



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



ADILSON FERNANDO RIETTE

GESTÃO DO TEMPO E PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS DE SERVIÇOS
CONTÁBEIS

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO
2018

ADILSON FERNANDO RIETTE

**GESTÃO DO TEMPO E PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS DE
SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Pato Branco*.

Orientador: Dr. Luiz Fernande Casagrande

PATO BRANCO

2018



Ministério da Educação

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Gestão do Tempo e Produtividade nas Empresas de Serviços Contábeis

Por

Adilson Fernando Riette

“O termo de aprovação encontra-se arquivado na coordenação do curso de Ciências Contábeis”

Prof.Dr.Eleandro Schvirck

Avaliador-UTFPR

Prof.Dr.Luiz Fernande Casagrande

Orientador

Prof.Dr.Sandro César Bortoluzzi

Avaliador-UTFPR

Meu estimado Pai, desbravador de meus conflitos,
minha fortaleza, paz que me orienta todos os dias.
Maria, aguerrida mãe, mulher que cancelaria o céu
por seus filhos, que orgulha de ser gerado em
vosso ventre.
Sois vós, motivo de alegria em dias de vitória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelos anjos enviados nos momentos difíceis, e pela sabedoria em conduzir a vida acadêmica.

A minha mãe, Maria Terezinha, em memória, imaculada na formação de caráter de seus filhos, motivo máximo deste ideal. Pela vida. Pela herança de amor, fé, gratidão e respeito.

Ao meu pai, Moisés, em memória, pelo conforto de sua companhia quando o que só existia dentro do peito era solidão. Pelas vigílias rogadas junto a Deus. Por ministrar minha vida com garra, força e perseverança.

Ao meu irmão Célio, em memória, pelo incentivo e pela oportunidade profissional.

A minha noiva Sandra, pessoa com quem amo partilhar a vida, por estar sempre presente, pelo incentivo e apoio incondicional.

Ao meu filho Gabriel, pela compreensão dos dias cerceados em prol de minha formação acadêmica.

Agradeço aos professores do curso de Especialização Gestão Contábil e Financeira da UTFPR, Campus Pato Branco, por transmitirem seus ensinamentos.

Ao meu orientador, Luiz Fernando Casagrande, primeira pessoa a incentivar esta pós-graduação, pelo apoio quando mais precisei, pela paciência, confiança, e principalmente pela amizade.

A todos que de uma forma ou de outra, contribuíram com a concretização deste ideal.

RESUMO

Riette, A. Fernando. Adilson Fernando Riette. Gestão do tempo e produtividade em empresas de serviços contábeis. 2018. Monografia (Especialização em Gestão Contábil e Financeira). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

Este trabalho teve como temática Gestão do tempo e produtividade em empresas de serviços contábeis. Seu objetivo geral foi o de identificar quais as formas de administração do tempo utilizadas atualmente nas empresas de serviços contábeis na região sudoeste do Paraná e propor soluções que possam contribuir para mitigar os problemas relacionados a gestão do tempo e melhoria da produtividade. Iniciou-se com uma pesquisa no Google Acadêmico utilizando as palavras chaves; administração do tempo, gestão do tempo, produtividade, serviços contábeis que deram origem a somente 05 artigos. A partir da literatura foi possível estruturar um questionário para coleta de dados junto aos escritórios de contabilidade da região. Os dados coletados foram tabulados e as respostas foram analisadas de forma quantitativa. Os principais resultados da pesquisa são que 58% dos pesquisados utilizam agenda como ferramenta de registro da tarefas e compromissos, e 27% usam bilhetes e lembretes tipo “*post-it*”. A priorização das tarefas diárias é feita por aquelas que representam maior urgência, seguido das tarefas importantes e por último as circunstanciais. Dos entrevistados, 46% sempre tomam medidas preventivas para prevenir urgências. E as deficiências que ocorrem na administração do tempo mais frequentes são as interrupções, a realização de várias tarefas ao mesmo tempo, o excesso de informação e a falta de planejamento das tarefas. Após identificados os principais problemas relacionados a gestão do tempo, sugere-se que sejam adotadas novas formas de procedimento quanto ao planejamento de trabalho, buscando prever as atividades recorrentes; a utilização de ferramentas de gerenciamento de tarefas e compromissos como uma agenda eletrônica ou um software pago; e, principalmente, o engajamento de toda a empresa para estabelecer uma postura proativa.

Palavras-chave: Gestão do tempo, produtividade, planejamento, serviços contábeis.

ABSTRACT

Riette, A. Fernando. Adilson Fernando Riette. Time management and productivity in accounting firms. 2018. Monography (Specialization in Accounting and Financial Management). Federal Technological University of Parana, Pato Branco, 2018.

This study had as a theme the time management and productivity in accounting services companies. Its general objective was to identify which methods of time management are currently used in the accounting firms in the southwestern region of Paraná and also to propose solutions that could contribute to mitigate problems related to time management and productivity improvement. It started with a bibliographic research on Google Scholar, using the key words; time management, productivity and accounting services which ended up resulting only 05 articles. From the literature it was possible to organize a survey to collect data from regional accounting firms. The data collected was then tabulated and the answers were quantitatively analyzed. The results show that 58% of those who answered it use an appointment book as a tool to register tasks and appointments, and 27% use post-it notes and reminders. The prioritization of daily tasks are done by those that represent greater urgency, followed by important tasks and lastly the circumstantial tasks. Of those interviewed, 46% always take preventive measures to prevent emergencies. The most frequent deficiencies in time management are interruptions, multiple tasks, excessive information, and lack of task planning. After identifying the main problems related to time management, it is suggested new methods of procedure regarding to work planning, seeking to predict recurrent activities; the use of task and appointment management tools such as an electronic organizer or a paid software; and especially the engagement of the whole company to establish a proactive stance.

Keywords: Time management, productivity, planning, accounting services.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Sintomas de estresse	25
Quadro 02 – Planejamento anual	26
Quadro 03 – Objetivos e principais resultados dos artigos do portfólio bibliográfico	29

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Função ou cargo	34
GRÁFICO 2 – Gênero	34
GRÁFICO 3 – Idade	35
GRÁFICO 4 – Formação	35
GRÁFICO 5 – Registro e acompanhamento minhas tarefas e compromissos através de ..	36
GRÁFICO 6 – Costumo estimar o tempo de realização de uma tarefa ou compromisso	37
GRÁFICO 7 – Classificadas as tarefas e compromissos como Urgente, Importante e Circunstancial	37
GRÁFICO 8 – Após ocorrer determinada urgência, tomo medidas preventivas para evitar eventos da mesma natureza	38
GRÁFICO 9 – Quando delego alguma atividade, faço acompanhamento para ter certeza de que ela foi executada	39
GRÁFICO 10 – Assinale a(s) deficiência(s) que ocorrem na sua atual administração do tempo	40
GRÁFICO 11 – Com relação ao uso da internet durante o horário de expediente ...	41
GRÁFICO 12 – Com que frequência você verifica seu e-mail profissional	42
GRÁFICO 13 – Quanto a organização	42
GRÁFICO 14 – Assinale as medidas de prevenção existentes no local de trabalho	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2 OBJETIVO GERAL.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 DELIMITAÇÕES	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 A TRÍADE DO TEMPO	16
2.2 PLANEJAMENTO	18
2.3 PRIORIZAÇÃO DIÁRIA	19
2.4 MULTITAREFA.....	20
2.5 DELEGAR E ACOMPANHAR.....	21
2.6 ORGANIZAÇÃO	21
2.7 DESPERDIÇADORES DE TEMPO	22
2.8 PROCRASTINAÇÃO	23
2.9 A INFLUÊNCIA DA SAÚDE NA PRODUTIVIDADE	24
2.10 INSTRUMENTOS DE TRABALHO	26
2.11 MODELOS E FERRAMENTAS UTILIZADOS NA GESTÃO DO TEMPO.....	26
2.13 ESTUDOS PRECEDENTES.....	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	32
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	32
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	33
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo se ocupará em apresentar (i) contextualização; (ii) problema de pesquisa; (iii) objetivo geral; (iv) justificativa e relevância; (v) delimitação e, (vi) estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Diferentemente da antiguidade, no mundo moderno o tempo é um elemento de riqueza cuja a função é produzir bens para consumo e lucro, e a medida que a civilização humana evolui, estreita-se a relação trabalho e tempo. E cada vez mais é desafiador encontrar um equilíbrio nessa relação.

Para Drucker (1977 p. 61), o tempo é o elemento mais escasso, e por isso, deve ser estimado, registrado, analisado e revisto. “E todos os gerentes eficazes controlam perpetuamente seu emprego de tempo. Não apenas mantem um registro contínuo e o analisam periodicamente. Estabelecem, para si mesmos, limites para as atividades importantes, baseados em seu julgamento do tempo discricionário.” (Drucker, 1977 p. 61)

Drucker (1975) afirmava que a produtividade é um excelente indicador para comparar a eficácia da gestão, e diante a atual conjuntura da era do conhecimento, onde o volume de informações é algo inevitável, é necessário estabelecer estratégias, modelos e ferramentas que auxiliem no tratamento das informações de forma gerenciável. Pessoas produtivas melhoram o que já existe e criam novos planos, executando-os de maneira eficiente.

Segundo Barbosa (2008), registrar, acompanhar e incrementar a utilização do tempo traz muitos benefícios à produtividade da empresa, além disso, alivia a pressão do trabalho e estimula a motivação e o desempenho da equipe. Isso porque, com um dia mais organizado, pode-se planejar melhor a realização das tarefas. Mais tempo também proporciona mais espaço para pensar em inovações, antecipar tarefas, problemas, e a focar melhor nos negócios. Permite administrar melhor a pressão e as metas, diminuindo aquela sensação de que faltam horas no dia de trabalho.

Gerenciar melhor o tempo nos permite atuar com maior segurança e objetividade. Neste sentido, “a complexidade cada vez maior das atividades das prestadoras de serviços contábeis (PSC), bem como seu conseqüente crescimento, torna necessária a implantação de controles internos cada vez mais eficazes para atender às necessidades existentes, nesta linha, percebe-se que tal segmento prestador de serviços encontra-se carente de organização, controle e planejamento” (JOCHEM, 2012, p. 17).

Ainda segundo Jochem (2012), se houver organização interna adequada, pode-se mudar o perfil destas organizações, provendo-as com melhores serviços ofertados a classe empresarial.

Neste contexto, gerenciar o tempo para empresas de prestação de serviços contábeis é tão importante quanto para outras atividades, e o impacto dessa otimização do tempo pode contribuir para a efetividade da produtividade.

Diante das considerações apresentadas, tem-se o tema da pesquisa: Gestão do Tempo e Produtividade em empresas de serviços contábeis. O problema de pesquisa é dado pela seguinte questão: **Quais os principais problemas enfrentados pelas empresas de serviços contábeis da região sudoeste do Paraná, referente a Gestão do Tempo, e quais as principais ferramentas que podem auxiliá-los na equação desses problemas?**

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar as formas de administração do tempo utilizadas atualmente nas empresas de serviços contábeis na região sudoeste do Paraná e propor soluções que possam contribuir para mitigar os problemas relacionados a gestão do tempo e melhoria da produtividade.

1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista que a medida em que as empresas de prestação de serviços contábeis sofrem ascensão no mercado, exponencialmente se torna a complexidade

dessas organizações, e para continuar oferecendo excelência no atendimento a seus clientes, faz-se necessário adotar mecanismos de controle e planejamento.

Dessa forma, o presente trabalho apresenta uma contribuição prática ao auxiliar as empresas prestadoras de serviços contábeis a adotar metodologias para gerenciar melhor suas atividades através da otimização do tempo, tornando-as mais produtivas e organizadas.

A eficaz administração do tempo é percebida na comparação proposta por Wollenhaupt, de pessoas que produzem resultados no tempo que lhes é disponível e outras que estão sempre ocupadas, porém produzem pouco ou nenhum resultado efetivo. A diferença está na forma como esses indivíduos organizam suas atividades, avaliando o que precisa ser feito e definindo prioridades. Porém, focalizar estritamente a produtividade, buscando realizar mais em menos tempo pode colocar a eficácia em segundo plano. E não basta ser eficiente, no mercado de trabalho atual, é imprescindível ser eficaz (RIBEIRO e MEDEIROS, 2014, p 15).

Do ponto de vista da contribuição científica, a mesma se dá pela pouca literatura disponível, principalmente aplicada a essa área das ciências sociais aplicadas.

1.4 DELIMITAÇÕES

A presente pesquisa foi delimitada na região sudoeste do Paraná, no período de 26 de fevereiro de 2018 a 02 de março de 2018 através de envio de questionário por e-mail para 170 egressos de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, e também, por envio de 150 e-mails para empresas de serviços contábeis do sudoeste do Paraná, através do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas - SESCAP-PR. Dos questionários que retornaram, foram selecionados aqueles respondidos pelos profissionais que atuam na área de contabilidade, os demais foram descartados, assim totalizou 33 questionários.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Drucker (1975, p. 237), “o trabalho é um processo, e todo processo precisa ser controlado. Para tornar o trabalho produtivo é necessário, portanto, a elaboração dos controles apropriados aos processos de trabalho.”

Neste sentido, administrar o tempo de trabalho é fundamental para maximizar a produtividade. Para Covey (2008, *apud* Ribeiro e Medeiros, 2014), existem quatro perfis para o gerenciamento do tempo. No primeiro, o indivíduo utiliza ferramentas rudimentares para controle das atividades, como lembretes e anotações em papel, e a organizam diariamente conforme surge a demanda.

Pessoas do segundo perfil tem uma melhor noção do aproveitamento do tempo e adotam agendas e calendário para manterem o registro das atividades, são eficientes na definição de metas e planejamento. Ainda mais evoluído, o terceiro perfil demonstra maior habilidade na definição de metas a longo prazo, melhor capacidade de planejamento, definição de prioridades e controle, contudo, falha ao manter o foco nas urgências e na liderança. O quarto perfil além de reunir as qualidades antecedentes, atribuem prioridades às tarefas com juízo de valor, planejam as atividades de forma semanal, e diferenciam as tarefas importantes das urgentes, proporcionando eficácia na organização a qual pertence.

Chiavenato e Sapiro (2010, p.121) especificam que os recursos organizacionais são peças que alicerçam o diagnóstico estratégico:

“Para realizar os processos e atividades, toda organização necessita de recursos – humanos, financeiros, materiais, máquinas, informações, energia, e assim por diante[...] Podem ser considerados recursos da organização, também, o *know-how* das pessoas, conjunto complexo de aprendizado coletivo que asseguram a execução de atividades funcionais através dos processos organizacionais e das atividades gerenciais de organizar, coordenar ou empreender um conjunto específico de tarefas. ”

São necessárias quatro atividades separadas para tornar o trabalho produtivo.

Primeiramente, requer análise. Precisamos saber quais são as operações específicas necessárias ao trabalho, a sua sequência e os seus requisitos. Mas também precisamos de síntese. As operações individuais precisam ser agrupadas num processo de produção. Em terceiro lugar, o processo necessita de um controle de direção, de qualidade e quantidade, de padrões e de exceções. Em quarto lugar, é necessário providenciar os instrumentos adequados. (DRUCKER, 1975, p. 218).

Assim como qualquer organização, para que haja melhora na produtividade das empresas prestadoras de serviços contábeis, estas necessitam de um plano de trabalho harmônico a uma gestão do tempo. Neste sentido, sugere-se que seja elaborado um Plano de Trabalho para todos os dias do ano, no qual constem as principais atividades [...] Fica a critério da organização contábil criar o plano dentro de uma agenda de atividades, ou um manual de procedimentos internos, ou através de um software de forma informatizada. Quando não se possui plano de trabalho previamente estabelecido parece que não se tem claro onde se pretende chegar. (JOCHEM, 2012, p. 130).

2.1 A TRÍADE DO TEMPO

Para Covey (2001, p.193), os assuntos urgentes são óbvios e exigem providências, exercem uma pressão para que sejam de pronto resolvidos. Assuntos importantes estão ligados a resultados, pois colaboram para a missão, valores e metas prioritárias. Segundo o autor, questões urgentes são resolvidas mediante a uma reação, ou seja, são resolvidas porque se chegou a última instância, não pode mais ser adiado. Já as questões importantes, exigem proatividade, é necessário agir para aproveitar as oportunidades.

O autor estabelece uma matriz de gerenciamento do tempo, distribuída em um quadrante baseado em critérios de importância e urgência: I - urgente e importante; II - não urgente e importante; III - urgente e não importante; e IV - não urgente e não importante.

Pessoas eficazes ficam afastadas das coisas dos Quadrantes III e IV, porque não são importantes, urgentes ou não. Elas também diminuem o tamanho do Quadrante I, dedicando mais tempo ao Quadrante II. O Quadrante II está no centro do gerenciamento pessoal eficaz. Ele lida com as coisas que não são urgentes, mas que são importantes. Ele lida com coisas como melhorar relacionamentos, redigir uma missão pessoal, planejamento a longo prazo, exercícios, manutenção preventiva, preparação – todas estas coisas que sabemos que precisamos fazer, mas às quais raramente nos dedicamos, pois sabemos que não são urgentes. (COVEY 2001, p. 196)

Barbosa (2008) corrobora quanto as tarefas serem classificadas de acordo com sua relevância, pois as pessoas conseguem planejar de forma mais proativa, e

passam a planejar o uso do tempo. Entretanto, apresenta uma visão diferenciada desta matriz, haja vista que seus estudos apontam para uma dificuldade do usuário em identificar o quadrante onde determinada atividade se ajusta, ou simplesmente, pela complexidade da aplicação prática. Para ele, não há interseção entre questões importantes e urgentes, pois, se ocorre a urgência, é porque um dia foi importante. Por sua vez, o importante, quando resolvido em tempo, jamais se tornará uma urgência.

Deste modo, a metodologia da Tríade do Tempo divide as atividades em três critérios: importante, urgente e circunstancial.

a) A esfera da importância: São as atividades que trazem maiores resultados, as que de fato importam e que fazem a diferença no seu trabalho. É a esfera que deve ser priorizada. As tarefas dessa esfera têm algumas características, dentre elas:

- Atividades importantes têm prazo para ser feitas (dia, mês, hora);
- Proporcionam prazer ao serem executadas;
- Trazem algum tipo de resultado positivo.

b) A esfera da urgência: Quando uma tarefa não é executada no prazo, ou não é prevista com antecedência, fatalmente se transformará em uma urgência. Urgência não é sinônimo de prioridade, aliás, quase tudo que gera urgência, é porque já foi importante e deveria ter sido priorizado, ou ainda, de alguma forma sofreu procrastinação, assunto este que será tratado com mais especificidade.

O ideal é buscar a antecipação, a prevenção e a solução prévia de possíveis problemas ou dificuldades, evitando assim, as urgências nocivas que causam estresse ocupacional e potencializam o esgotamento físico e psíquico.

c) A esfera das circunstâncias: São as atividades rotineiras. Embora pareça simples, esta esfera merece muita atenção. Perdurar nela é arriscado, pois é o mesmo que viver o que surge e não a busca por algo que melhore seu desempenho. Vejamos algumas características das tarefas circunstanciais:

- São importantes ou urgentes para outras pessoas, mas não para você;
- São coisas realizadas em excesso e o levam a perder tempo desnecessariamente;
- São aceitas por educação, por condições ou por receio em dizer não;
- Não geram resultados, é enfadonho;
- Geram sensação de insatisfação.

Barbosa (2008) cita ainda que a tríade ideal deve conter 70% dos eventos na esfera da importância, 20% em urgentes e 10% circunstanciais. As urgências sempre existirão, pois se não geradas pelo próprio indivíduo, serão geradas por terceiros. Não há como se livrar das circunstanciais, pois não é possível delegar tudo ou dizer não repetitivamente. Sobretudo, a Tríade confortável é aquela que lhe traz felicidade e bem-estar.

2.2 PLANEJAMENTO

Segundo Barbosa (2008), planejar é definir um conjunto de ações, mesmo que estas ações ainda não tenham todos os passos delimitados. Planejar resulta na entrega da tarefa em dia, e no aumento da qualidade final. Um planejamento adequado gera aprimoramento na execução dos serviços e aumenta o rendimento dos colaboradores perante suas tarefas. “Através do planejamento, conseguimos ganhar tempo e atuar de forma proativa. Sempre que planejamos, estamos reduzindo as urgências e evitando as circunstâncias” (BARBOSA, 2008, p. 139).

“Certa vez, falando com empresários, um deles disse que uma das melhores maneiras para escolher um escritório de contabilidade era avaliar se existia um planejamento interno” (JOICHEM, 2012).

Planejar ajuda a fazer as coisas acontecerem, melhora a tomada de decisões operacionais de rotina, e permite controlar em vez de ser controlado. O planejamento deve ser programado, isto é, deve-se criar um plano anual e mensal para desenvolver objetivos, cronogramas e procedimentos (LOEN, 1973)

Neste sentido, Barbosa (2008) corrobora que o planejamento deve seguir uma estruturação anual e mensal, e acrescenta ainda a adoção de um controle semanal, os quais devem ser executados na mesma ordem. Quando necessário, esses controles devem ser reavaliados e alterados. Entretanto, antes de planejar, é preciso entender que existem tarefas e compromisso. Compromissos são ações com hora determinada, tem início e fim. As tarefas não têm o mesmo rigor, elas podem ser feitas ao longo de um período. Compromissos devem conter um nome que facilite sua identificação, a duração prevista e as pessoas envolvidas. Já as tarefas, devem conter o nome da tarefa, a priorização e a categorização. A estruturação do planejamento segundo o autor:

a) Planejamento anual: é o mais estratégico de todos, é a espinha dorsal do seu planejamento. É através da visualização de um período de 12 meses que se dará o norte ao planejamento. Nele, você deverá prever as atividades chaves para cada mês do ano, levando sempre em conta as janelas temporais, como férias coletivas, feriados, treinamentos, etc.

b) Planejamento mensal: é a divisão do planejamento anual. É nessa fase que servirá para o acompanhamento do plano anual, conectando-o ao plano semanal.

c) Planejamento semanal: este tipo de planejamento é o mais importante, por se tratar da ação em si. Algumas dicas para o planejamento semanal:

- Procure planejar a semana toda, caso não consiga, faça a programação para cada três dias;
- Cuidado ao planejar muitas atividades para o mesmo dia, principalmente a segunda-feira, pois poderá incorrer no risco de não as cumprir e comprometer o restante da programação semanal.
- Detecte tarefas que possam ser delegadas;
- Detecte atividades de processo indefinidamente continuados, ou seja, tarefas recorrentes;
- Se algo estiver comprometendo a programação, reavalie-a por inteiro.

O planejamento de uma semana inteira com base em perspectivas mensais e anuais, permite priorizar as tarefas importantes e a prevenir as tarefas urgentes. Deve-se iniciar planejando no máximo 50% do tempo, aumentando gradativamente essa proporção à medida que conseguir cumprir o planejado.

2.3 PRIORIZAÇÃO DIÁRIA

Conforme Drucker (1977, p. 119), a demanda de tarefas será sempre maior do que o tempo para executá-las, contudo, as tarefas serão ajustadas ao tempo disponível. O problema é quem toma a decisão, o gerente ou as pressões. Se as pressões forem cerceadas, então, a renúncia será pelas tarefas importantes.

Não podemos fazer tudo o que desejamos. Não há tempo suficiente nem recursos. Por isso trocamos: escolhemos uma coisa em vez de outra. O problema aparece quando não paramos para estabelecer de forma clara as nossas prioridades. Isso nos impede de decidir como usar nosso tempo da melhor maneira possível (COVEY, 2008 p. 244).

Para Barbosa (2008), o conceito de priorização é bastante simples, as prioridades devem ser ordenadas de forma que sejam executadas na ordem definida, uma de cada vez. Este processo deve ser realizado assim que chegar a empresa, ou ainda, nos últimos minutos do dia para priorizar o dia seguinte. Priorizar é um passo muito importante para melhorar a sua produtividade. A tendência das pessoas é priorizar coisas circunstanciais, por serem mais fáceis de fazer, ao passo que o que deve ser levado em conta é priorizar o que é importante.

Algumas dicas de priorização de tarefas:

- Resolva qualquer urgência o mais brevemente possível para se concentrar nas coisas importantes;
- Execute atividades difíceis ou complexas no seu período de maior produtividade no dia;
- Delegue atividades no período matinal;
- Agrupe atividades semelhantes para serem executadas em um período de tempo (retorno de ligações, respostas a e-mails, serviços externos, etc.).

2.4 MULTITAREFA

Ainda citando Barbosa (2008), quem tenta priorizar tudo, acaba se tornando uma pessoa multitarefa. Estudos comprovam que além de não ser bom para o emocional, pois consome mais recursos do cérebro, compromete também o desempenho e a disposição. No final do dia, o cansaço mental é tão perceptivo que raramente há vontade de fazer algo novo. Não é impossível fazer várias tarefas simultaneamente, no entanto, quem tenta fazer várias coisas de uma só vez, na realidade está perdendo tempo. Insistir em realizar várias tarefas ao mesmo tempo aumenta a chance de erros nas atividades rotineiras, o que irá gerar mais urgências.

“Vale a pena lembrar que prioridade é uma palavra sem plural(...) A prioridade requer exclusividade. Se você deu conta dessa, estabelece outra, ou então abandona essa e passa para a próxima” (CORTELLA, 2016)

“O gerente eficaz, em outras palavras, não se empenha, realmente, além da única tarefa em que ele se concentra no momento. Depois, revê a situação e passa para a tarefa seguinte, que, então, é a primeira ”(DRUCKER, 1977 p. 123).

Diante disso, fica evidente a importância de se concentrar em apenas uma tarefa de cada vez, pois, quem tudo quer realizar ao mesmo tempo, acaba realizando pela metade, ou ainda, andará às margens do erro e da imperfeição.

2.5 DELEGAR E ACOMPANHAR

“Delegar é atribuir trabalho, responsabilidade e autoridade de modo que os subordinados possam utilizar ao máximo as suas habilidades.” (LOEN 1973, p. 203).

“Transferir as responsabilidades para outras pessoas treinadas e capacitadas permite que você transfira suas energias para outras atividades de alto nível. A delegação de poderes significa crescimento, tanto para os indivíduos como para as organizações” (COVEY 2001, p. 219).

Neste sentido, Barbosa (2008), ressalta que delegar uma tarefa, por si só, não é garantia de que ela será executada, sendo assim, é prudente fazer o acompanhamento. Ademais, uma pessoa que delega uma atividade e se lembra de cobrar somente muito tempo depois perde toda a credibilidade, além disso, o atraso na tarefa pode gerar algum impacto negativo na produtividade.

Deste modo, delegar não significa transferir responsabilidades, mas sim, que você confia e acredita na competência da pessoa qual foi delegada a tarefa. Acima de tudo, o trabalho não acaba quando você delega a tarefa, pois, delegar é importante, mas acompanhar a realização do que foi delegado é essencial.

2.6 ORGANIZAÇÃO

Um grande inimigo da produtividade é a desorganização. Independentemente do tipo ou nível de desorganização, seja sobre a mesa de trabalho, aquela gaveta

cheia de papelada pendente, os arquivos do computador fora de ordem. Tudo isso acaba roubando uma boa parte do tempo e afeta o rendimento do trabalho. Trabalhar num lugar organizado é sem dúvida estimulante.

Existem algumas ferramentas que podem auxiliar na organização do ambiente de trabalho, uma delas é o 5S - metodologia japonesa para organização de qualquer ambiente. “Pode-se afirmar que o caráter ideológico do programa é buscar, através das mudanças aparentes, uma mudança cultural e comportamental dentro da organização, pois quando o programa fica meramente na questão aparente de organização, permanece muito pobre e não atinge os principais objetivos” (JOICHEM 2012, p.170).

Douglas e Dell’isola (2014, p. 93), destacam a importância de evitar também a desorganização virtual, como utilizar nomes significativos para cada arquivo, definir uma pasta para o arquivamento do conteúdo, seguido de subpastas para cada categoria de arquivo armazenado. Sua relação com a produtividade é de classificar e facilitar o acesso à informação, tornando a procura mais simples em qualquer área.

Sobretudo, a organização ideal é aquela que melhor facilite a localização dos documentos ou arquivos, e que seja fácil de ser implementada.

2.7 DESPERDIÇADORES DE TEMPO

De maneira geral, perdemos um tempo precioso com pequenas interrupções que ocorrem todos os dias. Segundo Bernhoeft (1985, p. 45) “entende-se por “desperdiçadores de tempo” disfunções que provocam o uso inadequado ou insatisfatório do tempo na perspectiva do indivíduo ou da empresa.” Para o autor, as causas de desperdício são originalmente geradas por negligência ou mau uso das normas internas, mau uso do espaço de trabalho como por exemplo alto grau de ruídos, hábitos ou vícios organizacionais, falta de autodisciplina e falta ou excesso de delegação, ainda, falta de habilidades gerenciais como: comunicação, delegação, liderança, motivação, etc.

“A percepção do transcorrer de um momento, se a situação é agradável, ou “perda” de tempo, depende do envolvimento que é estabelecido com a atividade presente” (RIBEIRO e MEDEIROS, 2014, p14).

Ainda citando Bernhoeft (1985), uma pesquisa feita em vinte e um países apresentou trinta e sete desperdiçadores de tempo mais comuns, dentre eles:

- Programar trabalho menos importante antes do mais importante;
- Abandonar um trabalho antes de termina-lo;
- Fazer coisas que poderiam ser feitas por um equipamento;
- Deixar de planejar;
- Lidar com uma variedade excessiva de coisas ao mesmo tempo (multitarefa);
- Permitir divagações em contatos de trabalho;
- Instalações inadequadas;
- Falta de objetivos, prioridades e prazos nos trabalhos;
- Mesa atulhada e desorganização pessoal;
- Indecisão/protelar decisões (Procrastinar);
- Falta de controles, padrões e relatórios de resultados.

O foco na execução de atividades importantes e a redução do desperdício ou da má utilização do tempo representam demandas comuns das pessoas da era do conhecimento e da informação e exigem a reavaliação individual da forma como se ocupa o tempo. Com esta visão, pode-se mencionar que a gestão do tempo consiste em colocar as ações planejadas na perspectiva temporal, transformando-as em tarefas e compromissos voltados para o alcance dos objetivos e resultados esperados (ESTRADA, *et al* 2011 p, 317).

Dessa forma, é preciso um olhar crítico se tais situações ocorrem dentro da empresa e adotar práticas para minimizar essas interrupções.

2.8 PROCRASTINAÇÃO

Procrastinação nada mais é que um adiamento de uma ação, popularmente conhecido como "empurrar com a barriga". Embora seja um comportamento considerado normal do ser humano, é preciso ter muito cuidado para que isso não se torne um vício de conduta. Todos nós procrastinamos, seja no âmbito profissional ou pessoal, no entanto, procrastinar continuamente é um distúrbio. Em alguns casos, a procrastinação pode ser crônica, oriunda de problemas psicológicos ou fisiológicos. (CORTELLA, 2016).

Ainda segundo Cortella (2016), a procrastinação é acima de tudo um indicador de que a pessoa tem medo de realizar a ação. Geralmente ocorre quando consideramos que a atividade é difícil, não sabemos fazê-la, é desagradável, chata, ou ainda, muito longa. Sendo assim, pessoas que procrastinam vivem muito mais a expectativa do que a realização.

Procrastinar pode ser um hábito, porém, hábitos podem ser reconstruídos, e a vontade é o passo mais importante para realizar a mudança.

2.9 A INFLUÊNCIA DA SAÚDE NA PRODUTIVIDADE

Quando se fala sobre doenças relacionadas ao trabalho, é comum pensar apenas em LER – Lesão por esforço repetitivo, contudo, é preciso levar em consideração as doenças psicossomáticas que habitam no contexto organizacional. Segundo Benevides-Pereira (2004), a Síndrome de Burnout é considerado um dos desdobramentos mais importantes do stress profissional. Está relacionado a resposta emocional a situações de stress crônico em função de relações intensas, provocando exaustão emocional e a redução da realização pessoal e profissional. A Síndrome da Fadiga, por sua vez, provoca a diminuição da performance no trabalho tanto quantitativa quanto qualitativa, é um problema de saúde dos mais difíceis de ser tratados. A depressão, por sua vez, impede que o indivíduo desenvolva suas funções adequadamente, dificulta a capacidade de concentração e provoca um cansaço excessivo.

Para que a produtividade seja eficaz nas organizações, o indivíduo precisa ter hábitos saudáveis dentro e fora delas. Por isso o cuidado com a alimentação, a prática regular de atividade física, a boa rotina de sono e a prevenção do estresse, são fatores que contribuem para a melhora da produtividade no trabalho. Dentro das organizações é essencial que se caminhe no sentido do desenvolvimento e consolidação de uma verdadeira cultura de prevenção entendida e assimilada por toda a empresa, como o direito a um ambiente de trabalho saudável e seguro. Cuidados através da correção e da conscientização ergonômica (NR-17), um bom programa de ginástica laboral e pequenas pausas durante o expediente, são práticas indispensáveis ao combate de doenças relacionadas ao trabalho.

2.10 O ESTRESSE E A ALTA COMPETITIVIDADE

Atualmente se ouve muito falar em estresse. Para Rossi (1994, p. 13), estresse é uma palavra que vem do latim que usada no século XVII significando adversidade ou aflição, já no século XVIII, seu uso passou a representar força, pressão ou esforço, sendo do organismo e mente do próprio indivíduo.

Na concepção de Xavier (2008) se faz uso da palavra quando diz respeito às provações e atribulações da vida. Isso inclui preocupações de vários tipos como pressão no trabalho e tensão financeira, ou ainda preocupação com os filhos, ou ainda de acordo com o que os faz sentir, ligando-o às várias sensações físicas desagradáveis que surgem diante da adversidade, como falta de ar, palpitações ou dor de estômago.

França & Rodrigues (2002), mencionam que o estresse é quando o organismo não responde de forma correta e assim atinge o estado mental, afetivo físico afetando o relacionamento com pessoa.

No dicionário Caldas Aulete (2004, p. 346), encontra-se o significado de estresse como “ esgotamento físico, trauma, doença, tensão”.

Rossi (1994) afirma que se por um lado o estresse é negativo, por outro, se faz necessário para despertar a criatividade das pessoas.

Viver sem estresse é um mito, pois não podemos atuar sem seu estímulo. Pouco estresse ou estresse em excesso pode causar efeitos dramáticos. O importante é manter o equilíbrio, como as cordas de um violino. Elas necessitam de tensão suficiente para produzir música, mas sem rebentar (ROSSI, 1994 p.41).

Nesse sentido Oliveira (2001) discorre que o estresse é uma reação que pode ser normal mediante um momento que foge da rotina e o perigo ainda não foi identificado ao nível do córtex cerebral. São situações que coloca o organismo em estado de alerta ocasionando reações fisiológicas, hormonais e emocionais consideradas saudáveis e necessárias.

Os sintomas do estresse variam entre fatores físicos, psicológicos ou comportamentais.

Quadro 1 – Sintomas de estresse

Sintomas	Causas
Físicos	Resultante de reações orgânicas que acontecem devido a ativação hormonal e gera mudanças no metabolismo, aumento dos ritmos cardíaco e respiratório, pressão sanguínea, dores de cabeça e até ataques do coração.
Psicológicos	Estão ligados à insatisfação. Se relacionado ao trabalho, pode levar à insatisfação que é o efeito psicológico mais simples e óbvio do estresse.
Comportamentais	Quando relacionados ao trabalho, induzem mudanças na produtividade, ausência e rotatividade, bem como mudanças nos hábitos alimentares, fala mais rápida, inquietação e distúrbios do sono, além de colaborar para o aumento do consumo de álcool e tabaco.

Fonte: Robbins, (2005) adaptado pelo autor.

2.10 INSTRUMENTOS DE TRABALHO

Segundo Drucker (1975, p. 244),

“Diferentes tipos de trabalho exigem diferentes tipos de instrumentos. Existem instrumentos demais, desde os mais simples até os mais complexos, dos menores até os gigantes, para que possam ser analisados e apresentados até mesmo no maior dos livros. E, o planejamento, a organização e a aplicação dos instrumentos são assuntos técnico e não administrativos. Mesmo assim o administrador, administre ele a produção industrial o processamento de informação ou o conhecimento especializado, precisa compreender os requisitos administrativos básicos do uso de instrumento.”

O autor destaca ainda que o instrumento deve realizar o trabalho com o mínimo de esforço, complexidade e de força. Deve tornar o trabalho produtivo e o trabalhador realizado. O administrador precisa ter compreensão da mecanização e automação apropriada ao processo de trabalho.

Para ele, todos os instrumentos são “mecanização”, ou são uma extensão do corpo, como o martelo; ou da mente, como o computador. No conceito de automação, tudo é integrado, os acontecimentos podem ser postos numa rotina com base numa distribuição de probabilidades, o sistema se autocontrola através da retroinformação, permitindo que o indivíduo tome decisões com base em julgamento do que o sistema foi projetado para manipular.

2.11 MODELOS E FERRAMENTAS UTILIZADOS NA GESTÃO DO TEMPO

Atualmente existem várias ferramentas de organização do tempo que podem auxiliar as empresas de serviços contábeis, como uma agenda eletrônica que

possibilite que o usuário faça o gerenciamento do seu tempo de modo satisfatório. Contudo, primeiro é preciso fazer o planejamento anual das atividades, mapeando as tarefas recorrentes do exercício, muito comum às atribuições do Contador.

A seguir um exemplo de planejamento anual das atividades recorrentes:

Quadro 02 – Planejamento anual

PLANEJAMENTO ANUAL			
Mês	Início	Conclusão	Tarefa
Janeiro	10/jan	30/jan	Análise de Exclusão do Simples
	28/jan	30/jan	Declaração ao Coaf
Fevereiro	01/fev	28/fev	Fechamento de balanços
	20/fev	28/fev	Entrega de declaração - DIRF
	20/fev	28/fev	Entrega de declaração - DMED
Março	01/mar	31/mar	Impressão de livros Diário
	20/mar	31/mar	Entrega de declaração - DEFIS
	20/mar	31/mar	Entrega de declaração - RAIS

Fonte: Elaborada pelo autor, 2018.

De posse do planejamento, inicia-se a alimentação de dados na agenda eletrônica pelas tarefas recorrentes, as quais, por sua vez, assim que concluídas, irão gerar novas tarefas para o período desejado, seja diário, semanal, mensal ou anual.

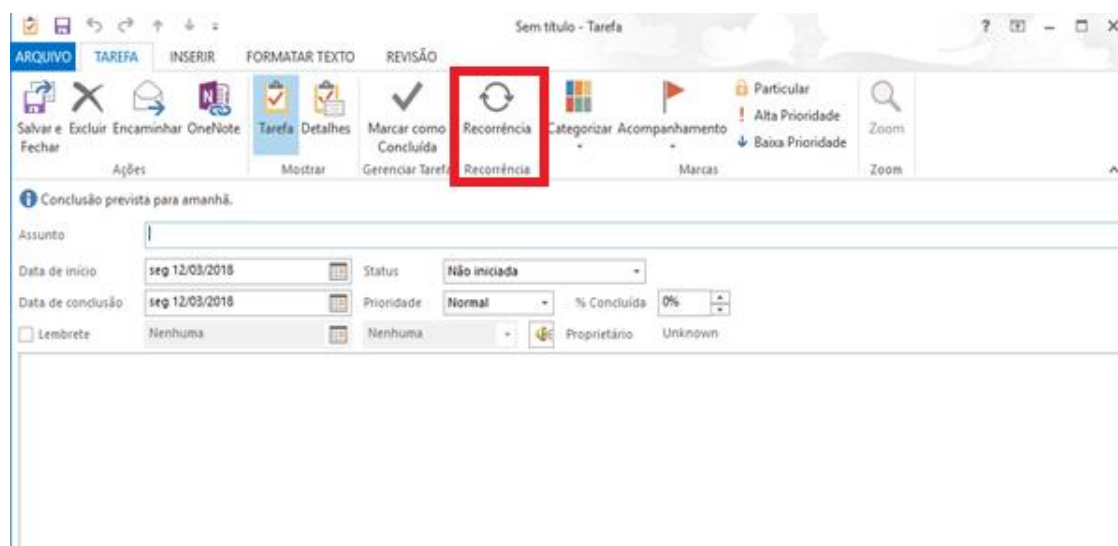


Figura 1 – Tela de inserção de tarefa
Fonte: Microsoft Outlook

Nesta tela, insere-se o assunto, a data de início e de conclusão da tarefa, e a descrição do que deve ser realizado.

Figura 2 – Tela de inserção de recorrência de tarefa
Fonte: Microsoft Outlook

No exemplo desta figura, a parametrização define que será gerada nova tarefa anualmente na data de 20 de janeiro. Após concluída esta tarefa, a agenda eletrônica irá gerar nova tarefa com as mesmas informações para o ano seguinte.

Figura 3 – Tela de categorização de tarefa
Fonte: Microsoft Outlook

As tarefas devem ser classificadas de acordo com sua relevância, importante, urgente ou circunstancial.

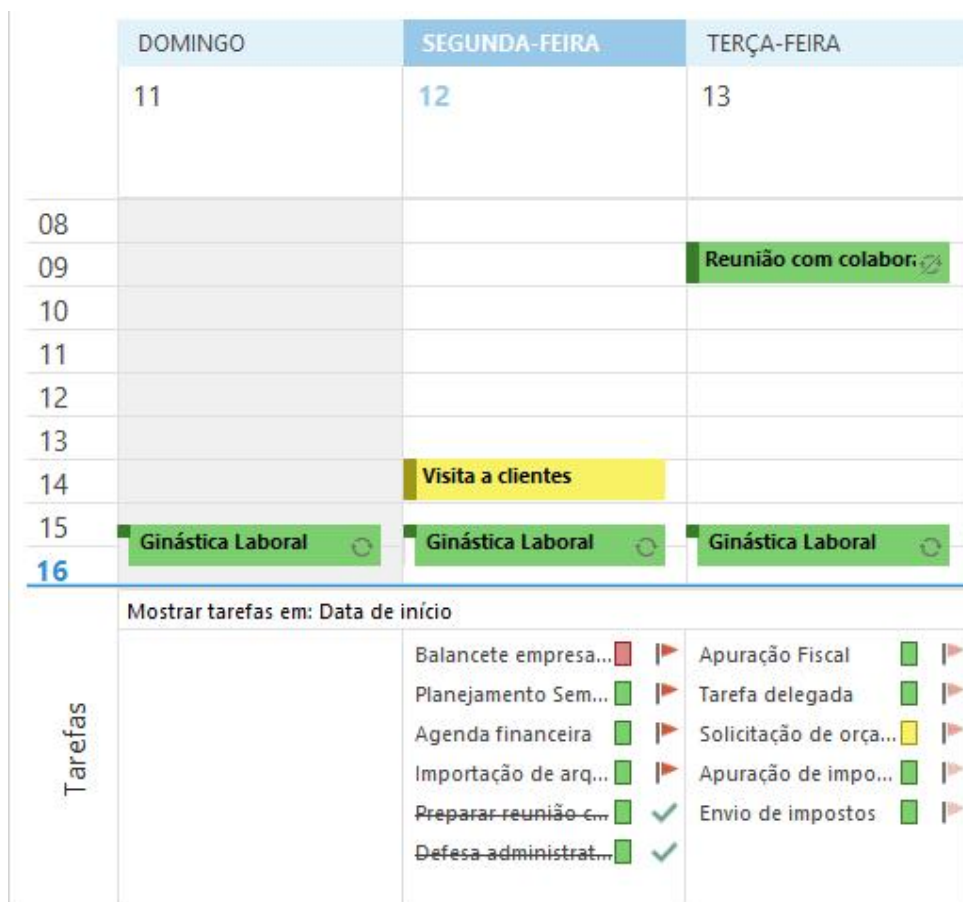


Figura 4 – Agenda semanal
Fonte: Microsoft Outlook

Nesta figura, que abrange uma parte da agenda semanal da agenda eletrônica, pode-se notar primeiro que, tarefas e compromissos são apresentados em quadros separados, haja vista que compromissos são ações com hora determinada. A medida em que as tarefas vão sendo concluídas, as mesmas aparecem riscadas para sinalizarem sua conclusão.

Diferente de uma agenda em meio papel, esta ferramenta permite realocar a ordem de qualquer tarefa, seja no dia de execução ou posterga-la para outro dia, estabelecendo assim a prioridade desejada.

2.13 ESTUDOS PRECEDENTES

Nesse tópico serão apresentados alguns estudos, os quais foram coletados utilizando-se as palavras chaves: gestão do tempo, produtividade, planejamento, serviços contábeis, no Google Acadêmico. Retornaram 100 artigos, dos quais após a leitura dos títulos e do resumo restaram cinco aqui apresentados.

Quadro 03 - Objetivos e principais resultados dos artigos do portfólio bibliográfico

Objetivo	Principais resultados	Autores Ano
O objetivo do trabalho consiste em propor um modelo de gestão do tempo que contribua com a implantação do planejamento estratégico pessoal.	Os resultados obtidos revelam um Modelo de Gestão do Tempo, lógico e sequencial, que envolve fatores técnicos e comportamentais, composto por três fases: auditoria do tempo (situação real), alavancagem do tempo (situação ideal) e enquadramento do tempo (planejamento semanal, planejamento diário e priorização).	Estrada <i>et al</i> (2011)
Compreender como a adoção de técnicas para Administração do Tempo pode servir de ferramenta para o aumento da produtividade e equilíbrio da equação vida profissional versus vida pessoal.	O resultado do estudo de caso apurou que as ferramentas de organização e gestão de tempo disponíveis são capazes de promover boa melhora na forma como se administra o tempo. Porém, é necessário comprometimento e disciplina daquele que se propões a utilizar os mecanismos, pois a mudança na forma como se gerencia o próprio tempo é acima de tudo uma mudança comportamental.	Lima e Jesus (2011)
Verificar como a motivação pode abrir possibilidades para o aumento da produtividade.	Como resultado, foi possível observar que funcionários motivados tendem a criar um ambiente trabalho de qualidade, pois, interagem e se relacionam melhor e dentro da cultura da organização. Estes fatores, como consequência, possibilitam uma melhor produtividade da empresa.	Braga <i>et al</i> (2013)
Apontar as características do gerenciamento de tempo e as possíveis dificuldades desse processo para o secretário executivo.	Os resultados demonstraram que existe um esforço em equilibrar o tempo entre todos os papéis, os relacionamentos e o autoconhecimento. Apesar disso, verificou-se que os profissionais tendem a priorizar urgências no cotidiano.	Ribeiro e Medeiros (2014)
O objetivo deste estudo é saber qual importância do planejamento estratégico para a sobrevivência dessas empresas e os recursos utilizados pelos empresários para determinar suas estratégias.	Os resultados demonstraram que as micro e pequenas empresas analisadas realizavam planejamento em curto prazo, de acordo com suas necessidades, pois dependiam de retorno financeiro para planejar novos investimentos. Os resultados também revelaram que as micro e pequenas empresas estão investindo em conhecimento e planejamento para tornar suas organizações não somente mais preparadas para enfrentar o mercado cada vez mais competitivo, mas para garantir suas próprias sobrevivências.	Moura <i>et al</i> (2014)

Fonte: Dados da pesquisa.

Os estudos de Ribeiro e Medeiros (2014) assim como o do Lima e Jesus (2011) mostram que as ferramentas de organização e gestão de tempo são capazes de promover boa melhora na forma como de administrar o tempo, no sentido de planejar atividades, mudar hábitos ou comportamento bem como priorizar as urgências do dia a dia. Lima e Jesus (2011) concluíram que: “há que se ter comprometimento e disciplina daquele que se propõe a utilizar os mecanismos, pois a mudança na forma como se gerencia o próprio tempo é acima de tudo uma mudança comportamental.”

Já Ribeiro e Medeiros (2014) concluíram que “existe um esforço em equilibrar o tempo entre todos os papéis, os relacionamentos e autoconhecimento e que os profissionais que utilizam metas no trabalho também o fazem na vida pessoal, contribuindo assim para a gestão do tempo eficaz e equilíbrio entre papéis”.

Os estudos citados serviram como base para a pesquisa do estudo em questão, quanto as questões relacionadas ao perfil dos entrevistados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este trabalho teve por finalidade identificar quais as formas de administração do tempo são utilizadas atualmente nas empresas de serviços contábeis na região sudoeste do Paraná e propor soluções que possam contribuir para mitigar os problemas relacionados a gestão do tempo e melhoria da produtividade. De tal forma a caracterização desta pesquisa seguiu a seguinte linha:

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

3.1.1 Quanto aos Objetivos

A pesquisa proposta, de fato denomina-se descritiva, pois foi através dos dados coletados com um questionário elaborado e posteriormente analisado e concretizado os resultados da pesquisa, já citado por Lakatos e Marconi (2002) pesquisas descritivas são pesquisas que empregam métodos quantitativos na qual tem por objetivo a coleta sistêmica de dados, na qual analisam fatos e fenômenos.

3.1.2 Quanto aos Procedimentos

Gil (1999, p. 73) “as *surveys* se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

O método survey normalmente são mais bem utilizados em estudos descritivos, cujos resultados não há grande exigência em aprofundar.

Segundo Creswell (2010, p. 36):

A pesquisa survey proporciona uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, de atitudes ou de opiniões de uma população, estudando uma amostra dessa população. Inclui estudos transversais e longitudinais, utilizando questionários ou entrevistas estruturadas para a coleta de dados, com a intenção de generalizar a partir de uma amostra para uma população.

3.1.3 Quanto a abordagem

A Pesquisa Quantitativa tem o propósito de identificar quais as formas de administração do tempo são utilizadas atualmente nas empresas de serviços contábeis, desta forma foram quantificados os dados a partir da resolução de um questionário fechado de perguntas e respostas, após a soma dos dados conquistados foi analisado para assim concretizar as respectivas informações.

Para Creswell (2010, p. 26, 27):

A pesquisa quantitativa é um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, podem ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos. O relatório final escrito tem uma estrutura fixa, a qual consiste em introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão. Como os pesquisadores qualitativos, aqueles que se engajam nessa forma de investigação têm suposições sobre a testagem dedutiva das teorias, sobre a criação de proteções contra vieses, sobre o controle de explicações alternativas e sobre a capacidade para generalizar e para replicar os achados.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Iniciou-se com a pesquisa no site Google Acadêmico, utilizando-se palavras chaves como: administração do tempo, gestão do tempo, produtividade, serviços contábeis, que deram origem a 05 artigos já citados anteriormente. A partir disto foi feita revisão da literatura para dar suporte a pesquisa que foi realizada do dia 26 de fevereiro de 2018 ao dia 02 de março de 2018. Após esta data foi realizado a coleta dos dados e tabulação das respostas. Posteriormente os resultados foram analisados de forma quantitativa.

O questionário foi elaborado a partir de estudos precedentes tendo como base as ideias principais dos autores Ribeiro e Medeiros, 2014; e Lima e Jesus, 2011.

Os dados para a pesquisa foram coletados por meio de questionário, que se encontra ao final deste trabalho, com intuito de alcançar os objetivos e avaliar as hipóteses propostas para a pesquisa. O instrumento foi elaborado pelo pesquisador através da plataforma do Google Formulários. Por meio dessa ferramenta, o link para resposta foi encaminhado para alunos (as) e egressos do curso de Ciências Contábeis na Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, e também via

e-mail para contadores (as) através do Sindicato das empresas de serviços contábeis e empresas de assessoramento, perícias, informações e pesquisas – SESCAP-PR da cidade de Pato Branco, Paraná, em vista de alcançar o público-alvo.

O instrumento de pesquisa é composto por 15 perguntas fechadas e 1 questão aberta. Foram elaboradas para alcançar o objetivo principal de identificar quais as formas de administração do tempo utilizadas atualmente nas empresas de serviços contábeis na região sudoeste do Paraná e propor soluções que possam contribuir para mitigar os problemas relacionados a gestão do tempo e melhoria da produtividade.

Foram recebidas 52 respostas, das quais 19 foram eliminadas pelo fato de que estes respondentes não trabalham em empresas de serviços contábeis. Sendo assim, foram observadas as 33 participações restantes como resposta válidas.

O questionário inicia com questões que possibilitam a criação de um perfil dos profissionais participantes a partir de: Local de trabalho, função ou cargo, gênero, idade, escolaridade. Em seguida estão dispostas questões que permitem qualificar como o profissional de contabilidade administra seu tempo. Se registra e acompanha suas tarefas e compromissos, se estima o tempo de realização de suas tarefas e compromissos, o modo como priorizam suas atividades, se tomam medidas preventivas, se fazem acompanhamento de tarefas delegadas e quais são as deficiências na administração do tempo.

Por fim, estão listadas as questões abertas que indagam acerca da importância da delimitação de metas e do método utilizado para a gestão do tempo, e também a opinião dos profissionais a respeito do tema.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem objetivo expor os dados obtidos com a aplicação do questionário utilizado para o estudo de campo proposto na pesquisa de modo a elucidar o problema apresentado.

Função ou Cargo

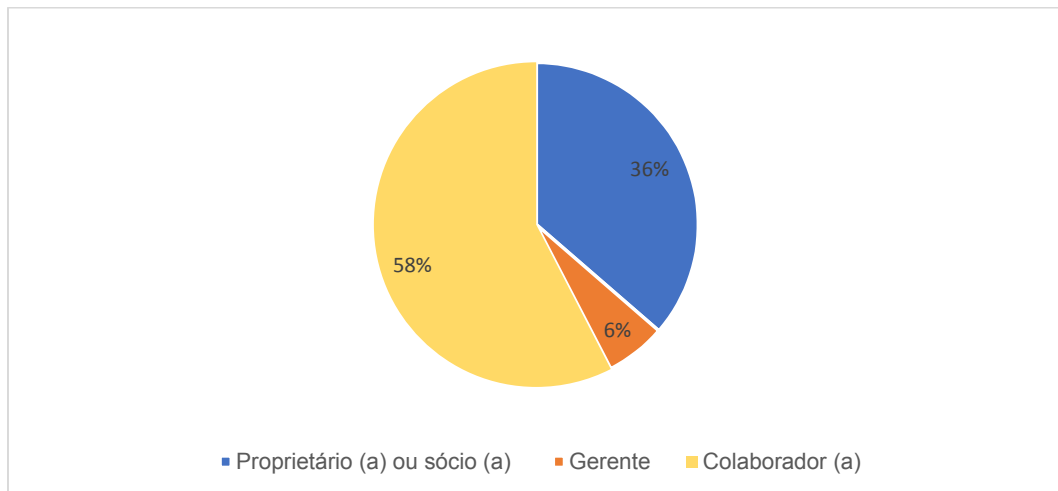


GRÁFICO 1 – Função ou cargo
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Conforme o Gráfico 1, 58% dos respondentes são colaboradores, 36% são proprietários ou sócios, e 6% ocupam o cargo de gerência.

Gênero

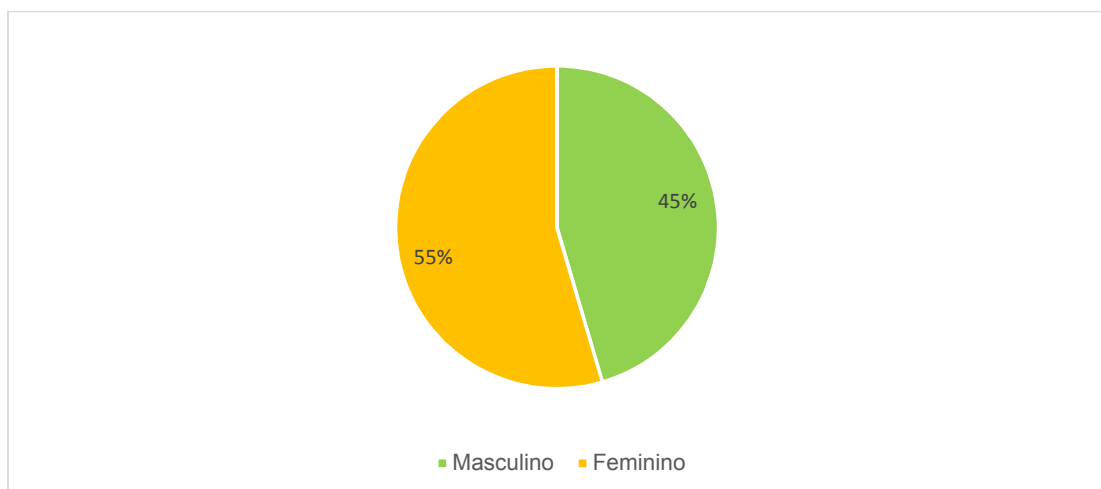


GRÁFICO 2 – Gênero
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quanto ao gênero dos pesquisados, se percebe a prevalência do sexo feminino, com 55% dos pesquisados e 45% são do sexo masculino.

Idade

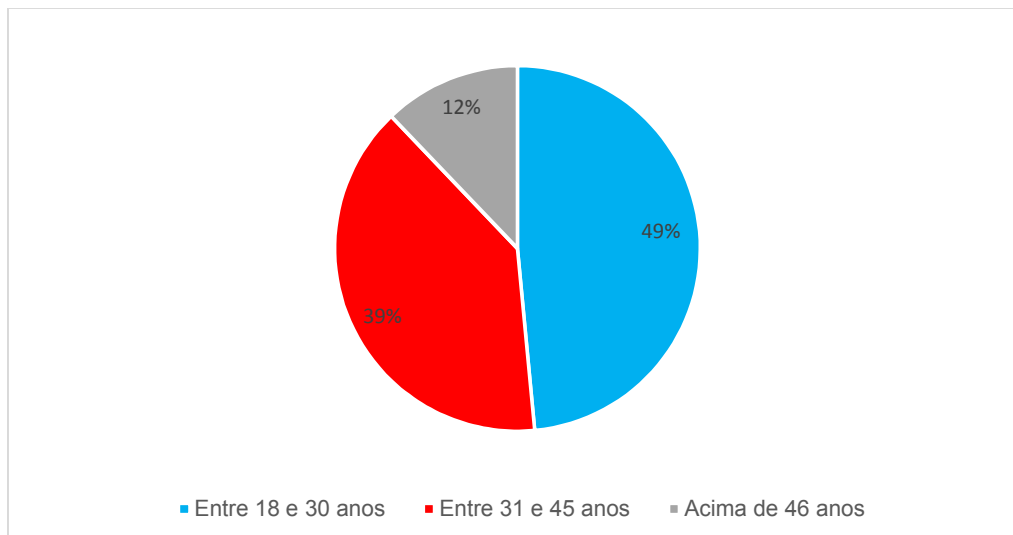


GRÁFICO 3 – Idade

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Com relação a idade se observa que a maioria 49% são jovens entre 18 e 30 anos seguido de 39% com idade entre 31 e 45 anos e 12% estão acima de 46 anos.

Formação

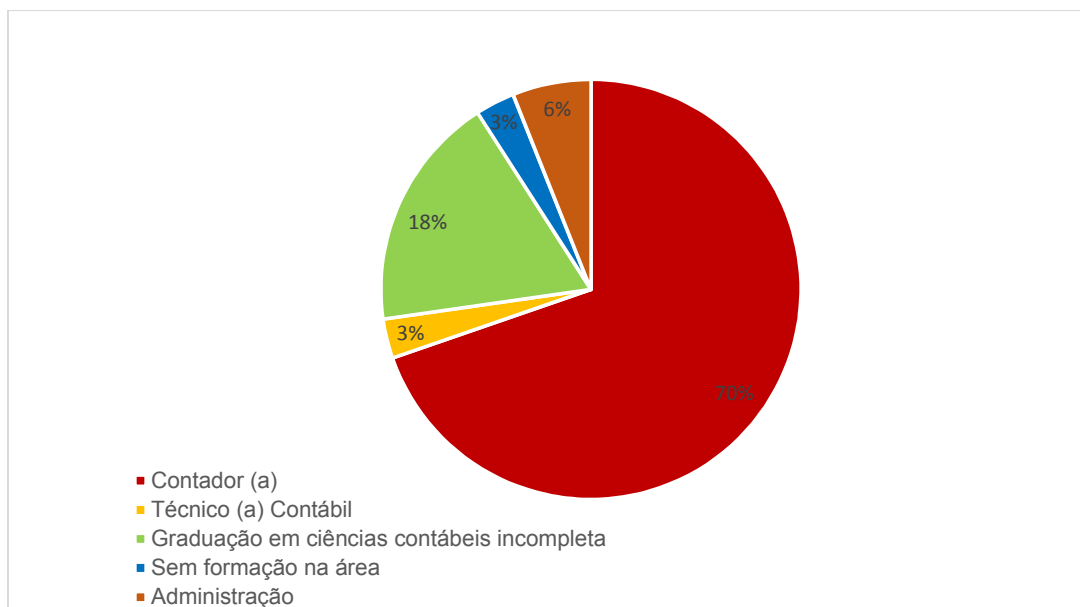


GRÁFICO 4 – Formação

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quanto a formação dos entrevistados, se observa que 70% são contadores, 18% ainda não concluíram a graduação em Ciências Contábeis, 6% tem formação em administração, 3% são técnico contábil e os outros 3% não tem formação na área.

Com base nos gráficos de 1 até 4, é possível definir o perfil do profissional de contabilidade pesquisado. O profissional contábil tem idade entre 18 e 30 anos, predominantemente do sexo feminino, em sua maioria é colaborador e formado em Ciências Contábeis.

Registro e acompanhamento minhas tarefas e compromissos através de:

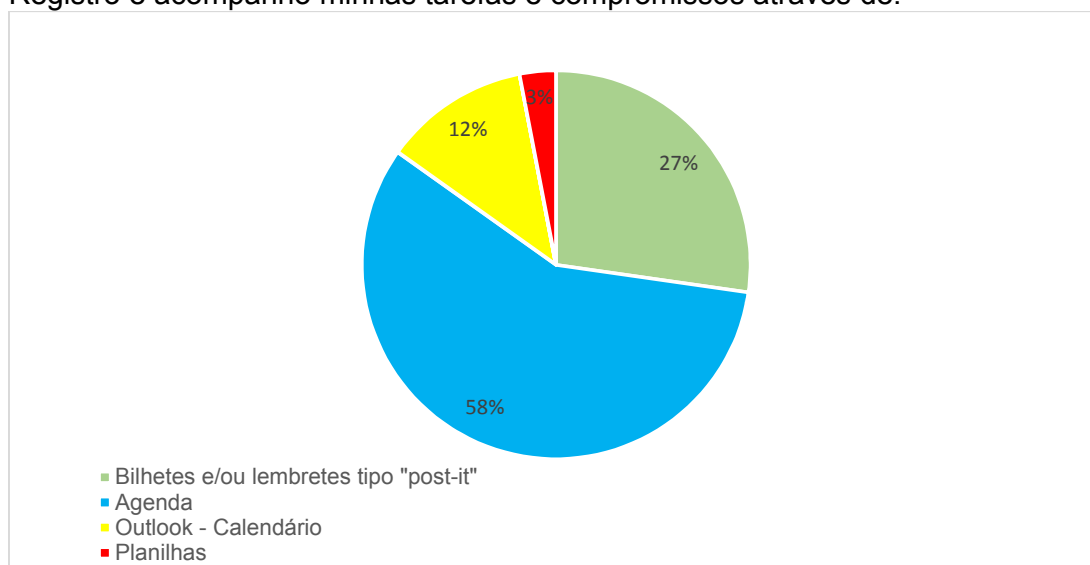


GRÁFICO 5 – Registro e acompanhamento minhas tarefas e compromissos através de
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Dos entrevistados, 58% fazem acompanhamento de suas tarefas e compromissos através de agendas, 27% usam bilhetes e lembretes tipo “post-it”, 12% fazem uso do Outlook – calendário e 3% usam planilhas.

O profissional contábil a muito tempo se utiliza de ferramentas tecnológicas para o exercício da profissão, entretanto, continua utilizando ferramentas “rudimentares” para registrar seus afazeres. Uma ferramenta adequada realiza o trabalho com menor esforço, integra os acontecimentos e se autocontrola através da retroinformação.

Costumo estimar o tempo de realização de uma tarefa ou compromisso:

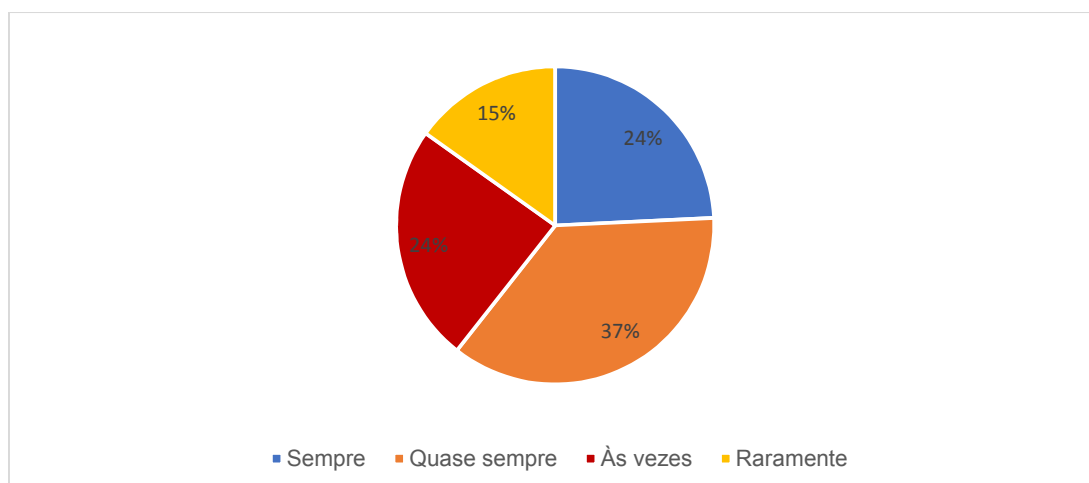


GRÁFICO 6 – Costumo estimar o tempo de realização de uma tarefa ou compromisso
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quando perguntado se costumam estimar o tempo de realização de uma tarefa ou compromisso, 24% responderam sempre, a maioria diz fazer quase sempre, 24% somente as vezes e 15% respondeu que raramente estima o tempo.

No gráfico 6, a maioria diz estimar sempre ou quase sempre. Conforme Drucker (1977, p. 119), a demanda de tarefas será sempre maior do que o tempo para executá-las, contudo, as tarefas serão ajustadas ao tempo disponível. Neste caso, estimar o tempo que a tarefa demorará para ser concluída é muito importante na adequação de suas prioridades diárias.

Classificadas as tarefas e compromissos como Urgente, Importante e Circunstancial

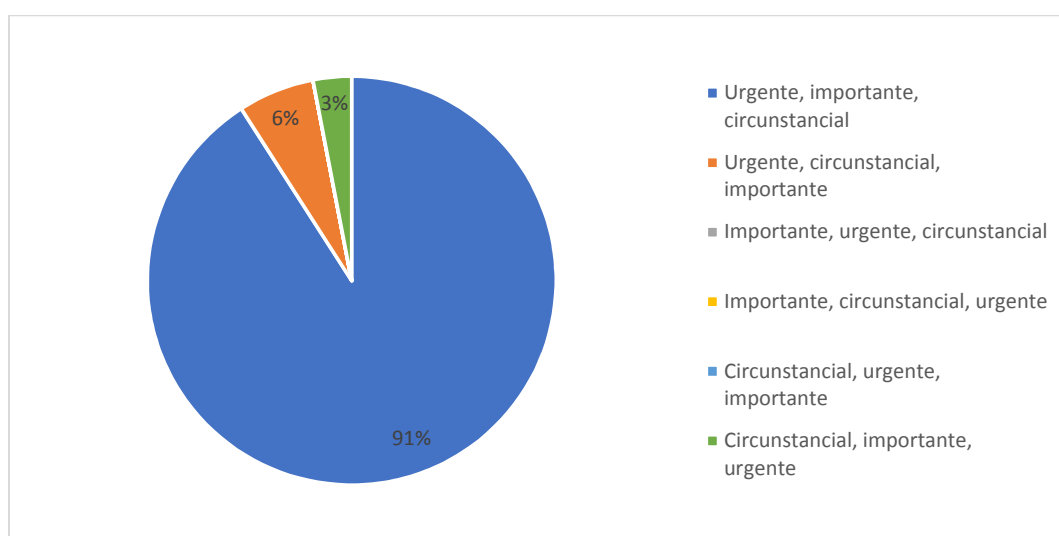


GRÁFICO 7 – Classificadas as tarefas e compromissos como Urgente, Importante e Circunstancial
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Para 91% dos entrevistados a priorização das tarefas se dá como urgente, importante e circunstancial.

Fica evidenciado neste gráfico, que a priorização das tarefas diárias é por aquelas que representam maior urgência, seguido das tarefas importantes e por último as circunstanciais. Realizar primeiramente aquilo que está por se esgotar o prazo está correto, contudo, é preciso focar no que é importante e buscar resolve-lo em tempo, antes que se torne uma urgência.

Após ocorrer determinada urgência, tomo medidas preventivas para evitar eventos da mesma natureza:

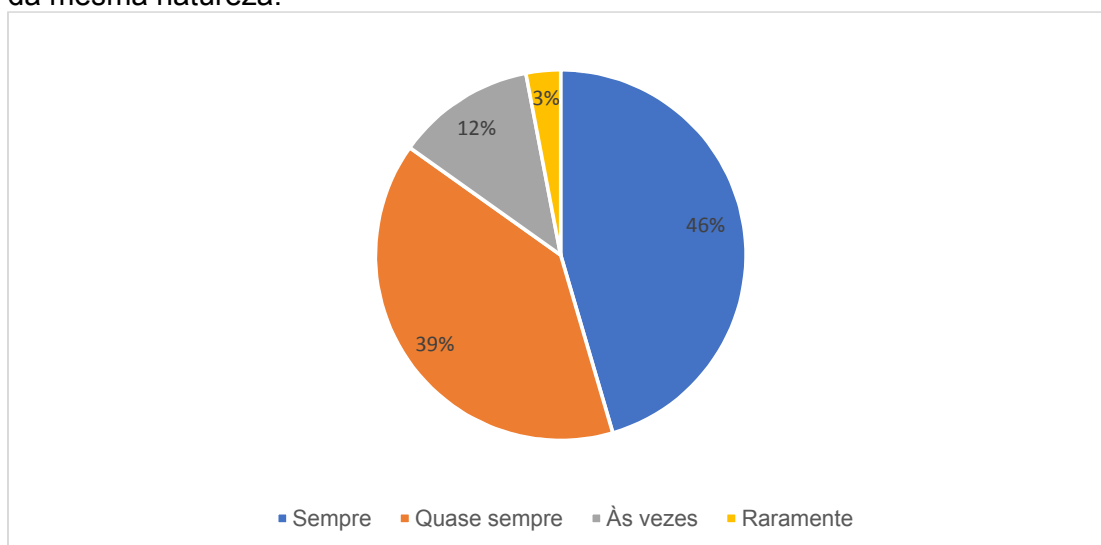


GRÁFICO 8 – Após ocorrer determinada urgência, tomo medidas preventivas para evitar eventos da mesma natureza

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quanto a ocorrência de uma determinada urgência, foi questionado se os entrevistados tomavam alguma medida preventiva, onde 46% respondeu sempre prevenir, 39% quase sempre 12% as vezes e 3% raramente.

Embora 39% dos entrevistados terem respondido que quase sempre tomam medidas preventivas, estes, ainda assim ficam mais expostos a urgências do que o primeiro grupo, e conseqüentemente tendem a remanejar mais o seu tempo de trabalho.

Quando delego alguma atividade, faço acompanhamento para ter certeza de que ela foi executada

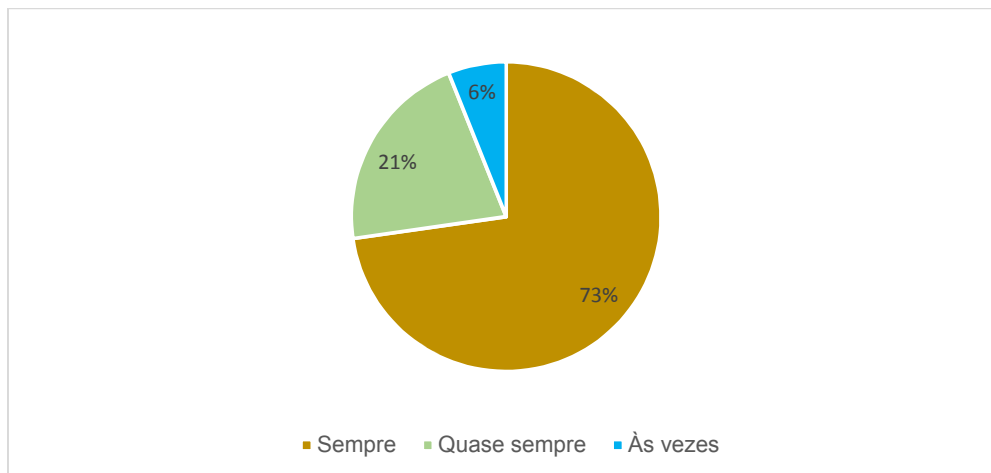


GRÁFICO 9 – Quando delego alguma atividade, faço acompanhamento para ter certeza de que ela foi executada

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quanto ao acompanhamento de tarefas delegadas, 73% afirmaram sempre acompanhar, 21% quase sempre e 6% raramente acompanha.

Barbosa (2008), ressalta a importância de fazer o acompanhamento de uma tarefa qual foi delegada a alguém, pois, por si só, não é garantia de que ela será executada, sendo assim, é prudente fazer o acompanhamento. Sob este quesito, nota-se que os contadores estão sempre atentos ou preocupados com aquilo que deve ser executado por seus subordinados ou superiores.

Assinale a(s) deficiência(s) que ocorrem na sua atual administração do tempo:

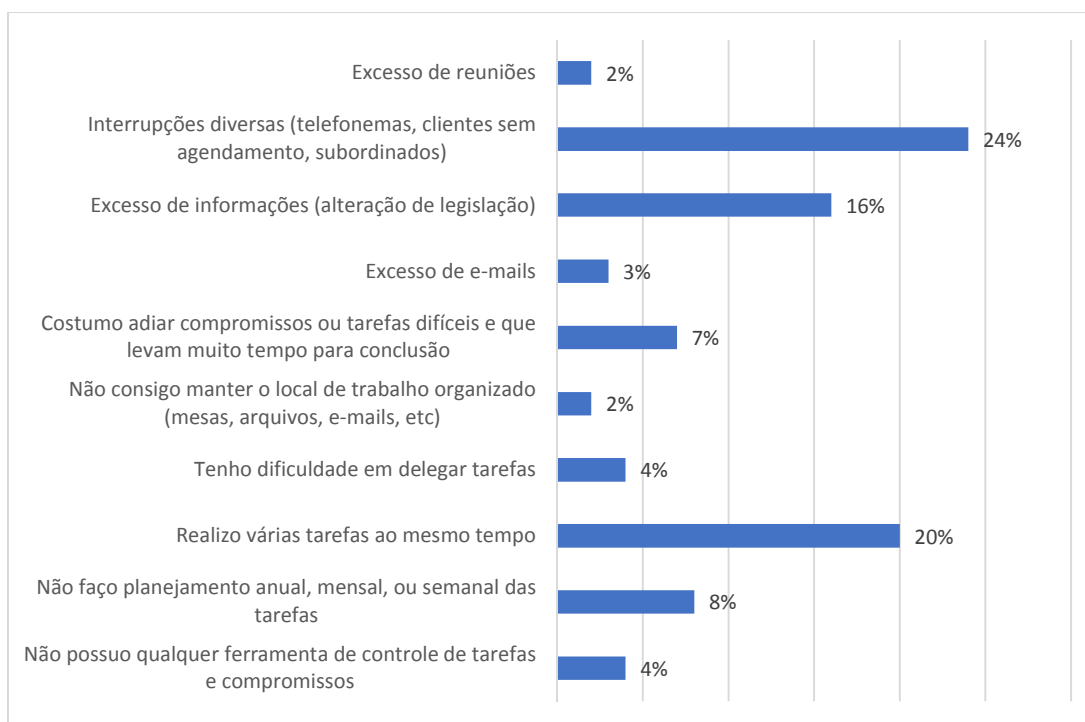


GRÁFICO 10 – Assinale a(s) deficiência(s) que ocorrem na sua atual administração do tempo
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quanto a(s) deficiência(s) que ocorrem na administração do tempo, se observa que para 24% são as interrupções, também 20% responderam que realizam várias tarefas ao mesmo tempo, 16% apontaram o excesso de informação (alteração da legislação), e 8% dizem não planejar suas tarefas.

Com base neste gráfico, as deficiências que ocorrem na administração do tempo mais frequentes são as interrupções, a realização de várias tarefas ao mesmo tempo, o excesso de informação e a falta de planejamento das tarefas. Para o profissional contábil as interrupções são quase que inerentes a sua atividade, seja por uma dúvida de colegas de trabalho, um atendimento não agendado, e até mesmo as inúmeras ligações “tira dúvidas” de clientes. Realizar várias tarefas ao mesmo tempo é a segunda deficiência mais apontada na pesquisa. Via de regra, o profissional de contabilidade tem o costume de achar que no intervalo de um lançamento e outro, deve responder a um e-mail ou até mesmo parar o que está fazendo para cumprir com a urgência de um cliente. O importante é concentrar-se em apenas uma tarefa de cada vez, para não realizar pela metade ou andar às margens do erro e da imperfeição.

Com relação ao uso da internet durante o horário de expediente

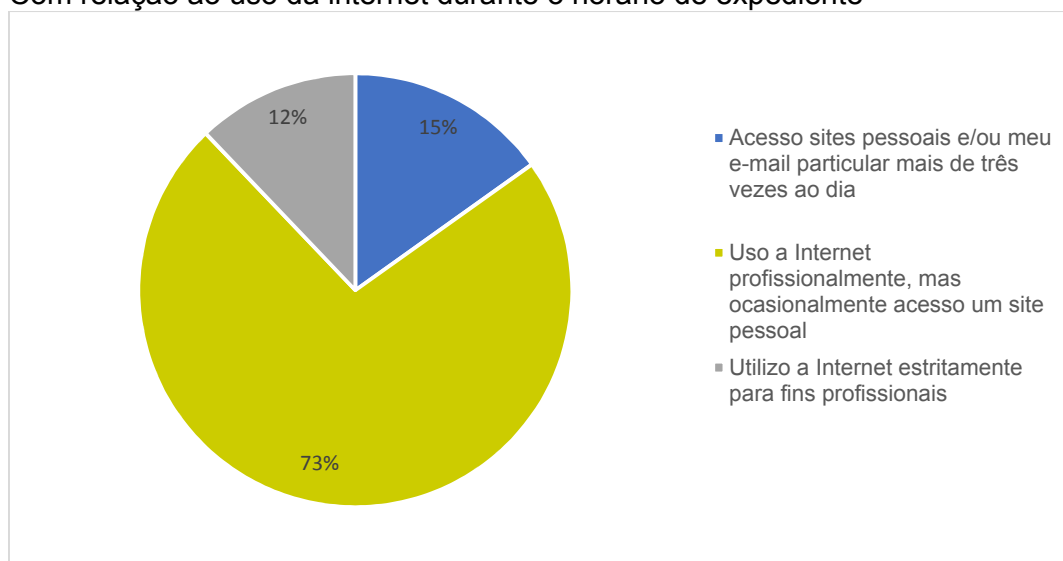


GRÁFICO 11 – Com relação ao uso da internet durante o horário de expediente
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Perguntado quanto ao uso da internet durante o expediente, 73% responderam que fazem uso profissional, mas ocasionalmente acessam um site pessoal, 15% acessa site pessoais mais de três vezes ao dia e 12% responderam que usam apenas para fins profissionais.

O gráfico 11 demonstra que a minoria dos pesquisados utilizam a internet estritamente para fins profissionais. A pesquisa não entra no mérito de quanto tempo este profissional desperdiça tempo em sites alheios a função, contudo, cabe ressaltar que tal conduta não é adequada ao local de trabalho, que, segundo Bernhoeft (1985, p. 45) “entende-se por “desperdiçadores de tempo” disfunções que provocam o uso inadequado ou insatisfatório do tempo na perspectiva do indivíduo ou da empresa.”

Com que frequência você verifica seu e-mail profissional

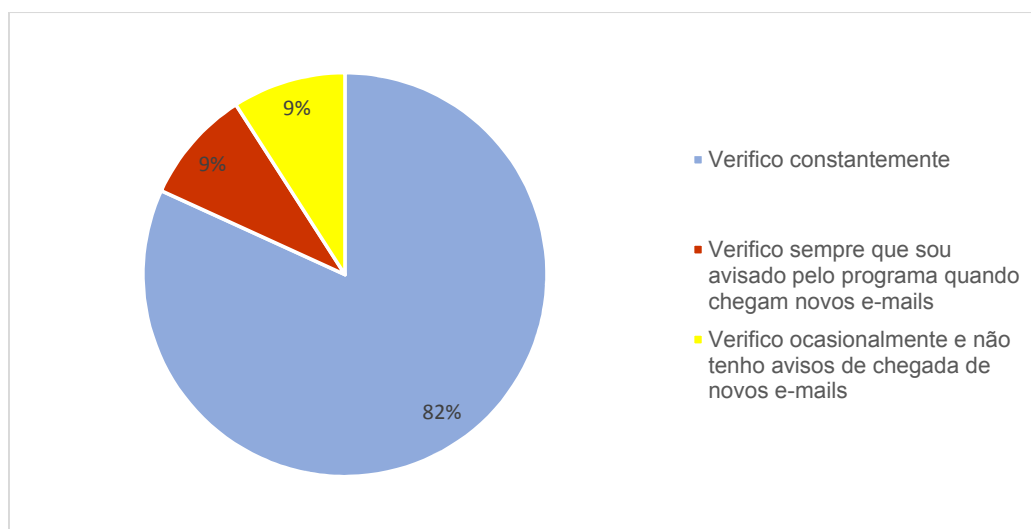


GRÁFICO 12 – Com que frequência você verifica seu e-mail profissional
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Com relação a frequência que verifica o e-mail profissional, 82% responderam que verificam constantemente, 9% quando são avisados pelo programa que chegou novo e-mail e outros 9% verifica ocasionalmente.

Demonstrado através do gráfico 12, 82% dos pesquisados afirmam verificar constantemente o e-mail profissional, o que corrobora com o resultado do gráfico 10 quanto a realização de várias tarefas ao mesmo tempo, isto é, entre uma tarefa e outra perde-se tempo espiando assuntos que muitas vezes são circunstanciais.

Quanto a organização

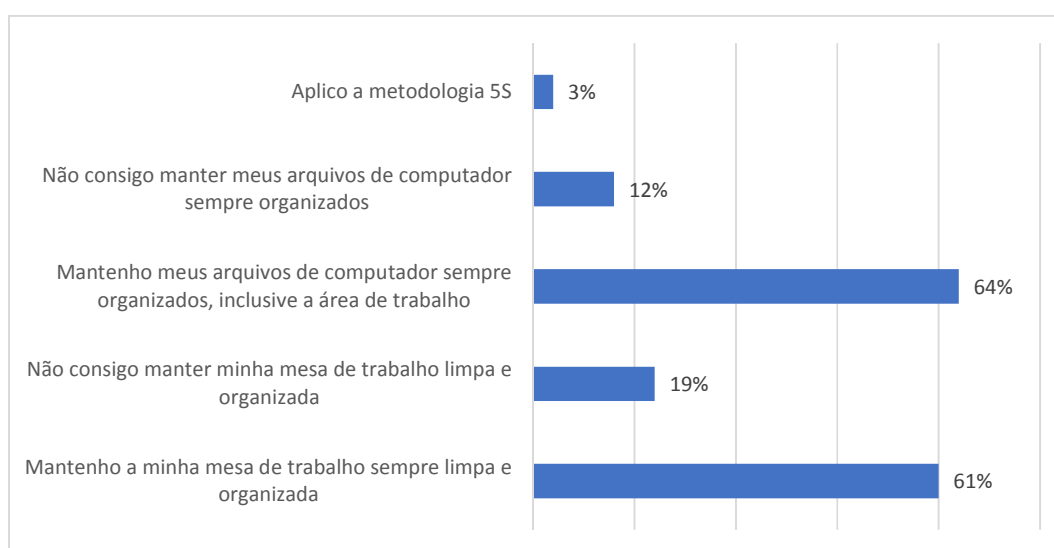


GRÁFICO 13 – Quanto a organização
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quanto a organização, 64% responderam que mantem os arquivos de computador sempre organizados, 61% mantem suas mesas também sempre limpas e organizadas, 19% não consegue manter a mesa limpa e organizada, 12% não consegue manter organizados os arquivos do computador.

Este gráfico demonstra que em geral existe uma boa organização, seja dos arquivos de computador, seja das mesas sempre limpas e organizadas. Contudo, apenas 3% valorizam a aplicação da metodologia 5S.

Assinale as medidas de prevenção existentes no local de trabalho

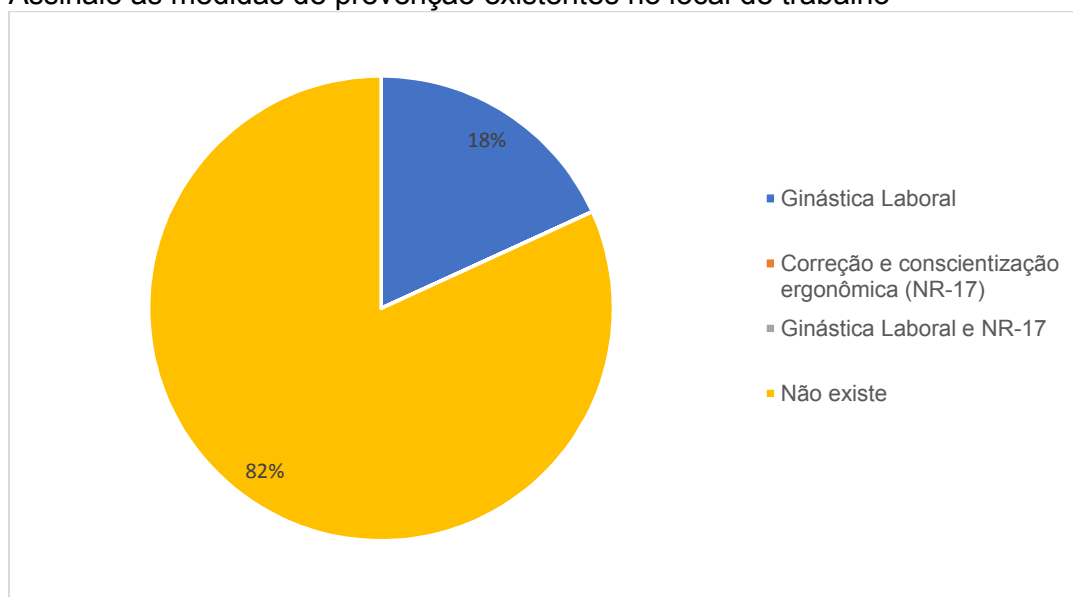


GRÁFICO 14 – Assinale as medidas de prevenção existentes no local de trabalho
Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Quanto a medidas de prevenção no local de trabalho, 82% respondeu que não existe medidas de prevenção e 18% tem ginastica laboral.

É evidente a falta de prevenção, haja vista o percentual dos respondentes que disseram não existir qualquer medida de prevenção, ergonômica ou Laboral. Agir na prevenção sem dúvidas é melhor que remediar, mais que isso, é dar condições para que o colaborador tenha maior conforto no desempenho de suas funções, bem como estimula-lo em desfavor ao estresse.

Quanto a questão 16, de resposta de livre, buscou-se saber sobre as atitudes que o pesquisado ou a empresa em que trabalha deveria adotar para otimizar o tempo de trabalho. As respostas foram analisadas de forma qualitativa, e ficou perceptível que em geral as empresas de serviços contábeis não adotam

mecanismos de controle de tarefas eficientes, como pode ser observado através das seguintes respostas: “Planejar a semana, organizar meu local de trabalho, focar em uma atividade por vez”, “estipular as tarefas diárias”, “Separar assuntos pessoais dos profissionais, estipular tarefas, organizar o espaço, manter o foco”, “Deveria adotar medidas para o acompanhamento da execução das tarefas realizadas”, “Definir prioridades e fazer um planejamento semanal das atividades”. Estas respostas validam as palavras de Barbosa (2008) e Jochem (2012), os quais afirmam haver a necessidade do planejamento interno como forma ganhar tempo e mitigar urgências.

Assim como os resultados apresentados em estudos precedentes, nota-se semelhanças entre os respondentes quanto ao uso de agenda para administrar suas atividades, evidenciando assim, que mesmo utilizando técnicas rudimentares, é evidente a preocupação em controlar as ocorrências e acontecimentos.

Para mitigar os problemas encontrados em gestão de tempo nas empresas de serviços contábeis, sugere-se a adoção de uma agenda eletrônica, pois ao contrário da agenda ou post-it, o auxílio deste instrumento possibilita um amplo gerenciamento das atividades; permite a inclusão de tarefas repetitivas de forma automática; a priorização de acordo com a sua relevância; e contribui significativamente para a dinâmica do planejamento, a execução das atividades, e a segurança dos dados. Deste modo, o profissional contábil pode controlar o seu tempo de trabalho com eficiência e alcançar maior produtividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, realizou-se estudo que teve como objetivo identificar quais as formas de administração do tempo utilizadas atualmente nas empresas de serviços contábeis na região sudoeste do Paraná, e propor soluções que possam contribuir para mitigar os problemas relacionados a gestão do tempo e melhoria da produtividade. O tema ainda é um assunto a ser explorado com maior profundidade, considerando que há pouca literatura e trabalhos sobre o assunto.

Entretanto, de acordo com os estudos precedentes de autores citados neste trabalho, fatores como a falta de planejamento das atividades diárias, execução de várias tarefas ao mesmo tempo, desperdício ou má utilização do tempo, e a desorganização, contribuem para limitação da produtividade nas empresas.

Através de pesquisa realizada junto a proprietários e colaboradores de empresas de prestação de serviços contábeis, por meio de perguntas e respostas, foi possível notar a pouca percepção dos respondentes sobre o que é gestão do tempo, uma vez que pelo menos 40% das respostas foram evasivas como: “Diminuir o turnover”, impossível, pois nunca se sabe quando o cliente precisa de auxílio e qual assunto” e “comunicação melhor”.

Discordantemente, Lima e Jesus (2011), em estudo de caso junto a profissionais em atividade, identificaram que as pessoas estão se tornando a cada dia mais conscientes da importância do gerenciamento de tempo.

Pelas respostas das perguntas fechadas, pode-se observar que o profissional contábil procura desempenhar as atividades dentro de um tempo estimado, é responsável e organizado, toma atitudes preventivas e busca focar no que importante sem procrastinar as urgências.

Segundo Barbosa (2008), o modelo de gestão do tempo ideal é aquele onde se estabelece um cenário de planejamento das atividades, organizado e com prioridades bem definidas, focar no que é importante e sem procrastinar atividades para que estas não se tornem urgências, contudo, quando ocorrer, que seja tomado medidas preventivas para evitar eventos da mesma natureza.

Assim como constatado por Ribeiro e Medeiros (2014), em pesquisa junto a profissionais de secretariado executivo, os profissionais contábeis não adotam mecanismos de controle de tarefas eficientes, utilizam-se ainda de agendas ou,

lembretes e “post-it” para administrar suas atividades. Assemelham-se ainda, fatores como a falta de organização de terceiros e o surgimento de urgências e crises, o que enfraquecem a boa gestão do tempo dentro das organizações.

Dentre várias ferramentas de organização do tempo, propõe-se o uso de uma agenda eletrônica para mitigar os problemas relacionados a gestão do tempo e melhoria da produtividade, aliado a uma planilha de controle das atividades recorrentes, mensal e anual. Este instrumento contribuirá no gerenciamento das atividades, na dinâmica do planejamento e na segurança dos dados.

Em estudo de caso, Lima e Jesus (2011) comprovaram que a utilização adequada das ferramentas pode contribuir de forma positiva para a mudança na forma como as pessoas administram seu tempo, resultando em uma melhora da produtividade e da qualidade de vida.

Por fim é importante salientar que a pesquisa apresentada não é definitiva e limitou-se a uma amostra pequena dos profissionais de empresas de serviços contábeis do Sudoeste do Paraná, e que o estudo em questão não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas, sim, busca abrir frestas para novos diálogos e discussões.

Sugere-se fazer um estudo de caso com profissionais contábeis, aplicar metodologia e ferramentas de Gestão de Tempo, medir o desempenho destes profissionais a curto e médio prazo, e compara-los aos resultados pregressos.

REFERÊNCIAS

- AULETE, Caldas, 1823-1878. **Minidicionário contemporâneo da língua portuguesa**/Caldas Aulete. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.
- BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo**, Rio de Janeiro, GMT Editores Ltda, 2008.
- BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T. **Burnout**: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BERNHOEFT, Renato. **Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional**. São Paulo, Nobel, 1985.
- BERVIAN, Pedro Alcinó.; CERVO, Amado Luis. **Metodologia científica**.5. ed. São Paulo: Pearson prentice hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**, São Paulo, Elsevier Editora Ltda, 2010.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos?** São Paulo, Editora Planeta do Brasil Ltda, 2016.
- COVEY, Stephen R. **A grandeza de cada dia**, Rio de Janeiro, Sextante, 2008.
- COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**, São Paulo, Editora Nova Cultural Ltda, 2001.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.
- DOUGLAS, William; DELL'ISOLA, Alberto. **Administração do Tempo, segredos e técnicas de otimização**. Rio de Janeiro, Editora Impetrus Ltda, 2014.
- DRUCKER, Peter F. **Administração: Tarefas, responsabilidades, práticas**, São Paulo, Livraria Pioneira Editora, 1975.
- DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1977.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JOCHEM, Laudelino. **A gestão do escritório contábil do século XXI**, São Paulo, Foco Editorial, 2012.
- LAKATOS, Marina de Andrade; MARCONI, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LOEN, Raymond O. **Administração eficaz**, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1973.

OLIVEIRA, Maria Aparecida Domingues, **Neurofisiologia do Comportamento**: Uma Relação entre o Funcionamento Cerebral e as Manifestações Comportamentais. 2. ed. Canoas. 2001. Ed. Da Ulbra.

RIBEIRO, Clarisse Herrmann; MEDEIROS, Loiva Maria Vidal. **A administração do tempo como fator impactante na eficácia do profissional de secretariado**, Rio Grande do Sul, Revista do Secretariado Executivo, p.7-20, n. 10, 2014.

ROBBINS, Stephen P., 1943 – **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marconde. – 11. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSSI, Ana Maria. **Autocontrole**: Nova maneira de controlar o estresse. 5ª Ed. Editora Rosa dos Tempos – Rio de Janeiro, 1994.

XAVIER, Renata de Souza. **O estresse e a qualidade de vida no trabalho**: um estudo de caso da Televisão Santa Cruz – Itabuna, Bahia. Disponível em: http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/renata_chavier.pdf Acesso em: 01/02/2018.

ANEXO I - QUESTIONÁRIO

1 - Local de trabalho:

- Escritório de contabilidade
- Em empresa - a serviço de escritório de contabilidade
- Outros

2 - Função ou cargo:

- Proprietário(a) ou sócio(a)
- Gerente
- Colaborador(a)

3 - Gênero:

- Masculino
- Feminino

4 - Idade:

- Entre 18 e 30 anos
- Entre 31 e 45 anos
- Acima de 46 anos

5 - Formação: Se sua formação não for em Ciências Contábeis, especifique na opção outros.

- Contador(a)
- Técnico(a) Contábil
- Graduação em ciências contábeis incompleta
- Sem formação na área
- Outros

6 - Registro e acompanhamento minhas tarefas e compromissos através de:
Bilhetes e/ou lembretes tipo "post-it"

- Agenda
- Outlook – Calendário
- Não registro e não acompanhamento minhas atividades
- Outros

7 - Costumo estimar o tempo de realização de uma tarefa ou compromisso:

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

8 - Classificadas as tarefas e compromissos como Urgente, Importante, e Circunstancial (considere CIRCUNSTANCIAL as atividades rotineiras), costumo prioriza-las na seguinte ordem:

- Urgente, importante, circunstancial
- Urgente, circunstancial, importante
- Importante, urgente, circunstancial
- Importante, circunstancial, urgente
- Circunstancial, urgente, importante
- Circunstancial, importante, urgente

9 - Após ocorrer determinada urgência, tomo medidas preventivas para evitar eventos da mesma natureza:

- Sempre
- Quase sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

10 - Quando delego alguma atividade, faço acompanhamento para ter certeza de que ela foi executada:

- () Sempre
- () Quase sempre
- () Às vezes
- () Raramente
- () Nunca

11 - Assinale a(s) deficiência(s) que ocorrem na sua atual administração do tempo?

- Não possuo qualquer ferramenta de controle de tarefas e compromissos
- Não faço planejamento anual, mensal, ou semanal das tarefas
- Realizo várias tarefas ao mesmo tempo
- Tenho dificuldade em delegar tarefas
- Não consigo manter o local de trabalho organizado (mesas, arquivos, e-mails, etc)
- Costumo adiar compromissos ou tarefas difíceis e que levam muito tempo para conclusão
- Excesso de e-mails
- Excesso de informações (alteração de legislação)
- Interrupções diversas (telefonemas, clientes sem agendamento, subordinados)
- Excesso de reuniões
- Outros

12 - Com relação a uso da Internet durante o horário de expediente:

- () Acesso sites pessoais e/ou meu e-mail particular mais de três vezes ao dia
- () Uso a Internet profissionalmente, mas ocasionalmente acesso um site pessoal
- () Utilizo a Internet estritamente para fins profissionais

13 - Com que frequência você verifica seu e-mail profissional?

- () Verifico constantemente
- () Verifico sempre que sou avisado pelo programa quando chegam novos e-mails
- () Verifico em horários específicos
- () Verifico ocasionalmente e não tenho avisos de chegada de novos e-mails

14 - Quanto a organização:

- Mantenho a minha mesa de trabalho sempre limpa e organizada
- Não consigo manter minha mesa de trabalho limpa e organizada
- Mantenho meus arquivos de computador sempre organizados, inclusive a área de trabalho
- Não consigo manter meus arquivos de computador sempre organizados
- Aplico a metodologia 5S

15 - Assinale as medidas de prevenção existentes no local de trabalho:

- Ginástica Laboral
- Correção e conscientização ergonômica (NR-17)
- Ginástica Laboral e NR-17
- Não existe

16 - Na sua opinião, que atitudes você ou a empresa em que trabalha deveria adotar para otimizar o tempo de trabalho?