



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JOSE MARCOS DE CARVALHO ARAUJO**

**A GESTÃO DA PRODUTIVIDADE NA ERA DA INFORMAÇÃO:  
O caso de uma agência bancária no município de Campina Grande/PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2013**

JOSE MARCOS DE CARVALHO ARAUJO

**A GESTÃO DA PRODUTIVIDADE NA ERA DA INFORMAÇÃO:  
O caso de uma agência bancária no município de Campina Grande/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em **Administração** da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Ronaldo da Nóbrega Tavares

CAMPINA GRANDE – PB  
2013

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CIA I – UEPB

A658g Araújo, José Marcos de Carvalho.

A gestão da produtividade na era da informação: o caso de uma agência bancária no município de Campina Grande/PB. [manuscrito] / José Marcos de Carvalho Araújo. – 2013.

25 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2013.

“Orientação: Prof. Ms. Ronaldo da Nóbrega Tavares, Departamento de Administração”.

1. Produtividade. 2. Era da informação. 3. Gestão do tempo. 4. GTD. I. Título.

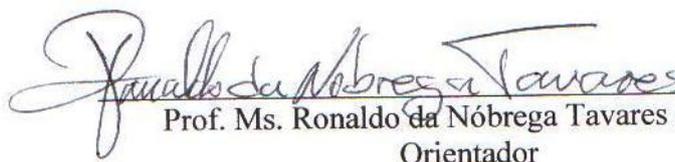
21. ed. CDD 332.1

JOSE MARCOS DE CARVALHO ARAUJO

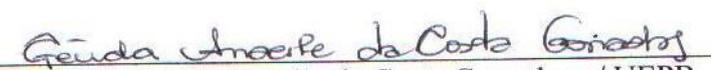
**A GESTÃO DA PRODUTIVIDADE NA ERA DA INFORMAÇÃO:  
Estudo de Caso com os gestores de um banco em Campina Grande/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em **Administração** da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 02/09/2013.

  
Prof. Ms. Ronaldo da Nóbrega Tavares / UEPB  
Orientador

  
Profª Drª. Yeda Silveira Martins Lacerda / UEPB  
Examinador

  
Profª Drª Geuda Anazile da Costa Gonçalves / UEPB  
Examinadora

# A GESTÃO DA PRODUTIVIDADE NA ERA DA INFORMAÇÃO: O caso de uma agência bancária no município Campina Grande/PB

*José Marcos de Carvalho Araújo<sup>1</sup>, Ronaldo Nobrega Tavares<sup>2</sup>*

## RESUMO

Na Era da Informação, o excesso de conhecimento gerado em decorrência das novas ferramentas tecnológicas tem se tornado um dos maiores obstáculos à produtividade nas organizações. A tendência natural é o agravamento da situação nos próximos anos. No cenário econômico brasileiro, o país desenvolve-se lentamente devido a problemas como as elevadas taxas de juros. As instituições financeiras, por sua vez, apresentam lucros crescentes e uma busca constante por eficiência e produtividade dos seus administradores. Neste panorama de intensa pressão por resultados e de sobrecarga de informações, surgem questionamentos acerca de quais os métodos e práticas de produtividade são empregados pelos gestores de uma agência bancária localizada em Campina Grande/PB. O presente trabalho, portanto, busca identificar os métodos e práticas de produtividade, por meio de um estudo de caso. À luz da literatura pesquisada, foram evidenciados os conceitos centrais das teorias recentes sobre gestão da produtividade e do tempo. A aplicação de questionário, baseado na metodologia de produtividade pessoal conhecida internacionalmente pela sigla GTD e apoiada pela observação participante, revelaram uma substancial correlação entre o conjunto de práticas adotadas e a sensação de cumprimento do papel gerencial.

**Palavras-chave:** Produtividade, Era da Informação, Gestão do Tempo, GTD.

## MANAGEMENT PRODUCTIVITY IN THE INFORMATION AGE: The case of a bank branch in the city Campina Grande/PB

## ABSTRACT

In the Information Age, the excess of knowledge generated as a result of new technological tools have become a major obstacle to productivity in organizations. The natural tendency is the worsening situation in the coming years. In the Brazilian economy, the country develops slowly due to problems such as high interest rates. Financial institutions, meanwhile, have increased profits and a constant search for efficiency and productivity of their administrators. Against this background of intense pressure for results and information overload, questions about which methods and practices of productivity managers are employed by a bank located in Campina Grande / PB. This paper therefore seeks to identify the methods and practices of productivity, through a case study. In light of the literature, were shown the central concepts of recent theories about managing productivity and time. The questionnaires based on the methodology of personal productivity internationally known by the acronym GTD, and supported by participant observation revealed a significant correlation between the number of practices adopted and the feeling of fulfillment managerial paper.

**Keywords:** Productivity, Information Age, Time Management, GTD.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração. E-mail: jmarcosca@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor DAEC da UEPB. E-mail: rnobregat@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

No âmbito das grandes empresas, ineficiências gerenciais ligadas à sobrecarga de informações podem passar despercebidas devido à disponibilidade abundante de recursos. Na Era da Informação, há uma notável conexão entre a gestão da produtividade e da informação. Chiavenato (2011) afirma que um administrador de nível institucional passa em média 75% do seu tempo trocando informações. No mesmo sentido, Drucker (1990) assevera que o tempo é o recurso mais precioso do gestor e que a eficácia deve ser aprendida na Era do Conhecimento com vistas ao progresso da humanidade.

Por conseguinte, as organizações têm percebido a necessidade de adotar medidas de desempenho por meio das quais seja possível mensurar os resultados de maneira individual em todas as suas perspectivas. As recorrentes críticas ao taylorismo, relacionadas à ênfase na tarefa e motivação pelo dinheiro, parecem ter se tornado modismo. No entanto, há uma perceptível necessidade de revisitação de alguns conceitos da Administração Científica e, neste contexto, em que o mundo corporativo busca soluções para os mais novos problemas da pós-modernidade, são inevitáveis alguns questionamentos: como os gestores administram a produtividade na Era da Informação? Quais as práticas e metodologias utilizadas? Em que teorias elas se baseiam?

Diante desta problemática, o presente trabalho propõe o estudo de caso com o objetivo de **identificar os métodos e práticas de produtividade pessoal empregadas pelos gestores em uma agência bancária localizada em Campina Grande/PB.**

A pesquisa baseia-se na premissa de que os gestores adotam um padrão de métodos e práticas com vistas a melhorar continuamente a própria produtividade.

Apesar de tratar-se de um tema emergente, a investigação da literatura revelou que há um amplo campo a ser explorado, uma vez que as teorias relacionadas ainda merecem análise à luz da metodologia científica. Por esta razão, este estudo, além de contribuir com informações científicas sobre o tema, pode agregar outros questionamentos que redundarão em novas pesquisas.

Para melhor exposição do assunto, o trabalho foi estruturado da seguinte maneira: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussões, Conclusões e Referências.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração é uma ciência relativamente recente se comparada a outras áreas de estudo. Em seu surgimento, baseou-se nos mesmos paradigmas mecanicistas e reducionistas que dominavam sua época. A alternativa de dividir para controlar não atendia aos problemas de um mundo globalizado. Com efeito, surgem novas teorias no estudo das organizações. A Era Industrial, que predominou durante quase todo século XX, cede espaço à Era da Informação, na qual a nova riqueza passa a ser o conhecimento e o imediatismo torna-se o propulsor da atividade econômica (Chiavenato, 2011).

Neste cenário de mudanças, descontinuidade e incerteza, Alaire *apud* Chiavenato (2011, p. 563) destaca o principal desafio do século XXI:

A melhoria e o aumento da produtividade do conhecimento por meio da força de trabalho está se tornando o principal desafio dos negócios do século XXI. [...] A razão pela qual a produtividade está se tornando tão importante é que a inovação passou a ser o termo do crescimento na equação dos negócios. Redução de custos e aumento da produtividade está se tornando um estilo de vida [...].

Deste modo, apesar dos novos paradigmas da Era da Informação, há um permanente retorno ao foco no aumento da produtividade, assim como no período da Administração Científica de Taylor, e uma nítida tendência de regresso à abordagem prescritiva e normativa tão renegada pela Teoria da Contingência (Chiavenato, 2011). A diferença da Era Industrial decorre do novo contexto e, mais objetivamente, das novas variáveis as serem consideradas na mensuração a produtividade.

### 2.1. Conceitos de Produtividade

Fontes (1966) afirma que produtividade é o quociente da produção pelo tempo empregado na produção. Sink (1993) define como a relação entre os resultados gerados de um sistema (output) e as entradas (inputs) para criar aqueles resultados.

Na Era da Informação, adiciona-se o fator conhecimento para obtenção da produtividade. Tornar o indivíduo e as equipes produtivos é papel do gestor. Neste sentido, Drucker (1990) afirma que, nas organizações modernas, qualquer trabalhador com conhecimentos é um gestor se utilizar este conhecimento para afetar os resultados da organização.

Como na Era da Informação, o centro torna-se o conhecimento, da mesma forma, o lucro deixa de ser o principal objetivo das organizações, mesmo daquelas consideradas com

fins lucrativos. As organizações modernas precisam gerar resultados sustentáveis para a sociedade como um todo, inclusive para seus próprios colaboradores, que compõem o capital intelectual, ativo de maior valor das organizações bem-sucedidas (Chiavenato, 2011).

Diante desses novos paradigmas, é possível distinguir dois conceitos para a produtividade. O primeiro relaciona-se aos aspectos mecanicistas, matemáticos e estatísticos de medição e comparação. O segundo está associado à filosofia de trabalho, à qualidade de vida, por meio da convicção da contribuição para os resultados da organização. Nesse sentido, as mais recentes abordagens acerca da natureza humana afirmam que o homem não pode ser considerado em partes. Propõe-se uma concepção denominada de “homem complexo”, em contrapartida às visões incompletas, disseminadas ao longo da história da administração.

O homem complexo comporta-se como um sistema que é capaz de solucionar problemas multifacetados, que envolvam as próprias organizações, a família, os amigos, os vizinhos. Barbosa (2011, p. 33) assegura que “ninguém é apenas profissional. Ninguém vive exclusivamente para o trabalho”. O tempo é uma dimensão comum a todos e nele o homem desempenha seus variados papéis, os quais não podem ser exercidos isoladamente sem influenciar ou sofrer influências mútuas.

Drucker (1990, p.42) argumenta que diferente dos recursos, o tempo é inelástico. “Seja qual for a quantidade de demanda o suprimento não crescerá. Não há preço para o tempo.” Não é estocável e é insubstituível. Quanto maior a organização menor o tempo de que o gestor irá dispor. Portanto, os conceitos modernos de gestão da produtividade estão intrinsecamente ligados à administração do tempo pelos próprios trabalhadores do conhecimento, sejam administradores ou não.

Nas últimas décadas têm surgido diversos autores e teóricos que se dedicam aos ensinamentos de como administrar o tempo no nível do indivíduo. A busca pela produtividade, de fato, tornou-se um estilo de vida, além de uma necessidade organizacional. É o que será tratado a seguir.

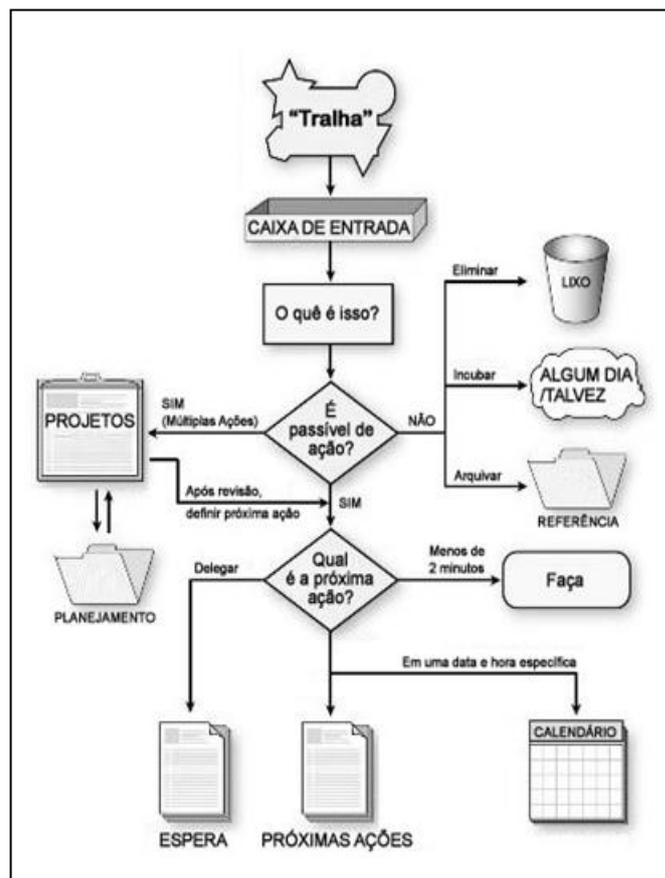
## **2.2. Abordagem de Allen (2005)**

O autor é idealizador de uma metodologia de gestão da produtividade conhecida mundialmente pela sigla GTD, acrônimo do termo em inglês, “*Getting Things Done*”, traduzido em seu principal livro como “A Arte de Fazer Acontecer”. Allen (2005) considera o termo trabalho no sentido universal, não fazendo distinção entre “trabalho” e “vida pessoal”. No entanto, um contraponto fundamental entre as teorias de Allen (2005) e as abordagens de outros autores, refere-se à necessidade de um planejamento estratégico pessoal. Para o autor,

na prática, a bem-intencionada teoria do exercício de missão, visão e valores do indivíduo quase sempre não atinge os resultados desejados. Justifica seu posicionamento demonstrando que são muitas as razões que desviam a atenção na Era da Informação e impedem os indivíduos de se concentrarem nos níveis mais elevados. Ressalte-se, contudo, que o autor não descarta que todas as metas, projetos e ações derivam de uma perspectiva mais ampla. Porém apresenta uma visão “de baixo para cima”, do nível de tarefa para o nível de missão de vida do indivíduo.

Allen (2005) baseia seu método em dois conceitos-chave: A) Inserção de todas as coisas que precisam ser feitas dentro de um sistema lógico e confiável, externo à mente; e (B) Disciplina para tomada de decisões acerca do plano para as “ações seguintes”. Para administração o fluxo de trabalho (Figura 1), o autor apresenta cinco estágios:

**Figura 1** - Diagrama do Fluxo de Trabalho



Fonte: Allen (2005)

I - COLETAR: Significa colocar tudo que deve ser feito pelo gerente em “caixas de coleta” físicas ou virtuais, visando esvaziar a mente e garantir que tudo está mapeado para ser feito no momento mais adequado. As "caixas de coleta" servem apenas para armazenagem temporária das demandas, portanto, a recomendação é mantê-las limpas.

II - PROCESSAR: Análise de cada item das caixas de coleta, os quais, sob hipótese alguma, devem voltar à fase anterior. Processar não significa executar, trata-se apenas da etapa em que se determina se o item tem uma ação associada ou representa apenas uma informação para consultas futuras.

III - ORGANIZAR: Significa definir os compartimentos certos para cada informação previamente processada. Decidir se o que é acionável pode ser resolvido em apenas uma ação, ou se possui várias ações associadas. Neste último caso, denomina projetos.

IV - REVISAR: A partir dos compartimentos previamente organizados, o autor impõe um modelo de revisão semanal, no qual você entra em contato com suas listas e determina o que deverá ser feito.

V - FAZER: É o processo de decisão e execução que deve ser feito diariamente para que as coisas sejam concluídas. O autor sugere quatro modelos para decidir o que deve ser feito: Contexto, tempo disponível, energia disponível e prioridade.

A opção por adotar o modelo de Allen (2005) deve-se ao fato de o GTD ser o método de produtividade pessoal mais mencionado na atualidade e utilizado por executivos de grandes organizações do mundo, dentre as quais: NASA, General Electric, Nike, Sony, The Coca Cola Company e Harvard University. Além disso, é uma abordagem cuja perspectiva é centrada no fluxo do trabalho e não no planejamento estratégico pessoal.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa classifica-se como exploratório-descritiva, de acordo com Mattar (2004). A pesquisa exploratória tem a finalidade de munir o pesquisador de maiores conhecimentos acerca do problema (fenômeno) que pretende analisar. A natureza descritiva, segundo Gil (2008), tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno.

Quanto ao método, foi aplicado o estudo de caso, o qual, de acordo com Gil (2008), permite o conhecimento mais profundo da análise e possibilita, paralelamente, o melhor uso das técnicas quantitativas e qualitativas. Para o procedimento de coleta de dados, foram utilizados os seguintes instrumentos: aplicação de questionário e a observação participante natural, que possibilita ao pesquisador uma percepção mais próxima da realidade do grupo investigado, já que este também atua como gestor na empresa foco da pesquisa (Gil, 2008).

A aplicação do questionário se deu no período de sete a doze de agosto de 2013. O questionário foi estruturado a partir das variáveis e comportamentos explicitados na

metodologia GTD. Foram formuladas vinte questões que permitissem comparar a aderência das práticas gerenciais com o modelo GTD.

**Tabela 1** – Bloco de Questões para avaliação das Variáveis

<i>Questões</i>	<i>Variáveis</i>
2.1 a 2.4	Coletar
2.5 a 2.8	Processar
2.9 a 2.12	Organizar
2.13 a 2.16	Revisar
2.17 a 2.20	Fazer

Fonte: Elaborada pelo pesquisador (2013)

As vinte questões foram desenvolvidas com a aplicação da escala Likert de cinco pontos sendo: (1) nunca, (2) raramente, (3) às vezes, (4) quase sempre e (5) sempre. A escolha da escala Likert se deu em razão de ser a mais utilizada em pesquisas sociais. No estudo, adotou-se a propriedade intervalar da escala com vistas a ampliar as comparações estatísticas (Virgillito, 2010). Visando assegurar a fidedignidade das respostas em consonância com as práticas diárias dos gestores participantes, foram intercaladas dez questões com o peso negativo e dez com o peso positivo em relação à aderência ao modelo GTD. Segundo Mattar (2004), uma das principais vantagens das Escalas Likert em relação às outras é a possibilidade do uso de afirmações que não estão explicitamente ligadas à atitude estudada, permitindo a inclusão de qualquer item que se verifique, empiricamente, ser coerente com o resultado final.

As duas últimas questões não estão diretamente relacionadas ao modelo, mas à percepção do respondente sobre o quanto as práticas e métodos que ele adota repercutem em sua produtividade. Elaborou-se uma escala de (1) discordo totalmente a (10) concordo plenamente, visando obter-se maior precisão de medida, bem como diferenciar, propositadamente, este grupo de questões daquelas vinculadas ao modelo. Mattar (2004) garante que o conjunto de números utilizados na escala não faz diferença em função das conclusões a que se quer chegar, e que o importante é a atribuição correta dos números às respostas de afirmações positivas e negativas. Já Field (2009), afirma que o grau com que os dados coletados são representados por um modelo é denominado aderência.

Para tratamento dos dados foram utilizadas abordagens quantitativas, com o emprego de recursos e técnicas estatísticas, e qualitativa, a partir da descrição de situações, eventos e comportamentos observados. A análise de dados foi dividida em seções que abordam diferentes aspectos avaliados na pesquisa, apresentadas na mesma ordem do questionário: Perfil, Análise do Modelo e Autopercepção sobre a Produtividade. A análise dos dados se

utilizou, ainda, de técnicas de Estatística Descritiva e Correlação, por meio do software Excel, dentre as quais: média, moda, variância, desvio padrão, Coeficiente de Pearson e Q de Yule.

### 3.1. Universo da Pesquisa

As instituições financeiras brasileiras estão relacionadas entre as mais sólidas do mundo. Além do cumprimento das normas internacionais de regulação bancária, os bancos exercem altas taxas de juros com objetivo de compensar o risco de crédito. Em consequência, nem mesmo a crise internacional de 2008 foi suficiente para afetar a lucratividade dos bancos no Brasil ou inibir a demanda por crédito.

Este estudo de caso trata de uma instituição financeira pública, fundada em 1861, que possui cerca de 90 mil empregados em suas mais de 2 mil agências distribuídas pelo país. Para a pesquisa, foi selecionada a maior de suas agências no estado da Paraíba, situada na cidade de Campina Grande/PB e que possui cerca de 80 (oitenta) colaboradores, dos quais 12 (doze) são gestores.

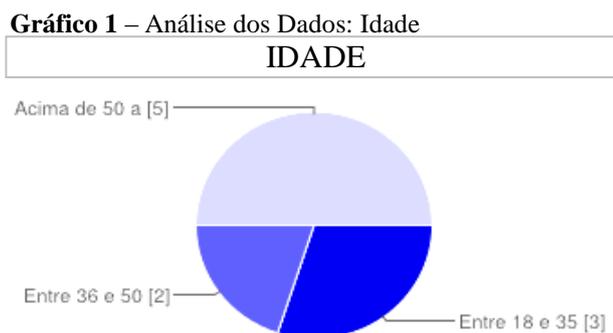
Devido às atribuições peculiares à função de Gerente Geral, esta não foi considerada no universo pesquisado. De igual maneira o pesquisador, que faz parte do grupo gerencial, motivo pelo qual não figura como respondente, mas atua como observador participante natural (Gil, 2008). Portanto, o universo a ser pesquisado restringe-se a 10 (dez) gestores e a amostra corresponde a 100% (cem por cento) deste universo.

No capítulo seguinte, são apresentados os resultados da pesquisa e a análise das correlações entre os resultados.

## 4. DISCUSSÕES E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. Perfil dos Participantes

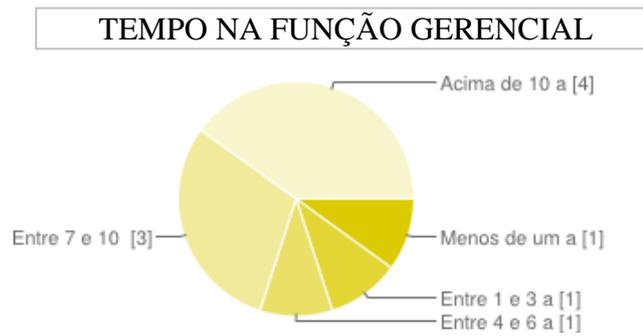
A pesquisa revelou que metade dos respondentes está na faixa etária acima de 50 anos.



Fonte: Pesquisa Direta (2013)

No banco estudado, a experiência do empregado, avaliada por meio de seu currículo funcional, é um fator relevante nos processos seletivos que visam ocupar as funções gerenciais, mas não é determinante, uma vez que 30% dos participantes possuem menos de 35 anos de idade.

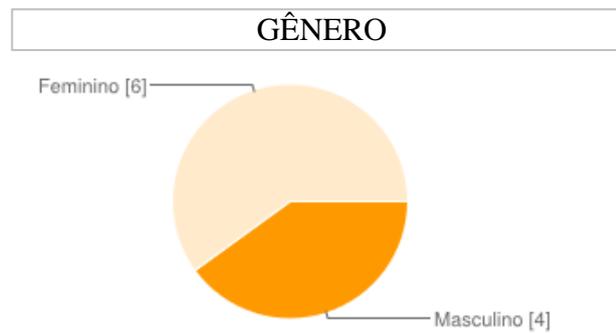
**Gráfico 2** – Análise dos Dados: Tempo na Função Gerencial



Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Do Gráfico 2, depreende-se que há uma baixa rotatividade nos cargos gerenciais, uma vez que 70% dos gestores permanecem na mesma função há mais de sete anos. Este é um tempo elevado se comparado à média de 2,9 anos julgada pelos recrutadores como tempo que um profissional deva permanecer em uma mesma empresa – pesquisa realizada pela Catho Online (2013). A explicação mais provável para esta disparidade está relacionada ao fato de se tratar de uma empresa pública, em que o ingresso se dá por concurso público. Em consequência, a estabilidade do emprego é refletida para os cargos gerenciais.

**Gráfico 3** – Análise dos Dados: Gênero

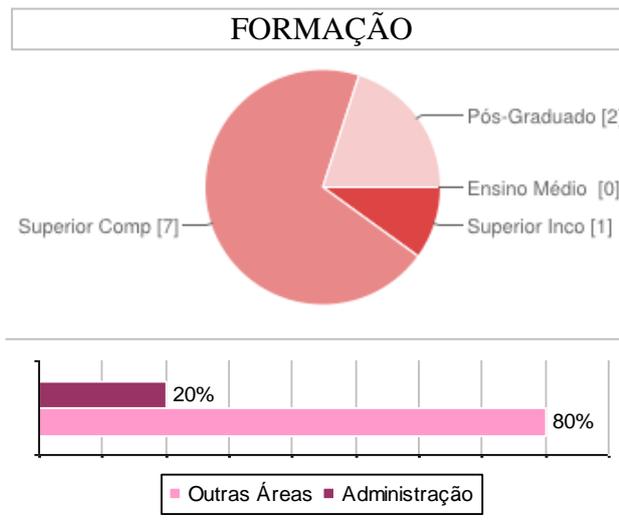


Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Para provimento das vagas gerenciais, também são observados critérios externos, como a tendência à equidade de gênero nas funções de liderança da organização. Por conseguinte, as mulheres representam 60% das funções gerenciais.

Quanto à escolaridade, a pesquisa apontou que todos os participantes possuem nível superior, dos quais 20% são pós-graduados. Na Questão 4 do questionário foi solicitado que os participantes informassem a área de sua formação, o que revelou que apenas 20% dos respondentes possuem formação em administração, enquanto os 80% restantes tem formações diversas em: Direito, Contabilidade, Magistério, Engenharia, Economia, História, Matemática e Pedagogia.

**Gráfico 4** – Análise dos Dados: Formação



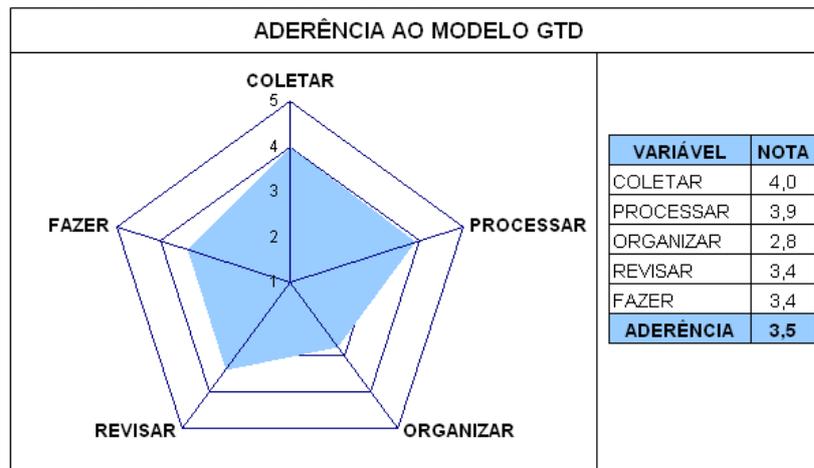
Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Os dados coletados nas questões 3 e 4 evidenciam que as organizações estão cada vez menos preocupadas com a área de formação acadêmica de seus gestores. Ao contrário, a crença de que todos os colaboradores que contribuem para o resultado são gestores, conforme afirma Drucker (1990), bem como o julgamento das competências do indivíduo a partir dos resultados que consegue obter dos recursos disponíveis (produtividade), segundo Chiavenato (2011), passam a ser os fatores determinantes para definir quem exercerá formalmente as funções gerenciais.

#### 4.2. Aderência ao Modelo GTD

A partir da metodologia descrita no Capítulo 3 foi possível aferir o grau de aderência ao GTD. O Gráfico 5, em formato de radar, é o que melhor representa a aderência da amostra, tendo em vista a pequena amplitude da escala (de 1 a 5).

Gráfico 5 – Aderência ao Modelo GTD



Fonte: Pesquisa Direta (2013)

A pontuação de 3,5 representa uma aderência média ao modelo, ou seja, os gestores adotam os métodos do GTD em suas rotinas moderadamente. Segundo Allen (2005), é perfeitamente natural que as práticas do modelo já sejam adotadas, em maior ou menor nível, por gestores que desconhecem a metodologia na íntegra, pois as cinco variáveis correspondem a etapas para administração do fluxo de trabalho, cujo fundamento encontra-se na prática administrativa. Ainda assim, de acordo o autor, a maioria dos gestores pode contribuir significativamente para melhorar sua capacidade de lidar com os cinco estágios ao conhecer o modelo.

A distribuição das pontuações evidencia uma concentração da aderência nas primeiras etapas do fluxo de trabalho. É possível identificar que a etapa **Organizar** apresenta baixa aderência ao modelo, o que pode significar que os gestores, no geral, adotam práticas distintas daquelas definidas no modelo, mas pode expressar, também, dificuldades de definir compartimentos adequados ao volume de informações que são recebidas diariamente. Conseqüentemente, as etapas posteriores à fase **Organizar** são comprometidas pela baixa aderência nesta fase, uma vez que para **Revisar** e **Fazer** é imprescindível no modelo que todas as ações estejam em recipientes específicos, físicos e virtuais, que possibilitem a execução das fases posteriores.

#### 4.2.1. Variável Coletar

A variável **Coletar** equivale à primeira etapa do GTD. Nela está contido um dos conceitos centrais da metodologia: manter todas as informações fora da mente. A Tabela 2 detalha os comportamentos que foram avaliados.

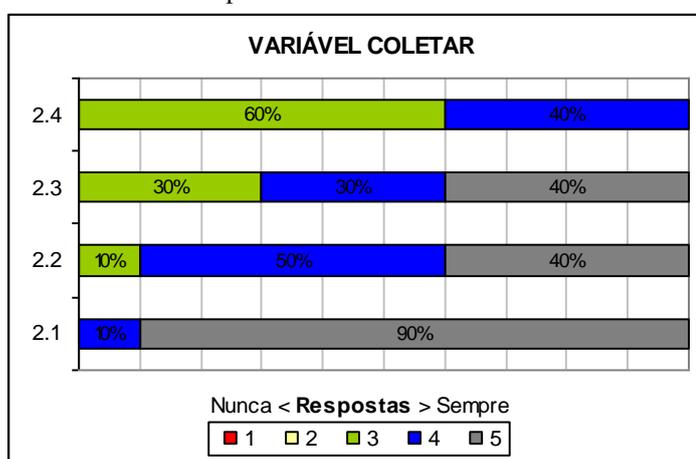
**Tabela 2** – Análise dos resultados: Variável Coletar

ASPECTOS AVALIADOS NA VARIÁVEL: COLETAR	PERCENTUAL DE RESPOSTAS POR NÍVEL				
	1	2	3	4	5
<b>QUESTÃO</b>					
2.1 Mantenho a mão bloco de anotações, agenda, <i>tablet</i> , celular ou similar para registrar as demandas recebidas	0%	0%	0%	10%	90%
2.2 Anoto as ideias sobre as informações que recebo.	0%	0%	10%	50%	40%
2.3 Mantenho as minhas caixas de e-mail limpas.	0%	0%	30%	30%	40%
2.4 Respondo mais "Sim" do que "Não" às demandas de terceiros durante o dia.	0%	0%	60%	40%	0%

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

A primeira afirmativa apresentou quase unanimidade nas respostas. A totalidade dos participantes mantém, quase sempre ou sempre, algum instrumento no qual registram suas informações recebidas. Apesar disso, na questão posterior, que se vincula diretamente à questão 2.1., a aderência diminui. Embora mantenham a ferramenta de anotação sempre à mão, nem sempre anotam suas informações, ou *insights* sobre as informações recebidas.

Na questão 2.3 foi medida a atitude de manter as caixas de e-mail limpas. Pôde-se constatar, por intermédio da observação participante, que a maior quantidade das informações recebidas diariamente pelos gestores chega via e-mail. Cada gestor possui pelo menos, três caixas de e-mail: a pessoal, a funcional e a do setor que é responsável. Uma particularidade das caixas de e-mail é que elas configuram uma espécie automática de “caixas de coleta”, ou seja, mesmo que o indivíduo esteja concentrado em outra atividade, demandas novas estarão chegando a todo instante. Embora a maioria dos respondentes mantenha as caixas de e-mail sempre limpas, metade dos demais as conserva quase sempre limpas e a outra metade somente às vezes as preserva nesta condição.

**Gráfico 6** – Respostas da variável Coletar

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

A afirmativa 2.4 possui peso negativo no modelo, conforme explicitado na metodologia. Significa dizer que quanto maior a ocorrência do comportamento, menor a aderência ao modelo. Assim sendo, verificou-se que 40% dos gestores respondem, quase sempre, mais “Sim” do que “Não” às demandas de terceiros durante o dia, mas os outros 60% afirmam que apenas às vezes. Cada “Sim” no fluxo de trabalho corresponde a uma nova entrada (*input*) no sistema. Diferente das caixas de e-mail, as demandas de terceiros não entram no fluxo coleta automaticamente. É necessário que haja aceitação da informação. Cada solicitação de cliente, par, chefe ou subordinado exige um posicionamento de aceitação ou rejeição. Para o modelo GTD é necessário reduzir as zonas de coleta sob o risco de atingir-se um patamar em que é impossível processá-los com consistência.

A variável **Coletar** foi a que apresentou a maior aderência ao modelo GTD, o que possibilita assegurar que nela identificam-se os métodos e as práticas mais frequentemente utilizados pelos gestores da empresa estudada.

#### 4.2.2. Variável Processar

A variável **Processar** pressupõe o tratamento individualizado e exclusivo a cada *input* coletado. É imprescindível esclarecer a diferenciação entre esta e a variável **Fazer**, pois a primeira corresponde apenas à identificação das tarefas e a segunda é que se refere à execução destas.

**Tabela 3** – Análise dos resultados: Variável Processar

ASPECTOS AVALIADOS NA VARIÁVEL: PROCESSAR	PERCENTUAL DE RESPOSTAS POR NÍVEL				
	1	2	3	4	5
QUESTÃO					
2.5 Resolvo imediatamente as demandas na ordem em que chegam, mesmo que a execução da tarefa leve mais de 2 minutos.	0%	0%	70%	10%	20%
2.6 Costumo diferenciar o que é apenas informação do que exige alguma ação.	0%	10%	0%	20%	70%
2.7 Separo as demandas que exigem a realização de mais de uma ação (projetos) daquelas que se resumem à execução de apenas uma ação.	0%	0%	20%	40%	40%
2.8 Ao me deparar com uma ação, questiono-me se aquela tarefa pode ser delegada.	0%	0%	10%	40%	50%

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

A sentença 2.5 possui peso negativo e propôs-se a apontar como são tratadas as informações que são classificadas como ações. De acordo com a metodologia GTD, somente as tarefas que demandarem um tempo inferior a 2 minutos para sua execução devem ser recebidas e executadas imediatamente, enquanto as demais devem ser delegadas ou adiadas. Um percentual de 30% dos gestores afirmou que resolvem, sempre ou quase sempre, as

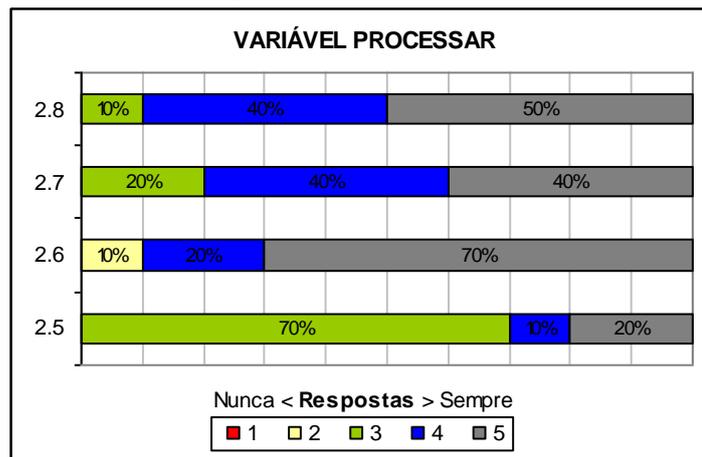
demandas na ordem que chegam. O restante testemunhou que apenas às vezes solucionam as demandas no mesmo instante. Apesar de ser um comportamento que possa demonstrar eficiência, a execução de tarefas que necessitem de mais tempo no momento em que chegam, compromete a concentração e, conseqüentemente, afetam a produtividade. Ressaltando que, para Allen (2005), dois minutos é um parâmetro de eficiência, o qual pode iniciar maior e ser reduzido na medida em que o tempo de processamento também for diminuindo.

A separação entre aquilo que é informação e o que é ação foi avaliada na questão 2.6. A maioria dos respondentes (70%) efetua tal classificação que é rápida e útil para esvaziamento das caixas de coleta.

A gestão de projetos é uma solução emergente da Administração moderna (Chiavenato, 2011). Os projetos diferenciam-se das tarefas simples, pois impõem a realização de várias tarefas encadeadas para sua conclusão. Nas tarefas simples incluem-se as operações constantes e repetitivas. Os projetos, entretanto, são únicos e têm bem definidos início e fim. Apreende-se que 80% dos respondentes efetuam sempre ou quase sempre a separação das tarefas simples dos projetos, visando geri-las diferenciadamente.

A delegação das atividades é um constructo presente no modelo e avaliado pelo questionário na assertiva 2.8. Conforme Gráfico 7, apenas 10% questionam-se às vezes se a tarefa pode ser delegada. Os 90% restantes afirmam que sempre ou quase sempre realizam este auto-questionamento.

**Gráfico 7 – Respostas da variável Processar**



Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Apreciando as respostas da variável em contrapartida à sua pontuação no modelo (3,9), percebe-se que a aderência ficou muito próxima à faixa considerada alta (4,0), embora seja considerada de média aderência.

### 4.2.3. Variável Organizar

Esta variável apresentou a maior dispersão nas respostas comparativamente às demais. Em consequência, foi a variável que resultou em menor aderência ao modelo. Corresponde à etapa em que o indivíduo armazena todas as suas referências, ações e projetos, em categorias inteiramente distintas.

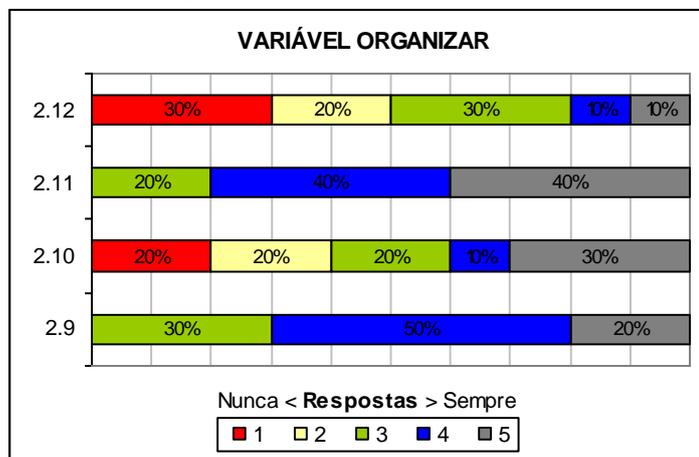
**Tabela 4** – Análise dos resultados: Variável Organizar

ASPECTOS AVALIADOS NA VARIÁVEL: ORGANIZAR	PERCENTUAL DE RESPOSTAS POR NÍVEL				
	1	2	3	4	5
<b>QUESTÃO</b>					
2.9 Posso uma lista de todos os projetos que estou realizando e/ou pretendo realizar.	0%	0%	30%	50%	20%
2.10 Mantenho os meus compromissos pessoais (aniversários, casamentos) e profissionais (reuniões, treinamentos) em agendas distintas.	20%	20%	20%	10%	30%
2.11 Preservo em mente todas as tarefas que delego aos meus subordinados e pares.	0%	0%	20%	40%	40%
2.12 Adoto sistema/ferramenta que me permite saber exatamente o tempo total e a quantidade de tarefas que tenho a realizar.	30%	20%	30%	10%	10%

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Percebe-se que 70% dos participantes endossaram possuir uma lista de todos ou quase todos os projetos que está realizando ou pretende realizar, ao passo que os demais afirmaram que possuem apenas alguns. Como expresso no Gráfico 8, a maioria (40%) afirmou manter sempre ou quase sempre os compromissos pessoais e profissionais em agendas distintas. Outros 40% garantiram não manter ou manter raramente os compromissos pessoais e profissionais em agendas distintas. A atitude esperada para a sentença, em consonância com o modelo, é de que os gestores condicionem seus eventos e compromissos em uma única agenda, física ou virtual.

**Gráfico 8** – Respostas da variável Organizar



Fonte: Pesquisa Direta (2013)

As tarefas que foram delegadas passaram pela etapa de processamento e espera-se que sejam acomodadas em uma lista de acompanhamento. A delegação não está relacionada exclusivamente a subordinados, mas a pares, clientes, fornecedores e até ao chefe. Qualquer tarefa que foi delegada, mas cuja responsabilidade permaneça sob os cuidados do gestor deve ser acompanhada, segundo o modelo. A aparente atitude positiva de 80% dos gestores ao sempre, ou quase sempre, preservar em mente as tarefas delegadas traduz uma aderência de baixa a nula ao modelo.

Apenas 20% dos gestores adotam sempre ou quase sempre uma ferramenta ou sistema que permita saber a quantidade de tarefas a realizar e o tempo total delas. Nota-se que 30% não adotam tal ferramenta e 50% adota raramente ou às vezes. Deste modo, a maioria limita-se ao registro das tarefas, mas sem acompanhar o comportamento orgânico da demanda.

#### 4.2.4. Variável Revisar

A revisão regular do sistema de organização das informações, ações e projetos é pré-requisito da metodologia GTD e sua aderência foi mensurada por meio de duas afirmativas de peso positivo e duas de peso negativo.

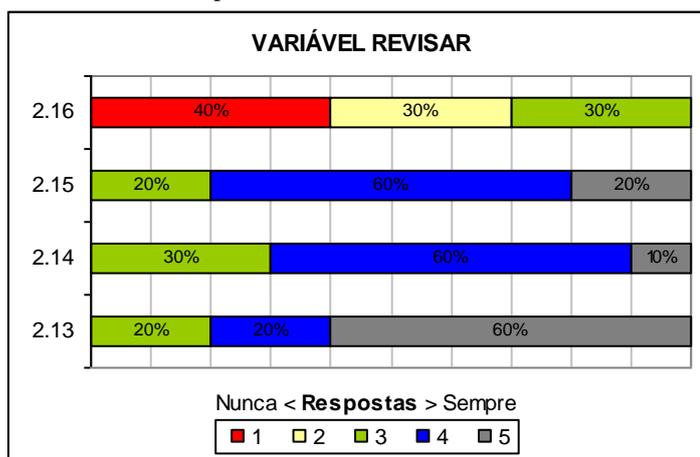
**Tabela 5** – Análise dos resultados: Variável Revisar

ASPECTOS AVALIADOS NA VARIÁVEL: REVISAR	PERCENTUAL DE RESPOSTAS POR NÍVEL				
	1	2	3	4	5
<b>QUESTÃO</b>					
2.13 Antes de iniciar o dia, ou a caminho do trabalho, recorro à memória para lembrar o que deixei de realizar no dia anterior.	0%	0%	20%	20%	60%
2.14 A primeira fonte de ações do meu dia é a agenda/calendário	0%	0%	30%	60%	10%
2.15 Reviso semanalmente, item a item, a lista de atividades que tenho a realizar.	0%	0%	20%	60%	20%
2.16 Costumo limpar as gavetas, bandejas de documentos e caixa de e-mail somente antes das férias.	40%	30%	30%	0%	0%

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Demonstra-se que 80% dos respondentes afirmam recorrer à memória sempre ou quase sempre para lembrar o que deixou de realizar no dia anterior, quando o comportamento esperado é que qualquer revisão das atividades inicie a partir do sistema de organização pessoal.

Para 70% dos gestores, o calendário/agenda, ferramenta que compõe o sistema de administração do fluxo de trabalho, é a primeira fonte de informações do dia.

**Gráfico 9** – Respostas da variável Revisar

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

A prática de revisar, toda ou quase toda semana, cada item do sistema pessoal é compartilhada por 80% dos gestores da amostra, enquanto 70% afirmam limpar gavetas, bandejas de documentos físicos de maneira recorrente e não apenas quando estão para sair de férias.

#### 4.2.5. Variável Fazer

A variável **Fazer** representa a fase de execução propriamente dita. Todas as questões desta variável possuem peso negativo.

**Tabela 6** – Análise dos resultados: Variável Fazer

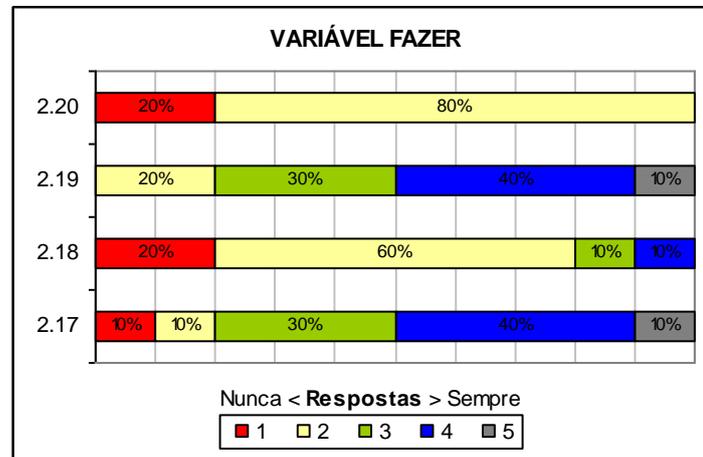
ASPECTOS AVALIADOS NA VARIÁVEL: FAZER	PERCENTUAL DE RESPOSTAS POR NÍVEL				
	1	2	3	4	5
<b>QUESTÃO</b>					
2.17 Escolho as próximas tarefas a realizar de acordo as solicitações de terceiros: chefes, subordinados, clientes e pares.	10%	10%	30%	40%	10%
2.18 Tenho dificuldade de retornar à tarefa original quando sou interrompido.	20%	60%	10%	10%	0%
2.19 Checo meus e-mails e torpedos do celular no momento em que chegam.	0%	20%	30%	40%	10%
2.20 Costumo executar tarefas do trabalho em casa e pessoais no trabalho.	20%	80%	0%	0%	0%

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

A questão 2.17 apresentou um resultado bastante distinto entre os gestores. Para 50% dos participantes suas tarefas, sempre ou quase sempre, são realizadas de acordo com as solicitações de terceiros. Outros 20% afirmaram que nunca ou raramente dependem de outras pessoas para definir suas prioridades e 30%, às vezes, terceirizam esta decisão. O sentido de

cooperação pode representar o motivo pelo qual metade dos participantes define suas prioridades baseados nas prioridades de terceiros, comportamento não esperado pelo modelo.

**Gráfico 10** – Respostas da variável Fazer



Fonte: Pesquisa Direta (2013)

A maior parte dos participantes (80%) afirmou que nunca ou raramente tem dificuldade para retornar à tarefa original quando são interrompidos. Este comportamento é aderente ao modelo, uma vez que a facilidade de voltar a atenção para a tarefa original pressupõe, necessariamente, um sistema de controle de atividades que não dependam do armazenamento mental das informações.

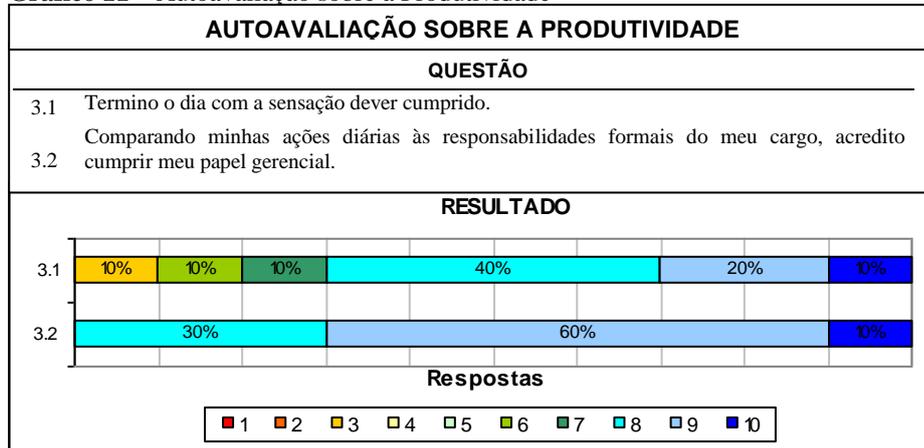
A assertiva 2.19 trata da atitude de reação imediata às informações que chegam. Embora a tarefa de “checar” e-mails ou torpedos recebidos possa representar um tempo de execução inferior a dois minutos, a interrupção constante compromete a execução das tarefas originais. Deste modo, o comportamento esperado pelo modelo é definir momentos específicos para processar estas entradas, já que são depositadas em caixas de coleta de maneira automática. Percebe-se que 50% dos participantes atestam verificar as mensagens no momento em que chegam, mas não houve participantes que afirmassem que nunca checavam as mensagens no mesmo instante que recebem.

A última questão da variável avalia a realização de atividades de acordo com o contexto em que o indivíduo se encontra. Assim sendo, todos os participantes asseguraram que nunca ou raramente executam tarefas pessoais no trabalho e profissionais em casa, observando o contexto adequado para realização das tarefas, não obstante o desempenho paralelo de múltiplos papéis ser característica do gestor moderno, segundo a abordagem do “Homem Complexo.”

### 4.3. Autopercepção sobre a Produtividade

As duas últimas afirmativas do questionário são apresentadas de maneira complementar ao modelo e estão relacionadas ao principal objetivo da metodologia GTD: melhorar a produtividade e eliminar o estresse.

**Gráfico 11** – Autoavaliação sobre a Produtividade



Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Foi solicitado que os participantes analisassem o quanto as práticas e métodos adotados por eles redundam em um sentimento de produtividade ao final de cada dia e em relação ao seu papel gerencial.

A questão 3.1 revelou que 70% dos gestores atribuíram nota acima de oito, concordando que terminam o dia com a sensação de dever cumprido. No que se refere ao papel gerencial, a questão 3.2 apontou que a totalidade dos respondentes acredita cumprir seu papel gerencial, conferindo notas acima de oito à afirmativa.

### 4.4. Análise das Correlações

Ao contrário das hipóteses suscitadas na fase de coleta dos dados, o perfil dos respondentes não apresentou associação com a adoção de práticas do modelo. O estudo evidenciou uma correlação positiva substancial ( $\rho=0,51$ ) entre o nível de aderência à metodologia GTD e a crença no cumprimento do papel gerencial (questão 3.2). Mesmo as respostas do item 3.1, que tiveram uma pequena variação de pontos, indicaram uma correlação positiva moderada ( $\rho=0,43$ ) com o modelo e o sentimento de dever cumprido ao final do dia.

A correlação positiva significa que quanto maior o valor da primeira variável maior será a segunda, na intensidade do coeficiente mais próximo de 1 (Gil, 2009). Deste modo,

estatisticamente pode-se afirmar que um aumento na aderência ao modelo GTD resulte em maior percepção de produtividade.

Por fim, analisando o conjunto das variáveis, é possível relacionar as práticas e métodos de produtividade pessoal empregados com maior frequência pelos gestores:

**Tabela 7** – Práticas e Métodos mais utilizados pelos gestores

Questão	PRÁTICAS E MÉTODOS	$\bar{x}$	$\sigma$
2.1	Manter à mão bloco de anotações, agenda, <i>tablet</i> , celular ou similar para registrar as demandas recebidas.	4,9	0,32
2.6	Diferenciar o que é apenas informação do que exige alguma ação.	4,5	0,97
2.8	Questionar se a tarefa pode ser delegada.	4,4	0,70
2.2	Anotar as ideias sobre as informações que recebe.	4,3	0,67
2.20	Executar tarefas do trabalho no trabalho e pessoais fora do trabalho.	4,2	0,42
2.7	Separar as ações simples de projetos.	4,2	0,79
2.3	Manter as caixas de e-mail limpas.	4,1	0,88
2.16	Limpar as gavetas, bandejas de documentos e caixa de e-mail periodicamente	4,1	0,88
2.15	Revisar semanalmente, item a item, a lista de atividades a realizar.	4,0	0,67
2.9	Possuir uma lista de todos os projetos que está realizando e/ou pretende realizar.	3,9	0,74

Fonte: Pesquisa Direta (2013)

Os itens da Tabela 7 correspondem às dez práticas e métodos mais adotados pelos gestores em comparação às práticas esperadas pelo modelo GTD.

## 5. CONCLUSÕES

Finalizada a análise dos resultados, pode-se afirmar que o objetivo do trabalho foi atingido. A elaboração e a aplicação da ferramenta de levantamento de dados permitiram identificar que o perfil dos participantes resume-se, predominantemente, a gestores com idade acima de 50 anos, possuem nível superior em diversas áreas de formação e acumulam experiência superior a 7 anos na função gerencial. Quanto ao gênero, divide-se de maneira equilibrada, entre masculino e feminino. Ressalte-se que a variação no perfil dos gestores não demonstrou associações diretas às práticas por eles utilizadas, como cogitado.

No que se refere à aderência ao modelo GTD, constatou-se que os participantes obtiveram nota média de 3,5, propiciando determinar quais as práticas e métodos adotados para melhorar a produtividade pessoal, objetivo principal da pesquisa. Adicionalmente, descobriu-se que houve uma correlação positiva substancial entre o nível de aderência ao GTD e o sentimento de dever cumprido, o que permite assegurar estatisticamente que quanto

mais conhecimento e aplicação da metodologia no cotidiano, maior será a sensação de produtividade.

A despeito do rigor almejado, é necessário ressaltar que algumas opções metodológicas podem ter influência nos resultados da pesquisa. Devido à pequena disponibilidade de tempo dos participantes, por exemplo, o questionário foi construído com uma quantidade de questões limitada, podendo deixar de abordar aspectos complementares às inferências realizadas. As próprias limitações de um estudo de caso restringem as análises mais abrangentes dos dados; contudo, oportunizam a realização de novas pesquisas, dentre as quais, pode-se destacar: a correlação entre a aderência ao modelo GTD e os resultados individuais; a produtividade das equipes utilizando o GTD; a dependência da tecnologia para aplicação dos métodos de produtividade.

Apesar dos crescentes problemas relacionados à gestão da produtividade na Era da Informação, foram encontrados poucos trabalhos na língua portuguesa acerca do tema. Quanto à metodologia GTD, especificamente, embora as ferramentas de busca na internet retornem aproximadamente um milhão de páginas relacionadas ao tema, apenas um estudo científico em inglês foi localizado, o qual aborda o método à luz das descobertas recentes da psicologia e da ciência cognitiva (Heylighen & Vidal, 2008).

Assim, o presente trabalho traz contribuições novas para o meio acadêmico, agregando informações importantes à literatura disponível. Por outro lado, no que tange às implicações de ordem prática, os gestores terão mais subsídios científicos para explorar a metodologia GTD e experimentar os resultados deste estudo em suas empresas, como alternativa de gestão da produtividade.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. *Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALLEN, David. *A arte de fazer acontecer*. São Paulo: Campus, 2005.

APPLE. Disponível em < <http://www.apple.com/search/?q=gtd&section=ipoditunes&geo>> Acesso em: 10 ago. 2013.

BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

CATHO ONLINE. *Contratação, Demissão e Carreira dos Executivos Brasileiros*. Disponível em: <<http://home.catho.com.br/>> Acesso em: 20 ago. 2013.

COVEY, Stephen R.. *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVID ALLEN COMP. Disponível em: <[www.davidco.com](http://www.davidco.com)> Acesso em: 09 ago. 2013.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *O gestor eficaz*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 1990.

\_\_\_\_\_. *A nova era da administração*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1992.

FIELD, Andy. *Descobrendo a estatística usando o SPSS*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTES, Lauro Barreto. *Princípios de produtividade*. São Paulo: Atlas, 1966.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FLORES, Gilberto Timm. *Gestão do tempo como contribuição ao planejamento estratégico pessoal*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

HEYLIGHEN, Francis; VIDAL, Clément. Getting things done: the science behind stress-free productivity. *Long Range Planning*, v. 41, n. 6, p. 585-605, 2008.

MATTAR, Fauze Nagib. *Pesquisa de marketing: vol. 2*. São Paulo: Atlas, 2004.

SINK, D. Scott. *Planejamento e medição para a performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VIRGILLITO, Salvatore Benito (organizador). *Pesquisa em Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Saraiva: 2010.