

**GESTÃO DO TEMPO E ORGANIZAÇÃO PESSOAL NO SETOR PÚBLICO DE SAÚDE****TIME MANAGEMENT AND PERSONAL ORGANIZATION IN THE PUBLIC HEALTH SECTOR****GESTIÓN DEL TIEMPO Y ORGANIZACIÓN PERSONAL EN EL SECTOR DE LA SALUD PÚBLICA**

<https://doi.org/10.56238/ERR01v10n5-038>

**Lucas Henrique do Nascimento**

Graduando

Instituição: Universidade de Araraquara

E-mail: lucashenriquenascimento5454@gmail.com

**Larissa Camerlengo Dias Gomes Sampaio**

Mestre em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente

E-mail: larissacdgomes@uniara.edu.br

**RESUMO**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da gestão do tempo e das técnicas modernas de organização pessoal sobre a eficiência e a produtividade dos colaboradores do setor de compras do Departamento de Saúde de Américo Brasiliense (SP). O estudo, de natureza exploratória e descritiva, adotou abordagem qualitativa e quantitativa, configurando-se como um estudo de caso. Foram aplicados questionários estruturados a 25 colaboradores, abrangendo temas como organização das tarefas, priorização, uso de ferramentas digitais e percepção sobre o impacto das demandas na rotina de trabalho. Os resultados indicaram que, embora haja o uso de instrumentos de controle como planilhas eletrônicas, as práticas cotidianas ainda se caracterizam por imediatismo, sobrecarga de tarefas e ausência de planejamento estratégico. Observou-se também uma percepção generalizada de estresse e reconhecimento da importância do apoio psicológico como parte da gestão do tempo. Conclui-se que a administração do tempo no setor público de saúde enfrenta desafios estruturais e comportamentais, sendo necessária a implementação de políticas institucionais voltadas à capacitação, redistribuição equilibrada de tarefas e promoção do bem-estar no trabalho. O estudo contribui para o debate sobre práticas de gestão mais humanizadas e eficazes, sugerindo caminhos para a construção de ambientes organizacionais sustentáveis e produtivos.

**Palavras-chave:** Gestão do Tempo. Produtividade. Saúde Pública.

**ABSTRACT**

This study aimed to analyze the influence of time management and modern personal organization techniques on the efficiency and productivity of employees in the purchasing department of the Américo Brasiliense Health Department (SP). The research, exploratory and descriptive in nature, adopted both qualitative and quantitative approaches and was conducted as a case study. Structured questionnaires were applied to 25 employees, addressing task organization, prioritization, use of digital

tools, and perceptions regarding workload impact. Results showed that, although some control tools such as spreadsheets are used, daily practices remain marked by immediacy, task overload, and lack of strategic planning. There was also a widespread perception of stress and acknowledgment of the importance of psychological support as part of time management. It was concluded that time management in the public health sector faces structural and behavioral challenges, requiring institutional policies focused on training, fair task distribution, and the promotion of well-being at work. The study contributes to discussions on more humanized and effective management practices, suggesting paths toward sustainable and productive organizational environments.

**Keywords:** Time Management. Productivity. Public Health.

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la influencia de la gestión del tiempo y las técnicas modernas de organización personal en la eficiencia y la productividad de los empleados del departamento de compras del Departamento de Salud de Américo Brasiliense, São Paulo. El estudio exploratorio y descriptivo adoptó un enfoque cualitativo y cuantitativo, constituyendo un estudio de caso. Se aplicaron cuestionarios estructurados a 25 empleados, que abordaron temas como la organización de tareas, la priorización, el uso de herramientas digitales y la percepción del impacto de las exigencias en la rutina laboral. Los resultados indicaron que, a pesar del uso de herramientas de control como las hojas de cálculo, las prácticas diarias aún se caracterizan por la inmediatez, la sobrecarga de tareas y la falta de planificación estratégica. También se observó una percepción generalizada de estrés y el reconocimiento de la importancia del apoyo psicológico como parte de la gestión del tiempo. La conclusión es que la gestión del tiempo en el sector público de la salud enfrenta desafíos estructurales y conductuales, lo que requiere la implementación de políticas institucionales centradas en la capacitación, la redistribución equilibrada de tareas y la promoción del bienestar laboral. El estudio contribuye al debate sobre prácticas de gestión más humanas y eficaces, sugiriendo caminos para construir entornos organizacionales sostenibles y productivos.

**Palabras clave:** Gestión del Tiempo. Productividad. Salud Pública.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do tempo constitui-se em uma das competências mais desafiadoras e necessárias no mundo contemporâneo, especialmente no setor da saúde pública. O ambiente hospitalar e administrativo, marcado por prazos rígidos, alta demanda de atendimentos e complexidade nas tomadas de decisão, exige dos profissionais não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades de organização e priorização. Nesse cenário, a administração eficiente do tempo torna-se um recurso estratégico, pois possibilita maior qualidade no atendimento, redução de sobrecarga de trabalho e prevenção de falhas nos processos. Essa importância é evidenciada por estudo recente que investigou as práticas de gestão do tempo entre profissionais da saúde de centros públicos, indicando que líderes organizacionais que promovem planejamento, avaliação de desempenho e políticas institucionais claras tendem a favorecer práticas de gestão do tempo mais eficazes (WONDEMU; et al., 2023).

De acordo com Fonseca (2016), administrar o tempo envolve utilizar ferramentas e softwares que auxiliem a equilibrar as tarefas do cotidiano, garantindo que obrigações sejam cumpridas e demandas supridas. Esse entendimento revela dois princípios fundamentais: o tempo é finito, não pode ser alongado ou armazenado, e sua utilização adequada pode gerar aprendizados significativos. Barbosa (2008) complementa esse debate ao afirmar que o mundo contemporâneo é volátil, exigindo novas formas de pensar a organização do tempo, centradas nas necessidades reais das pessoas e em uma visão mais integral da vida.

Nesse sentido, a questão de pesquisa que se coloca é compreender como a gestão do tempo e as técnicas modernas de organização pessoal influenciam a produtividade e o bem-estar dos colaboradores de um sistema de saúde municipal.

O objetivo geral deste estudo é analisar a influência da gestão do tempo e das técnicas de organização pessoal sobre a eficiência e a produtividade individual em um sistema de saúde do município de Américo Brasiliense – SP. Os objetivos específicos consistem em: (a) investigar técnicas modernas recomendadas por especialistas para otimizar a gestão do tempo; (b) identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos colaboradores na organização de suas rotinas; e (c) propor um guia prático de estratégias que facilite a implementação dessas práticas no cotidiano laboral.

A justificativa para a realização desta pesquisa é dupla. Do ponto de vista acadêmico, busca-se contribuir para o aprofundamento dos estudos sobre gestão do tempo aplicada ao campo da saúde, um setor caracterizado por peculiaridades que o diferenciam de outros ambientes organizacionais, como a imprevisibilidade das demandas, o ritmo intenso de trabalho e o impacto direto das decisões na vida das pessoas. A literatura científica tem demonstrado que a gestão do tempo constitui fator essencial para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados por profissionais da saúde, repercutindo

positivamente na organização do trabalho e na redução de falhas administrativas (CLAESSENS et al., 2007; KIEFER, 2011).

Quanto à metodologia, este estudo adota uma abordagem mista, integrando revisão bibliográfica com estudo de caso no Departamento de Saúde de Américo Brasiliense. O questionário estruturado aplicado aos colaboradores do setor de compras visou compreender suas práticas de organização, dificuldades enfrentadas e percepções sobre produtividade.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DO TEMPO (CONCEITOS, EVOLUÇÃO HISTÓRICA, PRINCIPAIS AUTORES)

A gestão do tempo pode ser definida como o conjunto de práticas que buscam organizar e priorizar atividades de forma eficiente, garantindo maior produtividade e equilíbrio entre demandas pessoais e profissionais. Desde a perspectiva clássica da administração, o tempo é tratado como recurso finito e não renovável, cuja má utilização acarreta perdas de desempenho. Pesquisas apontam que a percepção de controle do tempo está associada a melhores indicadores de bem-estar no trabalho e satisfação profissional (Claessens et al., 2007).

Embora a reflexão sobre o tempo seja milenar, foi no século XX que o tema passou a ser aplicado diretamente ao ambiente organizacional. A administração científica de Taylor e Fayol destacou a racionalização dos processos como forma de eficiência, incluindo a dimensão temporal. Posteriormente, Drucker (1967) argumentou que o tempo deveria ser tratado como um dos recursos mais importantes do gestor, defendendo que a eficácia administrativa passa pela forma como o tempo é alocado às prioridades.

O estudo de Macan et al. (1990) representou um marco, ao propor a escala de comportamentos de gestão do tempo, relacionando planejamento, organização e percepção de controle ao desempenho e à redução do estresse. Desde então, a literatura acadêmica tem investigado o impacto das estratégias de gestão do tempo em diferentes contextos profissionais, consolidando um campo de pesquisa com implicações tanto individuais quanto organizacionais.

Autores como Covey (1994) trouxeram contribuições ao apresentar matrizes de priorização que diferenciam atividades urgentes, importantes e circunstanciais, o que influenciou metodologias posteriores de organização pessoal. A proposta de Covey consolidou-se não apenas no meio corporativo, mas também em práticas educacionais e na gestão da vida cotidiana. Esse modelo ajudou a popularizar a ideia de que administrar o tempo envolve escolhas conscientes sobre o que realmente importa.

Outro aspecto relevante da evolução histórica foi a popularização de manuais e treinamentos de produtividade. Barbosa (2008), por exemplo, ao propor a Tríade do Tempo, atualizou conceitos



clássicos ao contexto da sociedade globalizada, enfatizando a necessidade de equilíbrio entre tarefas importantes, urgentes e circunstanciais. Essa abordagem dialoga com a crítica contemporânea à “cultura da urgência”, que muitas vezes prejudica a saúde do trabalhador.

A gestão do tempo também está ligada ao avanço tecnológico. Fonseca (2016) destaca o uso de softwares e ferramentas digitais como elementos que auxiliam na organização das rotinas, permitindo equilibrar tarefas e cumprir prazos. Nesse sentido, observa-se uma evolução do planejamento em papel para plataformas digitais, que ampliam as possibilidades de monitoramento e compartilhamento de atividades em ambientes de trabalho complexos.

Apesar dos avanços, a literatura mostra que a eficácia das técnicas depende das condições organizacionais. Claessens et al. (2007) destacam que, em contextos de sobrecarga, interrupções constantes e falta de autonomia, mesmo indivíduos com boas habilidades de organização têm dificuldades para gerir o tempo de forma eficiente. Isso evidencia que a gestão do tempo não pode ser vista apenas como responsabilidade individual, mas também como parte de uma cultura institucional.

No campo da psicologia do trabalho, Reis (2006) relaciona a administração do tempo à qualidade de vida no trabalho, afirmando que práticas adequadas reduzem níveis de ansiedade e melhoram a satisfação pessoal. Essa perspectiva amplia o entendimento de que o tempo não se restringe a produtividade, mas envolve bem-estar, motivação e equilíbrio entre dimensões pessoais e profissionais.

Estudos contemporâneos têm discutido ainda a dimensão subjetiva do tempo. In huma, Santiago e Sigrist (2017) retomam as categorias filosóficas de *Chronos* e *Kairós* para diferenciar o tempo quantitativo do tempo qualitativo. Essa distinção ajuda a compreender que, além de cumprir prazos, a gestão do tempo envolve também aproveitar oportunidades e valorizar experiências que agregam sentido à vida e ao trabalho.

A evolução histórica mostra que a gestão do tempo passou de uma visão mecanicista para uma abordagem mais ampla, que considera fatores psicológicos e sociais. Essa mudança acompanha transformações do mundo do trabalho, marcado por globalização, flexibilidade de jornadas e intensificação das demandas. Barbosa (2012) afirma que, nesse cenário, o tempo deve ser compreendido como trindade entre urgente, importante e circunstancial, reforçando a centralidade da escolha consciente.

Em termos práticos, a gestão do tempo aparece como competência essencial em ambientes de alta pressão, como a saúde pública. Autores como Kiefer (2011) reforçam que saber priorizar o essencial evita desperdício de esforços em atividades circunstanciais, o que é crucial em setores onde os recursos são escassos e as demandas são contínuas. Esse entendimento prepara o terreno para analisar os impactos da gestão do tempo em setores específicos.



Logo, observa-se que a literatura acadêmica e profissional converge para a ideia de que a gestão do tempo é um campo em constante atualização. Novas metodologias, ferramentas digitais e estudos empíricos continuam a redefinir as formas de organizar o cotidiano. Entretanto, permanece o consenso de que a gestão eficaz do tempo não se limita à técnica, mas integra valores, prioridades e contextos sociais, o que torna sua análise indispensável para o setor da saúde.

## 2.2 TÉCNICAS MODERNAS (GTD, KANBAN, TRÍADE DO TEMPO ETC.)

Entre as técnicas modernas de gestão do tempo, destaca-se o método *Getting Things Done* (GTD), desenvolvido por David Allen. Esse sistema busca capturar todas as tarefas em um repositório confiável, processá-las em listas claras e revisá-las periodicamente. A proposta é liberar a mente da sobrecarga de lembranças e aumentar a atenção no que realmente precisa ser executado (Allen, 2001). Sua popularidade se deve à aplicabilidade em diferentes contextos, incluindo ambientes corporativos e acadêmicos.

Pesquisas que analisaram a aplicação do GTD em organizações evidenciam que os praticantes relatam maior sensação de controle e redução da ansiedade associada ao acúmulo de tarefas. Entretanto, estudos também mostram que a eficácia do método depende da disciplina do usuário na revisão periódica das listas de tarefas, já que a ausência desse hábito compromete a confiabilidade do sistema (Silva; Jesus, 2011). Dessa forma, o GTD exige comprometimento constante.

Outra técnica amplamente utilizada é o Kanban, originalmente criado no sistema produtivo japonês da Toyota e adaptado para gestão de projetos e organização pessoal. A proposta do Kanban é visualizar o fluxo de trabalho em colunas, permitindo identificar gargalos e controlar a quantidade de tarefas em execução. Essa metodologia, quando aplicada individualmente, ajuda a reduzir a multitarefa improdutiva e aumentar o foco no que está em andamento (Anderson, 2010).

O Kanban pessoal tem ganhado espaço em diferentes setores devido à sua simplicidade e capacidade de adaptação. Estudos de implementação mostram que a visualização das atividades melhora a clareza sobre o que deve ser feito e reduz o estresse associado à sobrecarga. No setor de saúde, sua aplicação em equipes administrativas e clínicas tem mostrado potencial para reduzir falhas de comunicação e atrasos em processos internos (Hiranabe, 2008).

A Tríade do Tempo, desenvolvida por Barbosa (2008), apresenta outra abordagem prática de organização. O autor propõe a divisão das atividades em três categorias: importantes, urgentes e circunstanciais. Essa classificação permite que o indivíduo avalie melhor onde está investindo seu tempo e busque equilíbrio entre eficiência e qualidade de vida. O método é amplamente difundido no Brasil e se consolidou como ferramenta de treinamentos empresariais.

O impacto da Tríade do Tempo é percebido principalmente em ambientes de pressão constante, onde a tendência é priorizar apenas tarefas urgentes. Barbosa (2012) alerta que a predominância desse tipo de atividade compromete a saúde física e emocional dos trabalhadores, reforçando a importância de reservar espaço para tarefas importantes e não circunstanciais. Assim, a técnica dialoga diretamente com o bem-estar organizacional.

Pesquisas recentes apontam que a combinação de diferentes métodos pode potencializar resultados. Por exemplo, a utilização do GTD para captura de informações e do Kanban para visualização do fluxo de tarefas gera maior clareza e facilita a priorização. Essa prática híbrida, embora ainda pouco estudada em profundidade, tem sido relatada em experiências de organizações que buscam melhorar a produtividade (Silva; Malvezzi, 2013).

As ferramentas digitais contribuíram para popularizar essas técnicas. Aplicativos baseados em GTD, quadros virtuais de Kanban e plataformas de gestão de projetos permitem maior integração entre equipes e melhor acompanhamento de prazos. Estudos mostram que, quando a tecnologia é bem incorporada ao cotidiano dos trabalhadores, há aumento na produtividade e redução de erros associados à desorganização (Flores, 2011).

Contudo, a adoção de técnicas modernas enfrenta desafios. Muitos profissionais abandonam os métodos por não conseguirem manter a disciplina necessária ou por sobrecarregarem o sistema com detalhes excessivos. Covey (1994) já destacava que qualquer técnica de gestão do tempo exige coerência entre os valores do indivíduo e as ferramentas utilizadas, sob pena de gerar frustração em vez de resultados.

No setor público de saúde, a utilização dessas metodologias deve ser adaptada às demandas específicas. A sobrecarga de tarefas e os imprevistos diários exigem flexibilidade para ajustar prioridades rapidamente. Estudos sobre aplicação de Kanban em hospitais, por exemplo, mostram que a técnica melhora a coordenação, mas requer treinamento e suporte institucional para se consolidar (Westbrook et al., 2010).

A literatura também reforça a importância de revisar constantemente as práticas adotadas. Métodos como GTD, Kanban e Tríade do Tempo não devem ser encarados como soluções definitivas, mas como ferramentas que precisam ser adaptadas a cada realidade. Essa perspectiva amplia a visão de que a gestão do tempo é um processo dinâmico, influenciado por fatores individuais e coletivos (Claessens et al., 2007).

Diante disso, conclui-se que as técnicas modernas de organização pessoal oferecem caminhos práticos para enfrentar a complexidade do mundo atual. Embora apresentem vantagens distintas, seu sucesso depende da capacidade de integração ao contexto, da disciplina do usuário e do apoio

institucional. Esses métodos, quando bem aplicados, podem contribuir significativamente para a melhoria da produtividade e do equilíbrio no ambiente de trabalho.

### 2.3 PRODUTIVIDADE E SAÚDE OCUPACIONAL (IMPACTOS DA MÁ GESTÃO DO TEMPO)

A relação entre gestão do tempo e saúde ocupacional tem sido investigada na literatura. Estudos indicam que a má organização das tarefas gera estresse, queda de desempenho e insatisfação profissional (Claessens et al., 2007). Esse impacto é ainda mais evidente em setores de alta pressão, como a saúde, onde falhas na administração do tempo comprometem tanto os profissionais quanto a qualidade dos serviços prestados.

O conceito de burnout, desenvolvido por Maslach e Jackson (1981), é central para compreender os efeitos da má gestão do tempo. O burnout caracteriza-se pelo esgotamento emocional, despersonalização e redução da realização pessoal, e está fortemente associado à sobrecarga de demandas. A ausência de estratégias adequadas de organização favorece o aparecimento desse quadro em trabalhadores expostos a pressões constantes.

Pesquisas apontam que profissionais que relatam maior percepção de controle do tempo apresentam níveis mais baixos de estresse e maior satisfação no trabalho. Por outro lado, a falta de controle sobre demandas e prazos eleva significativamente o risco de adoecimento físico e mental (Macan et al., 1990). Esse dado reforça a importância da gestão do tempo como estratégia de saúde ocupacional.

Estudos com médicos e enfermeiros mostram que longas jornadas, interrupções frequentes e acúmulo de tarefas estão diretamente ligados ao aumento da exaustão e dos erros profissionais (Rotenstein et al., 2018). Nesse cenário, a má administração do tempo não afeta apenas a produtividade, mas também a segurança do paciente, ampliando os riscos do serviço prestado.

Outro fator associado é o presenteísmo, situação em que o trabalhador está fisicamente presente, mas com desempenho reduzido devido ao estresse e ao cansaço. A literatura mostra que esse fenômeno é intensificado em ambientes de alta demanda temporal e impacta tanto a eficiência organizacional quanto a qualidade de vida do colaborador (Schaufeli; Taris, 2014).

A produtividade, entendida apenas como quantidade de tarefas realizadas, pode ser ilusória quando desconsidera os impactos sobre a saúde. Segundo Babakhanlou et al. (2009), o uso inadequado do tempo compromete não apenas os resultados imediatos, mas também o bem-estar, produzindo efeitos cumulativos que reduzem o desempenho ao longo do tempo. Assim, saúde e produtividade são dimensões indissociáveis.

No campo organizacional, intervenções para melhorar a gestão do tempo mostraram resultados positivos na redução do estresse e no aumento da satisfação. Programas de treinamento que combinam



técnicas de organização com suporte psicológico apresentaram maior eficácia do que medidas isoladas, destacando a necessidade de abordagens integradas (Westbrook et al., 2010).

Além disso, a literatura destaca que a má gestão do tempo está associada ao aumento do absenteísmo e da rotatividade, elevando custos institucionais. Investimentos em programas de organização temporal, portanto, têm retorno econômico, pois reduzem afastamentos e melhoram o engajamento dos trabalhadores (Silva, 2022). Esse aspecto justifica a relevância do tema para políticas de gestão de pessoas.

No setor da saúde, a pressão por produtividade muitas vezes leva a uma cultura de urgência, em que as atividades importantes são negligenciadas. Essa prática compromete não apenas a saúde do trabalhador, mas também a eficiência do serviço prestado. Barbosa (2008) já alertava que a ênfase no urgente reduz o tempo dedicado ao planejamento e à inovação, elementos essenciais para organizações sustentáveis.

As consequências da má administração do tempo se estendem também à vida pessoal. Estudos apontam que a dificuldade de equilibrar demandas profissionais e familiares aumenta os níveis de ansiedade e compromete relações sociais. Reis (2006) ressalta que a gestão equilibrada do tempo é um dos fatores mais importantes para o bem-estar integral dos trabalhadores.

Assim, a produtividade só pode ser considerada real quando associada à saúde ocupacional. O desafio das organizações é construir práticas que garantam o cumprimento de metas sem sacrificar o bem-estar. A literatura mostra que isso é possível por meio da integração entre técnicas de organização pessoal, políticas institucionais e cultura organizacional voltada ao equilíbrio (Claessens et al., 2007).

Logo, os impactos da má gestão do tempo vão além da queda de desempenho imediato. Eles atingem a saúde física e mental dos trabalhadores, afetam a sustentabilidade organizacional e colocam em risco a qualidade do serviço. Reconhecer essa relação é essencial para que gestores e profissionais da saúde pública desenvolvam práticas mais humanas e eficazes.

## 2.4 DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO NO SETOR PÚBLICO

A administração do tempo no setor público apresenta especificidades que a diferenciam de outros contextos organizacionais. A burocracia, os recursos limitados e a alta demanda por serviços criam um ambiente de pressão constante. Estudos apontam que a rigidez de procedimentos administrativos consome parte significativa do tempo dos profissionais, dificultando a adoção de técnicas individuais de organização (Claessens et al., 2007).

No caso da saúde pública, os desafios são ainda maiores devido à imprevisibilidade das demandas. Emergências, interrupções e prioridades que mudam rapidamente exigem flexibilidade dos

profissionais, tornando difícil seguir planejamentos rígidos. Westbrook et al. (2010) mostram que interrupções frequentes em ambientes hospitalares aumentam falhas e comprometem a eficiência.

Outro obstáculo relevante é a escassez de pessoal. A Organização Mundial da Saúde destaca o déficit global de trabalhadores da saúde como um dos maiores entraves à eficiência dos sistemas (WHO, 2020). A sobrecarga resultante dessa carência gera dificuldades adicionais na gestão do tempo, pois multiplica responsabilidades para equipes reduzidas.

Estudos brasileiros sobre gestão do tempo em serviços públicos de saúde indicam que a falta de recursos tecnológicos também contribui para a perda de eficiência. Sistemas de informação desatualizados e a ausência de integração entre setores criam retrabalhos e atrasos. Fonseca (2016) ressalta que a adoção de softwares adequados pode mitigar esse problema, mas exige investimento e treinamento.

Outro ponto crítico é a cultura organizacional. Em muitas instituições públicas, a hierarquia rígida e a pouca autonomia dificultam a implementação de métodos de gestão do tempo. Covey (1994) já afirmava que a eficácia das técnicas depende da coerência entre os valores do indivíduo e o ambiente institucional, reforçando a necessidade de mudanças culturais.

A rotatividade de profissionais também afeta diretamente a gestão do tempo no setor público. Rotenstein et al. (2018) apontam que a sobrecarga e o estresse favorecem pedidos de afastamento, o que aumenta a pressão sobre os que permanecem. Esse ciclo compromete a eficiência e agrava a dificuldade de planejamento de médio e longo prazo.

Ademais, o acúmulo de funções é um fenômeno recorrente no setor público. Profissionais da saúde muitas vezes acumulam atividades assistenciais, administrativas e burocráticas, o que reduz o tempo disponível para foco em tarefas estratégicas. Barbosa (2012) observa que esse acúmulo intensifica a predominância de tarefas urgentes em detrimento dos importantes.

As condições estruturais do ambiente de trabalho, como ruídos, iluminação inadequada e falta de materiais, também são mencionadas pela literatura como fatores que dificultam a administração do tempo. Esses elementos aumentam a fadiga, diminuem a concentração e comprometem a eficiência (Silva, 2022). Assim, a gestão do tempo precisa considerar não apenas técnicas, mas também infraestrutura.

Iniciativas de adaptação de técnicas modernas, como Kanban e GTD, em hospitais públicos têm mostrado resultados promissores. Porém, os estudos ressaltam que tais métodos só se consolidam quando acompanhados de suporte institucional e treinamentos contínuos (Anderson, 2010). Caso contrário, tendem a ser abandonados pelos profissionais diante das urgências diárias.

A descentralização administrativa também pode gerar conflitos de prioridades. Quando diferentes setores têm demandas concorrentes, o tempo dos profissionais é disputado por múltiplos

gestores, o que compromete a eficiência. Reis (2006) ressalta que a definição clara de papéis e responsabilidades é essencial para minimizar esse problema.

Além disso, a literatura evidencia que a ausência de programas de capacitação em gestão do tempo limita o desenvolvimento de competências individuais. Muitos profissionais nunca receberam treinamento específico para organizar suas rotinas, o que agrava a ineficiência (Flores, 2011). A formação continuada surge, portanto, como alternativa estratégica.

Diante desse panorama, conclui-se que os desafios da gestão do tempo no setor público de saúde resultam de fatores estruturais, culturais e organizacionais. Para enfrentá-los, é necessário investir em recursos humanos e tecnológicos, repensar a cultura de urgência e oferecer capacitação constante aos profissionais. Somente assim será possível garantir maior eficiência e qualidade nos serviços prestados à população.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Segundo Gil (2017), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, enquanto a descritiva busca detalhar características de determinado grupo ou fenômeno.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa. Segundo Gil (2017), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, enquanto a descritiva busca detalhar características de determinado grupo ou fenômeno. A opção pela abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de mensurar percepções dos colaboradores acerca da gestão do tempo, permitindo a geração de indicadores percentuais.

O referencial teórico foi construído a partir de revisão bibliográfica em bases de dados científicas nacionais e internacionais, como Scielo, Google Acadêmico, PubMed e ResearchGate, utilizando os descritores “gestão do tempo”, “produtividade”, “saúde ocupacional” e “setor público de saúde”. Foram priorizados artigos e dissertações publicadas nos últimos cinco anos (2019–2024), a fim de garantir atualidade e relevância às discussões. No entanto, também foram incluídas obras clássicas de autores consagrados, como Drucker (1981), Covey (1994) e Barbosa (2008), consideradas fundamentais para a compreensão teórica e histórica do tema. A presença dessas referências mais antigas é justificada por seu caráter seminal e pela ausência de revisões recentes que substituam integralmente seus conceitos, o que representa, por sua vez, uma limitação da pesquisa.

A população do estudo é composta pelos colaboradores do Departamento de Compras do sistema de saúde do município de Américo Brasiliense, em São Paulo. Esse setor foi selecionado por

concentrar atividades administrativas de alta demanda, caracterizadas por prazos rigorosos e múltiplas responsabilidades. A amostra foi definida de forma intencional e compreende 25 trabalhadores do setor, representando a totalidade dos profissionais ativos na unidade no momento da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado elaborado pelos pesquisadores e disponibilizado via Google Forms. O questionário foi composto por dez perguntas objetivas de múltipla escolha, abordando temas como organização das tarefas, uso de ferramentas digitais, percepção sobre urgência e importância das atividades, além do impacto das interrupções na rotina. A escolha desse instrumento se baseia em sua praticidade, baixo custo e facilidade de análise (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Os procedimentos de análise dos dados ocorreram a partir da tabulação automática fornecida pela própria plataforma Google Forms. Os resultados foram organizados em gráficos de frequência relativa, permitindo identificar os percentuais de respostas em cada categoria. Posteriormente, os achados foram descritos de forma analítica, relacionando-os com o referencial teórico. Essa combinação entre análise percentual e discussão conceitual busca oferecer uma compreensão mais ampla dos fenômenos investigados.

Apesar de sua relevância, a pesquisa apresenta limitações. A primeira refere-se ao tamanho da amostra, restrita a 25 colaboradores, o que limita a generalização dos resultados para outros setores do sistema de saúde. A segunda diz respeito à composição do referencial teórico, que, embora contenha estudos recentes, inclui também autores clássicos devido à escassez de pesquisas contemporâneas sobre o tema em contextos semelhantes. Essa limitação, no entanto, não compromete a validade da investigação, mas reforça a necessidade de novos estudos que atualizem o debate sobre gestão do tempo no setor público de saúde.

A população do estudo é composta pelos colaboradores do Departamento de Compras do sistema de saúde do município de Américo Brasiliense, em São Paulo (Interior de São Paulo). Esse setor foi selecionado por concentrar atividades administrativas de alta demanda, caracterizadas por prazos rigorosos e múltiplas responsabilidades. A amostra foi definida de forma intencional e compreende 25 trabalhadores do setor, representando a totalidade dos profissionais ativos na unidade no momento da pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado elaborado pelos pesquisadores e disponibilizado via Google Forms. O questionário foi composto por dez perguntas objetivas de múltipla escolha, abordando temas como organização das tarefas, uso de ferramentas digitais, percepção sobre urgência e importância das atividades, além do impacto das interrupções na rotina. A escolha desse instrumento se baseia em sua praticidade, baixo custo e facilidade de análise (Marconi; Lakatos, 2017).



Os procedimentos de análise dos dados ocorreram a partir da tabulação automática fornecida pela própria plataforma Google Forms. Os resultados foram organizados em gráficos de frequência relativa, permitindo identificar os percentuais de respostas em cada categoria. Posteriormente, os resultados foram descritos de forma analítica, relacionando-os com o referencial teórico. Essa combinação entre análise percentual e discussão conceitual busca oferecer uma compreensão mais ampla dos fenômenos investigados.

Apesar de sua relevância, a pesquisa apresenta limitações. A primeira refere-se ao tamanho da amostra, restrita a 25 colaboradores, o que limita a generalização dos resultados para outros setores do sistema de saúde. A segunda diz respeito ao recorte específico no Departamento de Compras, o que significa que os achados refletem a realidade de um setor administrativo e podem não representar a experiência de profissionais de áreas assistenciais. Ainda assim, a investigação fornece subsídios importantes para futuras pesquisas em contextos mais amplos.

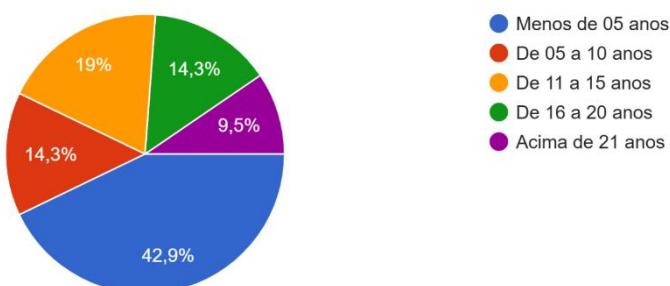
#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

A análise dos gráficos provenientes do questionário aplicado aos colaboradores do setor de compras do Departamento de Saúde de Américo Brasiliense revela padrões importantes acerca da gestão de tempo e da organização pessoal. O Gráfico 1 mostra que 42,9% dos colaboradores atuam há menos de cinco anos na organização, o que pode indicar menor experiência no manejo de prazos e processos. Tal achado é consistente com Reis (2006), que associa a dificuldade em organizar horários à sobrecarga de atividades e à inexperiência em equilibrar demandas pessoais e profissionais. Assim, a rotatividade ou a entrada de profissionais mais novos pode impactar diretamente a qualidade da gestão de tempo no setor.

Gráfico 1: Anos de Atuação dos Colaboradores

Há quanto tempo atua na organização?

21 respostas

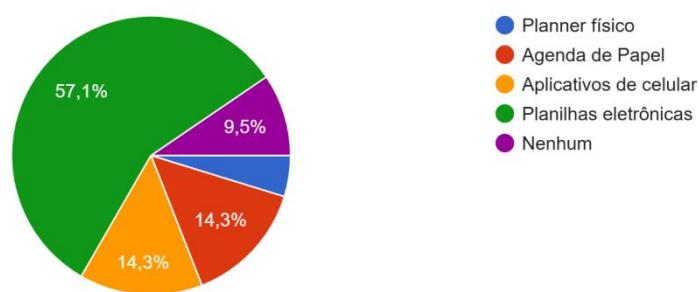


Fonte: Autoria (2025)

No Gráfico 2, 57,1% afirmaram utilizar planilhas eletrônicas como ferramenta de organização. Esse dado dialoga diretamente com Barbosa (2008; 2012), que defende a adoção de recursos tecnológicos como suporte à organização do tempo, especialmente quando integrados à metodologia da Tríade do Tempo. Contudo, a simples utilização de planilhas não garante eficácia: a ferramenta precisa estar associada a hábitos consistentes, conforme alerta Covey (1994; 2007), ao enfatizar que priorizar tarefas essenciais é mais relevante do que apenas registrar prazos.

Gráfico 2: Uso de planilhas eletrônicas para organização

Quais ferramentas ou métodos você utiliza para organizar suas atividades diárias?  
21 respostas

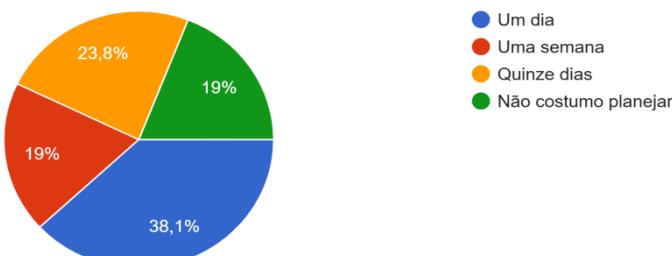


Fonte: Autoria (2025)

Já no Gráfico 3, nota-se que 38,1% dos colaboradores planejam suas atividades apenas um dia antes da execução. Esse comportamento indica um planejamento de curto prazo, que, embora útil em situações emergenciais, pode limitar a visão estratégica sobre o fluxo de trabalho, Drucker (1981). Logo, o predomínio dessa prática pode levar a um ciclo de reatividade, em vez de proatividade, o que compromete a eficiência a longo prazo.

Gráfico 3: Planejamento das atividades

Em média, você planeja suas atividades com antecedência?  
21 respostas



Fonte: Autoria (2025)

O Gráfico 4 revela que 42,9% dos participantes executam as atividades conforme elas surgem. Essa prática remete à ausência de hierarquização de prioridades, fenômeno que Barbosa (2008) categoriza como predominância das tarefas urgentes sobre os importantes, dentro da Tríade do Tempo. Essa tendência reforça a crítica de Covey (1994), segundo a qual a falta de clareza na definição do que é essencial favorece a procrastinação e a dispersão de energia, reduzindo a produtividade global.

Gráfico 4: Forma de execução das atividades

Ao organizar suas atividades, você as classifica por prioridade (Urgente, Importante, Não urgente) ou executa conforme surgem?

21 respostas



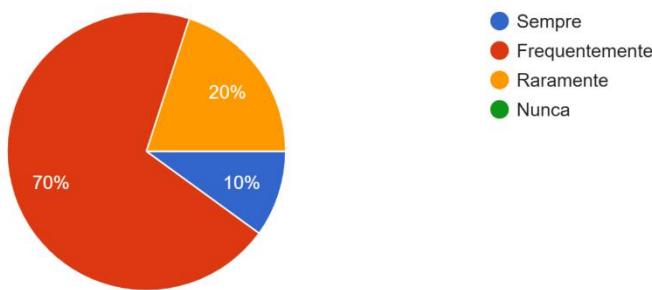
Fonte: Autoria (2025)

No Gráfico 5, 70% dos colaboradores afirmaram que o excesso de tarefas inviabiliza a conclusão de outras atividades. Essa percepção conecta-se diretamente com Barreto (2020), que classifica a sobrecarga e a falta de planejamento como obstáculos centrais à administração do tempo. Tal resultado também remete ao risco de desgaste físico e emocional, conforme apontado por Maslach e Jackson (1981) em sua teoria sobre a Síndrome de Burnout, já que a pressão por produtividade pode evoluir para estresse crônico.

Gráfico 5 : Impacto do excesso de tarefas

Com que frequência, você sente que o excesso de tarefas impede a conclusão de todas no prazo?

20 respostas



Fonte: Autoria (2025)

O Gráfico 6 mostra que, diante de imprevistos, 52,4% dos colaboradores optam por repriorizar as tarefas, adiando as menos urgentes. Esse dado é positivo, pois demonstra certa flexibilidade no manejo do tempo. Como aponta Kiefer (2011), a gestão eficaz do tempo exige a capacidade de discernir entre atividades urgentes e essenciais. Contudo, se esse processo de repriorização se tornar recorrente, há o risco de comprometer a execução das tarefas importantes, reforçando a necessidade de estratégias preventivas, como sugerem Barbosa (2012) e Covey (2007).

Gráfico 6: Repriorização diante de imprevistos

Quando ocorrem imprevistos, como reuniões urgentes ou demandas de última hora, o que você faz para reorganizar sua agenda? (Marque todas as alternativas que se aplicam)  
21 respostas



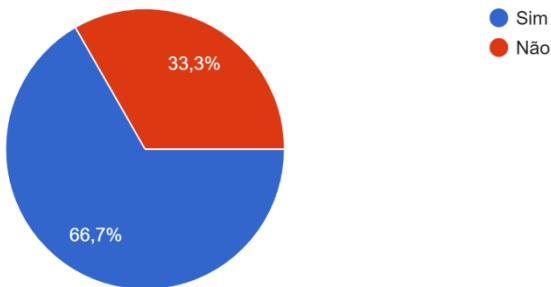
Fonte: Autoria (2025)

Outrossim, o Gráfico 7 evidencia que os colaboradores consideram pertinente a presença de um psicólogo para auxiliar na gestão do tempo e produtividade. Esse achado é coerente com Babakhanlou et al. (2009), que destacam a relação entre má administração do tempo, estresse e perda de qualidade de vida. A procura por suporte psicológico indica que os trabalhadores reconhecem não apenas a dimensão técnica da gestão do tempo, mas também a dimensão emocional, alinhando-se à visão contemporânea que integra saúde mental e produtividade.

Gráfico 7: Importância do apoio psicológico

Você acredita que um profissional especializado(coach, consultor; psicólogo organizacional) poderia ajudar na gestão do tempo e na produtividade da equipe?

21 respostas



Fonte: Autoria (2025)

A leitura integrada dos gráficos revela um quadro complexo da gestão de tempo no setor de compras do Departamento de Saúde de Américo Brasiliense. Em primeiro lugar, nota-se que os colaboradores reconhecem e utilizam ferramentas de organização, como planilhas eletrônicas, o que sugere certo nível de familiaridade com práticas modernas (Barbosa, 2008; 2012). Contudo, esses instrumentos parecem insuficientes quando analisados em conjunto com os demais resultados: há forte predominância de planejamento de curto prazo, execução de tarefas conforme surgem e percepção de sobrecarga. Essa contradição demonstra que, embora haja acesso a técnicas, falta uma cultura consolidada de gestão do tempo.

Outro ponto crítico refere-se à sobrecarga de demandas relatada por 70% dos participantes. Esse dado sugere falhas tanto no planejamento individual quanto na gestão institucional, que pode estar delegando tarefas em excesso ou sem critérios de prioridade. Barreto (2020) já havia apontado a sobrecarga como um dos maiores obstáculos à administração eficiente do tempo, sendo capaz de comprometer tanto a produtividade quanto o bem-estar físico e emocional dos trabalhadores. Assim, o problema não pode ser analisado apenas no nível individual, mas também como reflexo de políticas organizacionais pouco ajustadas.

Por outro lado, merece destaque a capacidade de repriorização diante de imprevistos, evidenciada por mais da metade dos respondentes. Embora essa prática seja positiva por demonstrar flexibilidade, ela também levanta questionamentos sobre a frequência de situações emergenciais e reuniões de última hora. Como lembra Kiefer (2011), a verdadeira eficácia da gestão do tempo não está apenas em reagir, mas em prevenir a recorrência de urgências. Logo, a constante necessidade de repriorização pode indicar falhas estruturais no fluxo de trabalho do setor.

Desse modo, a valorização do apoio psicológico pelos colaboradores aponta para uma compreensão ampliada do problema. A gestão do tempo é vista não apenas como uma questão técnica de produtividade, mas também como um aspecto ligado à saúde mental e ao equilíbrio de vida, em consonância com Babakhanlou et al. (2009). Essa percepção crítica dos próprios trabalhadores abre espaço para repensar a gestão organizacional de forma mais humanizada, integrando práticas de planejamento com estratégias de promoção da saúde.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a influência da gestão do tempo e das técnicas modernas de organização pessoal sobre a eficiência e a produtividade dos colaboradores do setor de compras do Departamento de Saúde de Américo Brasiliense. A partir da revisão teórica e da aplicação do questionário aos trabalhadores, foi possível constatar que, embora haja certo uso de ferramentas como planilhas eletrônicas, a prática cotidiana ainda se caracteriza por forte imediatismo, sobrecarga de demandas e falta de planejamento estratégico.

Os principais resultados indicam três dimensões críticas, (1) a prevalência de um planejamento de curto prazo, limitando a visão de médio e longo alcance; (2) a tendência a executar tarefas conforme surgem, em detrimento de prioridades previamente estabelecidas; e (3) a percepção generalizada de excesso de demandas, o que compromete a produtividade e aumenta os níveis de estresse. Ao mesmo tempo, a valorização do apoio psicológico pelos colaboradores evidencia a consciência de que a gestão do tempo está intimamente ligada não apenas ao desempenho, mas também à saúde mental e ao equilíbrio de vida.

Do ponto de vista prático, os resultados apontam para a necessidade de o setor de saúde investir em capacitações específicas sobre metodologias de gestão do tempo, como a Tríade do Tempo (Barbosa, 2008) e os princípios de priorização de Covey (1994; 2007). Além disso, recomenda-se a implementação de políticas organizacionais que distribuam de forma mais equitativa as tarefas e reduzam a ocorrência de urgências desnecessárias, favorecendo a previsibilidade do trabalho. Outra contribuição é a integração de práticas de cuidado com a saúde emocional, como apoio psicológico e programas de bem-estar, que podem reduzir os impactos negativos do estresse ocupacional.

Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra, contemplando outros setores além do de compras, a fim de verificar se os padrões observados se repetem em diferentes áreas do sistema de saúde. Também seria relevante comparar a percepção de colaboradores em diferentes níveis hierárquicos, bem como investigar a eficácia de programas de capacitação em gestão do tempo após sua aplicação. Nesse contexto, considera que a gestão do tempo no setor de compras do sistema de

saúde analisado ainda enfrenta desafios estruturais e comportamentais, mas há caminhos possíveis para a transformação.

## REFERÊNCIAS

ALLEN, David. Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity. New York: Penguin, 2001.

BABAKHANLOU, H. et al. Time management: take control of life. Final Research Paper. California State University Northridge, 2009.

BARBOSA, Christian. A tríade do tempo: O método único para potencializar sua produtividade, aumentar seu equilíbrio e a execução da sua equipe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em: <https://uniciencias.pgscogna.com.br/uniciencias/article/view/10528/6788>. Acesso em: 14 set. 2025.

BARBOSA, Christian. A tríade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

BARRETO, A. 5 principais desafios de quem não sabe fazer gestão do tempo. LinkedIn, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/5-principais-desafios-de-quem-n%C3%A3o-sabe-fazer-gest%C3%A3o-do-barreto>. Acesso em: 14 set. 2025.

BENDASSOLLI, P.; MALVEZZI, S. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (org.). O trabalho e as Organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/cxCMcg9vgxryJKjdv5LMYJK/>. Acesso em: 14 set. 2025.

CARDOSO, G. F. Tempo e eternidade em Santo Agostinho. In: 5º Encontro de Pesquisa na Graduação em Filosofia da UNESP, 2010.

CHAVES, E. O. C. Administração do Tempo. 2008. Disponível em: <http://www.chaves.com.br/TEXTSELF/MISC/timemgt.htm>. Acesso em: 14 set. 2025.

CLAESSENS, B. J. C. et al. A review of the time management literature. Personnel Review, v. 36, n. 2, p. 255-276, 2007.

COVEY, Stephen R. First things first: como definir prioridades num mundo sem tempo. São Paulo: Campus, 1994.

COVEY, Stephen R. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. Rio de Janeiro: BestSeller, 2007.

DRUCKER, Peter F. O gerente eficaz. 9. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reau fsm/article/view/3349/2090>. Acesso em: 14 set. 2025.

FERREIRA, A. B. de H. Minidicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FLORES, G. T. Gestão do tempo como contribuição ao planejamento estratégico pessoal. 2011. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4577>. Acesso em: 14 set. 2025.

FONSECA, A. V. Gestão do tempo. Consulta RH-Coaching e Treinamentos Gerenciais, 2016. Disponível em: [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1349372089.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1349372089.pdf). Acesso em: 14 set. 2025.

INHUMA, T. S.; SANTIAGO, M. R.; SIGRIST, D. C. Gestão do tempo e motivação: fatores intrínsecos e extrínsecos que influenciam na realização de metas profissionais. Revista Científica Online Tecnologia, Gestão e Humanismo, p. 29-44, 2017.

KIEFER, J. C. Tips for success: Getting more done in less time. Developmental Dynamics, John Wiley & Sons, 2011. Disponível em:  
<https://anatomypubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/dvdy.22638>. Acesso em: 14 set. 2025.

LIMA, M. C. F.; JESUS, S. B. Administração do tempo: um estudo sobre a gestão eficaz do tempo como ferramenta para o aumento da produtividade e work life balance. Revista de Gestão e Secretariado, v. 2, n. 2, p. 122-144, 2011. Disponível em:  
[https://repositorio.ensinolusofona.pt/bitstream/10437.1/5476/1/ISLA\\_MGRH\\_BR\\_LuizCAmorim\\_AdmTempoCapDomPess\\_v20140410b.pdf](https://repositorio.ensinolusofona.pt/bitstream/10437.1/5476/1/ISLA_MGRH_BR_LuizCAmorim_AdmTempoCapDomPess_v20140410b.pdf). Acesso em: 14 set. 2025.

MACAN, T. H. et al. College students' time management: correlations with academic performance and stress. Journal of Educational Psychology, v. 82, n. 4, p. 760–768, 1990.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behaviour, v. 2, n. 2, p. 99–113, 1981.

PORTE, C. R.; ANDERSON, M. R.; STEELE, S. R. Effective time management: Surgery, research, service, travel, fitness, and family. Clinics in Colon and Rectal Surgery, v. 26, n. 4, p. 239-243, 2013.

REIS, Roberta Teixeira. Gestão do tempo e qualidade de vida como fatores de produtividade no trabalho. Brasília/DF: Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FASA, 2006. Disponível em:  
<https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/7055>. Acesso em: 14 set. 2025.

ROTHENSTEIN, L. S. et al. Prevalence of burnout among physicians: a systematic review. JAMA, v. 320, n. 11, p. 1131-1150, 2018.

SÊNECA. Sobre a brevidade da vida. Porto Alegre: L&PM Pocket, 2006.

SILVA, Gilberto Correia. A importância da gestão do tempo nas organizações. Fundação Universidade Federal de Rondônia, Guajará-Mirim, 2022. Disponível em:  
<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27784>. Acesso em: 14 set. 2025.

WONDEMU, B. et al. Time management practice and associated factors among employees working in public health centers, Northwest Ethiopia: a mixed method study. BMC Health Services Research, v. 23, art. 1145, 24 out. 2023.