firme de querer exercer o controle efetivo sobre o tempo; b) priorização das atividades por importância e c) exercício da disciplina, da perseverança, da integridade e de hábitos positivos. Neste mesmo rumo temos o apoio de Drucker (1981), afirmando que a boa administração do tempo depende de como ele está sendo empregado, no momento atual. Essa informação permite eliminar desperdícios e aproveitar o tempo no que realmente importa.

2.5 Modelo de gestão do tempo

Dentre os mais variados modelos e programas de gestão do tempo disponíveis, usou-se como base para referencial teórico deste artigo os modelos de planilhas desenvolvidos pela autora Melissa Raffoni, devido a praticidade de aplicação e uso.

Dois bases principais são defendidas no processo de gestão que é: Alavancagem do tempo e gerenciamento do tempo.

A alavancagem consiste na estratégia de utilizar o tempo de uma forma inteligente e com eficiência em busca de seus objetivos mais importantes. Enquanto que o gerenciamento é o processo que se utiliza no dia-a-dia para alavancar o tempo, como: agendas, listas de afazeres, delegação de tarefas e outros sistemas que permitem certa otimização. (RAFFONI, 2006, p. 6).

Para se chegar a um modelo de alavancagem do tempo, o primeiro ponto a ser considerado é se fazer uma auditoria, ou seja: descobrir como está sendo usado o tempo no dia-a-dia.

Como forma de auxílio em uma melhor utilização do tempo Raffoni (2006), sugere que:

- a) Crie um quadro com os dias da semana e indique no alto as principais categorias relacionadas ao objetivo da semana às quais dedica seu tempo;
- b) Cada vez que concluir uma atividade, anote o tempo gasto numa coluna correspondente a cada categoria;
- c) No fim do dia some o total de horas dedicadas a cada categoria;

d) Analise sua auditoria. Divida o tempo dedicado a cada objetivo pelo tempo total dedicado ao trabalho;

A seguir, no quadro 1, o modelo proposto por Raffoni, 2006, conforme descrito.

Quadro 1 – Ferramenta Básica de Auditoria do Gerenciamento do Tempo

FERRAMENTA BÁSICA DE AUDITORIA DO GERENCIAMENTO DO TEMPO							
Semana de 20 a 24/03	Atividade Vendas	Atividade Atendim. aos clientes	Atividade Gerenciam. de equipe	Atividade Planej. estratégico	Atividade Gerenciam. Do chefe	Atividade Administr.	Total de horas
segunda-feira	2 horas	1 hora	3 horas	-	-	2 horas	8 h
terça-feira	3 horas	1 hora	4 horas	-	-	2 horas	10 h
quarta-feira	7 horas	-	-	-	1 hora	2 horas	10 h
quinta-feira	-	3 horas	3 horas	-	-	2 horas	8 h
sexta-feira	1 horas	2 horas	-	3 horas	1 hora	2 horas	9 h
Tempo total/Atividade	13 horas	7 horas	10 horas	3 horas	2 horas	10 horas	44h
% do tempo	29 %	16%	22%	7%	4%	22%	100 %

Fonte: Raffoni (2006, p.18).

Essa auditoria deverá ser feita no período de uma ou mais semanas, anotando todas as atividades do dia para realmente poder saber como se está usando o tempo. Flores (2011), citando Raffoni, diz que essa auditoria deve ser feita tanto na área profissional, de trabalho, quanto na área pessoal, com o objetivo de alcançar equilíbrio na vida.

Depois de se obter uma ideia clara da maneira como se está aplicando o tempo, a autora aponta, como passo essencial do seu modelo, a comparação dos resultados dessa auditoria com os objetivos, para que sejam feitas as devidas correções do uso do tempo na direção daquilo que se deseja realmente, elaborando a situação desejada (alavancagem do tempo). (FLORES, 2011, p. 62).

A seguir, no quadro 2, se identifica como focar e direcionar o tempo disponível nas atividades mais importantes, aquelas que culminam para o cumprimento dos objetivos e metas.

Quadro 2 – Ferramenta de Planejamento da Alavancagem do Tempo.

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

Fonte: Raffoni (2006, p. 25).

No referencial apresentado, desde a escala de valores até planejamento e modelos de gestão do tempo, notamos com clareza a diversidade de fatores que tornam complexo o assunto quando se tenta chegar a uma conclusão de aplicabilidade prática que varia com a realidade de cada indivíduo, o que veremos na análise dos resultados.

3 METODOLOGIA

Este trabalho apresenta-se como uma pesquisa descritiva, que observa, registra, analisa e ordena dados, devendo o pesquisador evitar ao máximo sua interferência nos resultados da pesquisa, facilitando assim a compreensão por parte do leitor. Quanto aos procedimentos técnicos, classifica-se como pesquisa de campo, por entrevista pessoal de contato direto, no modelo semiestruturada. Quanto ao

método de abordagem, dedutivo, analisando do geral para o particular se chega a uma conclusão. Do ponto de vista da abordagem do problema este estudo se classifica em pesquisa qualitativa. Quanto ao tipo de amostra não probabilística intencional.

Este estudo se deu através da comparação e foi realizada em três ramos empresariais diferentes, indústria, serviços e distribuição, todas na cidade de Igrejinha/RS, no período de maio a agosto de 2019. A entrevista que se deu em forma semiestruturada contou com 13 questões. Foi feita a análise dos dados qualitativos através da análise de conteúdo a qual visa estabelecer o confronto entre a teoria e os dados obtidos. Os participantes escolhidos para entrevista são todos gerentes e também diretores sendo que no total dos entrevistados foram oito gestores em três setores diferentes; Recursos Humanos, Finanças e Produção.

4 RESULTADOS

4.1 Perfil dos participantes

Dentro de cada empresa teve-se o cuidado para também escolher setores de atuação diferentes, como por exemplo: da indústria de confecção ou **empresa “1”**, como chamaremos, uma gerente de recursos humanos, (chamaremos de **GRH-1**), mulher, 26 anos casada, gestante, formada em administração de empresas e coaching. Outra diretora financeira (**DF-1**), mulher, 38 anos, casada, um filho, formada em administração e pós-graduada em Recursos Humanos. Da empresa prestadora de serviços, imunizadora, que chamaremos de **empresa “2”**, foi entrevistado uma gerente de recursos humanos (**GRH-2**), mulher, 30 anos, solteira, formada em ciências contábeis. A outra, uma diretora financeira, e também sócia proprietária da empresa (**DF-2**), mulher 53 anos, casada, 2 filhos, estudante de administração presencial na FACCAT (Faculdades Integradas de Taquara). O outro, também sócio proprietário da empresa que é responsável pela produção e vendas (**GP-2**), homem, 56 anos, casado, estudante de administração e coaching. Da **empresa “3”**, uma distribuidora de alimentos, o proprietário que é responsável pelo RH pessoal e pelas metas e estratégias de vendas (**GRH-3**), homem de 38 anos. Uma gerente financeira (**GF-3**), mulher de 38 anos formada em ciências contábeis pela FACCAT, e cursando pós-graduação em controladoria. Uma gerente de produção com atuação em compras (**GP-3**), mulher 34 anos estudante de Gestão Comercial pela FACCAT. As três

empresas estão situadas na cidade de Igrejinha/RS, e todos entrevistados moram na mesma cidade em que trabalham.

4.2 Respostas e análise das entrevistas

Será descrito as respostas na ordem das questões do roteiro da entrevista, que contou com 13 perguntas, ou seja: da questão 1 a 5 tratou-se da vida pessoal, rotina e contato com a família, a título de conhecer a realidade dos participantes e prepará-los para as perguntas mais objetiva quanto ao uso do tempo. Já as questões de número 6 a 11 foram mais pontuais levando os participantes a sair da zona de conforto para dar a resposta, foi nestas questões que conseguimos descobrir o tanto de horas do dia destinado a cada área da vida e ouvir dos participantes se estão em equilíbrio ou desequilíbrio, e por fim as questões 11 a 13 conclui com dicas pessoais dos participantes para se buscar o equilíbrio e também a análise por parte de cada um quanto a satisfação da vida como um todo.

Quando questionados, nas primeiras três perguntas, acerca da vida pessoal, se é casado tem filhos, estuda, contato com a família e rotina semanal, pode-se verificar que as respostas são muito parecidas. A rotina e o estilo de vida pouco variam nestas questões, com exceção da **GRH-2**, que é solteira e a mais jovem dos participantes, com 30 anos de idade, mora com a avó e no momento não está estudando, e também a **GF-3** de 38 anos que é viúva e mora com os filhos, os demais são todos casados e moram com o cônjuge e filhos, trabalham de segunda a sexta-feira, exceto **GRH-3**, que usa-se do sábado também para controles da empresa, todos tem contato diário com a família em casa, como filhos e cônjuge, e semanalmente com os pais, sendo que apenas a **GRH-1**, que tem os pais morando em São Paulo, mantém contato 3-4 vezes por semana por vídeo chamada e visita três vezes ao ano. Todos praticam uma vida espiritual semanal divididos em cristãos católicos e evangélicos com exceção da **DF-1** que diz “*não pratico mas simpatizo*”.

A primeira pergunta que chamou bastante atenção dos entrevistados, e notou-se que a resposta foi buscada mais a fundo mesmo, foi a de número quatro, que questiona sobre a pessoa ter, na sua rotina semanal, um dia e horário específico para cuidados pessoais, (somente para si), como academia, caminhada, leitura meditação, hobbies, passeio com amigos, etc. Notou-se aqui que dos oito entrevistados apenas dois deles responderam que sim, e descreveram o dia e horário exato das suas

atividades pessoais, que foram o **DF-2** e **GP-2**. Aqui já podemos fazer uma análise pontual. Estes dois são da mesma empresa, um casal e estão entre os 3 entrevistados que mais usam das horas do dia para as funções trabalho, mesmo assim, são os únicos que dispõem de dias e horários específicos para atividades pessoais que é: academia, caminhada e participação em clube de tiro (assíduos e praticantes rigorosos de seus hobbies). A leitura que se faz aqui, não é de “falta de tempo”, como dizem os autores no referencial teórico, mas exatamente de se fazer uma gestão do uso do tempo e programar cada atividade, através do planejamento do tempo. Os demais mostram um forte desejo, e até certa frustração em se dar conta que não dispõem desse momento para si, e a maioria deles dizem que já tiveram esse tempo e hoje precisam retomar, principalmente para academia e caminhadas.

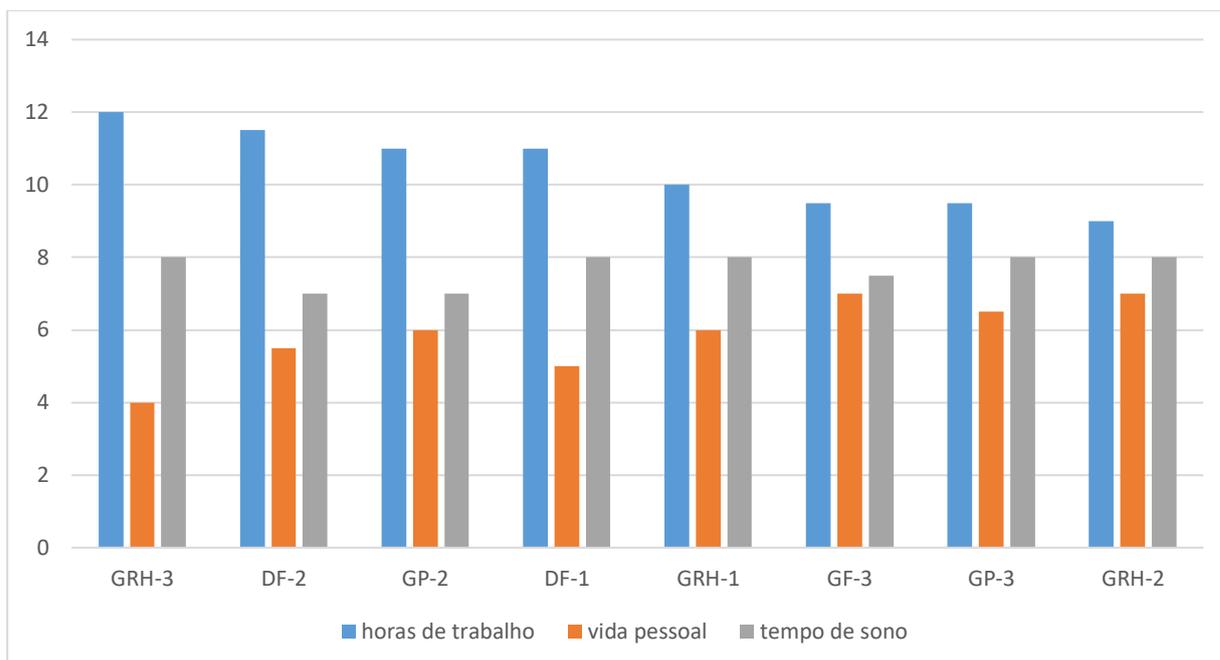
A segunda questão de grande contribuição para este artigo foi a de número seis que diz: “*Quantas horas por dia se dedica ao trabalho e quantas a vida pessoal?*” Vejamos as respostas no quadro a seguir, criado pelo autor, em ordem de mais para menos horas dedicadas ao trabalho/pessoal. Sabendo-se que o tempo destinado para vida pessoal é dividido entre atividades com a família, que envolve parentes, pais, filhos, com o cônjuge, atividades com amigos, hobbies pessoais, treinamentos, cursos, estudo, tempo de almoço, lanches, deslocamento e todos afazeres particulares, ou seja, tudo que é feito na vida excluindo o trabalho.

Quadro 3 – Relação da utilização de horas

PARTICIPANTE	HORAS DE TRABALHO	VIDA PESSOAL	TEMPO DE SONO
GRH-3	12	4	8
DF-2	11,5	5,5	7
GP-2	11	6	7
DF-1	11	5	8
GRH-1	10	6	8
GF-3	9,5	7	7,5
GP-3	9,5	6,5	8
GRH-2	9	7	8

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2019).

Gráfico 1 – Relação da utilização de horas. Gráfico.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2019).

Cabe salientar, que nas respostas quanto ao uso de horas para cada área da vida os participantes **GRH-3, DF-2 e GP-2**, além de serem os que mais usam horas do dia para atividades profissionais, admitiram também que gastam boa parte do tempo fora da empresa e em finais de semana atendendo clientes via redes sociais, e-mail, etc. mas não souberam mensurar quanto tempo gastam com isso, enquanto que os demais entrevistados dizem que isso não acontece, ou muito raramente, geralmente trabalham mesmo durante o tempo que estão na empresa e depois “se desligam da organização”, enquanto que os gestores/proprietários, dizem que em partes “não se desligam da empresa”.

Quanto as perguntas de número sete e oito, mais especificamente a sete, que questiona se a pessoa gostaria de fazer algo na vida pessoal que as atividades profissionais não permitem encontramos uma perfeita relação ao quadro da questão 6 criado acima, onde que responderam, sim gostaria, mas não posso, os seguintes: **GRH-3, DF-2, GP-2, DF-1, GF-3**, enquanto que **GRH-1, GF-3, GP-3 e GRH-2**, responderam que não, o trabalho não os impede. Observa-se novamente nos 4 primeiros, que usam maior parte do tempo à vida profissional, sofrem uma certa frustração em não poder fazer o que realmente gostariam, que ficou entre três atividades principais, viajar com a família, fazer exercício físico e ir mais a igreja. Porém esta mesma relação não se pode aplicar a questão oito que perguntou se a

pessoa acha que sua vida está em equilíbrio ou desequilíbrio. Os que reconheceram um desequilíbrio foram apenas **GRH-3 e GRH-1**, enquanto que **DF-1** acha estar desequilibrada em partes, os demais acreditam que estão em equilíbrio. Aqui vemos a confirmação do referencial bibliográfico que fala na questão de valores, ou seja: Para uns, trabalhar mais não significa estar em desequilíbrio, pois seus valores assim dizem, mesmo que haja uma consciência e frustração por querer fazer algo que no momento não podem (GRÜN, 2010).

Entre as questões nove, dez e onze, onde que foram questionados se já sofreram cobranças por algum familiar ou amigo quanto a sua ausência, e até mesmo se recusariam uma promoção profissional para se dedicar mais a vida pessoal pode-se verificar uma supervalorização à família, sendo que sete dentre os oito, já se frustraram com cobranças de amigos ou familiares devido a sua ausência, gostariam de participar mais da vida dos filhos e estar mais com os pais e cônjuge. E eles já recusaram e recusariam novamente uma promoção para se dedicar mais a família. A única que não recusaria foi a **GRH-2**, pois diz ter disponibilidade de tempo e poderia assumir mais compromissos na empresa sem problemas.

As últimas questões, sobre ser uma pessoa realizada na vida como um todo e de forma plena, encontramos três, dos oito, entrevistados que afirmaram serem pessoas realizadas (**GF-3, GRH-3 e GRH-1**), enquanto que os outros 5 reconhecem faltar algo na sua vida como: “Concluir faculdade, poder tirar férias sem contato com a empresa, descobrir o sentido da vida, encontrar o que realmente lhe dá prazer, poder se dedicar mais a igreja e organizar a vida financeira, reconhecimento e conseguir casa própria”. Novamente podemos fazer uma análise baseada no referencial teórico, e os autores, que dizem ser as coisas da vida pessoal e as relações com a família que fazem as pessoas felizes a longo prazo (CHRISTENSEN; ALLWORTH; DILLON, 2012).

Pode-se analisar ainda, que aqueles que mais usam das horas do dia para as atividades profissionais, não são pertencentes de um único ramo empresarial ou um cargo em afim, mas sim entre os proprietários das empresas. Os três entrevistados que ficaram no ranking de maior uso de horas para a vida profissional, são os proprietários da empresa “**2 e 3**”. Fazendo uma média da soma de horas dos 3 gestores/proprietários, chegamos ao uso de 11,5 horas por dia destinado ao trabalho, e 5 para a vida pessoal como um todo, enquanto que nos demais gerentes temos uma média de 9,8 para o trabalho e 6,3 horas para a vida pessoal. Observou-se ainda

serem os mesmos três os que relataram um forte desejo de fazer algo na vida pessoal, mas são impedidos, de certa forma pelos compromissos profissionais, como expressou GP-2, nunca conseguiu tirar 30 dias de férias, e os dias que tira, não se desliga da empresa, mas fica atendendo via telefone ou e-mail, e mesmo sentindo-se feliz profissionalmente, acredita que este é um ponto de frustração. E também, segundo o relato do GRH-3, que gostaria muito de fazer novamente uma viagem à Europa, que fez a 5 anos, e hoje não vê possibilidades de fazer dado as ligações com a empresa, que cresceu e precisa reorganizar muitas coisas, dependendo ainda de sua presença constante, mas que vê na gestão e planejamento do tempo, na organização e priorização de tarefas, um meio para organização da vida como um todo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este artigo buscou descrever e discutir como está sendo feita a gestão do tempo entre a vida pessoal e profissional na vida de oito gestores em três ramos empresariais diferente. Além disso, pode-se fazer um levantamento real dos tempos gastos pelos gestores em cada uma das áreas da vida e ainda analisar como a boa gestão do tempo pode ajudar a trazer o equilíbrio entre as duas áreas.

No âmbito de se ter uma contribuição acadêmica e social relevante, pesquisou-se uma vasta literatura condizente com o assunto em questão, além de se realizar as entrevistas de forma precisa para obter o melhor resultado. O desenvolvimento deste trabalho, desde o projeto e principalmente com a finalização do artigo pela ênfase nas entrevistas, foi de grande soma acadêmica e pessoal. Despertado pelo assunto, por observar nos últimos anos que, no próprio círculo social, está cada vez mais difícil as relações com a família e amigos, restringindo-se muitas vezes o contato apenas com os da casa como cônjuge e filhos.

O tema, se mostrou ainda mais interessante já no momento das pesquisas bibliográficas, onde se descobriu a existência da problemática de uma forma generalizada nas mais variadas organizações e que não é apenas um problema atual, mas que a tempo vem sendo um desafio.

No decorrer das entrevistas ficava cada vez mais claro a surpresa dos entrevistados e interesse pessoal pelo assunto, todos se envolveram inteiramente com as entrevistas dando muito valor ao trabalho. A primeira conclusão que tiramos

foi o quão importante se mostrou, por parte de os entrevistados, as relações com familiares e amigos. Notava-se no modo de falar, no olhar e nas palavras de cada um o impacto de serem confrontados e se dar conta de que a rotina os envolveu e coisas simples como passear com o cônjuge ou filhos tem se tornado cada vez mais raro.

O segundo ponto observado, e que chocou a grande parte dos entrevistados, foi descobrirem que não possuem um dia ou horário específico para fazer algo na vida pessoal que apreciam ou acham necessário, como academia, caminhada, passeios ou hobbies. Ressaltando que os únicos dois entrevistados que possuem as atividades pessoais com dias e horários bem definidos, são os dois que estão no topo da lista entre os três que mais trabalham, ou seja, definir dia e horário para uma atividade pessoal, não é uma questão de falta de tempo, mas de organização e planejamento do tempo disponível, de priorizar as atividades.

Constatou-se ainda, que os que mais entregam horas do seu dia às atividades profissionais são os proprietários das empresas, e além disso, confessam usarem parte do tempo livre para acompanhar atendimentos da organização via mensagem, e-mail ou outras formas, a distância. Esse dado está fortemente ligado ao serem esses mesmos os que declaram existir coisas na vida pessoal que gostariam de fazer, mas no momento não podem, pois, as atividades profissionais não permitem. Coisas como viajar com a família, visitar um parente, tirar férias sem contato com a empresa e afazeres de âmbito pessoal que, notou-se, lhes trariam grande realização pessoal se pudessem realizar. Enquanto que aqueles que dedicam menos tempo as atividades profissionais e não tem grande responsabilidades com a empresa, além de seu setor, disseram que nada da vida profissional lhes prenderia.

Acredita-se, com base nos resultados, que esta média de 1,5-2 horas a mais por dia destinada as atividades profissionais, além da ligação constante com a organização, trazem como consequência alguns impactos na concepção de realização pessoal, principalmente na cobrança de alguém da família ou de si mesmo em fazer algo que goste.

Conclui-se que, as conquistas profissionais fazem parte das alegrias de todos profissionais que entrevistamos, mas que há uma preocupação e certa frustração em não poder realizar algo que gosta, ou que sonha em fazer. Praticamente todos tem uma carência e veem a necessidade de organizar e planejar suas tarefas para suprir necessidades pessoais que com o passar do tempo vão ficando de lado. Acredita-se que os envolvidos com este trabalho foram despertados a refletir sobre encontrar uma

forma de planejar e reorganizar seus tempos de trabalho e vida profissional. Se evidencia a importância de a organização criar uma consciência quanto a existência desse conflito e auxiliar seu pessoal a buscar o equilíbrio. Desta forma temos a resposta à pergunta de pesquisa que questionou, como a gestão do tempo pode auxiliar no equilíbrio entre vida pessoal e profissional? Constatou-se entre os entrevistados que fazer uma programação de tempo e atividades geram resultados satisfatórios, sendo organizado de forma a contemplar todos aspectos.

Existem muitas lacunas que poderiam ser preenchidas por trabalhos dentro deste tema, e fica aqui o incentivo aos pesquisadores que aprofundem seus estudos neste campo, principalmente entre a alta gerência e diretoria das organizações que estão sofrendo pressões dos dois lados (família e organização), e necessitam de planos estratégicos para o caminho do equilíbrio.

REFERÊNCIAS

BÍBLIA. Português. **Bíblia de Estudo Plenitude**. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 2001.

BRANCO, Nadia Sant' Anna. **Vida Pessoal x Vida Profissional: o caminho para o equilíbrio**. 2010. 95 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, Brasília, 2010. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2747/1/2010_NadiaSantannaBranco.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2019.

CHANDRA, V. Work-life Balance: eastern and western perspectives. **The international Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 5, p 1040-1056, 2012.

CHRISTENSEN; Clayton M.; ALLWORTH, James; DILLON, Karen. **Como Avaliar Sua Vida?** - Em Busca do Sucesso Pessoal e Profissional. Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

COHEN, David. **A empresa do novo milênio**. Parte integrante da Edição 101 de Exame, 19 nov. 2000.

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

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

DRUCKER, P. F. O gerente eficaz. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **O trabalho está matando as pessoas e ninguém se importa, diz professor de Stanford**. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Vida/noticia/2019/03/o-trabalho-esta-matando-pessoas-e-ninguem-se-importa-diz-professor-de-stanford.html?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=post>. Acesso em: 05 abr. 2019.

ESTRADA, Rolando J.S, FLORES, Gilberto T., SCHIMITH, Cristiano D. Gestão do Tempo como Apoio ao Planejamento Estratégico Pessoal. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 1, p. 315-332, mai./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2734/273419420009.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

FLORES, Gilberto T. **Gestão do tempo como contribuição ao planejamento estratégico pessoal**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Universidade Federal de Santa Maria, UFSM-RS, Santa Maria, 2011.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GRASSI, A.M.D.V. **NextPim: Sistema de gerência pessoal**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia Eletrônica e Computação) – Instituto Tecnológico da Aeronáutica-ITA, São José dos Campos, 1998.

GRÜN, Anselm. **Vida pessoal e profissional: um desafio espiritual**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

_____. **Administração espiritual do tempo**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

KOLOUSTIAN, S.M. (org.). **Família Brasileira, a Base de Tudo**. São Paulo: Cortez, 1988.

ORLIKOWLSKY, W.J.; YATES, J. It's about time: Temporal structuring in organizations. **Organization Science**, v. 13, n. 6, nov./dez., p. 684-700, 2002. Disponível em: <<http://www.viktoria.se/nulden/MobMethod/Papers/AboutTime.pdf>>. Acesso em: 31 jul. 2019.

PRADO, L. J. Planejamento estratégico pessoal para uma vida melhor! 2010.

RAFFONI, M. **Gerenciamento do tempo**: concentre nos objetivos, evite distrações, organize seu espaço, delegue com eficiência: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SENNETT, R. **A Corrosão do caráter**: consequências pessoais de trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2008.

TANURE, B. O desafio de equilibrar resultados de negócio e qualidade de vida. *In*: BOOG, G.; M. (Org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente: 2002.

TOLLE, Eckhart. **O Poder do Agora**. Um Guia para Iluminação espiritual. Rio de Janeiro. Sextante, 2005.

WAGNER, J. **A Arte de Planejar o Tempo**. Porto Alegre: Literalis, 2003.

WHITROW, G. J. **O que é Tempo?**: Uma Visão Clássica Sobre a Natureza do Tempo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

WONG, simonChak-Keung; KO, Annie. Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. **International Journal of Hospitality Management**, v. 28, n. 2, p. 195-203, 2009.