

A administração do tempo como fator impactante na eficácia do profissional de secretariado

Clarisse Herrmann Ribeiro*, Loiva Maria Vidal Medeiros**

Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre a aplicabilidade da administração do tempo no cotidiano do profissional de secretariado. A pesquisa teve entre seus objetivos, apontar as características do gerenciamento de tempo e as possíveis dificuldades desse processo para o secretário executivo, identificar o uso da eficiência, da eficácia e da efetividade, assim como verificar a utilização da delimitação de metas. Os procedimentos metodológicos utilizados foram a pesquisa descritiva e o estudo de campo. Como instrumento de pesquisa foi aplicado um questionário que permitiu verificar quais ferramentas os profissionais utilizam, em quais papéis estão focados, o modo como priorizam suas atividades, quais fatores prejudicam sua utilização do tempo e a importância que atribuem à delimitação de metas. 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. Entretanto, percebeu-se também que dominam as habilidades de pla-

nejamento e de organização, tem autonomia sobre o uso do tempo e no que diz respeito a delegar tarefas. A delimitação de metas foi considerada fator essencial para alcance de objetivos e eficácia.

Palavras-chave: Administração do Tempo. Secretariado Executivo. Eficácia.

Introdução

Atualmente, as pessoas trabalham em média oito horas por dia, quase metade do que se passava na fábrica nos tempos da Revolução Industrial, no século XVIII. Em compensação, a quantidade de informação a ser assimilada aumentou grandiosamente devido à globalização e as facilidades do processo de comunicação. Essa realidade resulta em uma desproporção entre as tarefas a serem realizadas e o tempo disponível para executá-las. As pessoas que não têm um planejamento eficiente de suas atividades

* Pós-graduanda em Secretariado Executivo (AVM Faculdade Integrada), bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue (Ulbra). Servidora pública na Prefeitura Municipal de Canoas como secretária de escola. Registro profissional n. SRTE 2279/RS. E-mail: clarissehr@hotmail.com.

** Professora do Curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Luterana do Brasil (Ulbra), especialista em Gestão Empresarial (Unisinos), graduada em Secretariado Executivo Trilíngue (Unisinos), registro profissional n. 1340 SRTE/RS. E-mail: loivamvm@gmail.com.

desviam a atenção do que é realmente importante, assim, mesmo as tarefas com prazos longos, que poderiam ser executadas de forma tranquila e eficaz, acabam sendo realizadas em atraso, ocasionando estresse no trabalho e distanciamento da vida pessoal. Em função disso, é importante verificar se os profissionais sabem dividir o seu tempo, equilibrando os diferentes papéis que desempenham.

Para atender às necessidades do mercado de trabalho atual, os profissionais de secretariado devem desenvolver a habilidade de gerenciar o tempo para conseguir alto nível de aproveitamento e evitar o estresse. Este artigo apresenta os resultados da pesquisa em que se verificou os impactos da eficaz administração do tempo no cotidiano do profissional de secretariado, bem como no alcance de metas. Foram consideradas como hipóteses: a) o domínio sobre as ferramentas e os critérios de gerenciamento do tempo contribui para resultados produtivos no trabalho; b) os profissionais comprometidos com metas apresentam maior preocupação com o alcance de objetivos, logo, administram melhor suas tarefas com foco nos resultados, tanto no trabalho, quanto na vida pessoal.

Foi delimitado como objetivo principal identificar a aplicabilidade da administração do tempo no cotidiano do profissional de secretariado e para atingi-lo, foram elencados os seguintes objetivos específicos: 1) apontar as características do gerenciamento de tempo e as possíveis dificuldades desse processo para o profissional secretário executivo; 2) identificar, na pesquisa, o uso da eficiência, da eficácia e da efetividade pelos

profissionais estudados; 3) verificar se o profissional de secretariado utiliza a delimitação de metas. O trabalho propõe uma reflexão no universo secretarial, pois se relegado o gerenciamento do tempo poderá aumentar o estresse e gerar desmotivação.

O cotidiano secretarial e o gerenciamento do tempo

No Brasil, a profissão de secretário executivo evoluiu rapidamente no século XX. Sabino e Rocha (2004) destacam que, com o crescimento das corporações, as funções secretariais expandiram-se, tanto na variedade de tarefas executadas, quanto nos conhecimentos técnicos relacionados à função, permitindo ao profissional um papel cada vez mais ativo nas empresas. Assim, surgiu um novo perfil para atender a esta expectativa, influenciado pelos avanços tecnológicos e pelas mudanças organizacionais.

Algumas tarefas que antes eram realizadas pelo executivo passaram para a rotina de afazeres da secretária. Guimarães (2007) confirma essa observação ao sugerir que o executivo deixou de repassar tarefas que ele mesmo poderia realizar, como o envio de e-mails, delegando novas atividades que exigem mais do que um trabalho de caráter operacional. O secretário tem de manter-se atualizado sobre diversos assuntos, como: “Marketing, Contabilidade, Finanças e Matemática Financeira [...]. Administração do tempo e conflitos, Negociação e planejamento” (2007, p. 38), a fim de que esteja apto a cumprir com as novas exigências do mercado de trabalho.

A nova realidade contribuiu para o profissional ampliar seus conhecimentos, além do que as áreas de participação associadas à automação dos escritórios aumentou a demanda de trabalho. O profissional de secretariado ainda executa suas tarefas operacionais: recepciona, atende ao telefone, redige, direciona e arquiva documentos, porém, agregou inúmeras funções, “atua em diferentes níveis e em diversas áreas administrativas, planejando, organizando, dirigindo serviços; trabalha em parceria com executivos, visando à maximização dos resultados organizacionais” (SANTOS; CAIMI, 2009, p. 27). E, segundo Medeiros e Hernandez (2010), sua rotina diária engloba, muitas vezes, mais tarefas do que é possível executar em um dia de trabalho. Faz-se necessário atribuir-lhes prioridade, delegar o que for possível e até mesmo descartar algumas tarefas. Contudo, para que esse processo resulte realmente em produtividade, o profissional deve saber organizar o tempo disponível e as suas atividades de um modo eficaz.

Sabino e Rocha salientam entre as competências técnicas necessárias para a execução da profissão a habilidade de “planejar e administrar não só o seu próprio tempo e as tarefas, mas, também, o desenvolvimento do trabalho da sua chefia ou departamento” (2004, p. 96). Quando o profissional assessora um setor ou mais de um executivo, percebe-se que é comum receber um *contínuo* de solicitações que se sobrepõem, as quais são igualmente classificadas como “urgentes” por quem as delega. Enquanto executa essas demandas que lhe foram

confiadas, o secretário executivo tem de ser eficiente em suas tarefas rotineiras, além de ser eficaz.

É necessário que mantenha um rigoroso controle de seu próprio trabalho, evitando erros de cálculo, de grafia e de arquivamento, como é colocado por Medeiros e Hernandez (2010). Ou seja, enquanto cumpre com as demandas de assessoria e gestão que lhe são incumbidas, não pode deixar de atentar para os detalhes de suas tarefas operacionais. Para que consiga lidar com tantas responsabilidades, o profissional de secretariado executivo tem de ter consciência do quanto é importante organizar seu tempo. Dessa forma, saberá como atribuir prioridade às tarefas, terá mais tranquilidade para tomar decisões, maior controle de seus resultados de trabalho e melhor visão para alcançar os objetivos.

Pode-se dizer que a percepção predominante acerca do tempo condiz à frase: “tempo é dinheiro”, atribuída ao ex-presidente americano Benjamin Franklin (1706-1790). Assim, nota-se que, há pelo menos três séculos, as pessoas atribuem valor ao emprego que fazem do tempo. Por essa razão, cada vez mais, se procura administrá-lo, para conseguir produzir mais nas 24 horas de que todos dispõem em um dia, ou seja, para obter maior produtividade. Entretanto, 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.

Em um contexto organizacional, de acordo com Caravantes, eficiência está associada à “redução de custos, em diminuição do tempo nas operações e em maior produtividade” (2003, p. 201). Segundo ele, eficácia está ligada à consecução dos objetivos com os quais se está comprometido, considerando o ambiente e as pessoas. O autor apresenta, ainda, o termo efetividade, que é a mais satisfatória combinação entre eficiência e eficácia, tem relação com aspectos éticos e valores em relação ao resultado obtido, isto é, seu impacto social.

De acordo com Covey (2008), não é possível ser eficiente com pessoas, afinal, não é correto tratá-las como recursos, já a eficácia leva em conta a interação com os outros e em fazer o que for solicitado da melhor maneira possível. A eficácia transcende a eficiência, visando não só os resultados das interações, mas, também, a qualidade e os valores em torno da situação. Nesta pesquisa, utilizou-se essa visão como referencial a fim de obter um resultado excelente em administração do tempo.

A partir do estudo dos diversos autores examinados, foi possível definir a administração do tempo como um processo de planejamento contínuo que propõe uma mudança comportamental, estabelecendo prioridades para a execução de tarefas num período de tempo, em vista de alcançar resultados efetivos no trabalho e na realização pessoal. A eficaz administração do tempo considera sempre tomá-lo de forma que possa abranger todos os papéis do indivíduo, afinal,

[...] é ilusória a ideia do homem que, ao chegar ao escritório, afirma ter deixado em casa seus problemas pessoais, assim como, ao voltar para casa, procura dar a impressão de que todos os assuntos profissionais ficaram do lado de fora (BERNHOEFT, 2009, p. 35).

O indivíduo tem diferentes papéis que são inter-relacionados, para atingir a eficácia, é necessário que o investimento de tempo entre eles seja equilibrado.

Barbosa (2011) afirma que as pessoas têm em média oito papéis e dedicam cerca de 25% do tempo semanal ao papel profissional. Papéis que estão obrigatoriamente inseridos na rotina geralmente são mais desenvolvidos, de outro modo, podem existir papéis rudimentares, devido à falta de tempo ou dedicação para com esses. O desequilíbrio surge quando um papel rudimentar, apesar de ser considerado importante, não recebe a atenção necessária. Esse problema pode afetar relacionamentos, gerar estresse e decepção. Behnhoeft (2009) elenca os papéis mais comuns: papel profissional, que se refere às atividades e relacionamentos ligados à profissão pessoal; papel familiar, relacionado aos compromissos no âmbito familiar; papel social, representado pelas relações sociais, como as entre amigos e colegas; papel educacional, que engloba o que se refere ao desenvolvimento intelectual e também espiritual; papel recreacional, que diz respeito às atividades executadas por prazer e satisfação; papel biológico, relacionado às necessidades do organismo. Covey (2008) explica que os papéis não devem competir pelo tempo disponível, mas precisam ser desenvolvidos de modo que sejam cooperativos entre si.

Dentre todos os papéis possíveis, existe um que não pode ser relegado, é o papel “eu”. Barbosa (2011) caracteriza-o como a preocupação e a dedicação para consigo mesmo, ou seja, o desenvolvimento pessoal. Esse autor, bem como Covey (2008), afirma que a verdadeira produtividade está relacionada ao equilíbrio físico, mental, emocional e espiritual, intrinsecamente ligados ao papel “eu”. É necessário conhecer a si mesmo, quais os papéis que se desempenha e os objetivos almejados para, então, iniciar a administração do tempo.

Quatro categorias de gerenciamento do tempo

Covey (2008) divide os gerenciadores do tempo em quatro gerações, nas quais se observa uma escala de complexidade, não só nas ferramentas utilizadas, bem como na necessidade de autoconhecimento que requerem para o alcance de melhor qualidade de vida e maior produtividade. Os usuários que se enquadram na Primeira Geração utilizam lembretes para criar uma aparência de organização para as demandas diárias. Controlam a execução das tarefas por meio de listas e de anotações simples que são riscadas no decorrer do dia. Eles não são pessoas eficazes e produzem pouco, deixando-se influenciar facilmente pelo momento ou por terceiros.

Na Segunda Geração, o controle do tempo é feito por meio de agendas e calendários. Percebe-se em seus adeptos a necessidade de organizar eventos marcando-os no tempo, eles são eficientes, têm capacidade de definir metas, de assumir compromissos e de planejar

eventos futuros. Essa abordagem tem foco na eficiência em demérito dos relacionamentos, “vendo as pessoas basicamente como um recurso por intermédio do qual podem aumentar sua capacidade pessoal” (COVEY, 1995, p. 15). Nota-se que a eficácia não é observada nessa categoria. A preocupação está em realizar todas as tarefas, e não refletem se estão fazendo as coisas certas (DRUCKER, 2002), ou seja, se o que realizam é significativo ou não.

A Terceira Geração é uma combinação das anteriores: a pessoa, além de manter o controle diário das tarefas, tem habilidade para definir metas de longo prazo. Envolve planejamento, comparação entre demandas, definição de prioridades e controle. Contudo, o planejamento feito em escala diária, direciona o foco das ações para as urgências. Covey (2008) afirma que, nessa categoria, falta outra visão importante, de que há diferença entre gerenciar e liderar. Por exemplo, as situações podem ser gerenciadas, a eficiência e o controle só criam produtividade com coisas. Em contrapartida, pessoas são lideradas, influenciadas, para que colaborem entre si e alcancem resultados. Além disso, os gerenciadores de terceira geração não demonstram equilíbrio entre papéis. Assim, percebe-se que essa abordagem é falha no que refere aos relacionamentos.

Com a Quarta Geração, Covey (2008) propõe um compilado de vantagens das três precedentes, colocando princípios como centro de referência para a atribuição de prioridades às tarefas. Isso requer uma reflexão sobre quais atividades a concretização tem mais valor, quais

precisam ser realizadas por necessidade e quais podem ser descartadas. O planejamento é feito em contexto semanal, possibilitando uma visão mais abrangente, em que são dispostas primeiramente as prioridades e em torno delas são distribuídas as outras atividades. O emprego eficaz de tal metodologia para administração do tempo exige que, primeiramente, a pessoa reflita sobre quais são as metas que deseja alcançar, se estão ligadas aos papéis que desempenha e com sua missão pessoal.

Covey (2008) propõe, para a organização eficaz, a qualificação das atividades conforme a prioridade, deve-se discernir a urgência da importância, possibilitando tomar a decisão mais acertada sobre como agir. As urgências são situações nas quais se é envolvido pelos outros e levam a uma atitude reativa para solucionar o problema. Segundo Covey (2008), as urgências exigem que uma providência seja tomada imediatamente. É comum essas tarefas receberem maior atenção, pois seus resultados são instantâneos, contudo, são executadas sem considerar seu real valor. Uma tarefa importante não gera tal pressão. Todavia, sua realização necessita maior envolvimento e uma atitude proativa para a obtenção de uma decisão assertiva. Em um eficaz gerenciamento do tempo, as tarefas mais importantes sempre são as prioritárias.

Eliminar desperdiçadores de tempo e delimitar metas

Imprevistos e distrações são os fatores que mais atrapalham a produtividade no trabalho. Algumas ações exigem

alto nível de concentração, assim, é necessário manter-se focado, eliminando os desperdiçadores de tempo, ou seja, tarefas que não proporcionarão resultados significativos. Drucker (2002) explica que o aperfeiçoamento da habilidade em administrar o tempo permitirá que esse não seja desperdiçado. Para tanto, deve-se identificar o que é perda de tempo e o que não é. Para isso, questiona-se o que aconteceria se tal tarefa fosse relegada, se a resposta for “nada aconteceria”, o melhor é banir essa atividade da rotina.

Azevedo e Costa (2001) apontam fatores responsáveis pelo mau uso de tempo na área do secretariado, que incluem: comunicação ineficaz e ligações desnecessárias; desorganização; desinteresse pelo trabalho em equipe; dificuldade em dizer não e, também, falta de planejamento. O tempo não é gerenciado e, muitas vezes, o profissional assume várias tarefas simultâneas sem atribuir-lhes prioridade, assim é comum que se despreze o que é importante em função do que é urgente.

O gerenciamento do tempo não objetiva somente aumento da produtividade, mas também a realização pessoal e profissional. Pode-se inferir que não há sentimento de realização quando não há objetivos para atingir. Segundo Barbosa (2011), um objetivo deve ser registrado por escrito e conquistado a partir de passos intermediários, com datas e responsabilidades definidas. Wollenhaupt afirma que:

[...] pensar em metas faz com que vejamos as tarefas do cotidiano como parte de um projeto maior: sabemos para que e para onde ir e que resultados pretendemos obter (2005, p. 74).

Desse modo, percebe-se a necessidade das metas norteadoras e do fator motivador como imprescindíveis ao planejamento de uso do tempo.

Um estilo de vida equilibrado requer o estabelecimento de metas em todas as áreas consideradas importantes. Em razão disso, é necessário avaliar se a concretização de uma meta não causará desequilíbrio entre os papéis pessoais e profissionais ou nos relacionamentos. Assim, será possível organizar as atividades eficazmente, de forma a alcançar aquilo que se almeja, organizando o que deve ser feito (as obrigações diárias), com aquilo que se deseja fazer (as metas).

Em relação à vida profissional, Drucker (2002) destaca que as pessoas eficazes têm foco na contribuição que podem dar à empresa, olhando além do próprio trabalho em direção às metas. Esse é o maior diferencial do trabalhador eficaz, ser altamente responsável com os resultados almejados independentemente do esforço necessário, ao contrário dos trabalhadores ineficazes, que focam nos esforços em detrimento dos resultados. O profissional de secretariado, como trabalhador intelectual deve ter essa postura. Kipper e Fávero (2009) afirmam, em relação ao secretário executivo, que: ter iniciativa, desenvolver a criatividade e estabelecer metas são essenciais para alcançar a realização profissional. Assim, empreender, para o alcance delas, propiciará ao profissional um sentido maior de propósito no trabalho e um sentimento de satisfação por alcançar um objetivo. Para tanto, é preciso vislumbrar as oportunidades e contribuir com o melhor de suas habilidades.

Além de que, como frisado por vários autores, é importante não focar somente a área profissional, mas concatenar todos os papéis e equilibrar o tempo investido nas diversas áreas. Por fim, é importante lembrar que a definição de metas é o fator mais relevante na administração do tempo. Sem elas, seria improdutivo esforçar-se em organizar o tempo de forma tão eficiente. Alcançar os objetivos e ter equilíbrio de vida é a razão para priorizar as atividades mais importantes no cotidiano.

Procedimentos metodológicos e apresentação dos resultados

Para o delineamento deste estudo, escolheu-se a pesquisa descritiva, tendo por finalidade “a descrição das características de determinada população ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2007, p. 42). Os dados foram levantados por meio de questionário. Foram elaboradas 28 questões para análise quantitativa, visando obter dados padronizados e possibilitar comparações e generalizações. Também foram propostas três questões para análise qualitativa, a qual permite verificar “o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos” (ROESCH, 2007, p. 124). Contabilizou-se 31 respostas, sendo que o questionário foi divulgado por e-mail ao público alvo, formado por profissionais de secretariado atuantes em empresas públicas

e privadas da região metropolitana de Porto Alegre.

O questionário inicia com perguntas que possibilitaram a criação de um perfil dos participantes a partir de: idade, gênero, escolaridade, cargo, ramo e localização da empresa em que trabalha. Em seguida, estão dispostas questões que permitiram verificar os objetivos pretendidos para a pesquisa, quais ferramentas os profissionais utilizam, em quais papéis estão focados, o modo como priorizam suas atividades e quais fatores prejudicam sua utilização do tempo. Por fim, estão elencadas as questões abertas que inquiram acerca da importância da delimitação de metas e do método particular utilizado para a gestão do tempo, bem como a opinião dos profissionais a respeito do tema.

A partir das questões iniciais, foi possível definir o perfil dos pesquisados. Em sua maioria, os profissionais são mulheres com idade entre 18 e 35 anos, cursando Curso Superior em Secretariado Executivo, trabalhando na área de serviços, na cidade de Porto Alegre, com tempo médio de empresa entre 1 e 3 anos, exercendo a função de secretária há cerca de 1 a 5 anos.

Os resultados da primeira questão evidenciaram as três ferramentas empregadas com mais frequência para gerenciamento do tempo. Lembretes e listas de coisas a fazer são as mais utilizadas, indicando organização do tempo em nível de 1ª geração, de Covey (2008). Em segundo lugar, está o uso de agenda e calendário, denotando organização de 2ª geração. É relevante também o uso de agendas digitais, demonstrando que o profissional utiliza a tecnologia a favor

de sua organização. Um número menos expressivo de profissionais utiliza o controle semanal, considerado auxiliar imprescindível no planejamento dos administradores do tempo mais eficazes, ou seja, de 3ª e 4ª geração.

Com a segunda questão, identificou-se em quais papéis o profissional de secretariado mais utiliza seu tempo. De acordo com os resultados, o profissional direciona a maior parte de seu tempo para as atividades ligadas à profissão, como era possível prever, segundo Barbosa (2011), que aponta 25% do tempo semanal sendo empregado no trabalho. Os pesquisados dedicam mais de um terço de seu tempo para área educacional e da família. O restante do tempo, somando 27%, está dividido entre seus outros papéis pessoais. No geral, percebeu-se que o profissional de secretariado consegue dividir seu tempo, contribuindo para manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Tal fator é importante para gerenciar o tempo entre todos os papéis que desempenha, como destacado por Bernhoeft (2009). Embora alguns papéis tenham espaço menos expressivo devido à rotina, a maioria dos estudados demonstrou preocupação quanto ao desenvolvimento dos relacionamentos e do autoconhecimento. Esses aspectos foram considerados para avaliar se os pesquisados consideram a administração do tempo em um aspecto mais amplo e não somente no que diz respeito ao trabalho, como apontam Covey (1995, 2008), Bernhoeft (2009) e Barbosa (2011).

A questão seguinte permitiu verificar o nível de importância atribuído pelos secretários executivos à eficiência, à

eficácia e à efetividade, de acordo com a atitude que mais empregam no cotidiano. A opção relacionada à eficiência apontou que os profissionais classificam este fator como de média importância. A questão ligada à eficácia denota que os pesquisados consideram-na como critério de alta importância e a última, relacionada às ações com resultados efetivos, mostra que um número expressivo dos profissionais também atribui alta importância a essa atitude.

Levando-se em consideração os preceitos de Drucker (2002), de que a eficácia é mais importante do que a eficiência, já que apresenta maior preocupação com resultados, pode-se destacar essa característica nos profissionais, pois atribuíram maior importância à questão sobre eficácia. Vale ressaltar a grande porcentagem que atribuiu maior importância à efetividade que, além de envolver o uso do tempo e dos recursos, também inclui a consciência ética e moral nas atitudes, aspecto apresentado por Caravantes (2003).

As questões seguintes permitiram uma ampla análise de como o secretário executivo administra seu tempo. Foram expostas quinze afirmações e solicitado aos participantes que marcassem o quanto se familiarizavam com tais situações. Dentre elas, cinco questões referiam-se à definição de prioridades.

Na primeira questão sobre esse assunto, 45% dos profissionais afirmaram frequentemente realizar várias tarefas simultaneamente, 36% sempre, 13% às vezes, e 6% raramente. Pela segunda questão, evidenciou-se que 39% dos pesquisados às vezes sentem mais satisfação ao realizar uma tarefa com prazo

esgotado do que quando realizam uma com antecedência, 26% frequentemente, 16% sempre, outros 16% raramente, e 3% nunca sentem-se melhor ao concluir uma tarefa em atraso. Notou-se com a primeira questão que é comum entre os pesquisados executar mais de uma tarefa por vez, porém, essa atitude diminui a atenção, podendo atrasar a execução de outra tarefa e comprometer também a eficácia, como evidenciado por Azevedo e Costa (2001). A satisfação de entregar uma tarefa ao esgotar-se o prazo refere-se à sensação de, apesar do atraso, conseguir dar conta de tudo, o que não ocorre quando a tarefa é terminada com antecedência.

Na terceira questão referente a prioridades, 61% dos pesquisados afirmam que sempre param o que estão fazendo para atender uma situação urgente que surge, 26% frequentemente o fazem, e 13% às vezes dão prioridade às urgências. Na quarta questão, foi exposto que 36% dos pesquisados às vezes sentem que não têm tempo suficiente para realizar suas tarefas, 26% raramente, 19% frequentemente, 16% sempre, e 3% nunca têm essa sensação. Com a quinta questão notou-se que 61% dos estudados sempre atribuem prioridade às tarefas, 29% frequentemente, 3% às vezes, e 7% raramente. Com os resultados, ficou visível que o profissional tende a resolver as urgências prontamente. Esse fator contribui para que assuma mais de uma tarefa por vez, possivelmente ocasionando o atraso de outras. Confirmando, assim, a observação de Azevedo e Costa (2001), de que quando não gerencia seu tempo, o profissional assume tarefas si-

multitaneas sem atribuir-lhes prioridade por nível de importância.

Os resultados também denotaram que, apesar de o profissional determinar prioridades, talvez esteja sobrepondo o que é urgente ao que é mais importante, uma vez que a maioria dos profissionais sente falta de tempo para realização das tarefas. O que é previsível, considerando os resultados da terceira e da quinta questão, visto que demonstram a atenção voltada para as urgências.

Essa parte do instrumento de pesquisa apresentava ainda afirmações relacionadas às habilidades de planejamento e de organização. Notou-se, que a maioria dos profissionais se vale das vantagens de realizar uma grande tarefa dividindo-a em objetivos menores, evidenciando a capacidade de planejamento em longo prazo, em acordo com o apresentado por Wollenhaupt (2005). Um número expressivo de profissionais afirmou preparar-se com antecedência para crises recorrentes, de forma a agir com maior assertividade em períodos atribulados, conforme apontado por Drucker (2002). De acordo com as respostas, grande parte dos profissionais cria um planejamento para o alcance de objetivos, evidenciando, assim, a capacidade de definir e atingir metas, requisito indicado por Wollenhaupt (2005) e Barbosa (2011). Além disso, os pesquisados reconhecem que o planejamento do tempo permite que mais tarefas sejam realizadas, com maior qualidade e menos desgaste, evidenciando, assim, a contribuição desse fator para a produtividade e a eficácia.

Quanto à organização, observou-se que os pesquisados raramente executam tarefas de valor somente para terceiros, demonstrando que o profissional tem autonomia sobre o uso de seu tempo. Outra característica relevante demonstrada foi que o profissional delega tarefas, atitude que otimiza o uso do tempo, como destacado por Azevedo e Costa (2001). Quando questionados, a minoria respondeu que atrasa uma atividade por não ter todas as informações de que precisa, indicando pro-atividade. É relevante destacar que uma quantidade expressiva dos profissionais reserva um momento de seu expediente para organizar o trabalho, evidenciando capacidade de planejamento em curto prazo. Os resultados indicam que esse profissional de secretariado sabe como planejar o seu tempo em escala diária.

A última parte do questionário, para análise quantitativa, visava elencar os desperdiçadores de tempo mais comuns. Esses resultados indicaram que são *problemas de comunicação* os que mais prejudicam o uso do tempo do profissional de secretariado. Pode-se dizer, dos segundos maiores desperdiçadores, que a *falta de organização de terceiros* é um fator que acarreta o *surgimento de urgências e crises* para o profissional, já que ambas apareceram empatadas. Também foi possível identificar a *falta de organização própria* como causa da *procrastinação*, como exposto por Sabino e Rocha (2004). Do mesmo modo, como existe uma associação entre a *dificuldade de dizer não* e a *execução de tarefas simultaneas*, pois como o profissional agrega as demandas sem questionar-se a

importância das tarefas tende a agregar várias ao mesmo tempo para que consiga realizá-las.

Os fatores menos apontados são a *falta de priorização* e a *participação em reuniões*. Novamente, é possível questionar se o profissional de secretariado está consciente de que priorizar é, para um bom administrador do tempo, mais do que decidir o que fazer primeiro, mas fazer primeiro o mais importante, como defendido por Covey (1995, 2008) e Drucker (2002). Muitos desses desperdiçadores estão ligados à falta de filtro para urgências e podem ser diminuídos com aplicação de critérios simples de administração do tempo.

No instrumento de pesquisa, constavam questões para resposta de forma livre pelos profissionais, analisadas de forma qualitativa. A primeira pergunta inquiria o profissional sobre a importância que atribuída à definição de metas; se a empresa em que trabalha as define ou se o próprio profissional o faz para a organização de seu trabalho; e se define metas pessoais e esforça-se em alcançá-las. A apreciação das respostas apontou que a maioria dos profissionais reconhece a delimitação de metas como fator essencial para organização do trabalho e para alcançar excelência na sua realização, além de serem *fundamentais para alcançar os objetivos tanto empresariais quanto individuais*.

Alguns pesquisados afirmam definir metas em acordo com a empresa, criando planos de ação. Mas a maioria não tem metas determinadas pela empresa, apesar disso, alguns profissionais procuram delimitá-las por iniciativa

própria para organizar melhor as atividades. Em relação às metas pessoais, nota-se que grande parte dos pesquisados procura defini-las, inclusive estabelecendo prazos para alcançá-las.

A segunda pergunta questionava sobre a realização de algum controle para execução de tarefas diárias, e em caso afirmativo, se por meio de programa de computador ou papel. Foi possível classificar as respostas em dois grupos: no primeiro grupo estão os profissionais que se deixam influenciar pelas urgências; no segundo grupo estão aqueles que procuram planejar o tempo, controlando as tarefas de forma mais eficaz. As seguintes respostas apresentam o perfil do primeiro grupo: *Procuro seguir a ordem de retorno que a tarefa é exigida. E: A maneira como administro o tempo é pelo prazo que tenho para execução de cada tarefa*. Ou seja, pessoas que atendem urgências como prioridades, conforme definido por Covey (2008).

O segundo grupo abrange a maioria dos profissionais pesquisados. Grande parte deles se encontra na chamada 2ª geração de gerenciamento do tempo, na qual o tempo é organizado com auxílio de agenda e calendário. De acordo com as respostas, os afazeres são registrados primeiro em agenda de papel, em seguida passados para uma ferramenta digital. Vários pesquisados apontaram a agenda digital Outlook como sua preferida, já que permite eficaz controle das atividades e facilita o acompanhamento de tarefas em equipe. Nesse segundo grupo, há profissionais que organizam o tempo com visão em médio ou longo prazo, a 3ª geração de Covey (2008).

Ao serem comparadas as análises quantitativa e qualitativa, pode-se inferir que o profissional de secretariado pesquisado é um administrador do tempo de 2ª geração, já que são poucos os que fazem um controle do tempo com visão mais abrangente e avaliando quando um afazer importante deve ser relegado por um urgente. A terceira e última pergunta permitia ao pesquisado acrescentar seus comentários, críticas ou sugestões sobre o uso do tempo no seu cotidiano. De acordo com as respostas, os profissionais mostram-se cientes da importância de gerenciar o tempo com eficácia, principalmente evitando atrasos e retrabalho. Notou-se a preocupação em se ter um planejamento para evitar sobrecarga de trabalho e estresse.

Considerações finais

Ao final deste artigo, ressalta-se a evolução da profissão de secretariado executivo em função dos avanços tecnológicos e da globalização que influenciaram uma mudança estrutural nas organizações. Para os profissionais competentes, essas transformações no mercado contribuíram para o desenvolvimento de novas habilidades e permitiu-lhes que conquistassem mais espaço na organização. Dentre tantas habilidades, esse trabalho buscou apresentar o gerenciamento do tempo, propondo verificar quais os impactos da sua eficaz gestão no cotidiano do secretário executivo, bem como no alcance de suas metas.

Com os resultados dessa pesquisa, foi possível apontar as características do profissional como gestor do tempo e as

dificuldades que surgem nesse processo. Evidenciou-se que os profissionais têm autonomia sobre o uso de seu tempo, capacidade para delegar tarefas e mostram-se proativos quando recebem uma nova demanda. Apesar disso, verificou-se que os profissionais de secretariado apresentam certa dificuldade em diferenciar prioridades e urgências, fator que contribui para que agreguem tarefas simultâneas, o que pode prejudicar a atenção e atrasar a execução de tarefas importantes.

A eficaz administração do tempo propõe uma avaliação constante das tarefas, para que as mais importantes sejam priorizadas. Esse método envolve planejamento, prevenindo o surgimento de urgências. O profissional de secretariado não trabalha isoladamente, sua rotina é por natureza rica, com diferentes atividades e interação com colaboradores e clientes de diversos meios. Nesse contexto, foi possível identificar quais fatores prejudicam sua utilização do tempo. Dentre eles, foram destacados a falta de organização de terceiros, o surgimento de urgências e crises, a procrastinação e a dificuldade em dizer não. Para diminuir a influência desses aspectos, é necessária a reflexão para decidir o que é mais importante e o que proporcionará resultados mais efetivos para o trabalho.

Quanto ao objetivo de identificar o uso da eficiência, da eficácia e da efetividade, viu-se que os pesquisados prezam a eficiência, a capacidade de entregar todos os resultados solicitados com rapidez. Entretanto, alguns reconheceram que essa atitude, por vezes, atrasa tarefas importantes. Assim como

quando questionados de forma direta, reconheceram que as atitudes que geram resultados eficazes ou efetivos são as mais relevantes.

Também se conseguiu verificar a importância que o profissional de secretariado atribui a definição de metas, considerando-as como essencial para consecução de objetivos e para uma gestão eficaz. Uma observação interessante é que aqueles profissionais que afirmaram trabalhar com metas na empresa também têm esse tipo de organização nas tarefas particulares e mostram-se preocupados em planificar e atingir objetivos com sucesso. Percebeu-se ainda que, apesar de a rotina exigir que grande parte do tempo seja dedicada às atividades profissionais, existe um cuidado com a divisão do tempo entre todos os papéis, inclusive relacionamentos e autoconhecimento.

Com todos os objetivos atingidos, confirmaram-se as hipóteses apresentadas na introdução deste artigo. De outro modo, percebeu-se que há aqueles que preferem administrar suas tarefas pela memória ou pelas urgências, considerando-se sobrecarregados, revelando, assim, uma lacuna que pode ser revista por uma análise de como estão gerindo suas tarefas. O objetivo aqui não é julgar competências, mas propor reflexão. Sempre haverá inúmeras urgências na rotina, mas o profissional tem as habilidades necessárias para avaliar quais resultados são mais importantes e se contribuirão para a sua eficácia e a da organização.

The Time Management as a Impacting Factor of Effectiveness of the Secretariat Professional

Abstract

This article presents a study on the applicability of time management in secretarial professional's everyday routine. The research aimed to point out the characteristics of time management and the possible difficulties of this process for the executive secretary, to identify the use of efficiency, efficacy, effectiveness, as well as verify the use of delineation of goals. The methodological procedures used were a literature research and field work. The research instrument used was a questionnaire which allowed to verify what tools professionals use, on which roles they are focused, how they prioritize their activities, what factors hinder their use of time and the importance they attach to the delimitation of goals. The results showed that there is an effort to balance the time between all the roles, relationships and self-knowledge. Although it was found that they tend to prioritize urgencies in everyday life. However, it was also noted that professionals masters the skills in planning and organization, have autonomy over their use of time and to delegate tasks. The delineation of goals was considered an essential factor for achieving targets and efficacy.

Keywords: Time Management. Executive Secretary. Efficacy.

Referências

- AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignácio da. *Secretária: um guia prático*. 2. ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.
- BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

- BERNHOEFT, Renato. *Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional*. São Paulo: Nobel, 2009.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo*. Porto Alegre: AGE, 2003.
- COVEY, Stephen R. *First things first: como definir prioridades num mundo sem tempo*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- COVEY, Stephen R. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. 32. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: obra completa*. São Paulo: Nobel, 2002.
- GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. *O livro azul da secretária moderna*. 24. ed. São Paulo: Érica, 2007.
- KIPPER, Rosane Tomedi; FÁVERO, Altair Alberto. Pensamento, criatividade e conhecimento: diferenciais do profissional de secretariado. In: DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Alberto. (Org.). *Gestão Secretarial: formação e atuação profissional*. Passo Fundo: UPF Editora, 2009. p. 77-108.
- MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sônia. *Manual da secretária*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fábio Gomes. *Secretariado: do escriba ao webwriter*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- SANTOS, Cássia Viviane dos; CAIMI, Flávia Eloisa. Secretário executivo: formação, atribuições e desafios profissionais. In: DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Alberto. (Org.). *Gestão Secretarial: formação e atuação profissional*. Passo Fundo: UPF Editora, 2009. p. 23-41.
- WOLLENHAUPT, Sandro. *Administrando o tempo num mundo sem tempo*. Porto Alegre: Razão Bureau Editorial, 2005.