

ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO E A PRODUTIVIDADE

Erivelto Leonardo do Carmo¹

Priscila Neubaner Duque Fernandes²

Patrícia Sampaio da Silveira Souza³

Resumo

O objetivo da pesquisa foi demonstrar se através do planejamento e da implantação de medidas de gestão do tempo em uma organização, seria possível otimizar sua produtividade de forma relevante. Os objetivos específicos foram: Analisar um estudo de caso realizado em uma multinacional do ramo da fabricação de papel; e, verificar o que foi realizado para o melhor aproveitamento do tempo, visando um ganho de produtividade e eliminando desperdícios. A metodologia adotada foi bibliográfica, seguida de um estudo de caso, quantitativo e exploratório na multinacional mencionada, situada no Estado do Rio de Janeiro. O resultado alcançado demonstrou que com o simples fato de se administrar o tempo de forma mais eficiente, pode-se alcançar resultados muito além do esperado e que é preciso estar focado nas mudanças de comportamento das pessoas, uma vez que temos diferentes gerações envolvidas no ambiente produtivo de uma organização.

Palavras-chave: Administração do Tempo. Produtividade. Gerações X, Y e Z.

ADMINISTRATION OF TIME AND PRODUCTIVITY

Abstract

The purpose of the research was demonstrate if through the planning and the implementation of time measure management in the organizations it would be possible to optimized their productivity in a relevant and appropriate way. The specific objectives were: Evaluate a case study realized in a multinational specializes in paper manufacture; and checking what has been performed forthe better use of the time, in order to gain productivity and eliminating the waste. The methodology adopted was bibliographic, followed by a case study, quantitative and exploratory in a multinational specializes in paper manufacture located in the Rio de Janeiro state. The result achieved demonstrated that with the simple fact of time management in an efficient way can be achieved results far beyond expectations and itis necessary to

¹Bacharel em Engenharia de Produção pelo UGB/FERP.

²Bacharel em Engenharia de Produção pelo UGB/FERP.

³Bacharel e Docente em Engenharia de Produção no UGB/FERP.

be focused in people's behavior changes, since the organization has different generations involved in the productive environment.

Keywords: Time Management. Productivity. X, Y and Z Generations.

Introdução

A administração do tempo feita de maneira eficiente garante uma melhoria no ambiente de trabalho e até mesmo na vida pessoal, diminuindo os níveis de estresse das preocupações com prazos de entregas e o curto tempo para resolver diversas coisas. Hoje em dia, saber administrar o tempo se tornou uma tarefa indispensável para a entrega de resultados satisfatórios.

O decorrer dos anos aumenta a impressão de que o tempo está cada vez mais curto, até mesmo em função das tecnologias que absorvem grande parte do tempo das pessoas, como os aplicativos e redes sociais. Parece que as pessoas têm mais tarefas e menos horas para executá-las, porém, as horas continuam as mesmas, o que torna o tempo de cada pessoa produtivo ou não é a forma como é administrado.

O tempo é igual para todos, mas é a administração dele que faz a diferença entre as pessoas, e nas organizações é muito importante que se cumpra as tarefas e os prazos em tempo hábil, pois o mercado é competitivo e o sucesso só vem depois de muito esforço e comprometimento das mesmas.

Conforme o exposto, é possível através da administração eficaz do tempo, um profissional otimizar sua produtividade de forma significativa? O objetivo dessa pesquisa é demonstrar que através do planejamento e da implantação de medidas de gestão do tempo em uma organização, é possível sim otimizar sua produtividade de forma relevante.

A justificativa da pesquisa compreende que cumprir prazos pode fazer toda a diferença diante de um mercado tão competitivo como o atual, e são de extrema relevância científica e empresarial os aprofundamentos sobre este tema. A pesquisa busca exatamente apresentar conceitos para um entendimento sobre urgência versus importância, e a administração de prioridades para quem necessita de uma

melhor utilização do tempo, garantindo assim, uma melhor produtividade e cumprimento de prazos.

Fundamentos da Administração do Tempo

Administrar é um conceito que existe desde as antigas sociedades, contudo, com o crescimento industrial e a comercialização de produtos e serviços, houve uma grande necessidade de se efetivar a aplicação deste conceito.

Conforme Chiavenato (1993), a palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significando aquele que realiza um serviço, tem uma função e ambos sob um comando. Podemos explicitar a administração como um método que coordena as ações nas diversas áreas das organizações. Para Drucker (2001, p.13), administrar transforma o conhecimento em ação, em outras palavras, a administração se ocupa de conseguir fazer coisas através de pessoas.

Partindo da fundamentação da administração, iniciou-se a necessidade de se adequar esse conceito a questão do tempo, pois é através dele que se mede a produtividade humana. Para tanto, vamos conhecer um breve histórico sobre a contagem do tempo e como ele foi aplicado a administração do tempo.

A Origem da Contagem do Tempo

Segundo Paula (2013), desde o início da civilização até os dias de hoje, os homens conseguem organizar sua vida e suas atividades graças a uma de suas grandes invenções, o estudo do tempo, chamado de Cronologia. Estudar o tempo garantiu a espécie humana sua sobrevivência e evolução.

De acordo com Mota e Braick (2005), os livros históricos registram a existência de diferentes maneiras de controlar o tempo de acordo com cada sociedade. Os antigos povos usavam a natureza para realizar a contagem do tempo observando a troca do dia pela noite, as fases da lua, o movimento das águas, e a

posição do sol, das estrelas e dos astros, em seguida começaram a marcar as horas e os dias em diferentes maneiras, assim ao longo do tempo os calendários foram surgindo.

Paula (2013), afirma que com o crescimento das cidades, as fábricas tiveram a necessidade de controlar o tempo para produzir, almoçar e descansar, regulando os operários dentro das fábricas, baseado nisso surgiu o “tempo do relógio” dividindo os dias em vinte e quatro partes iguais. Nesse ponto a vida passa a ser ritmada pelas horas, surgindo as expressões populares: “Tempo é dinheiro” e “É preciso tempo”. O relógio passa a ser então, o elo entre o tempo e a sociedade industrial, e regula a vida pública e privada das sociedades inseridas nesse processo.

O tempo é finito, escasso e muito importante. Tempo é vida e desperdiçar tempo é desperdiçar vida, o tempo torna-se maior ou menor dependendo da capacidade de administrá-lo. O tempo uma vez gasto nunca é recuperado, por isso a importância de economizá-lo. (BLISS, 1993, p. 96)

De acordo com Aranha e Martins (2009), sem o passado que é a memória, e sem o futuro que são os projetos, o presente não teria sentido algum, pois as pessoas vivem em função do tempo, e o tempo não é uma mercadoria conforme foi utilizado na era capitalista, na qual visando uma maior produtividade, os donos das fábricas começaram a economizar tempo de forma rígida e bastante controladora, fazendo com que as pessoas tivessem uma péssima qualidade de vida.

Entretanto, não basta apenas controlar o tempo, tem que saber administrá-lo de forma produtiva. Essa é a diferença entre as pessoas, organizações produtivas e as não produtivas. Lopes e Nogueira (2014, p.16) afirmam, “Desde época bastante remota, o homem tenta exercitar sua disciplina de forma a conseguir equilíbrio”.

Através da administração do tempo é possível priorizar ações, identificar o que é urgente e/ou importante, termos que portam conceitos com diferenças consideráveis.

Diferenças entre Urgência, Importância e Prioridades

Fernandes, Luft e Guimarães (1999), definem urgência como um dever imediato, onde se tem pressa para realizar algo, estendendo para urgente, que é indispensável e que não se pode adiar. Para os autores, importância é algo que se tem valor, influência, que merece consideração e prestígio. Eles ainda definem prioridades como algo que se tem anterioridade e precedência, dando um exemplo do direito de falar primeiro.

Durante muitas décadas, a administração do tempo identificou dois grandes fatores que definem todos os tipos de atividades, que de acordo com Barbosa (2011), dividem o tempo pelos critérios de urgência e importância, divisão distribuída em uma matriz que foi atribuída ao general e ex-presidente dos Estados Unidos, *Dwight Eisenhower*. Para o autor, as tarefas importantes têm resultados a curto ou longo prazo, e possuem tempo para serem feitas, assim ao iniciar uma tarefa importante se obterá um resultado ao seu término.

Segundo Covey (2015), as atividades são definidas pelos fatores de urgência e importância, sendo as atividades urgentes aquelas que exigem atenção imediata, e as tarefas importantes contribuem para nossa missão, nossos valores e metas prioritárias. Utilizando-se dos conceitos de *Dwight Eisenhower* e fazendo algumas modificações, ele criou a Matriz do Tempo, que distribuía as atividades em quatro quadrantes de acordo com os critérios de importância e urgência.

Conforme Cockerell (2016, p.100), “muitas coisas na nossa vida passam a ser urgentes em virtude de nossa falta de organização e do fato de não termos um sistema para manter nossas responsabilidades sob controle”.

Barbosa (2011), afirma que a cultura do brasileiro de deixar tudo para a última hora, faz com que as urgências estejam enraizadas em nosso cotidiano de forma a se tornarem normais para nós, e assim acabamos definindo as tarefas urgentes como prioridades e deixando as tarefas importantes de lado, com isso perde-se muito tempo. A diferença está em saber o que priorizar, pois ao priorizarmos o que é importante, colocamos nossas tarefas no caminho certo e os resultados serão os melhores.

Segundo Lopes e Nogueira (2014), a Matriz do Tempo nos torna mais eficazes ao combinar importância e urgência, evitando que sejamos apagadores de incêndios, desta forma, conceitua que deixando de fazer o que é realmente

importante. Para os autores, combinar os conceitos da Matriz do Tempo com o Princípio de Pareto ou Regra do 80/20, teremos uma dimensão maior no que focar para atingir a eficácia. Eles afirmam, que fazer listas para as tarefas têm um poder de direcionar nossos esforços no que realmente é importante, saber definir a prioridade permite que não seja desperdiçado tempo.

Para atingir a eficácia é preciso focar nas prioridades, Cockerell (2016) afirma que quando estamos ocupados demais apagando os incêndios urgentes, acabamos por não fazer as tarefas que eram importantes. As tarefas vitais, que estão entre as urgentes e as importantes, que possuem prioridade para serem executadas. Na realização das tarefas vitais, muitos problemas urgentes nem chegarão a existir. Desta forma, na lista de prioridades, as tarefas urgentes estão em primeiro lugar, em segundo lugar, as vitais, em seguida, as tarefas importantes e por último, as menos importantes.

As tarefas importantes são as que devem ser priorizadas, que de acordo com Covey (2015), são elas que trarão resultados mais efetivos, porém as questões importantes que não são tão urgentes, exigem mais iniciativa e mais proatividade. Para ele, o segredo está em agendar as prioridades e não priorizar a agenda.

É importante ressaltar que o comportamento das pessoas em relação à administração do tempo, pode sofrer variações na priorização das tarefas, em função da época que cada ser humano nasce, pois há influências culturais temporais, conforme fundamentos que segue.

As Gerações e a Produtividade

Para entrarmos no mérito de análise da produtividade, é preciso conhecermos alguns fatores, como perfil dos talentos humanos envolvidos no processo de produtividade e suas respectivas gerações, denominadas x, y e z.

Segundo Fernandes (1999), o conceito de geração é o conjunto de pessoas que nasceram mais ou menos na mesma época, dividindo os mesmos conceitos históricos, onde eram influenciados causando grandes impactos na sociedade.

Existem diferenças de produtividade entre as gerações X, Y e Z de acordo com Barbosa e Cerbasi (2009), antes da geração x, tem a geração que nasceu entre 1946 e 1964, que são denominadas de *Baby Boomers*, na qual as mulheres não tinham espaço no mercado de trabalho, focando apenas nos filhos e na casa. As pessoas seguiam rigorosamente as regras que eram estabelecidas, pois o objetivo era alcançar uma alta produção e com isso garantir mais dinheiro. O cidadão colocava a vida profissional acima da pessoal, pois sua geração não questionava, permanecia na mesma organização por anos.

Geração X

Os indivíduos nascidos no início dos anos 60 até o final dos anos 80, segundo Barbosa e Cerbasi (2009), são nomeados os profissionais da geração X. Já Oliveira (2008), afirma que a educação dos membros da geração X, foi totalmente influenciada pela televisão, transformando a rotina familiar, e o jeito dos pais castigarem os filhos, controlando o acesso aos programas de televisão preferidos.

Influenciada pela TV, de acordo com Oliveira (2008), foi a geração mais atraída por propagandas consumistas, pois essa geração teve grande contato com as inovações tecnológicas, assistindo ao surgimento do videocassete, do computador, da internet e muitas outras novidades tecnológicas que continuam em um crescimento acelerado atualmente.

Dá para entender um pouco melhor a Geração X se analisarmos que ela viveu grandes transformações históricas e culturais, como a queda do Muro de Berlim (...). Foram tantas novidades e mudanças que, fizeram com que a Geração X tivesse uma completa ruptura ideológica e social com as gerações anteriores. (BARBOSA; CERBASI, 2009, p. 23.)

Gerações Y

De acordo com Carvalho; Nascimento e Serafim (2012), aqueles que nasceram em fins dos anos 70 e início dos anos 80, até os primeiros anos de 2000, fazem parte da geração Y.

Segundo Serrano (2010), essa geração está sempre conectada, sempre trocando o modo antiquado de executar as tarefas, pelas praticidades contemporâneas, que é a tecnologia, e gostam de resultados imediatos.

A geração Y é uma geração impaciente, onde procura realizar seus objetivos rapidamente, que de acordo com Albuquerque (2011), é uma geração que se achar que não está obtendo o reconhecimento merecido em um determinado tempo, troca de emprego naturalmente, sem preocupações. “A Geração Y está transformando a forma como as empresas funcionam.” (BARBOSA; CERBASI, 2009, p. 24).

Coelho (2011), afirma que a geração Y se baseia em viver prazerosamente, pois conseguem trabalhar, ouvir música e pensar na atividade pós trabalho. Gostam de equilíbrio, curtem o trabalho e usam as suas próprias ferramentas de produtividade, que em geral são online. Assim como seus smartphones, essa geração tem como hábito ser multitarefa, podendo trabalhar ao mesmo tempo em mais de um projeto. Coelho (2012), ainda afirma que trabalhar para essa geração é como brincar, e que é um erro das empresas não entenderem isso como algo que pode ser produtivo.

Gerações Z

Segundo WIESEL (2010), essa geração é formada por meninas e meninos nascidos em meados dos anos 90 a 2010. É uma geração de críticos, que trabalham de forma dinâmica, tecnológicos e seguem uma linha de ideais ecologicamente corretas, pensando sempre em uma vida saudável, onde chegam a ler os rótulos dos produtos antes de consumi-los.

Serrano (2010), afirma que a geração Z é o que a geração Y gostaria de ter sido, pois os adolescentes da geração Y tinham que usar a internet discada para se conectarem. Para a geração Z, se conectar à Internet, é como se fosse abrir uma torneira para a água sair ou ligar algum objeto elétrico a tomada para que ele funcione, exemplifica Serrano (2010), a Internet para a geração mais atual, é algo farto e acessível. Nessa geração a maioria não conheceu ou até mesmo não sabe o que é uma conexão discada.

Diante dessas informações, fica claro que priorização de tarefas podem variar de geração para geração, porém, ainda assim, é preciso haver um consenso entre o que é urgente e importante.

Metodologia

A metodologia adotada para essa pesquisa foi bibliográfica, na qual foram consultados livros e artigos, seguida de um estudo de caso em uma multinacional no ramo da fabricação de papel que denominaremos como empresa Alfa.

De acordo com Marconi & Lakatos (2007), a pesquisa exploratória apresenta investigações que possuem o objetivo de formular questões ou um problema, com três finalidades: formular hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente e esclarecer conceitos.

Estudo de Caso da Empresa Alfa

A empresa Alfa é uma das unidades de um grande grupo da industrial papeleira mundial que possui vinte e nove (29) estabelecimentos. O nome Alfa é fictício, foi escolhido para manter sigilo do nome original da empresa, preservando assim, a integridade organizacional.

A empresa Alfa possui operações na América do Norte, Europa e Ásia entre filiais, agências e outros. A unidade brasileira está localizada no Estado do Rio de Janeiro e encontra-se em atividades desde sua aquisição em 1998, sendo a unidade do Brasil, especializada em fabricação de papéis especiais para a indústria do tabaco e alimentos, entre outros. Atualmente, a unidade emprega cerca de quatrocentos e vinte e cinco (425) funcionários moradores da região onde está localizada.

A escolha deste estudo de caso envolvendo a empresa Alfa, se deu por conta de um projeto de aumento de produtividade, no setor de acabamentos da empresa,

e pelo fato de um dos pontos levantados no projeto estar voltado para a administração do tempo.

Análise

As equipes do setor de acabamento da empresa Alfa, chamada de sala de bobinadeiras, não conseguiam atingir uma produção diária que atendesse a demanda de vendas, sendo necessária a contratação de mão-de-obra extra para o aumento da produção e para o atendimento dos pedidos, nos prazos para os embarques, uma vez que grande parte de seus clientes são do exterior.

Entre junho de 2011 a maio de 2012, a produção do setor atingiu uma média diária de onze mil quatrocentos e setenta e sete (11.477) bobinas, o que contribuiu para o aumento dos custos da produção, já que não se estava conseguindo uma produção satisfatória mesmo com a contratação de mão-de-obra extra, colocando a empresa em desvantagem frente aos concorrentes do setor no mercado mundial.

Diante de tal cenário, viu-se a necessidade de um projeto que pudesse aumentar a produção, reduzindo ou mantendo os custos associados, tornando a empresa mais competitiva no mercado. O projeto previa um aumento de 4,56% da produção diária elevando a produção a doze mil (12.000) bobinas por dia.

Analisando os dados do projeto realizado, foram apontadas algumas perdas de processo e de qualidade que influenciavam na produção, porém o ponto que mais nos chamou a atenção foi à utilização do tempo, ou melhor, a utilização do tempo de maneira não satisfatória, como por exemplo, foi possível diagnosticar que perdia-se em média quarenta e cinco (45) minutos em cada troca de turno, com máquinas paradas. A empresa trabalhava com quatro (4) turnos de revezamento, o que dariam três (3) horas por dia, tendo no final de um mês de trinta e um (31) dias, em média, noventa e três (93) horas perdidas, somente pela troca de turno entre os colaboradores da empresa.

Para entender melhor sobre a perda de produção pela má utilização do tempo disponível. Com uma produção de onze mil quatrocentos e setenta e sete (11.477) bobinas/dia, significa que estão sendo produzidas quatrocentos e setenta e oito

(478) bobinas/hora, se multiplicar pelas noventa e três (93) horas serão quarenta e quatro mil quatrocentos e cinquenta e quatro (44.454) bobinas que foram deixadas de ser produzidas no mês, conforme quadro explicitado na Tabela 1.

Tabela 1. Detalhamento de perda de produção.

Produção Prevista total/dia	12.000
Produção Alcançada total/dia	11.477
Produção Prevista/hora aproximadamente	478
Produção Perdida em horas/mês na troca de turno	44.454

Fonte: Os autores, Carmo e Fernandes (2017)

Além disso, também foi observada uma outra perda, de tempo, apontada no projeto e que foi indicada como ponto de melhoria, e que está relacionada às trocas de formatos para o corte do papel, que ocorrem em média cerca de oitenta (80) trocas por mês, sendo influenciado diretamente pela programação, mas esse ponto não foi tratado no projeto em questão, apenas mencionado.

Diante de tais informações, em outubro de 2012, os resultados surgiram com médias acima do planejado, a média prevista antes do projeto era de doze mil (12.000) bobinas/dia e após o projeto passou a ser de doze mil seiscentas e sessenta e cinco (12.665) bobinas/dia. Pode-se observar também que antes do projeto, a produção mínima no dia era de dez mil novecentas e noventa e duas (10.992) bobinas e a máxima no dia, chegou a onze mil novecentas e sessenta e duas (11.962) bobinas.

Após o projeto, a produção mínima em um dia foi de doze mil cento e cinquenta e sete (12.157) bobinas e a máxima de treze mil cento e setenta e duas (13.172) bobinas. O resultado alcançado teve a simples ação de eliminar o desperdício de tempo com os equipamentos parados durante a passagem de turnos. Conforme demonstrado na tabela 2 a seguir;

Tabela 2. Detalhamento da produção antes e após o projeto.

Produção	Unidade	Valor
Prevista total	dia	12.000
Alcançada total		12.665
Mínima	dia antes do projeto	10.992
Máxima		11.962
Mínima	dia após o projeto	12.157
Máxima		13.172

Fonte: Os autores, Carmo e Fernandes (2017)

Algumas ações foram tomadas, bem como o uso de ferramentas da qualidade, empregadas para eliminar os desperdícios de tempo que contribuíram para esse melhor desempenho na produção. E para isso foram utilizadas ações de conscientização, necessidade de mudança de atitudes, das equipes a respeito do desperdício de tempo com equipamentos parados durante a passagem de turnos, e foi elaborado um plano de ação de maneira a padronizar os procedimentos e conscientizar os funcionários sobre boas práticas operacionais para o aproveitamento do tempo nas trocas de turnos.

Com avaliações da produção horária e acompanhamento diário do projeto de administração do tempo, para que se mantenha os resultados obtidos, foi criado um plano de controle e deverá ser utilizado sempre que os resultados apontarem uma produção inferior ao objetivo.

Resultado e Discussão

De acordo com a problemática em questão pode-se afirmar que é possível aumentar a produtividade e diminuir o estresse no ambiente de trabalho com uma administração do tempo mais eficiente.

Como a administração eficiente do tempo está relacionada ao comportamento das pessoas, deve-se levar em consideração a afirmação de Barbosa e Cerbasi

(2009), de que existem diferenças de produtividade entre as gerações X, Y e Z, já que em um ambiente de produção, como o da empresa Alfa, pode ter as três gerações interagindo com suas diferenças, mas para isso é preciso conhecê-las e adequar suas atribuições e atividades de acordo com esse perfil.

Covey (2015), diz que as tarefas importantes são as que devem ser priorizadas e que são elas que trarão resultados mais efetivos, e isso ficou bem claro ao se perceber que a passagem do turno estava tendo uma prioridade maior até mesmo do que é mais importante para uma indústria, a produção para o atendimento da demanda. É necessário definir quais são as prioridades não só nas atividades pessoais, mas também no ambiente produtivo.

Cockerell (2016), afirma que muitas coisas passam a ser urgentes em virtude da falta de organização. E isso foi percebido ao gerenciar o tempo de produção do setor, sendo possível obter resultados que antes não eram alcançados nem mesmo recorrendo a mão de obra extra, o que fazia subir o preço do produto, colocar a empresa em desvantagens no mercado, e elevar o nível de estresse dos funcionários que estavam sempre trabalhando nas urgências.

Ainda segundo Cockerell (2016), quando se está ocupado demais, apagando os incêndios urgentes, acaba-se por fazer as tarefas que não são importantes.

De acordo com Barbosa (2011), a diferença está em saber o que priorizar, pois, assim coloca-se as tarefas no caminho certo e os resultados serão os melhores. Ao perceber o problema apontado pelos dados levantados no projeto e focando em eliminá-lo, pode-se dizer que o objetivo foi alcançado com eficácia, ao avaliar os resultados apontados após as ações do projeto.

No caso analisado, pode-se ver que é possível melhorar ainda mais os resultados trabalhando no planejamento, pois como foi relatado, esse é um ponto a ser melhorado, já que o setor tem um elevado número de trocas de formatos dentro do mês, gerando outras perdas de tempo. Para Covey (2015), o segredo está em agendar as prioridades e não priorizar a agenda, isso pode ser percebido, nessa situação.

Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi demonstrar que através do planejamento e da implantação de medidas de gestão do tempo em uma organização, é possível otimizar sua produtividade de forma relevante. Para tanto, utilizou-se metodologia de pesquisa bibliográfica, seguida de um estudo de caso, em uma empresa de papel do Estado do Rio de Janeiro.

Observa-se que objetivo da pesquisa foi alcançado satisfatoriamente, pois o resultado encontrado revelou que o simples fato de se administrar o tempo de uma forma mais eficiente, permitiu alcançar resultados muito além do esperado, e que para isso é preciso estar focado nas mudanças de comportamento das pessoas, uma vez que se tem diferentes gerações envolvidas no ambiente produtivo de uma organização. Da mesma maneira, percebe-se que se tratando de mudança comportamental, os resultados alcançados podem ser realmente muitos satisfatórios, pois é possível obter melhores resultados sem grandes investimentos.

Esta pesquisa deixa margem para novos aprofundamentos sobre o tema, e como sugestão, aplicar a administração do tempo no controle de uma mesma atividade, porém utilizando talentos de gerações diferentes.

Referências

- ALBUQUERQUE, Francisco. **Geração Y: O desafio da espera**. Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/geracao-y-o-desafio-da-espera/56981/>>. Acesso em: 26 mar. 2017.
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: Introdução à Filosofia**. São Paulo: MODERNA, 2009.
- BARBOSA, C. **A Tríade do Tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- BARBOSA, C.; CERBASI, Gustavo. **Mais Tempo, Mais Dinheiro: Estratégias para uma vida mais equilibrada**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2009.
- BLISS, E.C. **Como Conseguir que as Coisas Sejam Feitas: O ABC da administração do tempo**. [Tradução de Eugênia Loureiro]. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1993.
- COCKERELL, L. **A Magia do Gerenciamento do Tempo**. São Paulo: Benvirá, 2016.
- COELHO, Adriane Mara Rocha. **Guerra de Gerações: O que aprender com cada uma delas?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/guerra-de-geracoes-o-que-aprender-com-cada-um-delas/51671/>>. Acesso em 26 mar. 2017
- COVEY, S.R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: FranklinCovey, 2015.
- DRUCKER, P.F. **O Melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FERNANDES, FRANCISCO; LUFT, CELSO PEDRO; GUIMARÃES, F. MARQUES. **Dicionário Brasileiro Globo: Superdicionário Língua Portuguesa**. São Paulo: GLOBO, 1999.
- LOPES, J.E. NOGUEIRA, S.H.L **Muito Ocupado, Pouco Produtivo: atitudes para uma gestão do tempo mais eficaz**. Belo Horizonte: Lustrare Books, 2014.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOTA, Myriam Becho; BRAICK, Patrícia Ramos. **História das Cavernas ao Terceiro Milênio**. São Paulo: MODERNA, 2005.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2008.

PAULA, Ricardo Normando Ferreira de. **A Origem da Contagem do Tempo.** Disponível em: <<http://www.infoescola.com/historia/a-origem-da-contagem-do-tempo/>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

PERSONA, Mario. **Organizar-se no Trabalho:** Como ser eficiente administrando o tempo. Disponível em: <http://mariopersona.com.br/entrevista_administração-do-tempo_01_g1.html> Acesso em: 01 maio 2017.