

A Importância da Gestão do Tempo: Estudo Empírico em Contexto Insular e Ultraperiférico

Tese de Doutoramento

Luís Filipe Seixas Sardinha

Doutoramento em

Ciências Económicas e Empresariais



A Importância da Gestão do Tempo: Estudo Empírico em Contexto Insular Ultraperiférico

Tese de Doutoramento

Luís Filipe Seixas Sardinha

Orientadores

Prof.^a Doutora Áurea Sandra Toledo de Sousa
Prof. Doutor Eduardo Manuel de Almeida Leite

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão.



Resumo

O conceito de tempo tem evoluído paralelamente ao desenvolvimento do ser humano, sendo-lhe atribuído um significativo valor económico na sociedade. Surge, assim, a importância de considerar a Gestão do Tempo (GT), com novas abordagens ao nível do mercado de trabalho em geral e do empreendedorismo em particular, como vantagem competitiva. O objetivo principal consistiu em analisar se é possível otimizar o desempenho do trabalhador, após a implementação de um modelo de gestão do tempo flexível, que optimize a gestão das atividades diárias dos trabalhadores. O estudo foi realizado com base numa abordagem mista. Assim, após a revisão da literatura, a aplicação de questionários em várias fases e a realização de entrevistas, os dados foram analisados com recurso a metodologias de investigação quantitativas e qualitativas. Decorrente da presente investigação, resultaram evidências de que a conceção de estrutura/personalidade temporal permite refletir sobre algumas ideias contemporâneas relativas à influência do tempo no desempenho das organizações. Ou seja, é desejável e recomendável que se procure alcançar um equilíbrio entre o tempo despendido em atividades familiares e/ou atividades remuneradas. Porém, reconhecer esta interdependência é importante para se alcançar um equilíbrio. O modelo de GT flexível apresentado e a condução da investigação centra-se na perspetiva temporal (PT), no autorreconhecimento e na GT, *ceteris paribus*. Todavia, salienta-se a relevância dos fatores contextuais das empresas e como estes se relacionam com a singularidade de cada um. Deve-se enfatizar as variáveis imprevisíveis que podem influenciar a GT. O programa de formação em GT ministrado teve em consideração o modelo de GT flexível proposto. Com base nas informações recolhidas e desenvolvidas, foi elaborado o instrumento de autodiagnóstico de Gestão do Tempo (IAGT). No que se refere aos resultados referentes ao IAGT verificou-se uma mudança e melhoria dos comportamentos de GT. O IAGT visou promover um conjunto de boas práticas sobre GT, permitindo um autorreconhecimento dos indivíduos na definição da sua missão, visão, valores, reflexão sobre o tipo de personalidade e se é detentor de características de um líder. O tema da GT foi estudado/aplicado aos colaboradores de empresas nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Parece que há inovação, na simplicidade do instrumento e na leitura que a escala permite, úteis mesmo aos não especialistas em GT.

Palavras-chave: Gestão do tempo, singularidade do ser humano, perspetiva temporal, equilíbrio vida pessoal-laboral

Abstract

The concept of time has evolved in parallel with the development of the human being, and it is given significant economic value in society. Thus, the importance of considering Time Management (TM) arises, with new approaches to the labor market in general and entrepreneurship as a competitive advantage. The main objective was to analyze whether it is possible to optimize the worker's performance, after the implementation of a flexible time management model, which optimizes the management of the daily activities of workers. The study was conducted based on a mixed approach. Thus, after preparing the literature review, applying questionnaires in several phases, and conducting interviews, the data were analyzed using quantitative and qualitative research methodologies. As a result of this research, there was evidence that the design of temporal structure/personality allows one to reflect on some contemporary ideas related to the influence of time on the performance of organizations. In other words, it is desirable and recommended to try to achieve a balance between the time spent on family activities and/or paid activities. However, recognizing this interdependence is important to achieve a balance. The flexible TM model presented, and the conduct of the research focuses on the time perspective (TP), self-recognition and TM, *ceteris paribus*. However, it is highlighted the relevance of the contextual factors of companies and how these relate to the uniqueness of each one. The unpredictable variables that can influence TM should be emphasized. The training program in TM delivered considered the proposed flexible TM model. Based on the information collected and developed, a time management self-diagnostic tool (TMST) was designed. Regarding the results related to the TMST, there was a change and improvement in TM behaviors. The TMST aimed to promote a set of good practices on TM, allowing the self-recognition of individuals in the definition of their mission, vision, values, reflection on their personality type and whether they hold characteristics of a leader. The theme of TM was studied/applied to employees of companies in the Autonomous Regions of the Azores and Madeira. It seems that there is innovation, in the simplicity of the instrument and the reading that the scale allows, useful even to non-specialists in TM.

Keywords: Time management, uniqueness of the human being, time perspective, work-life balance

À Maria & Carlota

Agradecimentos

O sucesso é o resultado de um trabalho e união de uma equipa. Assim, arriscando, jamais intencionalmente, não mencionar alguns nomes, sinto que devo profundamente agradecer a um conjunto de pessoas e entidades.

Se sozinho vamos mais rápido, acompanhados vamos mais longe. Por isso, agradeço à **Doutora Áurea Sousa** e ao **Doutor Eduardo Leite**, ambos orientadores da presente tese. As dúvidas, incertezas e desabafos foram sempre amigável e sapientemente atenuadas, permitindo que o foco no percurso nunca fosse perdido. O doutoramento é um processo com repercussões a vários níveis e só com uma sinergia harmoniosa e complementar é que se consegue a sua concretização. Por isso eu agradeço.

Tenho de agradecer à Dra. *Sancha de Campanella*, foi e é um pilar orientador e motivador. Os seus desafios constantes e o acreditar que vai dar certo permitiram, por várias vezes, sair da zona de conforto e alcançar novos desafios. O meu sincero obrigado.

Agradeço a quem acreditou e incentivou este percurso, quer diretamente ou indiretamente. Falo, por exemplo, do informático Carlos Rocha, que prestou um auxílio fundamental, no contexto pandémico, que permitiu que a investigação continuasse. Assim, agradeço à Universidade dos Açores, como um todo, visto que, nos momentos de contacto, quer com o diretor do curso, presidente da Faculdade, elementos do Centro de Investigação - CEEApIA - Açores, colaboradores da área administrativa, disponibilizaram todos os recursos que sustentaram o desenvolvimento do presente estudo. Obrigado.

Agradeço aos participantes, quer no preenchimento dos questionários, bem como do programa de treino e entrevistas. Sem o *tempo* que dedicaram a concretização da investigação era inviável. Por isso eu agradeço.

Agradecimento Especial

À minha família e amigos, com quem partilho as alegrias, desejos, receios, com quem eu cresço e partilho momentos. A vida é feita de momentos e de partilha. Quem me conhece, sabe que gosto de colecionar momentos - é o que levo comigo -, por isso, por todos os momentos que os meus familiares e amigos permitiram, para descontraír, refletir e espairecer, **eu agradeço**.

Gratidão

Índice

| | |
|--|------------|
| Resumo | i |
| Abstract | ii |
| Agradecimentos | iv |
| Índice | v |
| Lista de Tabelas | vii |
| Lista de Figuras | ix |
| Lista de Abreviaturas..... | x |
| CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA..... | 13 |
| 2. Gestão do tempo: definições e evolução..... | 14 |
| 2.1. Sobre as dificuldades de se compreender o tempo | 14 |
| 2.2. Sobre o conceito de tempo – evolução histórica | 15 |
| 2.3. Sobre a gestão do tempo | 20 |
| 2.3.1. Estado da arte sobre a Gestão do tempo..... | 23 |
| 2.4. Sobre as diferentes perspetivas de tempo | 48 |
| 2.5. Perspetivas temporais | 50 |
| 2.5.1. Zimbardo Time Prespective Inventory..... | 52 |
| 2.5.2. Versões reduzidas do ZTPI | 56 |
| 2.5.3. Equilíbrio entre perspetivas temporais | 60 |
| 2.6. Gestão do tempo e perspetivas temporais | 66 |
| 2.7. As Variáveis Organizacionais e o campo de estudo..... | 68 |
| 2.7.1. Cultura Organizacional | 68 |
| 2.8. Personalidade em contexto organizacional..... | 74 |
| 2.9. Liderança | 78 |
| 2.10. Tomada de decisão em contexto organizacional | 88 |
| 2.11. Satisfação com a vida | 97 |
| 2.12. Regiões Ultraperiféricas | 98 |
| 2.12.1. Sobre a Região Autónoma dos Açores..... | 99 |
| 2.12.2. Sobre a Região Autónoma da Madeira..... | 101 |
| 2.13. Sobre Micro e Pequenas Empresas..... | 104 |
| CAPÍTULO III - MÉTODOS..... | 106 |
| 3. Metodologia..... | 107 |
| 3.1. Métodos – Fase I | 108 |
| 3.2. Métodos – Fase II | 110 |
| 3.3. Métodos – Fase III..... | 112 |
| 3.4. Métodos – Fase IV..... | 118 |

| | |
|--|-----|
| CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO | 137 |
| 4.1. Resultados Fase I..... | 138 |
| 4.2. Resultados – Fase II..... | 147 |
| 4.2.1. Empresas por concelho em 2019..... | 147 |
| 4.2.2. Empresas por dimensão..... | 149 |
| 4.2.3. Empresas por forma jurídica | 152 |
| 4.2.4. Empresas por atividade económica | 153 |
| 4.2.5. Nascimento e morte de empresas | 156 |
| 4.3. Resultados/Discussão – Fase III..... | 157 |
| 4.4. Resultados/Discussão – Fase IV..... | 161 |
| 4.4.1. Considerações sobre os modelos apresentados | 161 |
| 4.4.2. Modelo de Gestão do Tempo Flexível | 164 |
| 4.4.3. Programa de Treino em Gestão do Tempo..... | 167 |
| 4.4.4. Instrumento de autodiagnóstico – Guião de Diagnóstico e entrevista..... | 178 |
| CAPÍTULO V - CONCLUSÃO..... | 186 |
| Limitações e sugestões futuras | 199 |
| Referências Bibliográficas | 204 |
| Anexos..... | 236 |
| Lista de Anexos | 237 |

Lista de Tabelas

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 – Documentos científicos consultados | 24 |
| Tabela 2 - Características comportamentais vs. perspectiva temporal | 54 |
| Tabela 3 - Principais características dos indivíduos de cada perspectiva temporal ... | 55 |
| Tabela 4 - Estudos publicados que utilizaram versão reduzida do ZTPI | 58 |
| Tabela 5 - Reflexões sobre cada perspectiva temporal de Zimbardo..... | 61 |
| Tabela 6 - Recomendações para diferentes perspectivas temporais | 65 |
| Tabela 7 - Lista de estudos que abordam perspectiva temporal e gestão do tempo... | 66 |
| Tabela 8 - Definições de Liderança..... | 80 |
| Tabela 9 - Revisão de teorias de liderança ao longo dos últimos anos | 83 |
| Tabela 10 - Teorias Focais de Liderança..... | 86 |
| Tabela 11 - Distinção de micro, pequena e média empresa, segundo a Comissão Europeia..... | 104 |
| Tabela 12 - Objetivo geral, objetivos específicos e plano de ação (metodologias) | 107 |
| Tabela 13 - Terminologia utilizada | 111 |
| Tabela 14 - Pré-inscritos para o PTGT e respostas aos questionários administrados no PTGT | 122 |
| Tabela 15 - Características sociodemográficas da amostra (1º momento): Distribuição dos entrevistados (%) | 122 |
| Tabela 16 - Instrumento de Autodiagnóstico de gestão do tempo | 127 |
| Tabela 17 - Matriz dos pesos fatoriais após a rotação..... | 129 |
| Tabela 18 - Itens mais relevantes para cada uma das componentes extraídas e designações atribuídas | 129 |
| Tabela 19 - Total de documento científicos analisados por período | 138 |
| Tabela 20 - Metodologia utilizada no contexto académico..... | 138 |
| Tabela 21 - Metodologia utilizada no contexto laboral..... | 139 |
| Tabela 22 - Estrutura, em termos percentuais, do setor empresarial da RAA..... | 150 |
| Tabela 23 - Estrutura, em termos percentuais, do setor empresarial da RAM..... | 151 |
| Tabela 24 - Setor empresarial da RAA, por setor de atividade | 154 |
| Tabela 25 - Setor empresarial da RAM, por setor de atividade | 155 |
| Tabela 26 - Estatísticas sumárias das pontuações obtidas na escala global de GT (TMBQ adaptada) e nas suas dimensões | 157 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 27 - Escala de Satisfação com a Vida..... | 159 |
| Tabela 28 - Valores do coeficiente de correlação de Spearman..... | 160 |
| Tabela 29 - Principais pontos abordados nos modelos de GT | 162 |
| Tabela 30 - Algumas estatísticas sumárias referentes às pontuações obtidas no questionário nos dois momentos | 168 |
| Tabela 31 - Valores de algumas estatísticas sumárias referentes aos itens da TMA | 171 |
| Tabela 32 - Resultados do teste U de Mann-Whitney: Comparação entre os dois momentos (antes e após o PTGT)..... | 172 |
| Tabela 33 - ACPCat: Loadings das componentes após a rotação– 1º momento.... | 173 |
| Tabela 34 - ACPCat: Loadings das componentes após a rotação – 2º momento... | 174 |
| Tabela 35 - Cinco dimensões do 1º momento após ACPCat | 176 |
| Tabela 36 - Cinco dimensões do 1º momento após ACPCat | 177 |
| Tabela 37 - Resultados do teste de Wilcoxon – comparação entre as respostas dadas nos dois momentos, na primeira secção do IAGT..... | 180 |
| Tabela 38 - Valores da moda e dos quartis dos scores obtidos no caso dos itens 1, 5 e 15 da primeira secção do IAGT..... | 180 |
| Tabela 39 - Resultados do teste de McNemar (teste unilateral)..... | 180 |
| Tabela 40 - Estatísticas sumárias das pontuações obtidas na escala que avalia a GT, antes e depois das estratégias propostas | 182 |
| Tabela 41 Resultados do teste de Wilcoxon – comparação entre as respostas dadas nos dois momentos: itens terceira secção do IAGT | 182 |
| Tabela 42 - Valores da moda e dos quartis dos scores obtidos no caso do item 8 da terceira secção do IAGT | 182 |

Lista de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Modelo multinível de cultura organizacional e clima | 72 |
| Figura 2 - Processo de tomada de decisão..... | 89 |
| Figura 3 - Modelo da Lente | 90 |
| Figura 4 - Modelo de tomada de decisão de humanos de Simon | 96 |
| Figura 5 - Modelo de tomada de decisão de Hill et al (1986)..... | 96 |
| Figura 6 - Processo de tomada de decisão ética | 97 |
| Figura 7 - Adição de uma variável dependente não equivalente..... | 121 |
| Figura 8 - Gráfico modelo para instrumento de autodiagnóstico - Perspetiva Temporal | 131 |
| Figura 9 - Número de empresas total, por concelho, na RAA, em 2019 | 148 |
| Figura 10 - Número de empresas total, por concelho, na RAM, em 2019..... | 149 |
| Figura 11 - Evolução do setor empresarial da RAA | 150 |
| Figura 12 - Evolução do setor empresarial da RAM..... | 151 |
| Figura 13 - Número de empresas na RAA, quanto à sua forma jurídica | 152 |
| Figura 14 - Número de empresas na RAM, quanto à sua forma jurídica..... | 152 |
| Figura 15 - Nascimentos e Mortes de empresas na RAA..... | 156 |
| Figura 16 - Nascimentos e Mortes de empresas na RAM..... | 156 |
| Figura 17 - Perspetiva Temporal Global e por localização | 158 |
| Figura 18 - Perspetiva Temporal por Vínculo Laboral | 159 |
| Figura 19 - Nova perspetiva sobre GT. | 164 |
| Figura 20 -3 pilares elementares para modelo de gestão do tempo flexível | 165 |
| Figura 21 - Frequências das medianas das várias PT no 1º e 2º momento..... | 169 |
| Figura 22 - Análise das medianas das PT antes e após o PTGT | 170 |
| Figura 23 - Valores da mediana das pontuações obtidas em cada uma das subescalas (dimensões) deste instrumento antes e depois das estratégias propostas | 179 |
| Figura 24 - Opinião sobre a estrutura do IAGT | 183 |

Lista de Abreviaturas

| | |
|------|---|
| CCO | Comportamento de Cidadania Organizacional |
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> |
| CGPM | Conferência Geral de Pesos e Medidas |
| CO | Cultura Organizacional |
| DREM | Direção Regional de Estatística da Madeira |
| EOP | Estabelecimento de Objetivos e Prioridades |
| ESV | Escala de Satisfação com a Vida |
| EVPL | Equilíbrio entre vida pessoal e laboral |
| F | Futuro |
| FFM | <i>The Big Five – Five-Factor Model</i> |
| FGT | Ferramentas de Gestão do Tempo |
| GT | Gestão do tempo |
| GTD | <i>Getting Things Done</i> |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| IAGT | Instrumento de Autodiagnóstico de Gestão do Tempo |
| LQ | <i>The Leadership Quarterly</i> |
| MGTF | Modelo de Gestão do Tempo Flexível |
| OMS | Organização Mundial de Saúde |
| PCLT | Perceção de Controlo ao Longo do Tempo |
| PF | Presente Fatalista |
| PH | Presente Hedonista |
| PME | Pequenas e Médias Empresas |
| PN | Passado Negativo |
| PP | Passado Positivo |
| PT | Perspetiva Temporal |
| PTGT | Programas de Treino em Gestão do Tempo |
| RAA | Região Autónoma dos Açores |
| RAM | Região Autónoma da Madeira |
| RUP | Regiões Ultraperiféricas |
| SDEA | Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial |
| SI | Sistema Internacional de Unidades |
| SREA | Serviço Regional de Estatística dos Açores |
| SV | Satisfação com a vida |
| SWLS | <i>Satisfaction With Life Scale</i> |
| TD | Tendência para a Desorganização |
| TO | Tendência para a Organização |
| TMBQ | <i>Time Management Behaviour Questionnaire</i> |
| TMQ | <i>Time Management Questionnaire</i> |
| TMS | <i>Time Management Scale</i> |
| TSQ | <i>Time Structure Questionnaire</i> |
| UE | União Europeia |
| ZEE | Zona Económica Exclusiva |
| ZTPI | Zimbardo <i>Time Perspective Inventory</i> |

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Tema e justificação

“A gestão estuda-se e os bons gestores fazem-se aplicando na prática a teoria.” (Mações, 2017a). A gestão é uma disciplina das ciências sociais aplicadas, cujas funções são planejar, organizar, dirigir e controlar, recursos escassos e/ou dispendiosos, tendo em vista a sua maximização e resultados, sejam eles financeiros ou criação de valor para os *stakeholders*.

Subjacente à gestão, existem diversas teorias e modelos de múltiplas aplicações, das micro, às médias e grandes empresas. Ao gestor/líder compete a função de visionar as vantagens competitivas num mercado em constante evolução. Na prática, deve procurar dirigir de forma diligente, com vista a aumentar a eficiência de uma organização em todos níveis (e.g., qualidade, comunicação com clientes, inovação do produto, ou mesmo a nível dos processos internos). Por fim, os líderes de uma organização são o elemento diferenciador para o sucesso de uma organização (Mações, 2017b).

Neste âmbito, uma das grandes questões que se coloca a um gestor é: “Quanto vale o seu tempo?” Numa primeira instância, o provérbio popular dá-nos a resposta: “Tempo é dinheiro”. Logo, facilmente se depreende que o tempo mal aplicado implica a perda de dinheiro. Acresce que devemos ter em conta que tempo é um recurso renovável, mas limitado por cada sujeito a alguns anos. Isto é, uma vez utilizado pelas pessoas não é suscetível de recuperação pelas mesmas pessoas.

O fenómeno, não sendo novo, ganhou uma dimensão considerável na sociedade atual. Com efeito, os colaboradores de uma organização lidam diariamente com a falta de tempo, tanto para o cumprimento das exigências da vida profissional, como para a conjugação da vida profissional com a vida pessoal. Noutra espectro, a procrastinação é algo inerente aos indivíduos e que, comumente, surge como um problema sério no seio das organizações.

Destarte, é fundamental a compreensão deste tema nas organizações, particularmente nas empresas, onde o tempo efetivamente é traduzido em dinheiro, seja no valor pago por hora aos trabalhadores, ou no custo hora das máquinas, para uma melhor resposta às atividades desempenhadas.

De facto, os mercados estão cada vez mais competitivos, mais globais e os consumidores, por sua vez, mais exigentes e imprevisíveis. A celeridade dos acontecimentos obriga as organizações a otimizar as suas operações. É neste quadro que emerge a gestão do tempo (GT). Apesar de existirem diferentes estratégias e modelos de GT, infelizmente, por vezes não são aplicados, eventualmente, por desconhecimento e/ou falta de formação.

Uma vez mais, realça-se a importância do desenvolvimento de metodologias de GT e implementação de sistemas de GT eficientes que contribuam para o desenvolvimento fluído de uma organização. Neste particular, entra também a gestão estratégica. Na verdade, sem uma orientação estratégica bem definida, com objetivos claros, os líderes não conseguem alocar os seus recursos de forma otimizada. Uma boa estratégia, permite à organização proteger-se das ameaças do mercado, aproveitando as oportunidades e atuando em consonância com os seus pontos fortes (Nabais, 2017).

Numa análise diacrónica do passado ao presente, é possível verificar que atualmente dispomos de mais recursos, quer a nível físico, quer a nível tecnológico, que permitem agilizar as trocas de informação ou mesmo bens entre as partes. No entanto, apesar de toda a evolução existe um recurso que se torna de dia para dia mais escasso: o tempo (Sardinha et al., 2019).

Por um lado, a maioria dos resultados mais importantes da vida, sem dúvida, são aqueles impregnados de tempo. Por outro lado, decidir quando e como utilizar o seu tempo, são preocupações cada vez mais importantes (Malkoc & Tonietto, 2019). Desta forma, deduz-se com relativa facilidade, que se torna essencial saber como gerir o tempo.

A GT envolve o processo de determinação de necessidades, fixação de metas para alcançar, estabelecimento de prioridades e planeamento das atividades para alcançar objetivos (Drucker, 2019). Eilam and Aharon (2003) sugerem que a GT é uma forma de monitorizar e controlar o tempo.

Nas últimas duas décadas tem vindo a aumentar o reconhecimento da importância da GT. Neste âmbito, diversos estudos identificaram o impacto positivo na GT (e.g., Adams & Blair, 2019; Aeon & Aguinis, 2017; Golabli, Rezaei, Najjar, & Nameghi, 2013). A GT tem sido objeto de estudo de diversas disciplinas. Por exemplo, na sociologia, investigadores estudaram o efeito do constrangimento de horários nas pessoas. Por sua vez, na psicologia, investigadores procuraram estudar como a estabilidade familiar em

crianças pode, mais tarde, influenciar a GT em adultos, ou mesmo como a tendência para procrastinar pode influenciar a GT. Em comum, todas as disciplinas referem que a GT se traduz numa melhoria dos processos e por consequência mais dinheiro (Aeon & Aguinis, 2017; O'Connell, 2014; Van Eerde, 2003; Zimbardo & Boyd, 2008).

Já as diferenças nos comportamentos de GT foram pesquisados em diferentes grupos de pessoas, como gestores bancários (Melo & Farias, 2015), colaboradores de organizações (Green & Skinner, 2005; Jex & Elacqua, 1999), assistentes sociais (Bisschoff et al., 2019), ou mesmo estudantes (e.g., Črnjar, Čikeš, & Ferenčak, 2019; Macan, 1996; Ortuno & Gamboa, 2009) e professores (Peeters, M. and Rutte, 2005).

Apesar da importância e popularidade da GT nalguns países, todavia são escassos os estudos científicos documentados (Claessens et al., 2007; Van Eerde, 2003). Empresários, executivos ou mesmo académicos dependem da GT para organizar suas vidas profissionais e pessoais. No entanto, de acordo com Aeon and Aguinis (2017), após uma revisão da literatura, verificaram que existe um corpo de conhecimento bastante disperso e descobertas inconsistentes a respeito da relação entre GT e os resultados críticos de bem-estar e desempenho.

De acordo com Claessens et al. (2007), o conceito de GT, é enganador. Na realidade, o tempo não pode ser gerido, porque tempo é um fator que não varia. Apenas a forma como se lida com o tempo é que pode ser influenciada. Todos dispõem do mesmo tempo no seu quotidiano, independentemente da sua posição hierárquica, filiação ou outra. Existem 24 horas num dia, durante 365 dias por ano. O tempo como qualquer recurso livre, mas escasso deve ser usado de forma ponderada e prudente (e.g., Claessens et al., 2007; Lima & Jesus, 2011; Melo & Farias, 2015; Sardinha et al., 2019; Souza et al., 2015).

As atividades extralaborais são valorizadas nas sociedades contemporâneas: atividades familiares, socializar, *hobbies* entre outros. Contudo, existe uma noção de produtividade extrema na qual até o lazer se procura tornar produtivo, como por exemplo o caso do *networking*. Surgem diferentes estratégias que são amplamente difundidas, embora diversos fatores possam as comprometer (e.g., procrastinação) (Malkoc & Tonietto, 2019).

Peter Drucker (2019), no seu livro “O gestor Eficaz”, publicado pela primeira vez em 1967, escreveu que tudo requer tempo, sendo esta uma condição verdadeiramente

universal. “A oferta de tempo é inelástica, pouco importa a elevada procura, pois a oferta não vai aumentar” (Drucker, 2019, p. 54).

A GT revela-se um recurso importante nos mais diversos domínios: *work-life balance* (Adams & Jex, 1999; Lima & Jesus, 2011; Rodrigues *et al.*, 2018), desempenho (Souza *et al.*, 2015) ou *stress* (Häfner *et al.*, 2015).

A preocupação crescente com a GT reflete-se em novas publicações teóricas e práticas (Aeon & Aguinis, 2017; Boniwell & Osin, 2015; Claessens *et al.*, 2007). Alguns autores referem a necessidade de incorporar o tempo em modelos teóricos; outros, por sua vez, focam nas formas pelas quais as pessoas gerem o seu tempo nas organizações e a via pela qual o seu esforço pode ser aprimorado (Claessens *et al.*, 2004). Os mesmos autores demonstraram que os comportamentos de GT exercem um efeito positivo no controlo percebido do tempo, satisfação no trabalho, redução do *stress*, desempenho no trabalho, embora alguns resultados sejam contraditórios.

Simultaneamente, ficou demonstrado que os programas de treino em GT (PTGT) melhoram as habilidades de GT (Molaei *et al.*, 2013). Safonov *et al.* (2017) procuraram promover a GT num ambiente de negócios, fornecendo ferramentas, princípios, métodos e sistemas específicos. Verificaram que a GT é uma ferramenta estratégica, importante na gestão moderna e que pode contribuir para as atuais e novas empresas. Häfner and Stock (2010), investigaram os efeitos do treino em GT, baseado em teoria e pesquisas psicológicas, no controlo percebido do tempo, no *stress* percebido e no desempenho no trabalho. O treino em GT levou a um aumento na perceção do controlo do tempo e uma diminuição na perceção do *stress*. O treino não teve impacto em diferentes indicadores de desempenho.

Assim, o principal objetivo da GT é aplicar um tempo limitado ao processo de alcançar objetivos de vida e alcançar melhores resultados, eficiência e eficácia. O chamado efeito, é o resultado da expectativa determinada, a eficiência é obtida com o menor custo e o desempenho é o melhor resultado esperado com o menor custo. Percebe-se que a gestão científica e razoável do tempo terá um impacto importante na qualidade de vida e na realização dos objetivos da vida (Wu, 2018).

Os colaboradores de uma organização têm um papel importante (Sousa, Batista, Medeiros, *et al.*, 2017). As organizações surgem na sociedade para colmatar necessidades individuais, sendo conhecidas as características gregárias do ser humano. Segundo Sousa

(2009), vivemos numa “sociedade de organizações”. O quotidiano é dominado pelas relações com os vários tipos de organizações. As organizações emergentes bem como as que operam no mercado, devem apresentar vantagens competitivas relativamente a terceiros. A história mostra-nos que o sucesso de qualquer organização depende da sua competitividade, nada sendo eternamente garantido. Para isto, a organização deve ser capaz de oferecer, de forma sustentável, mais valor aos seus *stakeholders*.

Uma organização surge numa sociedade com perspectiva de realização dos seus objetivos, enquanto sequência de operações, e dos objetivos dos colaboradores. Sendo estes essenciais para o seu sucesso, mas também para satisfazer necessidades sociais. A organização que procura sustentabilidade perante o mercado deve comunicar a todos os seus *stakeholders* qual a razão da sua existência. Todos os elementos, internos e externos, a uma organização são importantes para o correto funcionamento desta, pois sem uma destas partes, o futuro de uma organização pode estar comprometido (Nabais, 2017). Em termos de orientação e liderança, os gestores devem planear um conjunto de ações e políticas que permitam concretizar uma visão de futuro desejável. Devem compartilhar a missão, a visão e os valores da organização e certificar-se que foi bem entendida e incorporada. O conjunto formado pela missão e visão representam a identidade da organização, a sua cultura (Mações, 2017b).

É fundamental o papel do líder, desde o planeamento, à organização e direção, bem como no controlo (Mações, 2017a; Nabais, 2017). A gestão de uma organização deve considerar todos os fatores aquando do planeamento da sua estratégia. Deve analisar os fatores externos bem como fatores internos nomeadamente os recursos humanos. Cabe ao gestor, numa postura de liderança, harmonizar a interação entre objetivos organizacionais e pessoais. Um líder tem o dever de estruturar um plano para a organização que valorize a satisfação dos objetivos pessoais por parte dos colaboradores e que assim estes contribuam de forma produtiva para o sucesso e cumprimento dos objetivos da organização. Segundo Sousa et al. (2016, p. 26), “um líder eficaz deve possuir quatro tipos de competências, nomeadamente, técnicas, sociais/relacionais, conceptuais e de liderança pessoal”. Torna-se assim essencial o gestor dominar o conhecimento de áreas como a motivação e liderança e também de ciências como a psicologia e sociologia.

Adotar um estilo de liderança pró-ativo permite levar a organização a aceitar a mudança e a ambiguidade, criar projetos visionários e coerentes. A noção de líder da

mudança organizacional implica uma gestão de pessoas que terá de compatibilizar as práticas táticas com as estratégicas, as quais requerem método e tempo.

Âmbito do estudo e aplicação

O tema da GT foi, no âmbito do presente estudo, aplicado nas micro e pequenas empresas sediadas na Regiões Ultraperiféricas (RUP) portuguesas, Açores e Madeira. A escolha das micro e pequenas empresas justifica-se, tendo em atenção que, em 2019, estas representavam 99,3% do tecido empresarial português (PORDATA, 2021). As micro, pequenas e médias empresas (PME) têm um papel fundamentam na economia de um país e por consequência de uma região (Comissão Europeia, 2015).

Se por um lado, é verdade que as RUP apresentam algumas limitações inerentes à sua natureza, também é de salientar que as suas características singulares e diferenciadoras podem oferecer oportunidades de negócios. Neste contexto, é preponderante conhecer e transformar os fatores à partida classificados como desvantagens de se estar sediado nas regiões ultraperiféricas, em vantagens. Por outro lado, importa salientar que as regiões ultraperiféricas apresentam características geográficas e geológicas que as tornam excelentes laboratórios de pesquisa em diversas áreas de estudo, incluindo a das mudanças climáticas. Acresce ainda que a sua biodiversidade e ecossistemas marinhos excepcionais são muito promissores em áreas, tais como a inovação em produtos farmacêuticos e agronomia (Gil et al., 2012). De acordo com Leite (2021), as RUP são atrativas, não pela dimensão do mercado, mas pelas oportunidades estratégicas e emergentes, sendo que 80% da biodiversidade da Europa encontra-se nas RUP e nos países e territórios europeus ultramarinos.

A Região Autónoma dos Açores (RAA) é constituída por nove ilhas, todas com excelentes infraestruturas, projetos tecnológicos, incentivo ao investimento e apoio que estimulam ao empreendedorismo sustentável e distinto. Já a Região Autónoma da Madeira (RAM), nas últimas décadas de atividade económica, tem sustentado a sua estratégia no desenvolvimento do Turismo.

Na última década, ambas as Regiões têm presenciado diversas mudanças, quer ao nível de estratégias, políticas, sociais ou mesmo empresariais. O setor empresarial tem

apresentado uma dinâmica própria e evolução distinta, em relação ao quadro macroeconómico em geral. A RAA tinha uma população de 246 772 habitantes em 2011. Já a RAM, em 2011, apresentava uma população de 267 785 habitantes (Instituto Nacional de Estatística, 2021e). Em 2017, o total de empresas na RAA era de 27 174 empresas e na RAM o total de empresas ascendia a 26 400 empresas (Sardinha et al., 2020). Na perspetiva da RAA, em 2019 existiam 28 746 empresas, sendo que as PME representavam 99,95% do total de empresas. Destas, 96,54% eram microempresas (Instituto Nacional de Estatística, 2021b). Observando para a realidade da RAM em 2020, existiam 29 486 empresas não financeiras com sede na RAM. Destas, apenas 23 são consideradas grandes empresas, sendo as restantes PME (Direção Regional de Estatísticas da Madeira, 2021). As PME, em 2019, representam 99,93% do tecido empresarial e dentro destas 96,0% são microempresas. Destaca-se, ainda, o facto que a dimensão média de uma PME na RAM ser de 2,44 pessoas por empresa (Vieira et al., 2021).

Estudos anteriores investigaram habilidades de GT num grupo específico de pessoas e numa ou mais culturas. Nenhum dos estudos identificados se concentrou em organizações em Portugal, nomeadamente nas RUP. A maioria das investigações sobre GT apenas consideram um grupo dentro de uma cultura. Este estudo pretende, através de estudos caso, investigar sobre o tema de GT em duas culturas inseridas em contexto ultraperiférico: RAA e RAM. García-ros and Pérez-González (2012), realizaram um estudo em que o principal objetivo era analisar as propriedades psicométricas e a capacidade preditiva do desempenho académico em contextos universitários de uma adaptação em espanhol da *Time Management Behavior Questionnaire* (TMBQ). O estudo foi aplicado em estudantes. Considerando a diferença cultural entre países europeus (nomeadamente Portugal) e a América, o presente estudo traduz-se num importante contributo para a compreensão do tema GT. A característica específica desta investigação está no estudo de GT em colaboradores de diferentes organizações na RAA e RAM.

Anteriormente apenas foram realizados estudos na Europa Oriental e Central (Muro et al., 2017) e na América, e.g., Macan (1994). Dadas as importantes diferenças culturais na GT entre essas regiões e os países mediterrânicos, o presente trabalho revela-se importante visto não se encontrar na literatura portuguesa, um vasto leque de estudos que aprofundassem o tema “GT” em contexto laboral.

A partilha desta experiência, aplicada diretamente no mercado de trabalho, poderá influenciar outras organizações que operem no mercado e sintam a necessidade de

melhorar a sua prestação, de acordo com os recursos disponíveis e o setor em que se inserem. Se os colaboradores de uma organização adotarem práticas para uma melhor gestão do seu tempo tudo se traduzirá em vantagens competitivas perante o mercado.

O quotidiano pauta-se por uma realidade global e crescente, que se desenvolve e reage a estímulos com uma cadência célere. O ser humano, enquanto ator deste palco, acelera o ritmo para responder a objetivos e expectativas. No âmbito de uma organização, condicionado por diversas variáveis, o trabalho aumenta, traduzindo-se em restrição de tempo para dar resposta a todas as necessidades.

Residir numa região ultraperiférica permite estar mais desperto para a distinta realidade destas regiões. O incipiente número de pesquisas académicas sobre o tema de gestão do tempo em Portugal, nomeadamente na RAA e na RAM, viabiliza a elaboração de um projeto de pesquisa centrado neste tema. Esta lacuna, bem como a interesse pessoal em explorar e dominar o tema, motivou o presente projeto. Assim, procura-se contribuir para a comunidade académica, através dos resultados que surgirem deste estudo e, paralelamente, contribuir para a eficácia e a sensibilização do tecido empresarial português para a importância da boa gestão do tempo.

Espera-se que o modelo de gestão do tempo flexível, desenvolvido, implementado e testado, venha a ser útil, para que outros profissionais e organizações aumentem o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores, num clima de liderança positiva. Nesse sentido, o modelo de gestão do tempo desenvolvido, a partir de outros existentes na literatura, apresenta-se dotado de alguma flexibilidade, de forma que possa ser facilmente ajustado às necessidades individuais de cada um dos colaboradores, atendendo ao seu perfil e à natureza das tarefas desempenhadas, e aos diferentes tipos de organizações existentes. O modelo de gestão do tempo flexível originou um instrumento de autodiagnóstico que permite caracterizar o perfil individual, no que respeita ao uso do tempo, por forma a ajudar a melhorar a gestão e, por conseguinte, o seu desempenho pessoal e profissional.

Assim, face às alterações introduzidas em cima de trabalhos anteriores, parece-nos que há inovação, na simplicidade do instrumento e na leitura que a escala permite, úteis mesmo aos não especialistas em GT.

Nos últimos anos o interesse por GT tem aumentado, bem como o interesse sobre a importância das perspetivas temporais (PT). Algumas razões apontadas são a

globalização, competitividade e exigências da sociedade. Atualmente, tanto a nível pessoal como organizacional, o uso adequado do tempo é um aspeto fundamental em termos de desempenho em diversas áreas. GT vai além do controlo do próprio tempo, caminhando na direção da melhoria da qualidade de vida (Muste, 2019). As organizações que integram a presente sociedade, estão circunscritas por diversas variáveis que influenciam o seu desempenho, a pressão laboral aumenta culminando em restrições temporais a diversos níveis. A atual literatura científica sobre o tema refere inúmeras vantagens: diminuir procrastinação (Van Eerde, 2003), inovação (Reunanen et al., 2017), desempenho organizacional (Ziekye, 2016), redução de *stress* (Golabli et al., 2013), equilíbrio vida pessoal e vida profissional (Lima & Jesus, 2011), entre outras. Tudo isto se traduz em benefícios para os colaboradores das organizações e para as próprias organizações.

Metodologia e objetivos

Numa fase inicial foi feita uma revisão bibliográfica de estudo teóricos e empíricos, centrado em três grandes temas: evolução temporal das Pequenas e Médias Empresas (PME) em Portugal e especificamente na Região Autónoma dos Açores e da Madeira, principais modelos de gestão do tempo, sua evolução e aplicabilidade e, por fim, caracterização do setor, nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, das organizações estudadas. A pesquisa foi desenvolvida por meio de pesquisas em livros, publicações científicas e sítios de empresas que dispunham de informação especializada em ferramentas de gestão do tempo.

De seguida, através de um questionário, foi efetuado um estudo quantitativo e descritivo, que serviu para estabelecer uma relação entre gestão do tempo, perspetiva temporal e satisfação com a vida. Com base na informação recolhida e na literatura existente, foi desenvolvido e implementado um modelo de gestão do tempo flexível. Por fim, com recurso a um estudo caso, foi desenvolvido um instrumento de autodiagnóstico e sua validação recorrendo a entrevistas estruturadas. Os dados recolhidos foram analisados com recurso a metodologias de investigação qualitativas e quantitativas, sendo de referir que entre os diversos métodos estatísticos a utilizados se encontram alguns métodos no âmbito da Análise de Dados Multivariados (e.g., Análise em Componentes

Principais). A elaboração dos questionários desenvolvidos e aplicados no âmbito da presente investigação, tiveram sempre em conta os objetivos propostos inicialmente.

Com este trabalho, pretendeu-se responder às seguintes questões de pesquisa:

- Q1: Qual a evolução do conceito de gestão do tempo?
- Q2: Qual a evolução do setor empresarial na RAA e RAM?
- Q3: Quais as dimensões mais evidentes de gestão do tempo da TMBQ de Macan (1996) (Estabelecimento de objetivos e prioridades (EOP), Ferramentas de GT (FGT), Tendência para a desorganização (TD) e Perceção de controlo ao longo do tempo (PCLT)) ?
- Q4: Quais os comportamentos de gestão do tempo identificados nos trabalhadores da RAA e RAM e em trabalhadores liberais e nos trabalhadores por conta de outrem?
- Q5: Qual a perspetiva temporal predominante nos trabalhadores da RAA e RAM, tanto nos trabalhadores liberais, como nos trabalhadores por conta de outrem?
- Q6: Qual a satisfação a nível global de satisfação com a vida dos indivíduos (ESV)?
- Q7: Qual a relação entre habilidades de gestão do tempo, perspetiva temporal e satisfação com a vida?
- Q8: Existem melhorias significativas na prestação dos colaboradores após a implementação do modelo de gestão do tempo?
- Q9: Como a gestão do tempo permite otimizar a prestação dos colaboradores?

O objetivo central deste estudo consistiu em demonstrar se era possível otimizar o desempenho de um trabalhador de forma significativa, após a implementação de um modelo estratégico de gestão do tempo, flexível, que otimizasse a gestão das atividades diárias dos trabalhadores.

O foco do estudo foram as micro e pequenas empresas, sediadas nas Regiões Autónomas dos Açores e/ou da Madeira.

Pretendeu-se desenvolver um modelo de Gestão do Tempo flexível, tendo em atenção o que existe atualmente descrito na literatura, implementando-o e testando-o. O projeto contou com a participação de colaboradores de um conjunto alargado de micro e pequenas empresas que atuam em diferentes setores, quer na RAA, quer na RAM.

Foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Sistematizar a evolução do setor empresarial nestas regiões entre 2008 e 2019, sintetizar o surgimento de novas empresas em relação à extinção de empresas e sistematizar o peso relativo das várias tipologias de empresas;
- Apurar se os colaboradores das empresas localizadas/sediadas nas RAA e RAM possuem habilidade de gestão do tempo. Caso sim, como esta está relacionada, ou não, com a perspetiva temporal e a satisfação com a vida. Para cumprir este desiderato e outros objetivos específicos, aplicou-se um questionário a profissionais liberais e a colaboradores das empresas localizadas/sediadas na RAA e RAM;
- Planear e sistematizar um conjunto de boas práticas de gestão do tempo através do desenvolvimento de um modelo de gestão do tempo flexível;
- Aplicar um modelo de GT flexível em colaboradores de várias organizações e avaliar as presumíveis evidências dos benefícios dessa implementação;
- Desenvolver e validar um instrumento de autodiagnóstico de gestão do tempo que permita, após a análise das respostas, caracterizar o perfil no que respeita ao uso do tempo, por forma a ajudar a melhorar a GT e o seu desempenho pessoal e profissional;
- Monitorizar os resultados em cada momento e planear intervenções de acordo com estes;
- Refletir sobre os resultados obtidos.

Estrutura da tese

Para facilitar a sua leitura, este trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos, incluindo a introdução.

Neste foi feito um enquadramento do tema, caracterização do objeto do estudo, tendo sido elencados os objetivos, gerais e específicos, assim como a metodologia de trabalho, culminando com uma breve síntese dos restantes capítulos.

O capítulo II procura expor o estado de arte, atual, sobre o tema gestão do tempo, ao nível da investigação da temática em estudo. A informação apresentada permitiu a conceção teórica e prática do presente estudo.

O capítulo III contempla a explanação da metodologia utilizada. As metodologias de investigação são qualitativas e quantitativas, sendo de referir que entre os diversos métodos estatísticos a serem utilizados se encontram alguns métodos no âmbito da Análise de Dados Multivariados.

O capítulo IV apresenta os resultados e sua discussão. Estes serão apresentados de acordo com a metodologia aplicada e seu planeamento.

O capítulo V, último capítulo, apresenta as conclusões finais, bem como limitações e recomendações futuras.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

A celeridade com que os eventos surgem na sociedade atual, as múltiplas opções, a exigência dos mercados em constante mudança, levam a uma constante preocupação com a GT para a realização das atividades em ambiente laboral e coaduná-las com o ambiente pessoal, familiar e social. O quotidiano, quer no contexto laboral quer pessoal fazem parte de um contínuo: o tempo. Não obstante, a GT não ser um tema recente, existe um número incipiente de publicações de carácter científico, pese embora em crescimento consistente. A GT tem muito de conceptual, mas também se materializa em metodologias de trabalho prático para aproveitar bem este recurso dispendioso, de forma mais eficaz traduzindo-se numa vantagem significativa nos vários contextos sociais. No atual contexto laboral globalizado, a complexidade das organizações, a existência de equipas dotadas de heterogeneidade de conhecimentos, a pluridisciplinaridade académica, os trabalhadores do conhecimento, e a singularidade dos trabalhadores, justificam a necessidade de um autorreconhecimento prévio do próprio colaborador em prol de uma melhor gestão do seu tempo. Para melhorar as competências em GT, são recomendados os PTGT, o que permite desenvolver habilidades cognitivas.

O estudo do tempo, no âmbito da gestão, justifica-se em diversos contextos, ainda mais em quadros desfavoráveis. Na União Europeia (UE), existem nove regiões ultraperiféricas (RUP), entre as quais se encontram a RAA e a RAM. As RUP apresentam diversas especificidades que limitam o seu desenvolvimento económico e social, mas a sua importância estratégica é significativa face à Zona Económica Exclusiva (ZEE), pelo que importa conhecer e potenciar o maior número de fatores e variáveis possível.

É enquadrado nesta temática que se procura, no presente capítulo, rever conceitos e apresentar o estado da arte sobre o tema da Gestão do Tempo, através da consulta a diversas bases de dados científicas nacionais e internacionais, analisando os seus artigos de referência. A pesquisa foi complementada com a consulta de outras publicações, nomeadamente livros publicados, obtidos por aquisição ou consulta, dissertações, teses; e, por fim, por uma participação ativa em congressos e outros eventos científicos.

2. Gestão do tempo: definições e evolução

2.1. Sobre as dificuldades de se compreender o tempo

O tempo é um conceito importante para se compreender e valorar a maioria dos processos, tanto tangíveis, como intangíveis. É uma grandeza fundamental do Sistema Internacional de Unidades (SI) a partir da qual muitas outras são derivadas. No entanto, é um conceito de uso intuitivo. Klein (1995) corroborado por Ghisolfi (2008) reflete sobre as grandes dificuldades da metafísica (disciplina da filosofia), que são intrínsecas à análise do tempo e aponta algumas:

- “não podemos nos distanciar em relação ao tempo, como faríamos em relação a um objeto comum. Podemos medi-lo, mas não o observar, criando um distanciamento entre ele e nós: ele afeta nos continuamente.”;
- “Também não podemos apreender o tempo.”;
- “Uma terceira dificuldade advém do fato do tempo não ser uma “matéria” apreensível por nenhum dos cinco sentidos. Só é perceptível enquanto fenômeno em bruto, ainda que o homem seja o mais “temporal” dos animais, aquele que tem maior consciência do tempo que passa. Apenas os seres dotados, no mínimo, de memória são capazes de apreender a passagem do tempo”;
- “Por último, o tempo apresenta-se-nos de uma forma quase sempre ambígua, desconcertante, e, por vezes, contraditória. É simultaneamente evidente e impalpável, substancial e fugaz, familiar e misterioso, e, embora a sua direção seja “orientada por uma seta”, como dizem os físicos, continua a ser um objeto impossível de encontrar. Então como explicar o tempo?” (p. 19-20).

Neves et al. (2015) referem que o tempo é algo assumido de forma natural como garantido, evidente e dispensável de explicação, pois se alguém questionar sobre o que é o tempo, a única resposta é repetir a célebre explicação de Santo Agostinho: “Se ninguém me pergunta, sei o que é; mas se quero explicá-lo a quem me pergunta, não sei;” (Agostinho, 2008, p. 111). O modo como os observadores individuais olham para o tempo difere de pessoa para pessoa, dependendo das suas vivências e experiências.

2.2. Sobre o conceito de tempo – evolução histórica

A definição de tempo suscita várias interpretações e referências particulares, dependendo da ciência que o define e estuda. O conceito de tempo está sujeito a uma suscetibilidade cultural que depende em grande parte da sociedade. Na cultura ocidental, observa-se inúmeros exemplos que vão desde os relógios solares dos gregos antigos aos aceleradores de partículas e relógios em órbita dos físicos modernos (Zimbardo & Boyd, 2008). A distância geracional é enorme, mas muitos problemas conceituais associados à passagem do tempo persistem, muito provavelmente porque a natureza humana pouco mudou, em essência, nestes anos todos (Ghisolfi, 2008; Zimbardo & Boyd, 2008).

Originalmente, duas palavras estão associadas à ideia do tempo: a palavra grega *Chronos* e a palavra latina *Tempus* que significa tempo sentido.

Para melhor compreender as noções temporais gregas, importa ter presente alguns conceitos de ação humana. No sentido aristotélico, qualquer divisão entre teoria e prática, na linguagem moderna, é artificial porque teoria e prática são apenas duas formas diferentes de atividade. De acordo com Ramo (1999), a atividade teórica (*theoria*) está relacionada com a atividade que investiga o mundo e não com os documentos científicos resultantes. Os resultados desta atividade científica (*episteme*) são um arranjo adquirido de palavras que descrevem e codificam diferentes estados das coisas. *Theoria* e *Episteme* podem, gradualmente, convergir num domínio da prática: para a parte principal da prática (*Poesis*), que promove habilidade e competências e para a parte ativa da prática que estimula a sabedoria e o julgamento (*phronesis*). O mesmo autor afirma que *Chronos* seja, talvez, o mais conhecido dos termos espaço-temporais, porque ainda está em uso na linguagem atual como um radical em palavras como crónica, cronómetro, cronologia e também na terminologia científica: cronaxia (excitação do tecido muscular ou nervoso) ou cronobiologia (estruturas de tempo biológicas).

De volta à origem, na mitologia grega, *Chronos* (*Krònos*), era um deus, de ascendência persa. *Krònos* também era um titã na mitologia grega, que seguiu o conselho de sua mãe e alcançou a dominação mundial castrando seu pai, que separava o céu da terra. *Krònos* protegeu o seu poder recém-obtido engolindo todos os seus filhos, exceto Zeus, no lugar de quem o seu consorte (a sua irmã) *Rheia* entregou-lhe uma pedra embrulhada em guardanapos. Mais tarde, Zeus forçou o seu pai a expulsar as cinco

crianças engolidas, depois destronou-o e o jogou no Tártaro (submundo) (Ghisolfi, 2008; Ramo, 1999).

Associado ao termo *Chronos* surge o termo *Kairos*. A sua origem etimológica permanece incerta, mas na mitologia grega, *Kairos* era o filho mais novo de Zeus (filho de *Krónos*) e deus do momento favorável. A noção de *Kairos* especificamente referente ao tempo, tornou-se aparente, durante o período grego clássico, quando autores como Aristóteles, Górgias, Isócrates e Sófocles pensavam no *Kairos* como tempo exato, tempo crítico, estação ou oportunidade. Em particular, Aristóteles tem várias referências a *Kairos*, incluindo uma distinção geral de que *Chronos* está namorando um tempo e *Kairos* é o tempo que dá valor (Ramo, 1999). *Chronos* é o tempo medido pelo relógio, calendário, rotina. É o tempo determinado dentro de um limite. *Kairos* significa o momento certo, oportuno. Refere-se a um aspeto qualitativo do tempo. Significa o momento certo, que pode estar presente dentro de um tempo físico determinado por *Chronos*. O tempo tem duas faces, tempo subjetivo e tempo objetivo. O tempo objetivo ou cronológico é o tempo em que os negócios e a gestão são realizados, e o tempo subjetivo é o momento em que são realizadas a liderança e as ações humanas (Reunanen et al., 2017).

Ghisolfi (2008, pp. 23–40), refere diferentes autores e estágios temporais que registam uma reflexão sobre o tempo. Apresenta-se as suas observações de uma forma abreviada:

- *Parménides* (515-440 a.C.) defendia o ponto de vista de que todas as transformações observáveis no mundo físico seriam devidas à percepção individual. i.e., resultantes do nosso funcionamento mental. Para ele a realidade seria ao mesmo tempo indivisível e, de certa forma, atemporal;
- *Zenon de Eléia* (provavelmente, 505-425 a.C.) apresentou o paradoxo da corrida entre Aquiles e a tartaruga¹, que é por ele utilizado para provar que o encontro não poderia acontecer pois Aquiles nunca alcançaria a tartaruga;
- *Platão* (427–348 a.C.) procurava diferenciar o “mundo do ser” do “mundo do não ser”, acreditava que o primeiro seria o fundamental, o eterno e imutável, o mundo das ideias, que poderia ser apreendido apenas pela inteligência e pela razão. Já o “mundo do não ser” seria o resultado do primeiro sobre os nossos sentidos, e as

¹ Aquiles nunca pode alcançar a tartaruga visto que na altura em que atinge o ponto de onde a tartaruga partiu, ela ter-se-á deslocado para outro ponto e assim sucessivamente, *ad infinitum*.

sensações seriam irracionais, dependendo de cada pessoa e, por isso, para ele, irrealis. O tempo, assim, faria sentido apenas neste segundo mundo, dominado pelas sensações;

- *Aristóteles* (384-322 a.C.), entendia que o tempo era intrínseco ao Universo. O tempo presente é o único que é verdadeiro. Aristóteles, em física, definiu *Chronos* como o “número de movimentos em relação ao antes e ao depois”, que é uma expressão clássica do conceito de tempo (*Chronos*) como mudança, medida e ordem serial (Ramo, 1999). Surge a ideia de ciclos e a questão se o tempo é cíclico;
- *Zenão de Cicio* (340-264 a.C.) e *Cleanto de Assos* (300-220 a.C.) ambos gregos, *Epicteto* (130-55 a.C.) romano, representantes da escola estoica (escola de filosofia), acreditavam que quando os planetas se alinhassem novamente numa mesma posição o Universo recomeçaria;

Na América Central, os Maias, por sua vez, desenvolveram calendários e, para eles, o tempo desempenhava um papel importante na sua civilização. Acreditavam que a história se repetia em ciclos, alguns mais curtos 260 dias, e outros mais longos com vários milhares de anos.

Já os Hebreus e Persas, admitiam a ideia de um tempo linear, sem retornos, sendo incorporada pelos cristãos, que a adotaram facilmente, por estar em acordo com a ocorrência de eventos que seriam supostamente únicos como a crucificação, a ressurreição ou mesmo a gênese e o apocalipse. A Física contemporânea aproxima o seu pensamento, visto equacionar a ideia de um *big bang* (um evento colossal tendo ocorrido há, supostamente, cerca de 15 bilhões de anos atrás, antes dos quais sequer o tempo garante existência na teoria) e um *big crunch* (evento de proporções colossais, que ninguém parece disposto a pré-datar, e, muito menos, parece capaz de antecipar o que existirá depois, se é que o próprio tempo ainda se faria presente, de acordo com a cosmovisão contemporânea).

- *Galileu* (1564-1642) define tempo como grandeza física fundamental, sendo mensurável em toda uma panóplia de sistemas físicos, capaz de relacioná-los e proporcionar uma descrição matemática dos mesmos. Galileu materializa o tempo através de relógios mecânicos;
- *Isaac Newton* (1642-1727), foi o primeiro a abordar o conceito de tempo de uma forma nítida, através de um postulado bastante complexo. Segundo ele, o tempo

escoa uniformemente (não é elástico), é universal, absoluto e invariável, isto é, independe do referencial;

- *Gottfried Wilhelm Leibniz* (1646-1716) foi um dos que contestaram – contemporaneamente a Newton – o caráter absoluto do tempo (newtoniano). Para Leibniz, nem o tempo, nem o espaço, nenhum deles teria existência real, além da ilusão que é gerada pelo fato de que se podem inferir (constatar) a existência de objetos que eles (o espaço e o tempo, como construtos) permitem relacionar logicamente;
- *Immanuel Kant* (1724-1804), o tempo não é senão uma condição subjetiva da nossa (humana) intuição (que é sempre sensível, isto é, que se produz na medida em que somos afetados pelos objetos), e não é nada em si, fora do sujeito. Para Kant, ao mesmo tempo em que não há experiência possível sem o tempo, que nos fornece a sucessão dos eventos, é o espaço que permite, por sua vez, a noção de simultaneidade;
- *Pierre Simon* (1749-1827), afirmou na sua obra “Uma inteligência que, por um instante, conhecesse todas as forças que animam a natureza, e a situação respectiva dos seres que a compõem, se fosse suficientemente vasta para submeter esses dados à análise, abarcaria na mesma fórmula os movimentos dos maiores corpos celestes e os do mais diminuto átomo: nada seria incerto para ela, e tanto o futuro como o passado seriam presente aos seus olhos”;
- *Arthur Eddington* (1882-1944) usou pela primeira vez a ideia de uma seta do tempo;
- *Sigmund Freud* (1856-1939), segundo o qual a Arte e a Ciência seriam formas de escapar da morte – aqui poderíamos ler “tempo” em lugar de “morte”, ou seja, formas de escapar do “tempo”, da ação do tempo;
- *Ludwig Boltzmann* (1844-1906), *Willard Gibbs* (1839-1903), *Ernst Zermelo* (1871-1953) e *Joseph Loschmidt* (1821-1895) e mais recentemente *Ilya Prigogine* (1917-2003), contestam na explicação de Newton não existir uma seta para o tempo. Visto que na física newtoniana existe a noção de simultaneidade, mas o tempo absoluto acabaria por fazer com que o próprio Universo não tivesse história, pois o tempo é eterno e imperturbável, fluindo igual a si próprio, pelo que de alguma forma o tempo fica fora do tempo. O argumento baseava-se no fato de que a grande maioria dos acontecimentos que vivenciamos são irreversíveis.

- *Poincaré* (1854-1912), através de um teorema conhecido como “teorema da recorrência” diz que qualquer sistema clássico que evolua segundo leis deterministas (sob as quais, conhecendo-se as condições iniciais do sistema, é possível, em princípio, calcular toda a sua evolução posterior) acaba por passar por um estágio tão próximo quanto se queira do seu estado inicial, ao cabo de um tempo finito, mais ou menos longo;
- *Albert Einstein* (1879-1955), através da Teoria da Relatividade, fala de um contínuo espaço-tempo, em que espaço e tempo assumem uma natureza comum. O tempo para Einstein perde a sua identidade newtoniana e deixa de ser exterior e independente do espaço. De certa forma, o tempo agora passa a ser visto como elástico e depende de um espaço, que de modo semelhante se deforma;
- *Paul Langevin* (1872-1946), através do Paradoxo dos Gémeos (um dos gémeos parte para uma viagem a bordo de um foguete muitíssimo veloz e ao retornar encontra seu irmão, que tinha ficado na Terra. Neste encontro não teriam a mesma idade biológica) muda a perspectiva que se tinha do tempo;
- *Henri-Louis Bergson* (1859-1941), afirma que “tempo é uma pura intuição da consciência”. A nossa inteligência cria uma representação falsa da natureza real do tempo, pois estaria mais preocupada em registrar coincidências do que em observar o tempo que se escoia, substituindo inconscientemente a duração por um esquema de representação mental que assume um tempo unidimensional, simplista, homogéneo, constituído por instantes sucessivos. Assim, a inteligência falharia em perceber o novo como fruto do tempo, e ao assumi-lo como um ente associado à repetição das coisas. Quando estuda o paradoxo dos gémeos de Langevin, Bergson procura solucioná-lo afirmando que, embora os tempos físicos medidos não sejam os mesmos, os tempos biológico e psicológico seriam, denotando a natureza de um tempo ‘vivo’, único e verdadeiro, como fundo;

Einstein apresenta uma concepção de tempo na ótica da física, Bergson um tempo filosófico, mais aproximado do tempo psicológico. A gravidade exerce consequências sobre o tempo, que obriga o espaço-tempo a deformar-se, torna-se curvo.

- *William Dress* (1886-1988), no seu livro “*Para além do Big Bang – cosmologias quânticas e Deus*”, discute com profundidade as implicações teológicas das cosmologias mais recentes, especialmente aquela de pesquisadores também contemporâneos, como a de Stephen Hawking, em parceria com Hartle, e a de

Roger Penrose. Drees mostra que existe uma forte tensão entre as ideias de Hawking e as de Santo Agostinho (que, às vezes, são ideias assemelhadas; às vezes, não) e também uma grande tensão entre Hawking e Penrose – um antigo colaborador, que, “contudo, divergiu de Hawking no que respeita ao tempo, à natureza da realidade quântica e ao caráter especial do universo”.

Stephen Hawking (1942-2018), através da teoria das cordas (um ramo da física teórica que tenta conciliar a física clássica com a física quântica, descrevendo os constituintes fundamentais do universo como minúsculas cordas vibrantes. Segundo a teoria das cordas, o universo é um holograma gigantesco onde a realidade física a três dimensões pode ser reduzida a projeções bidimensionais.), explica o Universo. Nesta teoria explica que, ao traçar a evolução do Universo de trás para a frente no tempo, chegamos ao limiar da inflação eterna, onde a nossa noção comum de tempo deixa de ter significado (Hawking & Hertog, 2018).

Atualmente, em física, o tempo é uma variável, representada por t , um número real. Representa uma dimensão do seu conceito. Tem uma estrutura ordenada, os eventos, datas podem ser facilmente encadeados pela comparação dos seus valores em t . O sistema de unidades de medida legais, designado pela Conferência Geral de Pesos e Medidas (CGPM) como SI, é aplicável em todo o território nacional e define que tempo é uma grandeza expressa em minutos, horas ou dias. (Diário da República, 2010; Ramo, 1999).

Carlo (2020) apresenta uma visão do tempo numa perspetiva quântica, na qual defende que a noção do variável tempo não existe. Não existe diferença entre passado e futuro, não existe espaço tempo visto existir um mundo de eventos e não de coisas. “A nossa interação com o mundo é parcial, por isso vemos desfocado. A esse desajustamento acrescenta-se a indeterminação quântica. A ignorância daí decorrente determina a existência de uma variável particular, o tempo térmico, e de uma entropia que quantifica a nossa incerteza. (...) Nós, criaturas humanas, somos um efeito desta grande história do aumento da entropia, mantidos juntos pela memória permitida por esses vestígios.” (Carlo, 2020, p. 175).

2.3. Sobre a gestão do tempo

Como decorre das secções anteriores, o tempo e as preocupações com a sua gestão é anterior ao calendário gregoriano moderno e ao relógio mecânico. Durante vários séculos,

estudiosos e leigos, refletiram sobre a melhor forma de usar o tempo (Aeon & Aguinis, 2017). No entanto, não existe uma definição ampla de GT (Claessens et al., 2007). Os mesmos autores afirmam que GT é um processo de planeamento.

Assim, a GT, não é uma novidade nem um assunto recente (Mackenzie & Nickerson, 2009). Pelo contrário tem preocupado, desde sempre, a humanidade. Não existe uma definição consensual sobre GT, sendo que se pode salientar uma preocupação comum a diversos autores: saber como o tempo é gasto e priorização de tarefas. A temática de GT vem sendo discutida desde as décadas de 1950 e 1960 por vários autores, com propostas de novas formas de lidar com questões de tempo (e.g., (Drucker, 2019; Lakein, 1974; Mackenzie & Nickerson, 2009)).

A GT, como disciplina, oscila entre “estar na” e “fora de” moda desde a década de 60’s (Sabelis, 2001). O mesmo autor refere que “geralmente, os livros sobre GT começam com uma citação filosófica ou uma história mais ou menos abstrata sobre o tempo, seguida por uma série de capítulos nos quais um método passo a passo é proposto para obter uma melhor GT. Na realidade, isso varia desde *insights* sobre definição de prioridades, definição de “tarefas A, B e C”, formas de delegar e padronizar o trabalho, o “princípio de Pareto” (ou seja, tendemos a gastar relativamente mais tempo em tarefas menores do que em tarefas importantes e menos tempo em tarefas importantes) e modelos (gráficos) para melhorar o desempenho do tempo” (Sabelis, 2001, p. 389). No entanto, algumas mudanças surgiram com o tempo e abordagem está mais racional e contempla um pensamento profundo e abstrato que parece convidar as pessoas a refletir sobre o que se está a fazer com o tempo disponível (Covey, 2017b; Sabelis, 2001).

Segundo Neves et al. (2015), o aprofundamento do estudo do tempo, sobre a forma de gestão, foi mais intenso desde meados do século passado, visto esta gestão referir a produtividade, satisfação pessoal e melhor articulação entre as exigências do trabalho e as obrigações familiares, recreativas e sociais.

A definição do conceito de gestão foi alvo de preocupação de vários investigadores (Aeon & Aguinis, 2017; Claessens et al., 2007). Como agravante na definição de GT surge o seu estudo por diferentes disciplinas da ciência, o que origina opiniões diferentes. Aeon and Aguinis (2017) referem que alguns autores definem GT como uma combinação de atividades de avaliação de tempo, estabelecimento de metas, planeamento e monitorização, outros como uma tentativa autocontrolada de usar o tempo de forma

subjacente e eficiente para alcançar resultados e outros eliminam a necessidade de definir completamente a GT. Os mesmos autores procuraram apresentar uma definição ampla e transversal: “GT pode ser definida como uma forma de tomada de decisão usada pelos indivíduos para estruturar, proteger e adaptar o tempo às mudanças nas condições.” (Aeon & Aguinis, 2017, p. 311).

Na prática, a GT, é uma habilidade que pode ser desenvolvida por qualquer pessoa, em qualquer idade. No estudo de Indreica et al. (2011), efetuado a 130 estudantes, foi referido a importância da noção dos estudantes estarem cientes das horas de esforço máximo e da necessidade de adaptar ao seu ritmo pessoal ao ritmo circadiano e ultradiano. De acordo com os mesmos autores, “O ritmo circadiano é resultado da alternância claro-escuro. Os ritmos circadianos repetem-se em ciclos a cada 24 horas; a duração de cada componente (claro e escuro) varia em função da posição da Terra em relação ao Sol. A maioria dos processos fisiológicos está relacionada a esses ritmos. Todos os dias, em períodos regulares, o corpo humano precisa de comida, sono, atividade, falta de atividade, energia. A temperatura corporal, batimentos cardíacos, pressão arterial, níveis hormonais ou aumento do fluxo de urina, tudo isto é influenciado pela exposição à luz ou à escuridão. Na ausência de luz natural, os ritmos circadianos se dessincronizam, levando à exaustão. Sob o impacto do ritmo circadiano, a vigília varia, essas variações vão-se tornando a curva de esforço. O ritmo ultradiano refere-se à alternância de quebra de atividade. A duração de uma atividade no período pós-adolescência não deve ser superior a 90 – 100 minutos” (Indreica et al., 2011, p. 1097).

Conceitualmente, o interesse pelo tema GT não é, de alguma forma, novo. Sabelis (2001) referiu que o conceito de GT surge quando se efetua uma pesquisa sobre conceito de tempo e organizações. O tema foi discutido por diversos autores sendo apresentados diversos métodos sobre como lidar com questões de tempo no trabalho (e.g., Drucker (2019)). Inicialmente foram apresentadas soluções simples tais como “lista de tarefas”, atualmente identifica-se elementos críticos: fornecer informações sobre atividades demoradas, alterar o consumo de tempo e aumentar a eficiência do dia de trabalho, ensinando às pessoas como fazer um plano diário, como priorizar tarefas e como lidar com tarefas inesperadas (Mukhtar et al., 2016). O estudo e interesse por GT tem aumentado de uma forma continuada (Neves et al., 2015). Ao longo dos anos, o foco das publicações sobre GT e cursos de treino mudou de gestores como o principal grupo-alvo para um amplo público de trabalhadores.

2.3.1. Estado da arte sobre a Gestão do tempo

O presente processo de revisão bibliográfica, não se destina a realizar uma revisão sistemática e/ou exaustiva sobre o tema, antes uma contextualização do estado de arte. Assim, foram identificados os principais estudos teóricos e empíricos sobre GT, no sentido de apresentar um barómetro sobre a GT.

A pesquisa foi efetuada através da plataforma digital *Web of Science*, apresentando um total de 1.342 resultados. As principais categorias da *Web of Science*, que apresentaram documentos científicos, centrados no tema da pesquisa foram: Gestão, Psicologia multidisciplinar e negócios com 356, 192 e 190 contagens de registo respetivamente. A contagem de registos incluiu artigos revistos por pares, citáveis e publicados. Os principais tipos de documentos que surgiram foram artigos científicos (71,8%) e *proceedings paper* (23,4%). Nesta pesquisa, a primeira publicação que surgiu, relacionada com o tema de GT, é do ano de 1963. Os anos que apresentam maior número de publicações são: 2019 (111 publicações), 2020 (109 publicações) e 2018 (102 publicações). Numa perspetiva de países de origem das publicações, os países com maior número de publicações sobre o tema são: Estados Unidos da América (28,4%), China (8,6%) e Inglaterra (7,6%).

Já na pesquisa através da plataforma *ScienceDirect*, para o tópico “time management” surgiram cerca de 15.000 resultados. A pesquisa foi limitada à área dos negócios, gestão e contabilidade, sendo reduzida para uma quantia ainda assim significativa de 1.784 resultados. Destes, foram selecionados 34 documentos científicos. Noutra pesquisa complementar de outras bases de dados (e.g. *Google Scholar*, *ResearchGate*) e artigos de revisão, mencionados em pesquisas anteriores, foram selecionados 35 documentos científicos.

Após uma seleção global dos manuscritos e eliminação dos duplicados, e uma leitura atenta dos resumos, objetivos, metodologias e conclusões foi possível reunir um total de 116 publicações científicas consideradas relevantes para o presente estudo.

A tabela infra (Tabela 1) expressa a síntese das publicações consultadas que abordam a temática de GT, ordenados do mais recente para mais antigo destacando: objetivos, metodologia, conclusões e sugestões e/ou limitações.

Tabela 1 – Documentos científicos consultados

| Autor e revista: Zhao et al. (2021). Revista <i>Current Psychology</i> | | | |
|---|---|---|---|
| Objetivo: explorar a influência e o mecanismo da disposição de GT e auto monitorização em relação à procrastinação. | Metodologia: questionário a 503 Estudantes. | Conclusões: a procrastinação está negativamente correlacionada com a disposição de GT e autocontrole. A disposição para GT estava significativamente e positivamente correlacionada com o autocontrole e auto monitorização. A disposição para GT desempenha um papel parcialmente mediador entre autocontrole e procrastinação, enquanto a relação indireta entre autocontrole e procrastinação por meio da disposição para GT foi moderada pela auto monitorização. | Limitações e Sugestões: os resultados são baseados em medidas de autorrelato. Sugerem em estudos futuros utilizar abordagens mais amplas para fortalecer a validade dos resultados. Recomendam disponibilizar um treino em auto monitorização e investigar a mudança de comportamentos. Não foi possível confirmar a inferência causal das relações entre as variáveis. Sugerem em estudos futuros investigar habilidade de auto monitorização na explicação de fenómenos de procrastinação. |
| Autor e revista: Wolters and Brady (2020). Revista <i>“Educational Psychology Review”</i> | | | |
| Objetivo: promover a aprendizagem autorregulada, como uma estrutura de orientação eficaz, para compreender, estudar e melhorar a GT dos estudantes universitários. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: a GT é um processo de autorregulação, através do qual, os estudantes gerem ativamente quando e por quanto tempo se focam nas atividades consideradas necessárias para atingir os seus objetivos. | Limitações e Sugestões: salientam que a GT como parte de autorregulação dos estudantes é adequado a todos os níveis académicos. Deve-se ter em conta que a GT é apenas uma das várias partes que compõem a autorregulação. |
| Autor e revista: Yaşar and Sağsan (2020). Revista <i>“SAGE Open”</i> | | | |
| Objetivo: investigar se o <i>stress</i> organizacional tem um papel intermediário no efeito das dimensões culturais de Hofstede na GT. | Metodologia: entrevista a 638 colaboradores de duas Universidades. | Conclusões: o tempo deve ser gerido após a identificação do tipo de cultura (individualista ou coletiva) para diminuir o nível de <i>stress</i> experimentado pelos colaboradores das Universidades. A dimensão cultural de Hofstede tem um impacto na GT e o <i>stress</i> organizacional tem um efeito de mediação nesta dimensão. | Limitações e Sugestões: a investigação teve lugar apenas num grupo de trabalho de colaboradores de duas Universidades. Sugerem repetir a investigação em diferentes grupos por forma a repetir a análise de validade e confiabilidade dos dados obtidos. A escala foi baseada no modelo de Hofstede, podendo existir o contributo de outras escalas. |
| Autor e revista: Lévesque and Stephan (2020). Revista <i>“Entrepreneurship: Theory and Practice”</i> | | | |
| Objetivo: salientar os avanços na investigação sobre empreendedorismo, concentrando-se em dois aspetos do tempo: PT e GT. | Metodologia: Pesquisa bibliográfica. | Conclusões: o “tempo” na perspectiva de empreendedorismo abre novos caminhos para a investigação. Considerar como as PT e GT fornecem uma nova abordagem para compreender o bem-estar, saúde mental e resiliência dos empreendedores. Considerar em que medida o tempo, nas novas abordagens, poder oferecer uma vantagem competitiva. Como PT e GT podem diferir entre culturas, organizações e indivíduos em diferentes contextos, podem ser levantadas questões sobre o ajuste ideal empreendedor-empresa-contexto nesses dois aspetos salientes do tempo. A compreensão do empreendedorismo pode ser significativamente avançada se adotar-se uma visão dinâmica considerandos as várias faces do tempo. | Limitações e Sugestões: não apresenta. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e revista: Xu et al. (2020). Revista “ <i>Learning and Motivation</i> ” | | | |
|--|--|--|--|
| Objetivo: investigar as relações longitudinais entre motivação intrínseca para realização de trabalhos de casa, favorabilidade, GT e desempenho em matemática. | Metodologia: questionário a 1450 estudantes. | Conclusões: o estudo sugere que medir a favorabilidade pode ser uma abordagem complementar para investigar conflitos motivacionais no campo da interferência motivacional. A GT tem uma influência positiva na motivação intrínseca e favorabilidade. | Limitações e Sugestões: os resultados são baseados em medidas de autorrelato. Sugerem em estudos futuros incorporar outras medidas. No entanto, para medição de motivação intrínseca o autorrelato é o mais aconselhado. Sugerem em outras investigações utilizar a interação complexa entre os construtos estudados. Ampliar o estudo a outras unidades curriculares e diferentes registos das atividades desenvolvidas (trabalhos de casa), bem como a utilização de pesquisas qualitativas para uma melhor compreensão das perspetivas dos participantes. Sugerem estudar o papel da favorabilidade com outras variáveis, como por exemplo motivação extrínseca. |
| Autor e revista: Karbakhsh Ravari et al. (2020). <i>Journal of Emergency Nursing</i> | | | |
| Objetivo: avaliar a eficácia de um <i>workshop</i> único de treino em gestão do <i>stress</i> no trabalho entre enfermeiros que trabalham em departamentos de emergência. | Metodologia: intervenção e questionário a 80 enfermeiros. | Conclusões: o programa de treino de habilidades de GT não reduziu os níveis moderado-alto de <i>stress</i> no trabalho dos enfermeiros em departamentos de emergência. É necessário abordar outras fontes de <i>stress</i> no trabalho, além da GT. | Limitações e Sugestões: o estudo teve lugar em hospitais públicos, pelo que a sua generalização deve ser prudente. As diferentes atividades desempenhadas pelos enfermeiros podem estar a influenciar os resultados. Os dados foram recolhidos um mês antes da intervenção e 1 mês após; um acompanhamento de 3 a 6 meses pode ser necessário para alcançar resultados mais robustos. Sugere-se que estudos longitudinais sejam realizados com grupos maiores para avaliar sua eficácia na redução do <i>stress</i> no trabalho de enfermagem. Por fim, a duração do curso de treino foi curta no estudo atual. Aumentar o tempo e o número de sessões do <i>workshop</i> de treino em GT pode ser eficaz nos resultados da pesquisa. |
| Autor e revista: Rovelli (2020). <i>European Management Journal</i> | | | |
| Objetivo: estudar a relação da GT dos <i>Chief Executive Officer</i> (CEO) com o tamanho e diversidade de género de sua equipa de topo. | Metodologia: questionário a 170 CEO. | Conclusões: existe uma relação positiva e significativa entre o tamanho da equipa dos CEO's e o tempo que os CEO's gastam em reuniões com os principais executivos pertencentes a essa equipa. Por outro lado, o tamanho da equipa não se relaciona com a quantidade de tempo que os CEO passam em reuniões de grupo. O tempo gasto em reuniões de grupo é maior quanto mais homogénea em termos de género a equipa for. A organização da equipa de executivos em termos de tamanho e género é crucial para a GT. | Limitações e Sugestões: sugerem desenvolver uma medida de tempo considerando apenas o tempo do CEO em reuniões com a sua equipa de executivos. Outros fatores podem influenciar a GT dos CEO. Sugerem outros estudos que contemplem outros fatores, como por exemplo, traços de personalidade dos CEO. Utilizar uma abordagem qualitativa para o estudo do mesmo tema. Podem surgir situações em que o CEO tenha de adaptar a sua GT à cultura da organização e não o contrário, dificultando a implementação de mudanças organizacionais. |
| Autor e revista: Črnjar, Čikeš and Ferenčak (2019). <i>Journal of the polytechnics of Rijeka</i> | | | |
| Objetivo: determinar se há diferenças significativas na gestão efetiva do tempo entre estudantes chineses e croatas. | Metodologia: questionário <i>online</i> a 340 estudantes. | Conclusões: existe algumas diferenças nas atividades de GT e nas atividades de gasto de tempo nos dois grupos de estudantes. | Limitações e Sugestões: amostra limitada a 3 instituições de ensino. As escalas de GT foram testadas/validadas em gestores. Sugerem amostras maiores de estudantes e perceber como sucesso académico afeta habilidades de GT e se a GT pode melhorar o desempenho. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e revista: Malkoc and Tonietto (2019). Revista “ <i>Current Opinion in Psychology</i> ” | | | |
|---|--|---|---|
| Objetivo: compilar e refletir sobre descobertas recentes sobre estratégias de GT. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: foram distinguidos 2 motivos, que podem ser concorrentes para a GT: maximização da atividade e maximização do resultado. Verificaram-se casos de conflito, onde uma dada estratégia que maximiza o número de atividades diminui a possibilidade de maximização do resultado. Algumas estratégias de GT, como o estabelecimento de prazos, podem ajudar tanto na atividade quanto na maximização de resultados, outras estratégias, como agendamento e multitarefa, colocam tensões entre esses dois objetivos. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |
| Autor e Revista: Díaz-Morales (2019). Revista “ <i>Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación</i> ” | | | |
| Objetivo: apresentar um resumo do que foi feito até ao momento em língua espanhola sobre procrastinação. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: procrastinação é uma tendência generalizada na população Ocidental. Nem toda a conduta de adiamento implica procrastinação. O adiamento gera desconforto pois não inicia ou termina a tarefa no tempo definido. O tratamento da procrastinação implica mais do que realizar um curso de GT. Deve ser abordado em termos cognitivos, afetivos e comportamentais, identificando o estilo de personalidade e ajustar a cada um. | Limitações e Sugestões: não apresenta. |
| Autor e Revista: Adams and Blair (2019). Revista “ <i>Sage Open</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar os comportamentos autorrelatados de GT de estudantes inscritos em engenharia usando a escala <i>Time Management Behaviour Scale</i> (TMBQ). | Metodologia: questionário em duas fases: 1ª fase a 289 estudantes e 2ª fase a 75 estudantes. | Conclusões: verificou-se que o controlo percebido do tempo pelos alunos foi o fator que se correlacionou significativamente com a média acumulada de notas. Em média, verificou-se que os comportamentos de GT não eram significativamente diferentes entre sexo, idade, qualificação de entrada e tempo despendido. | Limitações e Sugestões: o autorrelato foi apresentado como uma limitação. Sugerem mais estudos semelhantes em outras unidades curriculares e contextos para existir uma generalização. |
| Autor e Revista: Muste (2019). <i>Conference Proceedings “The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences”</i> | | | |
| Objetivo: investigar a atitude dos futuros professores quanto à utilidade das habilidades de treino ou GT, a nível pessoal ou para os alunos. | Metodologia: entrevistas a 11 professores. | Conclusões: GT é mais que gestão, é algo que requer controlo do tempo, gestão do comportamento (prioridades), responsabilidades, alteração de comportamentos, entre outros. | Limitações e Sugestões: sugerem administrar um curso de GT a estes profissionais e investigar resultados. |
| Autor e Revista: Bajec (2019). Revista “ <i>Psihologija</i> ” | | | |
| Objetivo: explorar a relação entre várias PT e comportamentos de GT (estabelecimento de metas e prioridades, programação e planeamento, preferência por organização e controlo percebido do tempo) para determinar se a PT é um indicador dos comportamentos de GT e se prevê comportamentos de GT além dos cinco grandes traços de personalidade. | Metodologia: questionário a 645 colaboradores. (cada recrutador recebeu 8€ por participante recrutado). | Conclusões: as PT preveem comportamentos de GT além dos traços de personalidade. A PT deve ser considerada em intervenções de GT. As perspetivas Futuro (F), Presente Hedonista (PH) e Passado Negativo (PN) preveem estabelecimento de metas e prioridades e programação e planeamento. As perspetivas Presente Fatalista (PF), Futuro e PH preveem a preferência pela organização, e a PF prediz o controlo percebido do tempo além dos cinco grandes fatores de personalidade. | Limitações e Sugestões: investigar como a PT afeta a resposta ao treino em GT. É possível que pessoas com certas PT (alta orientação para o F e alta orientação PH) já utilizem bem os comportamentos de GT e não precisem de treino em GT. Portanto, os treinos de GT não são eficientes para eles no domínio dos comportamentos de GT. Aqueles que provavelmente têm mais a ganhar com o treino em GT - pessoas com a menor orientação F provavelmente não se envolveriam em treino em GT ou não seguiriam o conselho e, portanto, seria de esperar que ele se mostrasse ineficaz. Essa hipótese deve ser investigada. |

Tabela 1 – (continuação)

| | | | |
|--|--|---|--|
| Autor e Revista: Bisschoff et al. (2019). Revista “ <i>Community, work & family.</i> ” | | | |
| Objetivo: explorar e descrever, na perspectiva de um grupo de assistentes sociais da África do Sul, estratégias de equilíbrio trabalho e família que possam potencialmente contribuir para um bem-estar familiar num contexto sul-africano. | Metodologia: narrativas escritas pelos participantes (13 assistentes sociais). | Conclusões: os resultados identificam as seguintes estratégias: estabelecimento de limites claros, comunicação aberta nos domínios do trabalho e da família, fortalecimento dos sistemas de apoio pessoal e profissional, planeamento, GT e priorização, autocuidado, ambiente de trabalho razoável e avaliação pessoal e familiar contínua. | Limitações e Sugestões: sugerem utilização de mais métodos de recolha de dados para uma triangulação dos dados. Recomendam a pesquisa quantitativa que investigue e mensure o equilíbrio trabalho e família em vários contextos sul-africanos e sua relação com o bem-estar familiar. Recomendam pesquisas adicionais e estudos longitudinais sobre todos os aspetos do equilíbrio entre trabalho e família na África do Sul e em diferentes contextos. |
| Autor e Revista: Zhang and Zhang (2018) <i>Conference Proceedings “Advances in Social Science, Education and Humanities Research”</i> | | | |
| Objetivo: analisar os problemas e apresentar sugestões para melhorar a GT de estudantes universitários e a capacidade de aprendizagem autónoma, ao converter faculdades e universidades em universidades de ciências aplicadas. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: em comparação ao ensino profissional, o ensino superior, dá pouco ênfase na GT, tornando-se urgente inserir este conceito neste ambiente. A autonomia fornece aos alunos uma base para uma consciência inovadora e capacidade de aprendizagem completa. | Limitações e Sugestões: sugerem mais estudos comparativos e análise empíricas. |
| Autor e Revista: Tokareva and Tokarev (2018) <i>Conference Proceedings “The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences”</i> | | | |
| Objetivo: identificar elementos tóxicos das relações de trabalho, com referência específica aos comportamentos dos gestores de vendas. | Metodologia: questionário a 60 gestores de nível médio e superior, com 8 a 12 anos de experiência profissional. | Conclusões: as habilidades dos entrevistados em estabelecer metas e alcançar metas foram pouco desenvolvidas. A maioria lutou para estabelecer seus objetivos e escolher estratégias ótimas para alcançá-los. Encontraram dificuldades na organização do trabalho, GT e planeamento. Consideraram difícil controlar seu tempo e avaliar a própria eficiência. A maioria dos entrevistados pode ser descrita como gestores tóxicos, pois são incapazes de superar dificuldades internas e externas e relutam em demonstrar determinação ou controlar seus estados emocionais negativos. | Limitações e Sugestões: para evitar o impacto negativo dos colaboradores tóxicos no desempenho da empresa, recomenda-se que seja realizada uma análise sociopsicológica dos pontos fortes e fracos profissionais e pessoais da equipa. Disponibilizar treino avançado e desenvolvimento pessoal. |
| Autor e Revista: Wu (2018). <i>Conference Proceedings “Analysis on the Problems and Countermeasures of College Students' Time Management”</i> | | | |
| Objetivo: analisar os problemas existentes na GT de estudantes do ensino superior e propõe soluções específicas. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: a GT deve seguir três princípios: determinar valores para a vida, alocar tempo de acordo com os objetivos pessoais e aprender continuamente novas técnicas de GT. Para estudantes universitários, a GT é uma das habilidades para a vida que devem dominar. É uma parte indispensável do ensino superior na China. O cultivo da capacidade do GT de estudantes universitários é um processo longo e gradual. | Limitações e Sugestões: não apresenta. |
| Autor e Revista: Sá et al. (2018). Revista “ <i>Navus.</i> ” | | | |
| Objetivo: analisar como funciona o método <i>Getting things done</i> (GTD), com foco na forma como auxilia as pessoas e organizações no processo de GT e produtividade, bem como sua implementação via digital. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: este trabalho respondeu ao seu objetivo, apresentando as características e como funciona o método GTD, a relação com GT e produtividade. Foram apresentados também <i>softwares</i> que podem ser utilizados como ferramentas que auxiliam na implementação do método GTD. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Gerstel and Clawson (2018). Revista “ <i>Annual Review of Sociology</i> ” | | | |
|---|--|--|---|
| Objetivo: analisar e discutir como lidar com a imprevisibilidade e exercer controlo sobre esta, em situações do quotidiano e horário de trabalho. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: o processo pelo qual se molda o tempo é dinâmico, traduzindo-se num foco em processos e não categorias. A ênfase em processos torna visível os atores e as relações, bem como as organizações e instituições que moldam o tempo, e, ao fazê-lo, revela desigualdades no controlo do tempo. GT é cada vez mais complexo, porque os horários são imprevisíveis. | Limitações e Sugestões: sugerem trazer de volta um esquema conceitual e político mais amplo que reconheça que a estrutura e a cultura do trabalho e das famílias podem e devem mudar para minimizar desigualdades na GT. |
| Autor e Revista: Grunschel et al. (2018) Revista “ <i>Journal of Prevention & Intervention in the Community</i> ” | | | |
| Objetivo: desenvolver e avaliar um treino num grupo que tinha como objetivo reduzir a procrastinação académica. | Metodologia: intervenção em 106 estudantes. | Conclusões: o treino foi bem-sucedido. O grupo reduziu significativamente a procrastinação académica e melhorou processos específicos de aprendizagem autónoma (e.g., GT e concentração), enquanto o grupo de controlo sem treino não mostrou alterações em relação a essas variáveis. Após ministrar treino ao grupo de controlo, este mostrou as mudanças favoráveis esperadas. Os alunos classificaram o treino como bom e consideraram recomendável a amigos procrastinadores. | Limitações e Sugestões: devido à autoavaliação não se sabe até que ponto os estudantes mudaram a sua procrastinação. Sugerem entrevistar os colegas ou familiares para saber se os intervenientes no estudo reduziram a sua procrastinação. Introduzir sessões de reforço dos conhecimentos transmitidos. Desenvolver um módulo de intervenção extra que lide com a regulação de afetos e cognições disfuncionais. |
| Autor e Revista: Gravador and Teng-Calleja (2018) Revista “ <i>Personnel Review</i> ” | | | |
| Objetivo: abordar lacunas na literatura sobre o equilíbrio entre vida pessoal e laboral (EVPL), identificando comportamentos de EVPL em empregados, testando empiricamente quais desses comportamentos afetam significativamente o EVPL. | Metodologia: questionário a 314 empregados. | Conclusões: os resultados mostram que a proteção do tempo privado e o trabalho eficiente se relacionam significativamente com o EVPL. Os resultados também sugerem uma relação direta significativa entre comportamentos que promovem relacionamentos familiares e EVPL. | Limitações e Sugestões: o estudo é de natureza correlacional. Sugerem estudos futuros com desenhos experimentais ou conduzir um estudo longitudinal. Outras variáveis podem ser examinadas, como circunstâncias da vida (ou seja, mudança de estágio do ciclo de vida, status objetivo de saúde) ou outras construções. |
| Autor e Revista: Saha and Kumar (2018). Revista “ <i>International Journal of Public Sector Management</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar o papel moderador da cultura organizacional no comprometimento afetivo e na relação de satisfação no trabalho. | Metodologia: questionários 712 empregados de 9 empresas do setor público. | Conclusões: os resultados demonstram que o impacto do compromisso afetivo na satisfação profissional dos funcionários é moderado por culturas inovadoras. Verificaram que a cultura burocrática não desempenha um papel crucial na moderação da relação entre o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho dos funcionários. Sugerem um horário de trabalho fixo (não ultrapassar os horários de trabalho) e GT ideal. | Limitações e Sugestões: a amostra inclui maioritariamente empresas públicas. Sugerem diversificar a amostra. Sugerem igualmente ampliar o objetivo do estudo e verificar se existe relações entre a satisfação no trabalho, compromisso organizacional, qualidade de vida no trabalho e cultura. |
| Autor e Revista: Won and Yu (2018) . Revista “ <i>Learning and Individual Differences</i> ” | | | |
| Objetivo: explorar a estrutura fatorial subjacente da administração e procrastinação do tempo académico. Investigar se o suporte e o controlo da autonomia parental percebida podem ser usados para prever a gestão e a procrastinação do tempo académico e se a gestão e a procrastinação do tempo académico, por sua vez, preveriam o desempenho académico dos alunos. Testar a autoeficácia dos alunos em relação à aprendizagem autónoma como um caminho motivacional que vincula o apoio dos pais à GT académico e à procrastinação dos alunos. | Metodologia: questionário a 194 estudantes. | Conclusões: estudo serve para abordar as várias limitações da literatura, incluindo gestão e procrastinação do tempo académico. Identificaram o apoio e o controlo da autonomia dos pais como potenciais determinantes da gestão e procrastinação do tempo académico dos alunos. Os resultados destacam o importante papel das crenças dos alunos em suas próprias capacidades para a aprendizagem autónoma como um caminho motivacional que liga o suporte e controlo da autonomia dos pais à gestão e procrastinação do tempo académico dos alunos. | Limitações e Sugestões: a natureza correlacional dos dados impede extrair inferências causais, pelo que são necessárias pesquisas futuras. A GT foi abordada numa perspetiva geral, sendo que a GT exige considerar diferentes domínios. O desempenho académico foi medido com base nas notas dos cursos de matemática e inglês, limitando a capacidade de investigar as relações de gestão e procrastinação do tempo académico. Sugerem, para as escolas, disponibilizarem formação aos pais sobre práticas em GT e procrastinação. Os pais devem fornecer apoio para aumentar a GT dos seus filhos e reduzir procrastinação. |

Tabela 1 – (continuação)

| | | | |
|---|--|--|--|
| Autor e Revista: Rodrigues et al. (2018). <i>Conference Proceedings</i> “Congresso Internacional de Administração” | | | |
| Objetivo: rever conceitos sobre GT e apresentar o volume de publicações provenientes da base dados do Portal de Periódicos CAPES e Google Acadêmico. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: o tema GT é transversal a diversas áreas científicas. A otimização de atividades importantes do cotidiano está relacionada com o sucesso profissional e pessoal. É difícil gerir o tempo quando o obstáculo está relacionado à necessidade de mudança de hábitos, atitudes e comportamentos, além de requerer ferramentas adequadas. Existe um contributo da GT para o êxito pessoal e profissional. | Limitações e Sugestões: as limitações estão relacionadas com a dificuldade em encontrar documentos de natureza científica que abordem o tema e o espaço temporal definido (2011 a 2017). Sugerem o aprofundamento do estudo em GT. |
| Autor e Revista: Rao and Azmi (2018). Revista “ <i>Journal of Business and Management (IOSR-JBM)</i> ” | | | |
| Objetivo: apresentar uma análise fatorial confirmatória da escala de comportamento de GT, originalmente desenvolvida por Macan et al. (1990). | Metodologia: questionário a 542 professores. (TMBQ) | Conclusões: a confiabilidade da escala foi testada e medida. As escalas apresentam resultados satisfatórios com implicações académicas e profissionais. | Limitações e Sugestões: sugerem desenvolver o estudo noutros contextos, culturas e zonas rurais e amostras maiores. |
| Autor e Revista: Wolters et al. (2017). Revista “ <i>Metacognition and Learning</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar se a GT académico dos estudantes universitários poderia ser usada para entender seu envolvimento nas formas tradicionais e ativas de procrastinação dentro de um modelo de aprendizagem autónoma. | Metodologia: questionário a 446 estudantes. | Conclusões: a GT emergiu como um importante preditor de formas tradicionais e ativas de procrastinação. As conclusões confirmam que, a GT académico é um aspeto essencial da aprendizagem autónoma e, como tal, pode ser útil para entender até que ponto os estudantes universitários procrastinam ao realizar seu trabalho académico. | Limitações e Sugestões: os dados são de autorrelato. Sugerem recolher dados de outra forma observacional ou rastreio. Não incluir uma meta de aproveitamento, não permitiu medir o desempenho académico. Sugerem pesquisas adicionais em que examinem o desempenho académico como uma função conjunta de motivação, uso de estratégias, GT e procrastinação. |
| Autor e Revista: Aeon and Aguinis (2017). Revista “ <i>Academy of Management Perspectives</i> ” | | | |
| Objetivo: sintetizar e integrar <i>insights</i> teóricos e empíricos relevantes para a GT de várias disciplinas e domínios de uma forma que seja acessível a um público não especializado e a académicos dentro e fora do campo da gestão. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: contrariamente à crença popular, a GT não é uma moda passageira a partir da década de 1970; pelo contrário, a GT tem sido de interesse dos filósofos, empresários e políticos há séculos. Os resultados exibem muita variação, são frequentemente contraditórios e revelam uma literatura obscura que precisa de esclarecimento. Estruturas temporais (e.g., horários de limpeza, marcação de férias) e normas de tempo (algo intangível, mas quando violadas são visíveis (e.g., reunião de vendas com cliente importante, não se deve apressar a venda)) mostram como colaboradores com excelente GT podem não receber avaliações excelentes por parte das organizações visto estas valorizarem longas horas de trabalho em vez de eficiência real. Como resultado, os estudos não têm em conta as estruturas e normas de tempo das organizações produzem conclusões inconsistentes sobre realmente a GT tem efeito positivo no desempenho do trabalho. As diferenças individuais relacionadas com o tempo mostram que algumas pessoas são menos propensas a beneficiarem do treino em GT. A tomada de decisão temporal mostra que alguns subprodutos do treino em GT podem ser prejudiciais para o desempenho no trabalho. | Limitações e Sugestões: estudos futuros podem-se focar em estruturas temporais e normas temporais. Abordar a GT numa perspectiva qualitativa e estudar as relações humanas (natureza, antecedentes e resultados de estruturas e normas de tempo). Investigar até que ponto as diferenças individuais relacionadas ao tempo, e particularmente a percepção temporal, afetam a GT. Investigar sobre a tomada de decisão temporal. |

Tabela 1 – (continuação)

| | | | |
|--|--|--|---|
| Autor e Revista: Palo et al. (2017). Revista “ <i>Frontiers in Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: analisar os determinantes da procrastinação decisória entre os estudantes de Ensino Superior e avaliar um modelo de trajetória em que estratégias de aprendizagem autorreguladas mediaram a relação entre crenças metacognitivas sobre procrastinação e procrastinação decisória. | Metodologia: questionário a 273 estudantes. (três escalas). | Conclusões: os resultados mostraram que a relação entre crenças metacognitivas negativas e positivas sobre procrastinação e procrastinação decisória foi mediada apenas pela GT e pela ansiedade. | Limitações e Sugestões: desenvolver programas de estratégias autorreguladas para reforço dos recursos mentais. Os autorrelatos podem enviesar o estudo. Recorrer de amostras maiores. A generalização dos resultados pode estar limitada pela amostra ser constituída na maioria por elementos do gênero feminino. |
| Autor e Revista: Khanam et al. (2017). Revista “ <i>International Journal of Community Medicine and Public Health</i> ” | | | |
| Objetivo: estudar as habilidades de GT e as realizações acadêmicas percebidas entre os estudantes universitários. | Metodologia: questionário a 80 estudantes. | Conclusões: os estudantes não têm conhecimentos sobre como gerir o tempo eficientemente. Não existem diferenças significativas entre desempenho acadêmico e as pontuações médias em GT. Entre gêneros não existem diferenças significativas na GT. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |
| Autor e Revista: Modna and Scott (2017). <i>Conference Proceedings “Conference on innovations in science and education”</i> | | | |
| Objetivo: investigar os ritmos circadianos dos estudantes de medicina e os fatores que podem afetar o desempenho acadêmico: <i>stress</i> percebido, qualidade do sono, GT. | Metodologia: questionário a 77 estudantes. | Conclusões: o cronótipo noturno (predisposição natural que cada indivíduo tem de sentir picos de energia ou cansaço, de acordo com a hora do dia), a má qualidade do sono e as fracas habilidades de GT foram maus preditores da média de notas entre os estudantes de medicina. | Limitações e Sugestões: além disso, as universidades médicas devem tentar adotar o cronograma de exames e atividades de aprendizado para acomodar os ritmos circadianos dos alunos. |
| Autor e Revista: Safonov et al. (2017) Revista “ <i>Baltic Journal of Economic Studies</i> ” | | | |
| Objetivo: promover a GT num contexto de negócios, fornecendo ferramentas, princípios, métodos e sistemas específicos e mostrar sua importância para a empresa e descrever a influência da GT na empresa. | Metodologia: pesquisa bibliográfica | Conclusões: a GT é importante para uma organização. Para a organização é importante analisar o tempo e alocá-lo corretamente. | Limitações e Sugestões: um dos problemas da GT é o uso eficaz e eficiente do tempo de trabalho e de lazer. Igualmente importante na GT é priorizar a questão. Essa é uma tarefa de gestão da organização que deseja melhorar sua eficácia e pode ser alcançada através dos métodos, princípios, ferramentas, modelos e GT. |
| Autor e Revista: Cagliyan et al. (2017). <i>Conference Proceedings “21st International Scientific Conference on Economic and Social Development”</i> | | | |
| Objetivo: avaliar as habilidade de GT de estudantes universitários. | Metodologia: questionário a 290 estudantes. | Conclusões: os alunos deram importância ao planeamento do tempo; estes são capazes de planear e usar o tempo durante uma atividade; apesar de, os estudantes, fazerem um esforço em atividades que consomem tempo, eles não tiveram êxito adequado. Os resultados não apresentam variação entre gêneros. As pontuações dos questionários, de acordo com o ramo do ensino médio, do qual se formam, são significativamente diferentes. Observa-se que, as pontuações no questionário, dos alunos que receberam treino em GT, são mais altas. | Limitações e Sugestões: realizar estudos futuros após disponibilizar um treino em GT. |
| Autor e Revista: Umerenkova and Flores (2017). Revista “ <i>Universitas Psychologica</i> ” | | | |
| Objetivo: analisar o valor da GT como preditor de procrastinação. | Metodologia: questionário a 494 estudantes. | Conclusões: após a construção de um modelo de regressão logística, as pontuações na subescala “estabelecendo objetivos e prioridades”, juntamente com “percepção do controlo do tempo”, são bons preditores do nível de procrastinação. Entre as características demográficas (sexo, idade e dedicação), o <i>status</i> do aluno com dedicação compartilhada entre estudo e trabalho desempenha um papel relevante. | Limitações e Sugestões: o uso de técnicas de autorrelato para obter níveis de procrastinação e comportamentos de GT é uma limitação. Abordagem metodológica baseada num design correlacional impede conclusões sobre relações de causa-efeito cuja verificação necessita de desenhos experimentais ou quasi-experimentais. Sugerem futuros estudos visando avaliar o treino em GT. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Umerenkova et al. (2017). Revista “ <i>Universitas Psychologica</i> ” | | | |
|--|--|--|--|
| Objetivo: analisar as propriedades dimensional e psicométrica da TMBQ na população universitária colombiana do primeiro ano. | Metodologia: questionário a 494 estudantes. | Conclusões: estudantes do gênero feminino obtiveram pontuações mais altas, estudantes em cursos educacionais têm melhores pontuações na percepção de controlo ao longo do tempo (PCLT) do que estudantes de engenharia. Os resultados desta pesquisa fornecem suporte empírico para a estrutura fatorial do questionário e suporte para a estrutura multidimensional do construto de GT. As correlações entre as subescalas foram moderadas ou baixas. Isso fornece evidências adicionais de que a GT é de natureza multifatorial e indica, em nível prático, a possível conveniência de usar não apenas o teste em sua totalidade, mas também suas dimensões, tanto na investigação quanto na avaliação educacional. | Limitações e Sugestões: uma das limitações é a amostra serem apenas alunos do primeiro e do segundo semestre na caracterização psicométrica do teste. Os próximos estudos devem abordar o valor preditivo dos resultados da TMBQ no desempenho académico, a fim de fornecer evidências de validade preditiva do teste, bem como estudos que relacionam seus resultados a outros testes de GT, para fornecer evidências de sua validade. |
| Autor e Revista: Xu et al. (2017). Revista “ <i>Educational Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar que fatores influenciam a GT num grupo de trabalho <i>online</i> em estudantes chineses. | Metodologia: intervenção a 307 estudantes. | Conclusões: a GT está relacionada com variáveis individuais, <i>feedback</i> , motivos orientados para aprendizagem e diferenças culturais (valor da educação e orientação do tempo). Fornece suporte empírico à alegação teórica de que procurar ajuda pode contribuir para aprimorar os esforços das pessoas para GT no trabalho ou estudantes. | Limitações e Sugestões: o estudo é derivado de autorrelato, investigação é correlacional. Existem outras variáveis que podem influenciar a GT. Sugerem realizar investigações longitudinais em contextos transculturais para investigar como GT é afetada por várias variáveis recorrendo a diversas fontes (e.g., desempenho académico, satisfação do aluno e retenção). |
| Autor e Revista: Reunanen et al. (2017). Revista “ <i>Springer International Publishing</i> ” | | | |
| Objetivo: descobrir que tipos de semelhanças existem entre a GT e a capacidade de inovação. | Metodologia: questionário a 135 estudantes. <i>Chronos & Kairos</i> | Conclusões: a GT e inovação necessitam de trabalho contínuo para avançar em direção ao seu domínio. Parece existir correlação entre GT e inovação. Os resultados mostram que existem combinações interessantes entre consciencialização de indivíduos, tempo e inovação. Parece existir muita variação individual na medida em que a quantidade de tempo em uso não está necessariamente correlacionada positivamente com a ideia de alto nível de capacidade inovadora. | Limitações e Sugestões: sugerem fazer um estudo mais profundo para descobrir quais as características e competências se relacionam com GT e inovação. |
| Autor e Revista: Muro et al. (2017). Revista “ <i>Mindfulness</i> ” | | | |
| Objetivo: estudar a associação entre atenção plena, PT e satisfação com a vida (SV) numa amostra de jovens adultos que vivem na província de Barcelona. | Metodologia: Questionário a 377 estudantes. | Conclusões: os resultados mostram associações positivas e significativas entre SV, <i>mindfulness</i> e Passado Positivo (PP), bem como associações negativas entre SV, PN e PT desequilibrada. A atenção plena também se correlacionou inversamente com uma PT desequilibrada. Os resultados confirmam as conclusões de estudos anteriores, realizados em populações culturalmente diferentes, e, reforçam a hipótese de que a atenção plena fornece uma PT holística que equilibra a PT e aumenta a SV. Os resultados sugerem que uma atitude consciente pode ser um componente essencial da regulamentação da PT que transcende diferentes contextos culturais europeus. | Limitações e Sugestões: o presente estudo não permitiu determinar se <i>mindfulness</i> promove uma PT equilibrada ou vice-versa. Para melhor elucidar essa relação, são necessários projetos experimentais longitudinais com amostras mais heterogêneas (faixa etária mais ampla, controlo de status sociodemográfico, profissional e académico e melhor equilíbrio por sexo). São necessários estudos interculturais, para analisar a universalidade da SV, atenção plena e PT. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Mukhtar et al. (2016). Revista “ <i>Strategic Management</i> ” | | | |
|--|---|--|--|
| Objetivo: medir o comportamento de GT no Paquistão. | Metodologia: questionário a 150 estudantes e a 110 colaboradores de agências bancárias. Intervenção e entrevistas. | Conclusões: através da escala TMBQ identificaram seis fatores: estratégias de GT, estabelecimento e avaliação de metas, organização do tempo, revisão da GT e registo e agendamento de eventos. Através das entrevistas foi possível verificar que não existiu nenhum treino em GT feito antes do estudo e muitos poucos se concentram em gerir o tempo de forma eficaz. As principais estratégias usadas são documentação, estabelecimento de metas e programação. Os principais consumidores de tempo são interrupções por parte dos colegas, conversar, muito tempo no escritório e consultar redes sociais e SMS no telefone. Sentiram a necessidade de mais treino em GT para aprimorar habilidades. | Limitações e Sugestões: sugerem foco no treino em GT e uso do tempo de forma eficaz durante o trabalho, para evitar procrastinação. Recomenda intervenção do Governo e setor privado em treino sobre a utilização eficaz do tempo, percebendo a importância do tempo. |
| Autor e Revista: Heather et al. (2016). Revista “ <i>Journal of Psychology and Education</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar os antecedentes das características do comportamento de GT e do compromisso no trabalho, com intuito de determinar quais os alunos podem beneficiar com intervenções de aprendizagem autónoma. | Metodologia: questionário a 281 participantes. | Conclusões: aqueles com maior compromisso no trabalho e bom comportamento na GT têm maior probabilidade de usar o tempo com eficiência e minimizar distrações. Enquanto indivíduos com bom comportamento em GT têm maior probabilidade de trabalhar de forma ordenada, os indivíduos com maior envolvimento no trabalho podem ser mais rápidos em entender as informações. | Limitações e Sugestões: sugerem estudos observacionais dos marcadores comportamentais da escala utilizada e compromisso no trabalho. Investigar a influência moderadora das restrições situacionais na associação entre diferenças individuais em nível de característica, envolvimento no trabalho e comportamentos de GT pode ser uma área interessante para pesquisas futuras. |
| Autor e Revista: Ziekye (2016). Revista “ <i>South American Journal of Management</i> ” | | | |
| Objetivo: determinar e identificar os fatores que afetam a GT no Gana e examinar a relação entre eficácia organizacional e GT. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: existe um vínculo direto entre a GT e o desempenho efetivo de qualquer organização. Os bons gestores de tempo, além de disciplina e responsabilidade, parecem preferir planeamento, priorização e organização. Com base nos resultados deste estudo, as seguintes conclusões empíricas podem, portanto, ser tiradas: A GT é vital para o desempenho e a eficácia organizacional. Portanto, prestar mais atenção ao planeamento, priorização, delegação, agendamento e garantia de responsabilidade ou prestação de contas, reduzindo a procrastinação, e, por extensão, a realização dos objetivos organizacionais. | Limitações e Sugestões: não apresenta. |
| Autor e Revista: Khan et al. (2016). Revista “ <i>Bulletin of Education and Research</i> ” | | | |
| Objetivo: medir a relação entre as técnicas de GT dos professores e o desempenho das aulas. | Metodologia: questionário a 360 professores. | Conclusões: foi encontrada uma relação positiva entre as técnicas de GT dos professores e o desempenho das aulas. O estudo inferiu que a técnica de planeamento de aulas dos professores era muito eficaz para o desempenho das aulas devido à GT. | Limitações e Sugestões: sugerem que as técnicas de GT podem ser ensinadas em cursos de professores e fazer parte da formação inicial dos professores. O estudo apresentou como limitação o tamanho da amostra. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Malatras et al. (2016). <i>Journal of Applied Developmental Psychology</i> | | | |
|---|---|---|--|
| Objetivo: investigar as associações entre estabilidade familiar percebida durante o crescimento, GT e problemas de atenção e avaliar a GT como um mediador da relação entre estabilidade familiar e problemas de atenção numa amostra de 292 adultos emergentes. | Metodologia: questionário a 292 adultos. | Conclusões: a GT medeia a relação entre a estabilidade familiar percebida e os problemas de atenção. Esses achados sugerem possíveis alvos de prevenção e intervenção para problemas de atenção. | Limitações e Sugestões: devido à natureza correlacional do presente estudo e escassez de informações sobre as relações temporais, conclusões causais com base nas relações observadas não podem ser feitas. Sugerem em estudos futuros estudar as relações entre estabilidade familiar, GT e problemas de atenção noutras amostras. |
| Autor e Revista: Häfner et al. (2015). Revista “ <i>European Journal of Psychology of Education</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar os efeitos de um treino em GT sobre o controlo percebido do tempo e o <i>stress</i> percebido no contexto do ensino superior. | Metodologia: intervenção e questionário a 23 estudantes. | Conclusões: o <i>stress</i> percebido diminuiu e o controlo percebido do tempo aumentou após o treino, enquanto a procura externa não se alterou. O treino em GT pode ser benéfico para o bem-estar. | Limitações e Sugestões: sugerem mais estudos com amostras maiores. |
| Autor e Revista: Pluta and Wójcik (2015) . Revista “ <i>International Journal of Business Performance Management</i> ” | | | |
| Objetivo: descobrir se as habilidades de GT podem ter impacto na criação de valor para o cliente. | Metodologia: questionário a 252 estudantes. | Conclusões: habilidades em GT permitem aos colaboradores conciliar vidas profissionais e privadas. O desempenho de uma organização está associado a uma introdução de mudanças, devido à luta generalizada com o tempo. O <i>stress</i> , reconhecido pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como um dos maiores perigos do século XXI, deve ser tomado em conta no ambiente de uma organização. Uma das soluções é prestar atenção à competência da equipa na área da GT. | Limitações e Sugestões: sugerem despoletar a consciência sobre GT através de debates no seio de centros de investigação e instituições de ensino, com intuito de ajudar organizações modernas a atrair e reter colaboradores competentes. |
| Autor e Revista: Boniwell and Osin (2015) Revista “ <i>Organizational Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: rever as áreas mais proeminentes da pesquisa de uso do tempo, incluindo horário de trabalho e fora do horário de trabalho, aspetos subjetivos do uso do tempo e GT, resumindo as principais descobertas da pesquisa e considerando as implicações dessas descobertas nas práticas contratação, treino de pessoal, bem como de colaboradores individuais. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: os resultados mostram que os estudos sobre o uso objetivo do tempo parecem ser um pouco menos relevantes, porque as associações entre tempo gasto e bem-estar dependem fortemente da pessoa: o que pode ser certo para um, pode ser prejudicial para outro. Algumas intervenções, no entanto, podem ser boas para a maioria das pessoas e benéficas em larga escala, como a introdução de limites de horário de trabalho. Um caminho para aumentar a satisfação das necessidades básicas e, como resultado, a felicidade associada ao bom uso do tempo é apoiar a autonomia, dando às pessoas mais oportunidades para escolher e trabalhar em direção a metas convenientes e intrínsecas, beneficiando a si mesmas e à sociedade em geral. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |
| Autor e Revista: Souza et al. (2015). Revista Fafibe On-Line | | | |
| Objetivo: propor e aplicar um método para gerir o tempo dos gestores de contas de uma agência bancária, identificando a relação entre resultados no plano de metas da agência e a GT eficaz. | Metodologia: entrevista, observação direta e intervenção em 20 gestores. | Conclusões: após aplicação do modelo de GT, os intervenientes classificaram a qualidade de vida como boa ou ótima (75%); 10% apresentaram mais de 4 urgências; 25% não apresentaram o local de trabalho organizado e 65% classificou como ótimo o resultado obtido após aplicação do modelo. Os resultados obtidos após a aplicação do modelo de GT foram ótimos. A manutenção dos resultados implica muita disciplina. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Melo and Farias (2015). <i>Conference Proceedings “XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão”</i> | | | |
|---|---|---|--|
| Objetivo: analisar como se trabalha a GT e da rotina de trabalho numa agência do Banco Bradesco. | Metodologia: entrevistas semiestruturadas e intervenção em 15 colaboradores. | Conclusões: a correta utilização do tempo e estabelecimento de uma rotina pode influenciar o desempenho de uma organização. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |
| Autor e Revista: Díaz-Morales and Ferrari (2015). Revista <i>“Springer International Publishing Switzerland”</i> | | | |
| Objetivo: noção de procrastinação e sua relação com percepção sobre o tempo. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: procrastinação refere-se a uma tendência irracional de atrasar o início e/ou a conclusão de tarefas que devem ser concluídas, sentindo desconforto subjetivo. Os procrastinadores sabem que devem executar a atividade e podem até querer fazê-lo, mas não conseguem motivar-se para iniciar e concluir atividades dentro dos prazos desejados ou esperados. Resultados de vários estudos indicaram que pessoas com tendências de procrastinação cognitiva (indecisão) relataram que estavam menos focadas no F, mais no PF e, ao mesmo tempo, na PP e PN. | Limitações e Sugestões: sugerem investigações futuras que tenham em conta as sugestões de terapia apresentadas por Zimbardo. |
| Autor e Revista: Reunanen (2015). <i>Conference Proceedings “6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015”</i> | | | |
| Objetivo: descobrir que todas as pessoas possuem uma personalidade única no tempo. | Metodologia: questionário a 102 participantes. | Conclusões: existe a possibilidade de reconhecer a consciência dos líderes em relação ao tempo, usando as declarações desenvolvidas nesta investigação. Ficou demonstrado que existem semelhanças entre os objetivos futuros das pessoas em relação a características que estão expondo sua PT e a direção de desenvolvimento desejada para elas. Cada indivíduo deve avaliar sua situação única, personalidade única no tempo, objetivos e metas pessoais, tomar decisões conscientes e examinadas por quais meios vão desenvolver a situação, por exemplo. Quais são os recursos que precisam de mais atenção? | Limitações e Sugestões: todos os entrevistados eram acadêmicos ou finlandeses. Sugerem investigar se recursos do tempo dos líderes estão vinculados a recursos de outras ontologias (e.g., estilos de liderança, sistemas de gestão, inteligência emocional ou inovação). |
| Autor e Revista: Košťál et al. (2016). Revista <i>“Time & Society”</i> | | | |
| Objetivo: testar as propriedades psicométricas do <i>Zimbaro Time Perspective Inventory (ZTPI)</i> abreviado e o balanceamento opcional da dimensão Futuro com sua contraparte negativa. | Metodologia: questionário a 2062 participantes da República Checa e da Eslováquia. | Conclusões: os modelos testados apresentam boas propriedades psicométricas. A versão reduzida mostra-se um instrumento de qualidade para avaliação da perspectiva temporal. | Limitações e Sugestões: sugerem validar o modelo testado na língua inglesa e cruzando com outras técnicas de avaliação de personalidade. Sugerem aplicar a escala com uma medida de bem-estar subjetivo, inteligência emocional ou SV. |
| Autor e Revista: Amato et al. (2014). Revista <i>“International Journal of Psychology”</i> | | | |
| Objetivo: investigar a relação entre as orientações do modo regulatório (locomoção e avaliação), os comportamentos de GT e o controlo percebido do tempo. | Metodologia: questionário a 339 participantes (249 estudantes e 90 colaboradores). | Conclusões: a locomoção (aspeto de autorregulação) foi positivamente relacionada à percepção do controlo do tempo. Por outro lado, a avaliação foi negativamente relacionada à percepção do controlo do tempo. As duas dimensões de GT (estabelecimento de metas e prioridades e preferência pela organização) mediam a relação entre locomoção e controlo percebido do tempo, enquanto a avaliação provou não estar relacionada a todos os comportamentos de GT. Esses achados destacam a importância dos modos regulatórios para o comportamento humano em relação à GT e ao controlo percebido do tempo. | Limitações e Sugestões: como limitações apresentam ter efetuado o estudo em duas amostras diferentes. Consideram o tamanho da amostra pequeno e todos os colaboradores estão inseridos na mesma profissão. Dados baseados em inferências correlacionais o que limita o uso de inferências causais. Sugerem investigações futuras replicar os achados neste estudo, mas usar outros instrumentos de avaliação. Também deve ser estudo o mecanismo subjacente à relação negativa entre avaliação e controlo percebido do tempo. |

Tabela 1 – (continuação)

| | | | |
|--|--|---|--|
| Autor e Revista: Huang and Lin (2014). Revista “ <i>Information & Management</i> ” | | | |
| Objetivo: determinar os construtos que medeiam a relação entre a personalidade e o controlo percebido do tempo. | Metodologia: questionário a 251 trabalhadores do conhecimento. | Conclusões: a proatividade prediz o controlo percebido do tempo no uso do e-mail. Além disso, uma maior autoeficácia no e-mail leva a um comportamento melhorado de GT específico para o e-mail. | Limitações e Sugestões: a amostra é constituída por trabalhadores do conhecimento, pelo que a sua generalização requer confirmação adicional. Sugerem em estudos futuros abordar questões semelhantes a partir da descrição da personalidade. Os dados foram recolhidos em Taiwan, em investigações futuras deve-se procurar replicar o estudo noutros contextos. |
| Autor e Revista: Rapp et al. (2013). Revista “ <i>Journal of Applied Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: construir e testar a teoria, com foco no papel moderador da habilidade de GT na relação não monótona entre o comportamento de cidadania organizacional (OCB) e o desempenho de tarefas. | Metodologia: questionário e arquivo de dados a 212 colaboradores e 41 supervisores. | Conclusões: a associação curvilínea entre o comportamento de cidadania organizacional e o desempenho de tarefas é significativamente moderada pela habilidade de GT dos colaboradores. | Limitações e Sugestões: podem existir outras variáveis para além da habilidade em GT que influenciem o comportamento e o desempenho de tarefas. Estudos futuros devem investigar as diferenças individuais que aumentam a importância das consequências de comportamentos no trabalho, como gestão de perspetivas ou habilidade política. Apresentam como limitações o desfasamento temporal entre as recolhas de dados das variáveis. A elevada pontuação em algumas respostas sugere que tiveram ajuda por parte dos colegas. O contexto desta investigação foi numa empresa <i>business-to-business</i> , não sendo possível extrapolar os resultados. |
| Autor e Revista: König et al. (2013). Revista “ <i>Revue europeenne de psychologie appliquee</i> ” | | | |
| Objetivo: testar experimentalmente se a hora tranquila é ou não uma técnica eficaz de GT. | Metodologia: experimento e observação da rotina de 27 gestores. | Conclusões: os resultados mostraram que o desempenho das atividades na hora tranquila melhorou em comparação com uma atividade semelhante num dia sem uma hora tranquila. Além disso, o desempenho geral foi maior nos dias com uma hora tranquila do que nos dias sem uma. A consciência atuou como moderadora. | Limitações e Sugestões: uma limitação apresentada foi a necessidade de avaliar o desempenho momentâneo. Os participantes podem ter-se questionado se os investigadores acreditavam na sua eficiência e por isso terem trabalhado mais na hora tranquila. A hora tranquila protege em relações a interrupções externas, mas não interrupções iniciadas pelos próprios. Investigações futuras devem considerar outras variáveis (e.g. <i>multitasking</i>). Outras investigações podem explorar em que atividades a hora tranquila é mais eficiente. |
| Autor e Revista: Nadinloyi et al. (2013). Revista “ <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> ” | | | |
| Objetivo: avaliar a efetividade do treino em GT na GT académico dos estudantes. | Metodologia: questionário e intervenção a 70 estudantes. | Conclusões: as habilidades em GT podem ser treinadas. A GT claramente não é independente da personalidade, existe um modelo teórico que estudantes com maior consciência usam mais e melhores estratégias para gerir o seu tempo e, por consequência, obtêm melhores notas. As habilidades GT no grupo experimental foram melhores que no grupo de controlo. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Golabli <i>et al.</i> (2013). Revista “ <i>Journal of Basic and Applied Scientific Research</i> ” | | | |
|--|---|--|--|
| Objetivo: investigar a relação entre GT com <i>stress</i> no trabalho e desempenho na gestão de materiais e compras. | Metodologia: questionários a 477 colaboradores. | Conclusões: este estudo sugere que GT tem relação direta e moderada com o desempenho no trabalho; portanto, melhores práticas em GT podem melhorar o desempenho do trabalho e reduzir o <i>stress</i> no trabalho. Melhores práticas em GT podem ajudar os colaboradores a usar o tempo de forma mais eficaz e eficiente. Com a GT, as tarefas serão planejadas e priorizadas, reduzindo a pressão e o <i>stress</i> melhorando o desempenho. A melhoria contínua no uso do tempo deve fazer parte do seu estilo de vida. | Limitações e Sugestões: apresentam sugestões ao nível de políticas e gestão de organizações - Existe uma forte relação entre GT e tecnologias. |
| Autor e Revista: Häfner <i>et al.</i> (2013). Revista “ <i>Educational Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar os efeitos de um programa de treino em GT a curto prazo na percepção do controlo do tempo e do <i>stress</i> percebido. | Metodologia: intervenção e questionário a 177 estudantes. | Conclusões: o controlo percebido do tempo aumentou no grupo de treino em GT, mas permaneceu inalterado no Grupo de controlo (GC). Uma intervenção curta de 2h pode proteger os estudantes de um aumento no <i>stress</i> , percebido no início do semestre. O controlo percebido do tempo aumentou no grupo sujeito a treino de GT, mas permaneceu inalterado no GC. | Limitações e Sugestões: sugerem a integração de intervenções de GT nos currículos da universidade. Essa intervenção também pode ser aplicável no contexto ocupacional. No que diz respeito ao uso de programas de treino em GT, é necessário conhecer mais sobre a eficácia desses cursos. |
| Autor e Revista: Molaee <i>et al.</i> (2013). Revista “ <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> ” | | | |
| Objetivo: determinar a eficácia de instruir e empregar um modelo de GT no desempenho académico no caso de senhoras casadas. | Metodologia: questionário e intervenção a 5 participantes. | Conclusões: o estudo procurou apresentar um modelo mais prático e holístico para a GT. A lógica por de trás deste modelo é a interação entre os vários papéis e equilibrá-los. Os resultados mostraram uma melhoria óbvia na pontuação dos sujeitos após o recebimento das instruções e, portanto, uma melhoria no desempenho académico. | Limitações e Sugestões: sugerem replicar o estudo com amostras maiores, indivíduos do género masculino com múltiplos papéis. Fundamentar o estudo com questionário de GT e comparar com resultados obtidos por cada um. Investigar sobre a diferença entre a eficácia da instrução passiva e instrução ativa da GT. |
| Autor e Revista: García-ros and Pérez-González (2012). Revista “ <i>The Spanish Journal of Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: analisar as propriedades psicométricas e a capacidade preditiva do desempenho académico em contextos universitários de uma adaptação em espanhol da escala. | Metodologia: questionário a 462 estudantes. | Conclusões: as pontuações nas dimensões da GT mostram níveis significativos de associação com o desempenho académico, destacando a capacidade preditiva da subescala que trata do estabelecimento de objetivos e prioridades. Esses resultados mostram a confiabilidade e a validade dessa adaptação da escala para avaliar como os alunos administram o seu tempo académico e prever o desempenho no ano em que iniciam o curso. | Limitações e Sugestões: sugerem estudos que forneçam informações mais precisas sobre GT, através da análise como os estudantes distribuem o seu trabalho e tempo de diversão. Alargar o estudo a diversas Universidades e usar amostras mais equilibradas em termos de género dos participantes. |
| Autor e Revista: MacCann <i>et al.</i> (2012). Revista “ <i>Learning and Individual Differences</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar as relações entre os cinco grandes fatores de personalidade, GT e média de notas em estudantes de faculdades. | Metodologia: questionário a 556 estudantes. | Conclusões: a manifestação comportamental de alta consciência é o uso eficaz de estratégias de GT. Os alunos conscientes têm maior probabilidade de regular a sua aprendizagem através da GT. | Limitações e Sugestões: uma limitação foi o <i>design</i> do estudo, visto ser difícil retirar inferências causais. É possível que os estudantes julguem as suas capacidades de GT tendo em conta os resultados. Sugerem usar a observação direta. |
| Autor e Revista: Ahmad <i>et al.</i> (2012). Revista “ <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> ” | | | |
| Objetivo: determinar a relação entre GT e desempenho no trabalho entre a equipa de gestão de eventos da Malásia. | Metodologia: questionário a 65 colaboradores. | Conclusões: o desempenho do colaborador na organização foi afetado pela GT na conclusão das tarefas durante um evento. Existe uma relação significativa entre GT e desempenho no trabalho. A maioria dos colaboradores disse que a GT pode afetar o desempenho, por não ter tempo suficiente para gerir todo o trabalho. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Vidal et al. (2012). Revista “Linguagem Acadêmica” | | | |
|---|---|---|---|
| Objetivo: avaliar a necessidade das técnicas e ferramentas para a gestão da produtividade e organização do tempo. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: para o profissional fazer a diferença em termos de qualidade e produtividade no desempenho de funções, deverá saber trabalhar em equipa de modo integrado, apresentar confiabilidade, conhecer a empresa, a sua missão, visão e valores. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |
| Autor e Revista: Chang & Nguyen (2011). Revista “Australian Journal of Psychology” | | | |
| Objetivo: investigar a relação entre a estrutura de tempo e a <i>Time Management Behavior questionnaire</i> (TMBQ) de Macan (1990). | Metodologia: questionário e intervenção em 111 estudantes. | Conclusões: o Modelo 1 testou a TMBQ de Macan, com controlo percebido ao longo do tempo como mediador. O Modelo 2 substituiu o controlo percebido ao longo do tempo pela construção da estrutura temporal. O Modelo 3 examinou a possibilidade de controlo percebido sobre o tempo e a estrutura temporal como mediadores paralelos das relações entre GT e resultados. Os resultados mostraram que o Modelo 1 e o Modelo 2 ajustaram os dados igualmente bem. Por outro lado, os efeitos foram pequenos e parciais nos dois modelos. Esse padrão de resultados exige reavaliação do modelo de processo. | Limitações e Sugestões: como limitações o estudo apresentou o autorrelato; a amostra ser estudantes, o que não permite generalizar o estudo; o tamanho da amostra. Sugerem aplicar o estudo noutra população e estudos que admitam o efeito mediador da estrutura de tempo com outras medidas (e.g. tédio, preocupação). Programas de treino em GT são caros e com resultados mistos, deve-se procurar outras soluções. Deve-se estudar o efeito da psicologia positiva no que diz respeito ao uso estruturado e avaliação do tempo no local de trabalho. |
| Autor e Revista: Gupta et al. (2012). Revista “Current Psychology” | | | |
| Objetivo: investigar o comportamento de procrastinação dos funcionários e determinar se ele é previsto com base em sua orientação temporal dominante. | Metodologia: questionário a 236 colaboradores. | Conclusões: os resultados fornecem suporte empírico para a utilização do ZTPI como preditivo de comportamento de procrastinação. Do ponto de vista aplicado, os resultados sugerem uma importante dimensão individual da diferença que pode ser considerada durante o processo de seleção de pessoal. | Limitações e Sugestões: sugerem estudos que relacionem a PT e procrastinação, bem como a personalidade e os mecanismos cognitivos subjacentes a essas associações; explorar até que ponto o domínio de uma orientação negativa do passado se generaliza para indivíduos fora dos campos de finanças e tecnologia da informação e para uma amostra mais ampla; estudar diferenças individuais no comportamento e compromisso no trabalho, satisfação no trabalho e motivação, permitindo compreender que estratégias aumentariam a produtividade do colaborador. Como limitações é apontado a utilização de dados correlacionais e autorrelato. |
| Autor e Revista: Wahat et al. (2012). Revista “Procedia - Social and Behavioral Sciences” | | | |
| Objetivo: investigar possíveis fatores que podem influenciar o desempenho académico dos alunos do ano clínico dos Programas de Audiologia e Ciências da Fala da <i>University Kebangsaan Malaysia</i> | Metodologia: questionário a 38 estudantes. | Conclusões: não se verificou uma relação significativa entre GT, <i>stress</i> percebido e a média de notas finais. Muitos estudantes consideram que o planeamento antecipado economiza tempo, energia e evita o <i>stress</i> . | Limitações e Sugestões: sugerem determinar todos os possíveis fatores que podem afetar o desempenho académico dos estudantes. |
| Autor e Revista: Indreica, Cazan and Truța (2011). Revista “Procedia - Social and Behavioral Sciences” | | | |
| Objetivo: a principal hipótese do estudo foi que a GT, sob a orientação de um orientador educacional, leva a aumentos significativos no desempenho académico dos estudantes e, conseqüentemente, ao sucesso académico. | Metodologia: intervenção a 130 estudantes. | Conclusões: a hipótese do estudo foi confirmada, a GT tem um impacto positivo no desempenho académico. O sucesso académico tem, em outra perspectiva, um impacto positivo na motivação e no tempo de trabalho (que será mais curto se a tarefa buscar rapidez, e mais longo se a tarefa for complexa e exigir esforço contínuo). | Limitações e Sugestões: não apresentam. |

Tabela 1 – (continuação)

| | | | |
|--|--|--|---|
| Autor e Revista: Darini et al. (2011). Revista “ <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar a relação entre comportamentos e atitudes de GT com medidas de criatividade, avaliadas pela autoavaliação da criatividade e uma medida da personalidade criativa. | Metodologia: questionário a 216 estudantes. | Conclusões: os resultados sugerem que a criatividade está positivamente relacionada ao comportamento diário do planejamento, confiança no planejamento a longo prazo, controle percebido do tempo e tenacidade e negativamente relacionado à preferência pela desorganização. Esses resultados têm implicações teóricas para entender como a criatividade se relaciona com GT. | Limitações e Sugestões: como limitações são apresentadas a homogeneidade da amostra e não ser possível generalizar os resultados (a amostra é constituída por estudantes de engenharia e, possivelmente, os resultados serão diferentes em outros estudantes). Sugerem investigações usando métodos experimentais para medir a relação entre criatividade e GT, bem como aplicação de outras escalas e variáveis. |
| Autor e Revista: Estrada et al. (2011). Revista “ <i>Administração da UFSM</i> ” | | | |
| Objetivo: propor um modelo de GT que apoie a implementação do planejamento estratégico pessoal. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: alguns modelos de GT apresentam lacunas, tais como Modelo de Covey, de Seiwert e de Raffoni. Apresentam de um modelo constituído por etapas, fases e subfases. | Limitações e Sugestões: o modelo proposto deve servir de guia e não deve ser visto como absoluto. Pode ser adaptado a cada situação particular e aperfeiçoado em pesquisas futuras. |
| Autor e Revista: Lima and Jesus (2011). Revista “ <i>Gestão e Secretariado</i> ” | | | |
| Objetivo: compreender como a adoção de técnicas para GT pode servir de ferramenta para o aumento da produtividade e equilíbrio da equação vida profissional vs. vida pessoal. | Metodologia: questionário e intervenção a um estudante. | Conclusões: os maiores "ladrões de tempo" são: procrastinação, uso indevido do tempo na internet e falta de planejamento diário. Identificou-se que existe mais consciência da importância da GT. Verificou-se uma melhoria significativa no EVPL da participante. | Limitações e Sugestões: acompanhamento das pessoas que usam ferramentas de GT e entender se este fator (gerir bem o tempo) influencia de forma positiva a sua vida. |
| Autor e Revista: Flores (2011). Tese de mestrado | | | |
| Objetivo: propor um modelo de GT para contribuir com o planejamento estratégico pessoal. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: a GT pode contribuir com o planejamento estratégico pessoal, pois sistematiza a sua implementação, e, consequentemente, pode propiciar benefícios à vida das pessoas no sentido de aproveitarem melhor o seu tempo e atingirem melhores resultados. | Limitações e Sugestões: sugerem validação do modelo apresentado aplicando noutros contextos. Como limitação é apresentado o teste-piloto que é caracterizado como autoteste do autor. |
| Autor e Revista: Macan et al. (2010). Revista “ <i>Personality and Individual Differences</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar a relação entre comportamentos de GT e processos de memória. | Metodologia: questionário a 425 estudantes. | Conclusões: como esperado, correlações significativas indicam que as pessoas que relatam que gerem bem seu tempo relatam uma memória prospectiva e retrospectiva bem-sucedida. Mais importante ainda, aqueles que se dedicam ao estabelecimento de metas e prioridades e têm preferência pela organização relataram melhor memória do que aqueles que não o fazem. | Limitações e Sugestões: como limitações, apresentam o estudo ser correlacional e não causal, e as medidas serem de autorrelato. Sugerem investigações em que o comportamento e processos de memória sejam avaliados usando medidas objetivas; investigar os efeitos das exigências cognitivas internas e externas das estratégias de GT e reconsiderar uma abordagem única de um modelo de GT identificando benefícios para as diferenças individuais. |
| Autor e Revista: Fenner and Renn (2010). Revista “ <i>Human Relations</i> ” | | | |
| Objetivo: integrar o modelo de aceitação de tecnologia (TAM) com a teoria do clima psicológico, a teoria dos limites e na teoria do conflito família e o trabalho, a teoria da GT e formular hipóteses. | Metodologia: questionário a 227 empregados. | Conclusões: partindo do TAM, levantaram a hipótese e descobriram que as crenças (utilidade percebida) e as expectativas organizacionais (clima psicológico) estavam positivamente relacionadas ao trabalho suplementar assistido por tecnologias (TASW). Além disso, levantaram a hipótese e descobriram que o TASW estava positivamente relacionado ao conflito entre trabalho e família. No entanto, a GT moderou o relacionamento, de modo que as pessoas que aplicam determinadas estratégias de GT possam reduzir a influência negativa do TASW. | Limitações e Sugestões: como limitações são apresentadas o estudo não permitir conclusões causais. Sugerem usar os resultados apresentados para desenho de novas investigações testando com mais precisão as funções moderadoras das várias dimensões da GT nos relacionamentos; considerar outros atributos familiares em estudos familiares e em outros grupos. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Burt et al. (2010). Revista “ <i>Journal of Managerial Psychology</i> ” | | | |
|---|---|--|--|
| Objetivo: propor um modelo de GT e, em particular, desenvolver uma escala para medir variáveis organizacionais que facilitarão e apoiarão as práticas de GT. Também examinaram se o ambiente de GT está relacionado às intenções de rotatividade e <i>stress</i> . | Metodologia: estudo 1: 262 empregados de 20 organizações; Estudo 2: 205 colaboradores de uma organização de manutenção; Estudo 3: 156 colaboradores de 8 organizações. | Conclusões: a <i>time management environment (TiME) scale</i> possui cinco fatores e cada um possui consistência interna aceitável e confiabilidade de teste. As pontuações dos fatores de escala do TiME foram correlacionadas negativamente com as intenções de rotatividade e o <i>stress</i> . | Limitações e Sugestões: como limitação é apresentado que a investigação não examinou a validade convergente e discriminante da escala TiME. |
| Autor e Revista: Häfner and Stock (2010). Revista “ <i>Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar os efeitos do treino em GT, baseado em teoria e pesquisa psicológicas, no controlo percebido do tempo, no <i>stress</i> percebido e no desempenho no trabalho. | Metodologia: intervenção em 71 colaboradores. | Conclusões: o treino em GT levou a um aumento na percepção do controlo do tempo e uma diminuição na percepção do <i>stress</i> . O treino em GT não teve impacto em diferentes indicadores de desempenho. Em particular, os autores exploraram o uso e a utilidade percebida das técnicas ensinadas. Os participantes consideraram as técnicas ensinadas como úteis, mas houve grandes diferenças quanto ao uso real das várias técnicas. | Limitações e Sugestões: como limitação apresentam a falta de um grupo de controlo ativo, na medida em que não sabem se qualquer treino pode ter os efeitos verificados. Sugerem intervenções prolongadas para obter resultados consistentes e técnicas para melhorar a transferência de conhecimento (treino <i>online</i> , assistência pós-treino, <i>workshops</i>). Investigar se a GT é útil para proteger os colaboradores dos efeitos negativos da má aplicação do tempo. |
| Autor e Revista: Reinbacher (2009). Revista “ <i>Gruppendynamik und Organisationsberatung</i> ” | | | |
| Objetivo: discutir se a dimensão social do “tempo” pode ser reconhecida como um elemento da cultura organizacional e tratada adequadamente. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: as organizações devem desenvolver normas para lidar com o “tempo”. Numa perspectiva de liderança, os colaboradores com cargos de liderança devem possibilitar a autorregulação da GT em áreas autónomas, mas também ter em consideração os valores e normas de uma organização para situações socioculturais. A reflexão e a consciencialização individual e coletiva são o primeiro passo para descobrir as inter-relações complexas. O uso coletivo do tempo ou a construção social as normas de tempo na organização não são apenas uma expressão tangível de sua cultura, mas também decisivos para o seu sucesso, bem como o dos colaboradores que têm uma margem de manobra mais ou menos autónoma para eles cumprirem as tarefas. No nível individual e organizacional, a cultura do tempo tem, portanto, um efeito complexo na eficácia e eficiência. | Limitações e Sugestões: não apresenta. |
| Autor e Revista: Liu et al. (2009). Revista “ <i>Personality and Individual Differences</i> ” | | | |
| Objetivo: desenvolver uma escala de avaliação de GT adaptada especificamente para alunos do ensino médio. | Metodologia: 1º Momento: Questionário a 814 estudantes do ensino médio. 2º Momento: Questionário a 340 estudantes do ensino médio. | Conclusões: confirmaram a relação entre GT e consciência relatada. A consciência estava fortemente relacionada ao planeamento e muito fortemente ao cumprimento dos prazos. Ambos os fatores de GT também se correlacionaram com as notas escolares dos alunos em dois semestres da escola. A relação entre GT e consciência sugere que a GT pode estar em pelo menos um dos mecanismos comportamentais que explica como a personalidade se traduz em comportamento que melhora as realizações, resultando em maior conquista. Identificaram diferenças nos resultados num perspectiva de géneros. | Limitações e Sugestões: uma limitação é o tamanho reduzido da segunda amostra, pelo que as correlações estabelecidas entre as amostras são simples. Um modelo assente em dois momentos pode apresentar problemas de classificações/pontuações e os momentos podem diferir em termos de critérios, de escola para escola. Sugerem investigar sobre a estrutura de GT em estudantes com diferentes idades (diferentes maturidades); investigar a causalidade entre GT e desempenho académico; tentar diagnosticar e estabelecer correlação entre comportamentos indevidos de GT e más classificações escolares. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Choi and Moran (2009). Revista “ <i>Journal of Social Psychology</i> ” | | | |
|---|---|---|---|
| Objetivo: desenvolver e validar uma nova medida de procrastinação ativa que permitisse que esse construto fosse sistematicamente investigado e efetivamente incorporado na literatura. | Metodologia: questionários a 185 estudantes de gestão (Participação foi voluntária, mas sortearam 7 prémios de 50 dólares para incentivar as respostas). | Conclusões: por meio de análises fatoriais exploratórias e confirmatórias dos dados da pesquisa, desenvolveram uma medida de 16 itens de procrastinação ativa que confirma a estrutura quadridimensional do construto. A nova escala de procrastinação ativa fornece vantagens claras sobre a medida inicial de Chu e Choi em vários aspetos. | Limitações e Sugestões: sugerem replicar o estudo, mas com outra população. Novas investigações podem apurar se a cultura social estabelece uma condição de contorno para o papel da procrastinação ativa. Estudos futuros devem adotar um projeto de pesquisa longitudinal para investigar flutuações temporais ou processos de desenvolvimento envolvidos nos padrões de procrastinação ativa. |
| Autor e Revista: Ortuno and Gamboa (2009). Revista “ <i>Avances en Psicología Latinoamericana/Bogotá</i> ” | | | |
| Objetivo: analisar a estrutura fatorial da versão em português do ZTPI. | Metodologia: questionário a 277 participantes. (ZTPI). | Conclusões: o presente estudo apresenta resultados bastante semelhantes com os encontrados por Zimbardo and Boyd na formulação original do instrumento. Existe uma viabilidade teórica e prática para a utilização do ZTPI em amostras portuguesas. | Limitações e Sugestões: sugerem em estudo futuros uma amostra maior e mais heterogénea. Sugerem estudar a validade externa do ZTPI através da sua relação com diferentes variáveis psicológicas. |
| Autor e Revista: Augustin (2008). Tese de Mestrado | | | |
| Objetivo: desenvolver um modelo de planeamento estratégico e estabelecer sua ligação com o planeamento estratégico organizacional. | Metodologia: entrevista e intervenção em 9 participantes. | Conclusões: o planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão importante, que permite a organização aumentar o seu grau de acertos, em relação às estratégias adotadas, aos planos de ação, que decorram dessas estratégias. A validação do modelo proposto foi positiva. | Limitações e Sugestões: sugerem aprofundar cada uma das cinco áreas, que compõem o modelo; rever e complementar o modelo de planeamento estratégico pessoal proposto; aplicar o modelo a um maior número de pessoas; aplicar o modelo proposto em contexto laboral; analisar outros modelos de planeamento estratégico organizacional. |
| Autor e Revista: Varlamova (2008). Tese de Mestrado | | | |
| Objetivo: investigar a relação entre fatores de GT e processos de tomada de decisão. | Metodologia: questionário a 164 participantes. (8 escalas) | Conclusões: a eficácia dos processos de tomada de decisão depende parcialmente dos fatores de GT. A cultura tem influência em alguns aspetos dos fatores e satisfação de GT e confiança nos resultados das decisões tomadas. Os resultados identificaram aspetos da GT, como o estabelecimento de metas, o controlo percebido do tempo, o papel da supervisão organizacional, que parece afetar positivamente os processos de tomada de decisão. | Limitações e Sugestões: como limitações são apresentados o tamanho da amostra, delineamento transversal, peculiaridade nacional dos participantes, autorrelato, cultura dos participantes e algumas escalas apresentarem subescalas pouco fiáveis. Sugerem em estudos futuros considerar características pessoais. |
| Autor e Revista: Claessens et al. (2007). Revista “ <i>Emerald</i> ” | | | |
| Objetivo: fornecer uma visão geral para os interessados na atual pesquisa de GT. | Metodologia: revisão de 32 estudos empíricos. | Conclusões: a revisão demonstra que os comportamentos de GT se relacionam positivamente com o controlo percebido do tempo, satisfação no trabalho e saúde, e negativamente com o <i>stress</i> . A relação com o trabalho e o desempenho académico não é clara. O treino em GT parece aprimorar as habilidades de GT, mas isso não é transferido automaticamente para um melhor desempenho. | Limitações e Sugestões: a pesquisa apresenta várias limitações: a GT foi definida e operacionalizada de várias formas. Alguns instrumentos não eram confiáveis ou válidos, o que poderia levar a resultados instáveis. Muitos dos estudos foram baseados em pesquisas transversais e usaram apenas autorrelatos. Pouca atenção foi dada aos fatores de trabalho e organizacionais. Há necessidade de pesquisas mais rigorosas sobre os mecanismos de GT e os fatores que contribuem para sua eficácia. As formas pelas quais comportamentos estáveis de GT podem ser estabelecidos também merecem uma investigação mais aprofundada. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Estrada and Almeida (2006). Revista “Ciências da Administração” | | | |
|---|---|--|---|
| Objetivo: desenvolver um Modelo de Gestão Estratégica e um Modelo de Mudança Organizacional, que, tornem eficiente e eficaz a Gestão das Organizações. | Metodologia: entrevistas e intervenção. | Conclusões: a eficácia do planeamento estratégico está relacionada com duas questões: técnica e comportamental. A nível técnico refere-se ao cumprimento sequencial das etapas apresentadas no modelo proposto e estar alinhado com a visão da empresa. A nível comportamental, está relacionado com o compromisso das pessoas responsáveis pela implementação. | Limitações e Sugestões: melhoria e aperfeiçoamento dos modelos propostos. |
| Autor e Revista: Green and Skinner (2005). Revista “ <i>International Journal of Training and Development</i> ” | | | |
| Objetivo: relatar os resultados de uma avaliação longitudinal e triangulada do treino em GT realizado em diversos ambientes organizacionais. Estabelecer se o treino foi eficaz, do ponto de vista dos participantes e gestores. | Metodologia: questionário e intervenção a 232 participantes. | Conclusões: embora o treino seja afetado pelo contexto e pela motivação, ele tem um impacto positivo na maioria dos participantes. O treino em GT de 4ª geração (Covey) tem o potencial de desempenhar um papel significativo na gestão do <i>stress</i> e em melhorar a eficácia individual e organizacional. | Limitações e Sugestões: sugerem investigações futuras para validar a escala de avaliação utilizada neste estudo. |
| Autor e Revista: García-Ros et al. (2004). Revista “ <i>School Psychology International</i> ” | | | |
| Objetivo: analisar a estrutura fatorial, propriedades psicométricas e capacidade preditiva de desempenho académico de uma escala projetada para avaliar as habilidades de GT de estudantes do ensino médio espanhol. | Metodologia: 350 questionários. | Conclusões: os resultados da análise fatorial exploratória e confirmatória das duas amostras mostram um ajuste adequado de um modelo oblíquo de três fatores, bem como sua capacidade explicativa superior comparativamente a outros modelos. As propriedades psicométricas das subescalas são satisfatórias. | Limitações e Sugestões: sugerem investigação entre relação de GT e resultados académicos em diferentes contextos e níveis académicos e investigar como as variáveis mediadoras podem explicar as diferenças individuais nas habilidades de GT. |
| Autor e Revista: Claessens et al. (2004). Revista “ <i>Journal of Organizational Behavior</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar dois modelos de mediação de GT (1º modelo: secções do modelo de Macan (1994) e 2º modelo combinação de modelo de Macan com modelo de <i>Job Demand – Control Model Karasek</i> (1998). | Metodologia: questionário 1, 99 participantes; questionário 2, 79 participantes. | Conclusões: o 1º modelo, no qual se supôs que o controlo do tempo percebido mediase a relação entre o comportamento do planeamento e a tensão no trabalho, a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho, foi considerado menos adequado que o 2º modelo, que acrescentou carga de trabalho e autonomia no trabalho como independente. | Limitações e Sugestões: como limitações são apresentadas a utilização de dados de uma única fonte, a autonomia no trabalho dos participantes no estudo era baixa e o uso de autorrelato. Sugerem replicar o estudo em outras amostras e usar outros instrumentos de medição como o uso de diários. |
| Autor e Revista: Eilam and Aharon (2003). Revista “ <i>Contemporary Educational Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: identificar comportamentos relacionados com aprendizagem autorregulada. | Metodologia: intervenção a 33 estudantes. | Conclusões: os estudantes demonstraram capacidades reportadas na literatura tais como definir metas, planear atividades, considerar alternativas, monitorizar e refletir, reajustar planos e demonstrar responsabilidade. Os estudantes com alto desempenho geralmente exibiam mais habilidades de aprendizagem autorregulada do que alunos com desempenho médio. | Limitações e Sugestões: a especificidade da amostra pode limitar a generalização das conclusões. Investigações futuras devem abordar mudanças de comportamento ao longo do tempo, estabelecer diferenças nesses comportamentos em relação às habilidades e características pessoais de cada aluno. |
| Autor e Revista: Kelly (2003). Revista “ <i>Personality and Individual Differences</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar a relação entre preocupação e uso do tempo entre estudantes. | Metodologia: questionário a 130 estudantes. | Conclusões: as pontuações totais do <i>time structure questionnaire</i> (TSQ) e os três fatores (senso de propósito, orientação atual e persistência) foram negativamente relacionados à preocupação. No entanto, a TSQ não se correlacionou com a preocupação. Os resultados foram interpretados para indicar que perceções de estrutura e propósito no uso do tempo, mas não o uso de comportamentos reais de GT, podem ser benéficas na diminuição da preocupação. | Limitações e Sugestões: como limitações apresenta o tamanho da amostra, pelo que a generalização dos resultados é limitada e os dados serem obtidos por autorrelato. Sugerem investigações com métodos experimentais, ou com diários para mediar a preocupação e o uso do tempo; ter em conta variáveis potencialmente confusas na relação tempo-preocupação, como autoestima, orientação futura e propósito geral na vida e abordar a eficácia da estrutura na diminuição da preocupação. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Van Eerde (2003). Revista “ <i>Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied</i> ” | | | | |
|--|---|------------|---|--|
| Objetivo: verificar se existe alguma mudança em situações de procrastinação após formação em GT. | Metodologia: experimental. | quasi- | Conclusões: formação em GT afeta a forma como as pessoas encaram a procrastinação no trabalho. Existe a possibilidade que o estudo despertou a consciência sobre o seu comportamento levando à adoção de novos comportamentos e que não seja apenas influenciado apenas pela formação em GT. Os resultados apresentaram implicações práticas: a GT ajudou a minimizar a procrastinação; a convergência entre GT e procrastinação indica que as pessoas estão conscientes do comportamento de procrastinação e que este pode ser influenciado através de um controle social. Por exemplo, em sessões de explicação sobre GT quando explicado alguns modelos é dada a oportunidade de estes serem discutidos e decidido pelos pares. Assim fica implícito que a sincronização de atividades se torna uma parte integrante de GT. | Limitações e Sugestões: o <i>design</i> da investigação poderá ser uma limitação. Sugerem novos estudos focarem-se mais em eficácia e não em eficiência. Procurar estudar como a alteração de determinadas variáveis pode influenciar a diminuição da procrastinação. Ambos os estudos devem avaliar se os intervenientes compreendem a estratégia utilizada, ex. pedir para explicar a estratégia aos colegas. No pressuposto que a influência da GT no desempenho ainda não está bem explicada, sugerem um estudo sobre como a GT influencia o desempenho. Para estudar o efeito da procrastinação, devem incluir variáveis como volume de trabalho, grau de dificuldade, variáveis das atividades desempenhadas. |
| Autor e Revista: Karsten and Leopold (2003). Revista “ <i>Emerald</i> ” | | | | |
| Objetivo: estudar os vínculos entre diferentes espaços socioeconómicos, à medida que eles incorporam os horários de trabalho, para compreender os efeitos da flexibilidade. | Metodologia: bibliográfica. | pesquisa | Conclusões: os padrões de tempo de trabalho estão a afastar-se do padrão tradicional de regularidade. É possível compreender essas mudanças através do conceito de gestão de horas como uma abordagem para gerir a interface entre domínios temporalmente assimétricos. A cidadania organizacional exige que os gestores adotem políticas voltadas para a família. | Limitações e Sugestões: no pressuposto da utilidade da estrutura apresentada para avaliar o tempo, testar em investigações que contemplem os domínios profissionais, organizacional e doméstico e sua inter-relação. |
| Autor e Revista: Kelly (2002). Revista “ <i>Journal of Employment Counseling</i> ” | | | | |
| Objetivo: fornecer aos profissionais ocupados informações sobre a eficiência do uso do tempo. | Metodologia: bibliográfica. | pesquisa | Conclusões: o uso do tempo de forma eficiente pode ser definido como atingir um resultado com o mínimo de desperdício de tempo. O uso de tempo de forma eficiente tem 3 componentes primários: consciência do tempo; consciência dos elementos que consomem tempo e adotar postura positiva. | Limitações e Sugestões: sugerem estudos que fundamentem a teoria apresentada. |
| Autor e Revista: Sabelis (2001). Revista “ <i>Time & Society</i> ” | | | | |
| Objetivo: descobrir como os executivos “sobrevivem” no mundo atual e complexo, acelerado e turbulento de gestão e organização. | Metodologia: direta. | observação | Conclusões: a GT deixou de estar vinculada aos processos de gestão. A GT confere confiança, sugerindo que se pode influenciar o futuro, no sentido de controlo racional. Controlar o tempo em detalhes sugere e confirma a ideia de “o melhor caminho”, dotando-o de padrões de valor que, infelizmente, alguns de nós não conseguem atender. Porém, como essa é considerada a “regra do jogo”, o não cumprimento dos padrões é visto como uma escolha pessoal ou inadequação individual. | Limitações e Sugestões: não apresenta. |
| Autor e Revista: Francis-Smythe and Robertson (1999). Revista “ <i>British Journal of Psychology</i> ” | | | | |
| Objetivo: explorar a relação entre o autorrelato das pessoas sobre o uso de práticas de GT e as estimativas da duração da tarefa. | Metodologia: questionário e intervenção em 10 participantes. | | Conclusões: na configuração esperada, os resultados indicam que aqueles que se consideram bons gestores de tempo são mais precisos na estimativa da duração de uma tarefa futura, daqueles que não se consideram bons gestores de tempo. Os que se consideram bons gestores de tempo tendem a subestimar a passagem do tempo. | Limitações e Sugestões: sugerem investigar se os modelos usados são adequados no domínio da GT e o efeito de diferentes estratégias de motivação na estimativa de tempo. |

Tabela 1 – (continuação)

| | | | |
|---|--|--|---|
| Autor e Revista: Kaufman-scarborough and Lindquist (1999). Revista “ <i>Journal of Managerial Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar a relação entre comportamentos tradicionais de GT e o conceito de policronicidade (medida em que as pessoas preferem se envolver em duas ou mais tarefas ou eventos simultaneamente). | Metodologia: questionário a 112 participantes. | Conclusões: concluiu-se que a policronicidade está relacionada a diferentes aspectos da GT. O impacto da tendência policromática ou monocromática do estilo de tempo de uma pessoa é uma consideração importante para entender sua abordagem pessoal de GT no local de trabalho. | Limitações e Sugestões: como limitações são apontados os dados serem provenientes de autorrelatos, a amostra não permitir uma generalização e sugerem em investigações futuras refinar as escalas utilizadas. |
| Autor e Revista: Adams and Jex (1999). Revista “ <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: incorporar os resultados de Macan (1994) sobre GT no modelo de (<i>Work-Family conflict</i>) WFC proposto por Thomas e Ganster (1995). | Metodologia: questionário a 522 trabalhadores. | Conclusões: os resultados apoiam a noção de que a GT, como uma prática de apoio à família realizada por um indivíduo, opera da mesma forma que as práticas de apoio à família adotadas pelas organizações. Além disso, esses esforços que aumentam as percepções de controle, podem ser particularmente benéficos. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |
| Autor e Revista: Jex and Elacqua (1999). Revista “ <i>Work & Stress</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar se os comportamentos de GT moderam as relações entre <i>stressores</i> (conflito de papéis, sobrecarga de papéis e conflito trabalho-família) e tensão, medida pelas pontuações do Questionário de Saúde Geral. | Metodologia: questionário a 525 colaboradores de várias organizações. | Conclusões: os dados, como previsto, indicam que o uso de comportamentos de GT estavam associados negativamente à tensão. Essas relações foram parcialmente mediadas por sentimentos de controle ao longo do tempo. Os testes do moderador falharam em fornecer suporte ao comportamento da GT como moderador das relações <i>stressor</i> -tensão. Este estudo mostrou que os comportamentos de GT têm um impacto pequeno, mas positivo, sobre a tensão dos funcionários. | Limitações e Sugestões: sugerem mais investigação sobre os determinantes do comportamento da GT e investigar a ligação entre comportamentos de GT e o uso de treino em GT. Como limitações são apresentadas as variáveis que provêm de autorrelatos, a natureza da amostra (indivíduos com muitas exigências no tempo) e a baixa confiabilidade associada às medidas de conflito entre trabalho e família e sentimentos de controle ao longo do tempo. |
| Autor e Revista: Zimbardo and Boyd (1999). Revista “ <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: reorientar os esforços para reconhecer a centralidade da PT em muitos domínios da psicologia, bem como promover o valor da inclusão da PT em novos paradigmas de pesquisa como uma variável independente, dependente ou interveniente. | Metodologia: questionário a 205 estudantes. (ZTPI). | Conclusões: os padrões gerais dos resultados sugerem que o ZTPI é uma medida confiável e válida da PT. | Limitações e Sugestões: uma limitação poderá ser a relevância cultural para sociedades individualistas e suas ambições e sociedades interdependentes e coletivas, nas quais o tempo é diferentemente valorizado. |
| Autor e Revista: Mudrack (1997). Revista “ <i>Sage</i> ” | | | |
| Objetivo: avaliar a TSQ e TMBQ, analisando o conteúdo, a confiabilidade da pontuação na subescala e as estruturas fatoriais. | Metodologia: questionário a 701 trabalhadores de várias empresas. | Conclusões: os resultados confirmaram que quatro das cinco subescalas TSQ devem aparecer em seus formatos originais e que devem ser adotadas versões truncadas das quatro subescalas TMBQ e da subescala TSQ restante. | Limitações e Sugestões: o estudo enfatizou a importância de investigar as subescalas TSQ e TMBQ em vez de simplesmente agregar pontuações e obter uniformidade na composição da subescala em pesquisas futuras. |
| Autor e Revista: Hawkins and Klas (1997). Revista “ <i>Journal of Employment Counseling</i> ” | | | |
| Objetivo: resumir e comparar as conclusões de 5 estudos concluídos entre 1984 e 1994 que trataram dos fatores que causam <i>stress</i> para 4 grupos de profissionais que ajudam: professores regulares em sala de aula, professores de educação especial, enfermeiros num hospital terciário e assistentes sociais em crianças. | Metodologia: pesquisa bibliográfica. | Conclusões: a dificuldade com a disponibilidade e a GT foi a principal causa de <i>stress</i> para os grupos profissionais dos estudos analisados. O treino e o desenvolvimento do pessoal são necessários para promover e manter padrões de prática eficientes e profissionais. O tempo é uma questão central quando se espera que os profissionais façam mais com o mesmo ou menos recursos. As habilidades efetivas em GT são cada vez mais importantes para o profissional. | Limitações e Sugestões: sugerem que a GT é um <i>stressor</i> significativo para certos profissionais que ajudam e merecem atenção no processo de aconselhamento. |

Tabela 1 – (continuação)

| | | | |
|---|--|---|---|
| Autor e Revista: Adams and Jex (1997). Revista “ <i>Psychological Reports</i> ” | | | |
| Objetivo: usar a análise fatorial confirmatória para fornecer um teste mais preciso sobre a estrutura fatorial subjacente da medida de comportamento da GT. | Metodologia: questionário a 522 trabalhadores-estudantes. | Conclusões: os resultados fornecem evidências adicionais para apoiar a estrutura de fator subjacente da escala de comportamento de GT. Os resultados sugerem que, apesar da correlação substancial, as subescalas podem representar dimensões distintas do comportamento de GT. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |
| Autor e Revista: Vodanovich and Seib (1997). Revista “ <i>Psychological Reports</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar empiricamente a relação entre a estrutura temporal e a tendência a procrastinar. | Metodologia: questionário a 115 estudantes. | Conclusões: a GT está relacionada ao desempenho no trabalho sob condições de alta motivação. Os efeitos do comportamento da GT podem variar entre indivíduos. Os comportamentos de GT contribuem, ainda que indiretamente, para o desempenho profissional de algumas pessoas. | Limitações e Sugestões: sugerem investigações futuras para realçar o papel da GT relativamente à procrastinação e a relação entre estrutura temporal e propensão ao tédio em diferentes amostras permitindo a generalização. |
| Autor e Revista: Barling et al. (1996). Revista “ <i>Journal of Applied Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: avaliar a interação de duas formas de comportamento de GT e a busca de resultados como preditores de desempenho de vendas. | Metodologia: questionário a 102 vendedores de carros. | Conclusões: a GT está relacionada ao desempenho no trabalho sob condições de alta motivação. Os efeitos do comportamento da GT podem variar entre indivíduos. Os comportamentos de GT contribuem, ainda que indiretamente, para o desempenho profissional de algumas pessoas. | Limitações e Sugestões: sugerem estudos futuros para identificar quais comportamentos de GT são eficazes para melhorar o desempenho individual do trabalho. As investigações no futuro devem controlar a natureza e o tamanho da concessionária. Replicar a investigação noutras amostras. Como limitação é apresentado terem apenas considerado o número total de vendas. |
| Autor e Revista: Trueman and Hartley (1996). Revista “ <i>Higher Education</i> ” | | | |
| Objetivo: comparar as capacidades de GT e desempenho académico de estudantes “tradicionais” e estudantes em idade mais avançada. | Metodologia: questionário a 293 estudantes. | Conclusões: estudantes do sexo feminino, numa forma geral apresentaram melhor capacidade de GT que estudantes do sexo masculino. Estudantes com mais idade demonstraram maiores capacidades de GT. O desempenho académico, no entanto, foi modestamente preditivo por idade e sexo num componente da escala de GT. | Limitações e Sugestões: sugerem investigar melhor a GT em diferentes contextos. O estudo apresenta limitações relacionadas com a natureza da amostra (idade, género, perfil). |
| Autor e Revista: Macan (1996). Revista “ <i>Journal of Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: avaliar os efeitos de um programa de treino em GT nos autorrelatos dos colaboradores sobre o comportamento da GT, controlo sobre o tempo, satisfação no trabalho e respostas ao <i>stress</i> e sobre os supervisores “classificações do desempenho profissional dos colaboradores”. | Metodologia: quasi-experimental. | Conclusões: contrariamente às expectativas, os participantes não relataram adotar mais comportamentos de GT após participar no programa de treino de GT. Os participantes demonstraram mais controlo percebido sobre o tempo. É possível que o treino em GT tenha feito os participantes sentirem-se melhores com eles próprios. Não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos de treino e sem treino para satisfação no trabalho e tensões induzidas no trabalho. | Limitações e Sugestões: sugerem novos estudos que investiguem porque os participantes demonstram mais controlo percebido, mesmo que não relatem o compromisso com comportamentos de GT e uma avaliação mais rigorosa para se perceber o efeito do treino em GT. Apresentam como limitação o tamanho da amostra. |
| Autor e Revista: Orpen (1994). Revista “ <i>Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied</i> ” | | | |
| Objetivo: testar o efeito do treino em GT em 52 colaboradores de uma empresa de produção australiana, metade dos quais participou de um programa de treino de três dias e metade dos quais não. | Metodologia: intervenção em 52 colaboradores. | Conclusões: os sujeitos do grupo de treino classificaram a sua GT significativamente mais alta após o programa do que o grupo que não participou. Os resultados sugerem que os colaboradores podem ser ensinados a melhorar suas habilidades de GT, especialmente quando se sentem positivamente sobre o programa específico de GT. | Limitações e Sugestões: sugerem investigar as condições que maximizarão o potencial dos programas de treino, demonstrados no presente estudo, para melhorar a GT de trabalho dos colaboradores. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Burt and Kemp (1994). Revista “ <i>Applied Cognitive Psychology</i> ” | | | |
|---|---|---|--|
| Objetivo: investigar a capacidade preditiva da duração de determinadas atividades diárias antes de as realizar. | Metodologia: estudo 1: experimental 100 estudantes. estudo 2: questionário 50 estudantes. | Conclusões: os resultados indicaram que a precisão dos sujeitos em prever a duração de uma série de eventos não estava relacionada à capacidade de GT, medida pela TSQ. Os sujeitos geralmente superestimavam, e essa tendência pode ser uma estratégia que dá uma sensação de controle ao longo do tempo e ajuda a evitar o <i>stress</i> causado pela incapacidade de concluir tarefas no tempo alocado. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |
| Autor e Revista: Macan (1994). Revista. “ <i>Journal of Applied Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: testar um modelo de processo de GT. | Metodologia: estudo 1: questionário a 353 colaboradores de 2 organizações. Estudo 2: questionário a 341 estudantes. | Conclusões: a análise dos coeficientes de trajetória no modelo sugeriu que o envolvimento em alguns comportamentos de GT pode ter efeitos benéficos nas tensões e na satisfação no trabalho, mas não no desempenho no trabalho. O treino em GT não foi considerado eficaz. | Limitações e Sugestões: não apresenta. |
| Autor e Revista: Shahani et al. (1993). Revista “ <i>Anxiety, Stress, & Coping</i> ”. | | | |
| Objetivo: investigar a natureza disposicional do construto de GT. | Metodologia: Estudo 1: questionário a 93 estudantes de secundário Estudo 2: questionário a 106 estudantes de secundário | Conclusões: a TMBQ foi correlacionada positiva e significativamente como a escala “ <i>Sense of Coherence</i> ” nos dois períodos. Além disso, o uso de autorrelato pelos alunos de comportamentos de GT permaneceu relativamente estável sob diferentes níveis de pressão acadêmica, fornecendo algum suporte para a natureza disposicional do construto de GT. O estudo fornece algum suporte para a natureza do construto de GT tendo implicações importantes para a indústria. O treino em GT deve ser prolongado, não de curto tempo. | Limitações e Sugestões: o autorrelato foi apontado como uma limitação, por isso sugerem em estudos futuros obter classificações de pares ou supervisão dos comportamentos de GT e investigação mais completa com métodos múltiplos, bem como avaliar comportamentos de gestão do tempo em ambientes não acadêmicos. Ver como a motivação ou situações de alto incentivo podem influenciar as orientações da GT. |
| Autor e Revista: Lay and Schouwenburg (1993). Revista “ <i>Journal of Social Behavior and Personality</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar a relação da GT com a procrastinação e o comportamento de GT, em termos de estabelecimento de metas e prioridades, uso de mecânica e percepção do controle do tempo. | Metodologia: questionário a 65 estudantes. | Conclusões: as subescalas de GT foram inversamente relacionadas ao comportamento dilatatório. Nenhuma das subescalas da GT mediu a ligação entre procrastinação de características e comportamento dilatatório. | Limitações e Sugestões: não apresentam. |
| Autor e Revista: Slaven and Totterdell (1993). Revista “ <i>Journal of Managerial Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: realizar uma avaliação comportamental dos resultados do treino em GT, examinando tanto a percepção quanto à influência do comportamento no trabalho, e a influência do ambiente de trabalho sobre os resultados do treino em GT. | Metodologia: questionário, estudo diário, entrevistas e intervenção a 34 formandos de 2 curso de GT. | Conclusões: a formação em GT melhora o conhecimento e a percepção de competências em GT. Os intervenientes afirmaram que implementaram os conhecimentos adquiridos no seu quotidiano. No entanto, os registos nos diários não mostraram um aumento de planeamento de atividades. O conceito de GT não é aplicável em todos os trabalhos, ficou claro que a formação em GT é aplicável em trabalhos que têm definido objetivos, atividades e prioridades, conjugado com um ambiente de trabalho, superiores e colegas que são permeáveis à mudança. Formação em GT não está associado à motivação, compromisso, e tempo dedicado a atividades de alta prioridade. | Limitações e Sugestões: a fraca adesão ao estudo poderá ter tido um impacto no estudo. No questionário, uns não responderam a algumas questões, sugerindo que estes tendencialmente não usaram o diário e sugestões de tomada de decisão. O preenchimento dos diários de forma autónoma, não permite um controlo fidedigno dos mesmos. A implementação de conhecimentos em GT na atividade diária poderá requerer mais tempo, e o tempo deste estudo era limitado. Sugerem estudo longitudinal com medições viáveis de comportamento dos intervenientes, para confirmar ou refutar que a formação em GT pode levar a uma mudança de comportamentos. |

Tabela 1 – (continuação)

| | | | |
|---|---|---|--|
| Autor e Revista: Lang (1992). Revista “ <i>Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar a eficácia da GT na prevenção da tensão resultante da sobrecarga laboral. | Metodologia: questionário a 96 estudantes. | Conclusões: os resultados mostraram que as técnicas de GT diminuíram significativamente a ansiedade, mas não a depressão ou os sintomas somáticos. Além disso, a estratégia de <i>coping</i> relativamente à ansiedade permaneceu significativa quando a conveniência social foi controlada. | Limitações e Sugestões: o tamanho da amostra foi pequeno e não representativo de nenhuma população definida e os dados são provenientes de autorrelato. A escala de GT é experimental e necessita de validação. |
| Autor e Revista: Simons and Galotti (1992). Revista “ <i>Bulletin of the Psychonomic Society</i> ” | | | |
| Objetivo: estudo 1: avaliar o planeamento das atividades diárias permitindo aos intervenientes no estudo fazerem lista das suas atividades para o dia seguinte. Avaliar as estratégias de planeamento dos bons e maus planeadores através de um questionário. Estudo 2: minimizar as limitações do estudo 1, através da replicação do estudo 1 usando uma escala de objetivos mais precisa e completa. | Metodologia: estudo 1: questionário e intervenção 88 estudantes. Estudo 2: questionário e intervenção 39 estudantes de secundário da área de psicologia. | Conclusões: estudo 1: estudantes com pontuação mais elevada eram menos prováveis de descrever o planeamento de atividades como "reductor de stress", "tomar decisões previamente programadas", "antecipadores do futuro". A pontuação mais elevada do questionário, do género masculino, está correlacionada com o termo "atingir satisfação", por outro lado o género feminino apresentou uma correção moderadamente negativa. Estudo 2: os bons planeadores não concluíram com segurança uma proporção maior de suas metas do que os planeadores médios ou fracos, nem eram mais sensíveis à prioridade da meta. | Limitações e Sugestões: estudo 1: os bons planeadores não se distinguiram dos maus planeadores por completarem maior número de objetivos, ou mostraram-se mais sensíveis a estabelecer objetivos de acordo com a prioridade. Não obstante de realmente não existir alguma diferenciação nestas variáveis, poderá existir um artefacto nas escalas de medição usadas: o tempo despendido por atividade foi limitado pelo investigador; os objetivos alcançados após a meia-noite não foram considerados; dedicar algum tempo num determinado objetivo, não significa que ele foi alcançado e concluído, apesar que na escala de medição ter sido classificado como completo. |
| Autor e Revista: Britton and Tesser (1991). Revista “ <i>Journal of Educational Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: testar a hipótese de que a média de notas da faculdade seria prevista por práticas de GT. | Metodologia: questionário a 90 estudantes de psicologia. <i>Time Management Questionnaire</i> (TMQ). | Conclusões: práticas de GT podem influenciar o desempenho da faculdade. Este relacionamento pode ter implicações aplicadas, porque as habilidades de GT podem ser ensinadas. | Limitações e Sugestões: sugerem mais investigações para explicar a relação demonstrada neste estudo com maior precisão. A GT deve ser validada noutras áreas. |
| Autor e Revista: Macan et al. (1990). Revista “ <i>Journal of Educational Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: avaliar as relações correlacionais, através de um estudo de campo, no qual os estudantes foram pesquisados quanto à GT e às algumas variáveis de resultado. | Metodologia: questionário a 175 estudantes. | Conclusões: os alunos que perceberam o controlo de seu tempo relataram avaliações significativamente maiores de seu desempenho, maior satisfação no trabalho e na vida, menos ambiguidade de papéis, menos sobrecarga de papéis e menos tensões somáticas e induzidas pelo trabalho. As descobertas são consistentes com a teoria e os conselhos sobre GT, mas também indicam que a dinâmica da GT é mais complexa do que se pensava anteriormente. | Limitações e Sugestões: como limitações do estudo foi apresentado a natureza correlacional deste estudo, que se opõe a qualquer afirmação causal e os dados serem obtidos através de autorrelatos. Sugerem em investigações futuras replicar os resultados em amostras maiores. |
| Autor e Revista: Bond and Feather (1988). Revista “ <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> ” | | | |
| Objetivo: relatar os resultados da pesquisa sobre uma variável que chamam de estrutura temporal, definida pelo grau em que os participantes percebem que seu uso do tempo é estruturado e intencional. | Metodologia: questionário a 336 participantes. | Conclusões: a TSQ possui propriedades psicométricas aceitáveis. As pontuações totais foram correlacionadas positivamente com um senso de propósito na vida, autoestima, saúde relatada, posição atual e otimismo em relação ao futuro e relacionados negativamente com a depressão, angústia psicológica, ansiedade, neurose, sintomas físicos, desespero e anomia. | Limitações e Sugestões: sugerem investigar relações causais entre o uso percebido do tempo e as exigências de papéis e variáveis de personalidade. |

Tabela 1 – (continuação)

| Autor e Revista: Woolfolk and Woolfolk (1986). Revista “ <i>Journal of School Psychology</i> ” | | | |
|---|--|--|--|
| Objetivo: determinar se os professores irão gerir seu tempo com mais eficiência depois de receberem um breve treino no estabelecimento de metas específicas, na elaboração de planos escritos e no uso do tempo. | Metodologia: questionário e intervenção a 81 professores. | Conclusões: um treino breve em GT pode ter efeitos imediatos e de longo prazo no desempenho de professores. As habilidades transmitidas são gerais e podem ser aplicadas em muitas situações. | Limitações e Sugestões: sugerem investigações futuras para determinar se os benefícios de um treino breve persistem e se um treino mais extenso em GT afeta outras variáveis. |
| Autor e Revista: Hall and Hirsch (1982). Revista “ <i>Journal of Organizational Behavior Management</i> ” | | | |
| Objetivo: investigar se a quantidade de tempo gasto em tarefas de alta prioridade poderia ser aumentada através do uso de um manual de treino e de reuniões semanais com um consultor de GT, e para verificar quais efeitos, as mudanças no tempo, de alta prioridade, teriam sobre pontuações autoavaliadas de eficácia e satisfação no trabalho. | Metodologia: estudo diário. 4 docentes e colaboradores de uma Universidade. | Conclusões: o principal efeito do estudo foi o aumento do tempo de tarefa de alta prioridade após a intervenção para cada indivíduo e o aumento concomitante das pontuações de autoavaliação. Apesar de cada interveniente ser um profissional capaz, a falta de habilidades em GT, não lhes permitia planear corretamente o uso do tempo. Talvez o componente único mais importante que contribuiu para a melhoria, no entanto, foi simplesmente manter cada participante envolvido. | Limitações e Sugestões: em investigações futuras sugerem considerar as seguintes variáveis: tempo aplicado em atividades de alta prioridade, satisfação dos intervenientes, identificar variáveis críticas para GT, estimular motivação dos intervenientes. Sugerem um estudo observacional de pessoas que são consideradas boas gestores do seu tempo. |

Fonte: Elaborado pelo autor

2.4. Sobre as diferentes perspectivas de tempo

Não obstante da importância de se compreender o conceito “tempo” numa perspectiva diacrónica, o tempo histórico, é importante referir o conceito “tempo” segundo diferentes perspectivas contextuais, dimensionais, portanto sincrónicas.

Zimbardo and Boyd (2008, pp. 3-20) no livro “*The Time Paradox – The new psychology of time that will change your life*” faz uma compilação interessante que demonstra diferentes PT, da qual se apresenta uma sucinta exposição:

- *O tempo é finito. “O que é, eles uma vez foram / O que eles são você será”* – A analogia e interpretação desta frase permite verificar que o tempo é finito. Atualmente existimos como rapidamente deixamos de existir.
- *O tempo é o meio onde nós vivemos* – Tal como os peixes não estão conscientes da existência da água que os rodeia, muitos dos seres humanos não estão conscientes como o tempo flui de forma incessante (Carlo, 2020). Usa-se o tempo quase de forma automática para agendar eventos, como aniversários ou reuniões, tornando-se uma variável central no nosso quotidiano, sem refletir como ele influencia o quotidiano. Muitas vezes só se toma consciência do tempo, quando já não o possuímos.
- *A economia do tempo* – O tempo é o recurso mais valioso que se tem. Na economia clássica, é o recurso mais raro e quanto mais aplicado, maior o seu valor. Por exemplo, um metal valioso como o ouro ou prata, pela sua escassez é algo de grande valor. No entanto, é possível acumular, como também é possível imprimir mais dinheiro nas sociedades contemporâneas. O tempo não se acumula. O custo do tempo tem um valor. Por exemplo, paga-se mais para conservar o tempo, daí se valorizar voos diretos, serviços *express* ou entregas ao domicílio.
- *Custo oportunidade do tempo* – Um princípio da economia que pode ser aplicado em relação ao tempo: o dinheiro investido em determinada coisa, implica que não seja aplicado noutra, tal como o tempo. O custo oportunidade relacionados com dinheiro e tempo são omnipresentes e sempre desconhecidos. A consciência do custo de oportunidade do tempo permite tomadas de decisão sobre o tempo mais conscientes.
- *A psicologia relativa do tempo* – O tempo é relativo. A perceção do tempo é um processo cognitivo e por isso sujeito a ilusões cognitivas. Em geral, quanto mais

processamento cognitivo num determinado período, mais tempo se julga ter passado.

- *Enquadramento do tempo no mundo real* – A noção de tempo influencia a conduta social. A manipulação do tempo pode influenciar o comportamento.
- *A nova psicologia do tempo* – Zimbardo e Boyed, ao longo de trinta anos, concentraram-se em como aspetos do meio ambiente, tais como ritmo de vida, são interiorizados e difundidos, podendo influenciar pensamentos, sentimentos e comportamentos individuais. A atitude face ao tempo pode ser aprendida e quanto mais consciente a atitude sobre o tempo melhor. A perspetiva temporal traduz-se numa variável fundamental na vida das pessoas.
- *Vivemos num anacronismo* – O contexto mundial mudou drasticamente nos últimos 150 anos. E o ser humano não mudou muito (a nível biológico) em 150 000 anos. É uma máquina biológica antiga que evolui em resposta a um mundo que já não existe. O tempo de reação humana é cerca de 250 milissegundos (tempo que leva para reagir a um estímulo – um ciclo). Assim um ser humano típico tem uma velocidade de processamento de cerca de 4 *hertz*. Um computador moderno tem mais de 3 *gigahertz*.
- *O estado da natureza e o “tempo”* – Se é verdade que em termos fisiológicos o ser humano não mudou muito, também é verdade que, acompanhando a evolução e desenvolvimento, a mente humana mudou o seu foco de preocupação. Por exemplo, nos primórdios da civilização, a grande preocupação era evitar a própria morte, alimentar-se e proteger os seus entes. Mais tarde a sociedade evoluiu e aprendeu a dominar a agricultura, pelo que o foco dos ciclos cognitivos se altera. Mais recentemente, ao analisar o comportamento de uma família modesta, muitas vezes o pensamento não está no presente para garantir a subsistência, mas no futuro. Com a introdução do relógio, a uniformização do fuso horário e a industrialização do tecido empresarial volta-se a mudar o foco pessoal.

Atualmente, a maioria dos indivíduos em idade ativa vende o seu tempo. Numa perspetiva económica sobre esta evolução pode-se considerar a perspetiva de Alvin Toffler (1999), que caracterizou esta evolução como “três vagas económicas”. Segundo este autor, a civilização passou por três épocas distintivas, que tiveram reflexos na economia e na sociedade em que vivemos. A “primeira vaga” é caracterizada pela Idade da Agricultura, em que o capital essencial era a terra para cultivar. A “segunda vaga” está

ligada à Era Industrial sendo o seu capital mais importante as máquinas e as fábricas. A “terceira vaga”, que está bem presente nos tempos que correm, diz respeito à Era da Informação onde impera o capital da informação e da alta tecnologia.

2.5. Perspetivas temporais

Shmotkin and Eyal (2003) referem que a PT é fundamental para a construção do tempo psicológico, que emerge dos processos cognitivos automáticos responsáveis pela divisão da experiência humana em quadros temporais passados, presentes e futuros. O fenómeno do tempo tem sido um tema transversal a diversas áreas do saber tais como filosofia, física, educação e psicologia (Košťál et al., 2016).

Grande parte da atividade humana é limitada no tempo, quer numa perspetiva cronológica quer numa perspetiva psicológica. A perceção subjetiva do tempo, na forma de duração percebida, sincronia, ritmo de vida e muito mais, bem como nossas perspetivas temporais estão profundamente fortalecidas (Sircova et al., 2014). A PT revela-se um ponto de vista importante para a perceção da existência humana (Košťál et al., 2016). A compreensão da PT e um equilíbrio entre passado, presente e futuro são atualmente considerados pré-condições para o sucesso, saúde mental e felicidade pessoal. Por outro lado, a falta de visão de futuro e desequilíbrio entre as perspetivas tendem a causar falhas individuais e conflitos sociais (Zimbardo & Boyd, 2008).

Diversos autores procuraram refletir sobre este tópico. Por exemplo, Kant foi o primeiro a descrever o aspeto psicológico da noção de tempo; Pierre Janet, estudou a relação entre comportamento humano e a perceção do tempo (D’Alessio et al., 2003).

Fraisse (1967) no seu livro evidencia as primeiras investigações sobre este tópico. Este autor estudou a forma pela qual o homem se adapta (ao tempo) e cria condições temporais. Ele estabeleceu três níveis de reação: (1) tempo fisiológico; (2) tempo passado, ou perceção do tempo; (3) especulação no tempo. Em relação a este último nível, Fraisse introduziu o conceito de horizonte temporal/período, no qual fatores cognitivos e motivacionais interagem com a vida real. Em conclusão, a avaliação do tempo é transformada em experiência do tempo. Lewin (1951) enfatizou o impacto da PT nas condições psicológicas. Ele sustentou que a PT é influenciada pela formação social do indivíduo e pelos seus processos motivacionais. O modelo de espaço de vida de Lewin incluiu a influência do passado e do futuro no comportamento atual. Segundo Lewin

(1951) a PT faz parte da orientação individual do passado e do futuro psicológico que existe num determinado momento. Para este autor, a PT exerce a sua influência no comportamento humano através do campo presente, o qual inclui uma dimensão temporal na qual coexistem o passado psicológico, o presente psicológico e o futuro psicológico, cada um deles como um constituinte do espaço de vida do sujeito, num dado momento. Nuttin (1985) explica como a perspectiva de criação de tempo é condicionada pela elaboração cognitiva de necessidades, intenções e projetos. Este autor descreveu o impacto de eventos futuros e passados no comportamento presente, dando maior ênfase ao futuro. Nuttin (1985) destaca como a antecipação é condicionada não apenas por experiências passadas, mas também por uma intervenção de estruturas cognitivas que elaboram projetos e intenções de maneira a construir as motivações do indivíduo. D'Alessio et al. (2003) referem que Trommsdorff (1983), ao investigar a relação entre orientação futura e socialização, considerou esse tipo específico de orientação como uma diretriz variável do comportamento do indivíduo integrado. Mais tarde, em 1986, McGrath and Kelley (1986) relatam que já existiam mais de 200 abordagens diferentes para perspectiva sobre o tempo.

Recentemente Zimbardo e a sua equipa descreveram um estudo sobre tempo psicológico em geral, e da perspectiva temporal em particular. O programa de pesquisa tinha como objetivo reorientar os esforços para reconhecer a centralidade da perspectiva temporal em diversas especialidades da psicologia. Segundo Zimbardo, em *The Time Paradox* (2008), a PT é um processo inconsciente no qual as categorias temporais desempenham um papel de conexão principal na relação entre experiências pessoais e sociais que ajudam a dar sentido e ordem aos eventos da vida quotidiana. Os quadros cognitivos temporais são usados na codificação, armazenamento e recuperação de eventos experientes, bem como na formação de expectativas, objetivos e visões imaginativas. A representação concreta do presente encontra-se entre as construções psicológicas abstratas de eventos anteriores passados e futuros previstos. A PT aprendida exerce uma influência dinâmica no julgamento, decisão e ações. Os processos cognitivos abstratos (de reconstruir o passado e construir o futuro) influenciam a tomada de decisão atual no espaço imediato da vida e atrasam fontes aparentes de gratificação que podem levar a consequências indesejáveis.

Relativamente aos instrumentos desenvolvidos para medição da PT, segundo Zimbardo and Boyd (1999), são vários os desenvolvidos, contudo não são incorporados

nos atuais domínios da psicologia, devido à sua natureza não cumulativa e origem dispersa, factos que dificultam a comparação de resultados. São encontrados diferentes instrumentos na literatura tais como: *Thematic Apperception Test* (Wohlford, 1966, 1968) - um teste que pretende medir a perspetiva temporal em toda a sua amplitude; *The Experiential Inventory* (Philipp, 1992; Schwartz, 1976), *The Circles Test* - (Cottle, 1968; Schwartz, 1976), *The Motivational Induction Method* - (Nuttin, 1985) ou mesmo *Time Lines* (Rappaport, 1990). Nenhum desses métodos foi amplamente aceite por causa da sua baixa confiabilidade e problemas de pontuação (D'Alessio et al., 2003). Mais tarde, surgem outras tentativas, que apesar de mais fiáveis, apenas focam uma única dimensão, como presente ou futuro, sem considerar a influência de outras dimensões temporais. São exemplos a *Consideration of Future Consequences Scale* - (Strathman et al., 1994), *Sensation Seeking Scale* - (Zuckerman, 1994) ou a *Future Anxiety Scale* (Zaleski, 1996).

2.5.1. Zimbardo Time Prespective Inventory

Zimbardo and Boyd (1999) desenvolveram o *Zimbardo Time Perspective Inventory* (ZTPI), que mede cinco perspetivas de tempo diferentes, definidas em termos de tempo passado, presente e futuro e valência positiva e negativa. (Uma outra PT, Futuro Transcendental, também foi proposta e medida por Zimbardo, Keough and Boyd (1997), não tendo sido aqui considerada).

A PT, medida com o ZTPI, é considerada uma variável que tem em conta as diferenças individuais tal como a personalidade (Shores & Scott, 2007). A investigação associou a PT a muitas atitudes e comportamentos, incluindo comportamentos de saúde, tempo gasto com familiares e amigos e tomadas de decisão relacionadas com a carreira. A PT permite aos indivíduos organizar o seu quotidiano de forma coerente, ordenada e significativa traduzindo-se num “processo cognitivo essencial através do qual as pessoas recebem, interpretam e negociam seus mundos físico e social” (Holman & Zimbardo, 2009, p. 136). Košťál et al. (2016) referem que a PT serve para colocar limites e criar o espaço e o caminho psicológico dentro e através dos quais o fluxo de vida é vivenciado.

Cotte and Ratneshwat (2001) postularam que os indivíduos podem estar localizados em três contínuos diferentes, com base na necessidade de interação social durante o tempo livre (sozinho *versus* dimensão social); sua orientação temporal (dimensão passada *versus* dimensão futura); e sua abordagem à GT (dimensão de uma tarefa *versus* tarefas

múltiplas). A combinação individual dessas três dimensões temporais é denominada estilo de tempo, isto é, perspectiva temporal. Segundo Keough et al. (1999, p. 150), a PT “é o processo, muitas vezes inconsciente, pelo qual o fluxo contínuo de experiências pessoais e sociais é decomposto ou empregue em categorias ou quadros temporais selecionados que ajudam a dar ordem, coerência e significado a esses eventos”. O ZTPI apresentou confiabilidade e validade em mais de uma década de investigações (Ortuno & Gamboa, 2009; Shores & Scott, 2007). Com mais de 1400 citações *Scopus*, o ZTPI, apresenta-se como uma importante ferramenta de avaliação do constructo (Temple et al., 2019). O ZTPI, é um inventário estruturado com base na teoria, incluindo processos motivacionais, emocionais, cognitivos e sociais que determinam a perspectiva temporal (Zimbardo & Boyd, 1999). Os estudos foram desenvolvidos em diferentes culturas e verificaram que as dimensões associadas ao ZTPI estão associadas a uma variedade de comportamentos saudáveis e de risco.

O instrumento desenvolvido por Zimbardo e colegas, segundo Ortuno and Gamboa (2009), apresenta a vantagem de já ter sido traduzido, aplicado e validado em diversos estudos tais como: o italiano (D’Alessio et al., 2003), o francês (Apostolidis & Fieulaine, 2004), o castelhano (Díaz-Morales, 2006), o russo (Mitina & Sircova, 2008). Mais recentemente encontra-se a aplicação do mesmo instrumento traduzido em outras línguas, mencionando alguns: polaco (Przepiorka et al., 2016), hebraico (Orkibi, 2015), grego (Anagnostopoulos & Griva, 2012), sueco (Carelli et al., 2011), português (Ortuno & Gamboa, 2009), brasileiro (Milfont et al., 2008). Os estudos de validação confirmaram que as traduções são ferramentas úteis na prática psicológica e geralmente correspondem ao inventário original nos itens significativos de cada escala.

Apesar da sua aplicabilidade, assomam algumas evidências sugestivas que permanecem questões relacionadas à confiabilidade e validade fatorial do ZTPI (Temple et al., 2019). Os mesmos autores referem os seguintes autores que fundamentam esta argumentação: Crockett et al. (2009), McKay et al. (2015), Perry et al. (2015) ou mesmo Sircova et al. (2014). Uma das questões levantadas por Crockett et al. (2009) é que alguns itens não avaliam a perspectiva do tempo, por exemplo o item, “Incomoda-me chegar atrasado”, é proposto para avaliar a perspectiva Futuro, no entanto, pode servir como uma avaliação da consciência (Temple et al., 2019).

Na tabela infra (Tabela 2) é possível verificar como algumas características comportamentais se refletem em indivíduos com diferentes perspectivas temporais. Por exemplo, relativamente à agressividade, um indivíduo orientado para o Futuro, ou Passado Positivo será menos agressivo, já um indivíduo orientado para o Presente Hedonista ou Fatalista ou Passado Negativo tende a ser mais agressivo.

Tabela 2 - Características comportamentais vs. perspectiva temporal

| Características Comportamentais | Perspetiva Temporal | | | | |
|--|---|---|---|-----------------------------------|---|
| | Futuro | Presente Hedonista | Presente Fatalista | Passado Positivo | Passado Negativo |
| Agressividade | Menos agressivo | Mais agressivo | Mais agressivo | Menos agressivo | Mais agressivo |
| Depressão | Menos depressivo | Mais depressivo | Mais depressivo | Menos depressivo | Mais depressivo |
| Energia | Mais energia | Mais energia | Menos energia | Mais energia | Menos energia |
| Uso de relógio | Maior probabilidade | Menor probabilidade | Indiferente | Não refere | Não refere |
| Controlo dos saldos da conta bancária | Maior probabilidade | Não refere | Não refere | Não refere | Não refere |
| Uso de agendas diárias | Maior probabilidade | Não refere | Não refere | Não refere | Não refere |
| Passar fio dentário | Maior probabilidade | Não refere | Não refere | Não refere | Não refere |
| Usar drogas | Menos uso de drogas | Não refere | Não refere | Não refere | Não refere |
| Consumo de Álcool | Menos consumo de álcool | Não refere | Não refere | Não refere | Não refere |
| Cordiais | Indiferente | Indiferente | Indiferente | Mais cordiais | Indiferente |
| Conscientes | Mais conscientes | Menos conscientes | Menos conscientes | Mais conscientes | Menos conscientes |
| Estabilidade Emocional | Indiferente | Menor estabilidade emocional | Menor estabilidade emocional | Maior estabilidade emocional | Menor estabilidade emocional |
| Franco | Maior abertura | Indiferentes | Menor abertura | Não refere | Não refere |
| Preocupação com consequências futuras | Maior preocupação com consequências futuras | Menor preocupação com consequências futuras | Menos preocupação com consequências futuras | Indiferentes | Menor preocupação com consequências futuras |
| Controlo sobre o ego | Maior controlo do ego | Menor controlo do ego | Menor controlo do ego | Menor controlo do ego | Maior controlo do ego |
| Impulsivo | Mais impulsivo | Menos controlados | Menos controlados | Mais controlados | Menos controlados |
| Procura por novidades | Maior procura por novidades | Maior procura por novidades | Maior procura por novidades | Não refere | Não refere |
| Preferência por consistência | Maior preferência por consistência | Menor preferência por consistência | Menor preferência por consistência | Não refere | Não refere |
| Dependência pela recompensa | Maior dependência pela recompensa | Indiferente | Indiferente | Maior dependência pela recompensa | Indiferente |
| Autoestima | Maior autoestima | Indiferente | Menor autoestima | Maior autoestima | Menor autoestima |
| Procura por sensações | Menor procura por sensações | Maior procura por sensações | Maior procura por sensações | Não refere | Não refere |
| Ansiedade | Menos ansiedade | Indiferente | Mais ansiedade | Menos ansiedade | Mais ansiedade |
| Média de classificações | Média de classificações elevada | Indiferente | Média de classificações baixa | Não refere | Não refere |
| Horas de estudo semanais | Maior número de horas de estudo | Menor número de horas de estudo | Indiferente | Não refere | Não refere |
| Criatividade | Mais criativos | Mais criativos | Menos criativos | Mais criativos | Menos criativos |
| Felicidade | Indiferentes | Mais felizes | Menos felizes | Mais felizes | Menos felizes |
| Mente frequentemente | Mente menos | Mente mais | Mente mais | Indiferente | Mente mais |

Tabela 2 – (continuação)

| | | | | | |
|-----------------------------|-------------|--|---------------------|----------------|--|
| Rouba frequentemente | Indiferente | Maior apetência | Maior apetência | Indiferente | Maior apetência |
| Timidez | Indiferente | Menos tímidos | Mais tímidos | Menos tímidos | Mais tímidos |
| Temperamento | Indiferente | Indiferente | Mais temperamentais | Indiferente | Mais temperamentais |
| Exercício | Não refere | Mais frequente | Indiferente | Indiferente | Menos frequente |
| Amigáveis | Não refere | Não refere | Não refere | Mais amigáveis | Menos amigáveis |
| Jogadores | Não refere | Maior probabilidade de serem jogadores | Não refere | Indiferente | Maior probabilidade de serem jogadores |

Fonte: Adaptado de Zimbardo and Boyd (2008)

Na tabela abaixo (Tabela 3), de acordo com Zimbardo (2008), apresenta-se uma breve descrição das principais características encontradas em cada uma das PT:

Tabela 3 - Principais características dos indivíduos de cada perspetiva temporal

| Perspetiva temporal | Características |
|--------------------------------|--|
| Futuro (F) | Envolve comportamentos que são dominados pela busca de objetivos e recompensas futuras; as pessoas tendem a planear e organizar as suas atividades de trabalho. Indivíduos focados em metas e recompensas futuras. Dão importância às consequências, contingências e resultados das decisões atuais. |
| Presente Hedonista (PH) | Envolve perspetiva hedonista, de correr riscos e atitudes voltadas para o prazer em relação à vida; procuram os prazeres do momento através de experiências excitantes e de alto risco; visão de curto prazo. Atitude hedonista e de correr riscos em relação ao tempo e à vida, com pouca preocupação com consequências futuras. São indivíduos orientados para o prazer presente, adoram correr riscos, desfrutam de atividades intensas, procuram excitação e estão abertas a amizades. |
| Presente Fatalista (PF) | Envolve uma atitude fatalista em relação à vida presente e futura; as pessoas apresentam baixos níveis de escrúpulos, tendência para a depressão, ansiedade, raiva e alto níveis de instabilidade emocional; refletem uma atitude fatalista, impotente e sem esperança em relação ao futuro e à vida. |
| Passado Positivo (PP) | Envolve uma atitude calorosa, prazerosa, nostálgica e sentimental em relação ao passado; permite que as pessoas adotem uma perspetiva de longo prazo, evita riscos e enfatiza a estabilidade; as pessoas focam as suas realizações passadas e percursos que foram bem-sucedidos, despertando uma sensação positiva de bem-estar. |
| Passado Negativo (PN) | Envolve visão negativa e aversiva do passado; associa-se com sentimentos de desvalorização, depressão, ansiedade e pessimismo; a pessoa concentra-se nos seus erros e na impossibilidade de vencê-los. |

Fonte: Adaptado de Zimbardo and Boyd (2008)

A PT Futuro (F) está associada a desempenho académico superior, menos comportamentos de risco, comportamentos de autocontrolo, de proteção e promoção da saúde, como por exemplo, exercício e dieta (e.g., (Hamilton et al., 2003)), autoeficácia, motivação capacidade de organização, senso de responsabilidade e planeamento de atividades académicas (e.g., (Cheng et al., 2012; Mello & Worrell, 2006; Zimbardo & Boyd, 2008)), e atitudes e comportamentos ambientais (Corral-Verdugo et al., 2006). Por outro lado, a PT Futuro está negativamente correlacionada com novidades e busca de sensações, ansiedade e depressão (Zimbardo & Boyd, 1999), idade (Hamilton et al., 2003), uso de substâncias (Keough et al., 1999); e condução arriscada (Zimbardo et al., 1997).

Já os indivíduos que apresentem uma perspectiva temporal PH, estão associados positivamente a comportamentos de busca da sensação de risco, como por exemplo condução agressiva e imprudente (Zimbardo et al., 1997), responsabilidade em saúde e relações interpessoais (e.g., (Hamilton et al., 2003)), uso de álcool, tabaco e outras substâncias psicoativas (Apostolidis et al., 2006; Fieulaine & Martinez, 2010; Keough et al., 1999; Zimbardo & Boyd, 2008) ou mesmo comportamentos sexuais de risco (e.g., (Protogerou & Turner-Cobb, 2011; Rothspan & Read, 1996)).

A perspectiva PF, foi associada de forma positiva com comportamentos destrutivos à saúde, agressão, ansiedade, tendências suicidas, depressão (Henson et al., 2006; Laghi, D'Alessio, et al., 2009; Zimbardo & Boyd, 1999) e atividade física (Hamilton et al., 2003) e negativamente associado à consideração de consequências futuras (Zimbardo & Boyd, 1999), a resultados académicos (Mello & Worrell, 2006) e comportamento ambiental (Corral-Verdugo et al., 2006).

Por outro lado, a perspectiva PP foi associada positivamente à satisfação com a vida, afeto positivo, menor ansiedade, simpatia, autoestima, apoio social e responsabilidade em saúde, nutrição e crescimento espiritual (Hamilton et al., 2003) e está relacionada negativamente com baixos níveis de satisfação com a vida, depressão, ansiedade, infelicidade, falta de estabilidade emocional, conflitos familiares e baixo apoio social (Desmyter & De Raedt, 2012; Holman & Zimbardo, 2009; Zhang & Howell, 2011; Zimbardo & Boyd, 2008). Já o PN apresenta uma visão negativa e aversiva do passado (Zimbardo & Boyd, 2008).

2.5.2. Versões reduzidas do ZTPI

A versão original do ZTPI contém 56 itens o que torna o seu preenchimento moroso. Certamente por esta razão, têm surgido várias versões reduzidas deste questionário, desenvolvido em diferentes países (Przepiorka et al., 2016). Worthington e Whittaker (2006), citados por Przepiorka et al. (2016), referem que os testes/questionários curtos são recomendados quando se usa uma bateria de questionários diferentes e são menos fatigantes para os participantes. Os indivíduos concluem os testes longos com menos confiabilidade, pelo que os testes devem ser tão curtos quanto possível. Orkibi (2015) defende que uma versão mais curta é mais fácil de aplicar em comparação à original, reduzindo a carga desnecessária para participantes da investigação. A necessidade prática

de uma versão reduzida do ZTPI é evidente (Košťál et al., 2016). Os mesmos autores referem que a utilização de uma versão reduzida implica uma troca, isto é, o reduzir uma escala implica o estreitamento do construto, entre outras perdas. Já Orosz et al. (2017) referem que a utilização de questionários reduzidos têm vantagens e desvantagens. Por um lado, um questionário curto pode ser preenchido de forma mais rápida do que um mais longo, por outro, deve-se ter em consideração que um número menor de perguntas pode se referir apenas a uma seção menor dos construtos psicológicos que originalmente se pretendiam medir.

Por fim, a tabela (Tabela 4) abaixo apresenta os estudos mais recentes e considerados relevantes para este estudo, que utilizaram uma versão reduzida do ZTPI.

Tabela 4 - Estudos publicados que utilizaram versão reduzida do ZTPI

| Autores | País | Objetivo | Participantes | Número de Itens | Conclusões |
|---------------------------|---|--|--|--|---|
| Orosz et al. (2017) | Hungria | Investigar a estrutura fatorial de uma versão reduzida do ZTPI | 13 – 86 anos (N = 1370) | 17 itens | A versão reduzida de 17 itens do ZTPI inclui os cinco fatores originais e possui índices de ajuste de modelo apropriados. Além disso, é confiável em termos de consistência interna e estabilidade temporal. À luz das validações anteriores do ZTPI com anomalias, os presentes resultados podem incentivar a redução radical do ZTPI original. |
| Przepiorka et al., (2016) | Polónia | Desenvolver e validar uma versão reduzida do ZTPI | 17 – 29 anos (N = 805) | 20 itens | Os resultados sugerem que a versão reduzida utilizada é confiável e válida. |
| (Koštal et al., 2016) | República Checa e Eslováquia | Testar as propriedades psicométricas da versão reduzida do ZTPI e o balanceamento opcional da escala “Futuro” com a sua contraparte | 18 – 90 anos (N = 2062) | 15 itens | O ZTPI-short é um instrumento de qualidade para avaliar a perspectiva do tempo e pode ser recomendado para uso posterior. |
| McKay et al. (2015) | Reino Unido; Estados Unidos da América; Austrália | Investigar sobre as propriedades psicométricas da versão reduzida da ZTPI-36 em três amostras de diferentes países. | Reino Unido: 12–16 anos (N = 913) Estados Unidos da América: 11–18 anos (N = 815) Austrália 17–70 anos (N = 667) | 36 itens – escala validada por Sircova et al. (2014) | Os resultados forneceram suporte para a consistência interna das pontuações do ZTPI, mas as análises de validade estrutural indicaram um ajuste inadequado e vários itens problemáticos. Os resultados questionam o uso de pontuações nesta versão abreviada do ZTPI. |
| Orkibi (2015) | Israel | Desenvolver uma versão curta em hebraico do ZTPI que possa ser aplicado por profissionais de saúde em pesquisa, terapia e aconselhamento | (N = 1144) | 20 itens | Os coeficientes de correlação entre as cinco subescalas dos instrumentos reduzidos (20 itens) e originais (56 itens) foram todos acima de 0,79, indicando a adequação da versão curta para avaliar os cinco fatores de PT. |
| Perry et al. (2015) | Reino Unido; Estados Unidos da América; Eslovénia | Investigar o uso da versão reduzida ZTPI-25 em adolescentes no contexto de questões conceituais e de medição no contexto de questões conceituais e de medição de forma mais ampla. | Reino Unido: 12–16 anos (N = 913) Estados Unidos da América: 11–18 anos (N = 815) Eslovénia 15–19 anos (N = 154) | 25 itens – escala validada por Laghi, Baiocco, Liga, Guarino, & Baumgartner (2013) | Os resultados revelaram validade concorrente satisfatória, com base nas correlações com as medidas utilizadas no desenvolvimento do ZTPI completo. No entanto, a consistência interna e a validade fatorial das pontuações foram insatisfatórias. |
| Sircova et al. (2014) | 24 Países | Abordar algumas lacunas na literatura e investigar até que ponto o ZTPI é um instrumento que utiliza a concepção mais abrangente da PT e que avalia de forma válida e confiável a PT num contexto ocidental, também captura dimensões da PT num conjunto diversificado de outras culturas. | Média de idades reportada = 26,9 anos (SD = 12.3) (N = 12.200) | 36 itens | As versões reduzidas ZTPI, são confiáveis para a análise em nível de país, enquanto recomendam o uso de escalas completas para análise em nível individual. A versão curta do ZTPI promoverá ainda mais a integração da pesquisa no domínio da PT em relação a muitos processos psicossociais diferentes |
| Laghi et al. (2013) | Itália | Investigar a relação entre PT e o <i>status</i> da identidade na adolescência | 17–19 anos (N = 1300) | 25 itens – escala validada por Laghi, Baiocco, et al. (2009) e Laghi, D’Alessio, Pallini, & Baiocco (2009) | Os adolescentes que alcançaram um <i>status</i> de identidade integrado pareciam adotar principalmente uma perspectiva de tempo futuro e ter uma visão positiva do passado. Por outro lado, adolescentes difundidos relataram experiências negativas no passado, menor orientação para o futuro e maior inclinação ao fatalismo em comparação com outros. |

Tabela 4 – (continuação)

| | | | | | |
|--------------------------|---------------------------|--|--|--|--|
| Zhang et al. (2013) | Estados Unidos da América | Testar as características psicométricas do SZTPI-15, concentrando-se em: (a) validade convergente e discriminante, (b) validade externa, (c) confiabilidade de teste-reteste e (d) classificações por pares. | 23 – 31 anos (N = 2149) | 15 itens | Com base nesses testes, os resultados demonstraram que a versão curta era menos confiável que o ZTPI padrão, mas mostrava uma convergência psicométrica impressionante com o ZTPI padrão. |
| Wakefield et al. (2010) | Austrália | Avaliar as propriedades psicométricas de uma versão reduzida do ZTPI | Amostra da comunidade (N = 276) e indivíduos com história familiar de cancro (N = 338) | 25 itens (5 de cada dimensão temporal) | As avaliações da PT em indivíduos com risco aumentado de cancro podem fornecer informações clínicas valiosas. Contudo, investigações adicionais justificam-se, as propriedades psicométricas da forma abreviada desta escala, pois não atendem aos critérios para estudos de validação psicométrica. |
| Dissel (2007) | África do Sul | Determinar as propriedades psicométricas de uma versão reduzida do ZTPI num contexto africano | 30 – 80 anos (N = 1050) | 20 itens | Concluíram que o questionário não apresentou bons resultados. Das várias limitações referiram a dificuldade em traduzir expressões para a cultura da população em estudo, visto algumas não terem tradução direta; em termos culturais algumas questões foram consideradas pessoais e improprias e a pouca escolaridade dos participantes dificultou a percepção de alguns conceitos expostos. |
| D'Alessio et al., (2003) | Itália | Avaliar as propriedades psicométricas do <i>Stanford Time Perspective Inventory</i> (STPI - versão reduzida) | 15 – 89 anos (N = 1507) | 22 itens, 6 dos quais não fazem parte da versão original do ZTPI | Os resultados são paralelos aos relatados anteriormente para uma amostra americana. O presente estudo, no entanto, falhou em evidenciar o "passado" como um fator na estrutura fatorial. |
| Keough et al., (1999) | Estados Unidos da América | Investigar se existe uma relação entre perspectiva temporal e o uso de substâncias | 14 – 67 anos (N = 2627) | 22 itens | Os resultados indicam que a PT é um construto de diferença individual importante que deve ser considerado ao examinar comportamentos relacionados à saúde, como uso e abuso de substâncias, e no planeamento de programas de intervenção. |

Fonte: Adaptado de Przepiorka et al. (2016)

Przepiorka et al. (2016) referem que os resultados de estudos sobre versões reduzidas do ZTPI sugeriram que o número de fatores e seu conteúdo podem depender da nacionalidade da amostra. Muitas dessas versões reduzidas do ZTPI consistem em subescalas de 5 itens.

Temple et al. (2019) após a analisar das versões reduzidas de Košťál et al. (2016), Orkibi (2015) e Orosz et al. (2017) consideraram que os resultados apresentados podem ser ambíguos para todas as dimensões e os coeficientes de confiabilidade foram abaixo do ideal em todas as amostras. Concluíram, enfatizando, a necessidade de uma abordagem orientada teoricamente para aprimorar a avaliação psicométrica da PT, em vez de simplesmente sacrificar a confiabilidade ou a validade discriminante para melhorar o ajuste do modelo numa escala reduzida.

Lukavská et al. (2011) referem que alguns itens ambíguos do ZTPI, tendem a se correlacionar de forma menos evidente com as suas próprias escalas e, ocasionalmente, relacionam-se a uma escala diferente do que o esperado no modelo. Os mesmos autores supõem que, em diversos contextos culturais, versões reduzidas do ZTPI, contendo apenas vários itens-chave para cada escala, poderiam fornecer uma ferramenta mais válida e prática. Orkibi (2015) refere que uma versão reduzida poderá ser utilizada em terapia ou aconselhamento para avaliar o perfil de um indivíduo e orientar intervenções.

2.5.3. Equilíbrio entre perspectivas temporais

O tempo tem sido tema de interesse de profissionais de diferentes áreas. A PT é uma das influências mais significativas que afetam quase todos os aspetos do comportamento humano, como delinquência, desempenho educacional, saúde, padrões de sono e sonho e escolhas de parceiros românticos, afetando nossa qualidade de vida (Boniwell & Osin, 2015). Aquando da apresentação das perspectivas temporais por parte de Zimbardo e os seus colegas são evidentes os aspetos positivos de cada uma. Porém, a cada perspectiva também são associados alguns aspetos menos favoráveis. Zimbardo e os colegas, no livro “*The Time Paradox*” (2008), apresentaram várias reflexões sobre as perspectivas temporais consideradas por eles. Apresenta-se um resumo das mesmas (Tabela 5):

Tabela 5 - Reflexões sobre cada perspectiva temporal de Zimbardo

| Perspetiva Temporal | Descrição |
|----------------------------|--|
| Futuro | O futuro, tal como o passado, nunca é experimentado de uma forma direta. Para adotar uma perspetiva orientada para o futuro é necessário estabilidade e consistência no presente. O futuro é um construto psicológico de um estado mental. Indivíduos orientados para o futuro estão focados no amanhã e não no ontem. Os indivíduos orientados para o futuro, trabalham bem sobre <i>stress</i> , terminam tarefas e têm sempre presente que são mortais, pelo que tomam decisões conscientes para adiar esse fim. Por outro lado, para estes indivíduos o desperdício de tempo é visto como errado, tornando-se esta postura tóxica ficando agressivos, impacientes e sobre <i>stress</i> . Assim, estes indivíduos por vezes sacrificam a família ou amizade em troca do sucesso. |
| Presente | Alguma orientação para o presente é necessária para apreciar a vida, mas muita orientação para o presente pode subtrair a felicidade à vida. Em geral, a perspetiva PH é característica de indivíduos que vivem a sua vida de forma intensa, preenchida com excitação e espontaneidade. Comprometem-se com diferentes atividades, desportos e passatempos. Têm facilidade em fazer amigos e relações amorosas. Os amigos gostam de estar com eles pois vivem de forma intensa. Não se comprometem com listas de coisas a fazer pois para eles o importante é o “aqui e agora”. Sobre uma perspetiva que devem aproveitar tudo o que lhes dá prazer e evitar o que causa dor, e perante a incerteza do futuro, são mais propensos a adotar comportamentos de risco (e.g., consumo de substâncias ilícitas, alcoolismo). Tendencialmente estas pessoas chegam atrasadas a compromissos, ou porventura esquecem-se deles. |
| Passado | Os autores defendem que o passado é importante, mas não tão importante como Freud afirmava. Todos os indivíduos são influenciados pelo passado, mas não são completamente determinados por este. Não se pode mudar o passado, mas pode-se mudar as atitudes perante o passado. Por um lado, o passado fornece-nos continuidade e um sentido de “eu”, ao mesmo tempo, apesar de imperfeito, o passado é preditivo do futuro. Por outro lado, se existir uma perspetiva tendenciosa sobre o passado, reflete-se uma orientação voltada para trás e não um foco no futuro. O passado poderá trazer uma sensação de segurança, mas ficar demasiado ligado ao passado é menos provável que se arrisque. O passado não é estático, na medida em que é possível reconstruí-lo numa perspetiva de atitude positiva e ao fazê-lo o indivíduo liberta-se para que possa conquistar a felicidade/bem-estar no presente e futuro. |

Fonte: Zimbardo and Boyd (2008)

As perspetivas temporais são expressas através das cinco perspetivas do ZTPI, e os indivíduos podem diferir um do outro no grau em que atribuem mais ênfase a uma PT específica. É importante ressaltar, ainda assim, que o comportamento humano representa uma combinação de todas as PT do que uma expressão pura de qualquer perspetiva em particular (Zimbardo & Boyd, 2008). Exemplificando, um jovem adulto, pode apresentar uma perspetiva orientada para o futuro quando está a planear a sua carreira, perspetiva orientada para o presente quando está com os amigos e orientada para o passado quando está a criar a sua personalidade (Hamilton et al., 2003). Não obstante, pelo facto de existirem problemas associados a uma orientação excessiva em relação a qualquer perspetiva, uma perspetiva de tempo equilibrada foi apresentada como modelo ideal (Boniwell & Osin, 2015). As pessoas com uma PT equilibrada são capazes de atuar num modo temporal apropriado à situação em que se encontram. Assim, quando passam um

tempo com suas famílias e amigos, estão totalmente com elas e valorizam a oportunidade de criar laços. Quando tiram um dia de folga, optam por atividades recreativas, em vez de se sentirem culpados pelo trabalho que não fizeram (Boniwell, 2005). Por outro lado, a expressão excessiva de uma PT leva ao uso insuficiente de outras. A título de exemplo, alguém pode permanecer permanentemente focado no futuro, alcançando impressionantes sucessos na carreira, mas não consegue alcançar a felicidade, devido à incapacidade desenvolvida de viver no presente (Stolarski et al., 2016).

As principais conclusões apresentadas nos diversos estudos sugerem que os indivíduos têm tendência a ser mais orientados para uma das perspectivas temporais: passado, presente ou futuro. No entanto, como existem problemas associados a uma orientação excessiva em relação a qualquer perspectiva, uma perspectiva de tempo equilibrado foi proposta como o modo ideal de funcionamento (Boniwell & Osin, 2015). Um equilíbrio entre as várias perspectivas temporais é apresentado como alternativa viável do que apenas enfatizar qualquer uma das perspectivas temporais (Zimbardo & Boyd, 1999). As diferentes PT não são determinadas pela natureza, são formas aprendidas de se relacionar com diferentes ambientes: físico, social, cultural ou biológico (Zimbardo & Boyd, 2008).

Rönnlund et al. (2019) procuraram investigar a relação entre *mindfulness* e PT. Verificaram que a noção de um nível mais elevado de atenção promove uma PT mais equilibrada, com um foco reduzido em aspetos negativos do passado e antecipações negativas do F.

Boniwell et al. (2010) demonstraram que os indivíduos com uma PT equilibrada são mais felizes nos indicadores hedónicos (experiência da maximização do prazer e minimização da dor, e da felicidade como a totalidade de todos os momentos experienciados) e eudemónicos (toda a atividade humana tem um fim e que todos os indivíduos procuram ter uma vida com significado), sugerindo que aprender a alcançar uma PT equilibrada pode ser uma chave para desbloquear a felicidade pessoal.

Zimbardo and Boyd (1999) afirmam que quando existe predominância de uma perspectiva sobre as outras, surge uma PT enviesada e disfuncional. Por outro lado, uma PT equilibrada, permite a flexibilidade de alternar entre as diferentes PT, dependendo da situação, das necessidades e valores. Quando existe um trabalho para acabar sobressai a perspectiva Futuro. Quando o trabalho está terminado e é tempo para descansar, a

perspetiva presente-hedonista é mais evidente. Num período de férias, quando está a ser preparado um programa familiar a perspetiva Passado Positivo é a mais adequada (Zimbardo & Boyd, 2008). Os mesmos autores, com base em diferentes investigações, apresentam um perfil temporal ideal:

- Elevada perspetiva Passado Positivo;
- Moderada-elevada perspetiva Futuro;
- Moderada-elevada perspetiva Presente Hedonista;
- Baixa perspetiva Passado Negativo;
- Baixa perspetiva Presente Fatalista.

Este perfil apresenta três vantagens diferenciadoras. Uma sensação de PP permite desenvolver *raízes*. Permite conhecer a própria individualidade ao longo do tempo e lugares. Uma perspetiva PP proporciona uma sensação de continuidade da vida e permite estar ligado à família, à tradição e à herança cultural. Uma perspetiva Futuro permite imaginar um futuro cheio de esperança, otimismo e poder. O Futuro oferece a capacidade de lidar com os desafios inesperados que possam surgir no caminho. Permite sair do *status quo*, o medo inerente a desviar-se das formas conhecidas e seguras. Um PH dá energia e alegria por estar vivo. Essa energia leva a explorar pessoas, lugares e a si mesmo. O PH é uma afirmação da vida, com moderação, pois abre os sentidos para a apreciação da natureza e o prazer da sexualidade humana.

Diversos estudos procuram analisar o equilíbrio entre PT e orientações temporais. Verificaram que indivíduos com PT equilibradas apresentam maior nível de bem-estar subjetivo em comparação com os menos equilibrados (e.g., (Boniwell et al., 2010; Stolarski et al., 2016; Zhang et al., 2013)). Além disso, uma perspetiva temporal equilibrada prediz o bem-estar além dos dois preditores mais poderosos no nível de personalidade - extroversão e neuroticíssimo (Stolarski et al., 2016).

Zhang et al. (2013) testaram três métodos diferentes de avaliar um equilíbrio entre perspetivas temporais: o método de *cut-off scores* (Drake et al., 2008); *cluster analysis* (Boniwell et al., 2010); e desvio do equilíbrio das perspetivas temporais (DEPT) (Stolarski et al., 2011). Apuraram que o último método tem uma maior validade preditiva para o bem-estar subjetivo. A DEPT é calculada para cada indivíduo e é definida como uma distância Euclidiana entre os níveis das perspetivas temporais “ótimo (o)” e “empírico (2)”. A seguinte fórmula é utilizada para calcular o DEPT:

DEPT

$$= \sqrt{(oPN - ePN)^2 + (oPP - ePP)^2 + (oPF - ePF)^2 + (oPH - ePH)^2 + (oF - eF)^2}$$

A raiz quadrada da soma dos quadrados é aplicada para maximizar a possibilidade de obter uma distribuição normal. Um valor próximo de zero indica uma perspectiva de tempo quase perfeitamente equilibrada (o ideal teórico), em que um grande valor positivo indica que a perspectiva de tempo de uma pessoa está desequilibrada (e, espera-se que seja, inadequada) (Stolarski et al., 2011). Os mesmos autores apresentam um exemplo para melhor explicar a interpretação do DEPT: um indivíduo que difere do “ótimo” em 0.20 SD em todas as dimensões da perspectiva temporal está mais próximo de uma perspectiva temporal equilibrada, do que um indivíduo que se encaixa perfeitamente em quatro das cinco perspectivas temporais e que na perspectiva que difere, apresenta uma pontuação de 1.0 SD. Recorrendo da fórmula para calcular a DEPT, o primeiro indivíduo apresenta uma pontuação de 0,45 e o segundo de 1,0. Verifica-se que o segundo indivíduo apresenta uma perspectiva temporal menos equilibrada.

Stolarski et al. (2011), com base na proposta de Zimbardo and Boyd (2020) (pontuação: PN (2,1); PP (3,67); PF (1,67); PH (4,33); F (3,69)), definiram uma pontuação “alta” no PP como 4,60, uma pontuação "moderadamente alta" no PH e no F como 3,90 e 4,00 respectivamente, e "baixa" no PN e PF como 1,95 e 1,50, respectivamente. De referir que os níveis ótimos são escolhidos de forma arbitrária, tal como referem Zimbardo and Boyd (2020, p. 1) “os pontos e linhas vermelhos [refletindo o perfil ideal] não estão associados aos dados de forma alguma. É simplesmente a nossa ideia de como é a perspectiva do tempo ideal”.

Jankowski et al. (2020) procuraram testar de forma empírica quais os valores ótimos para uma PT equilibrada. Os resultados apresentados sugerem que os valores ideais para uma PT equilibrada ideal devem ser: PN (1), PP (5), PH (3,4), PF (1) e F (5).

Zimbardo and Boyd (2008) apresentam um conjunto de recomendações para que os indivíduos transitem de uma PT para outra. Apresenta-se na Tabela 6 uma síntese dessas recomendações:

Tabela 6 - Recomendações para diferentes perspectivas temporais

| Recomendação | Atitudes Atuais (alguns exemplos) | Atitudes Recomendadas |
|---|---|--|
| Moderar a intensidade da Perspetiva Futuro | Atitudes Competitivas; Sacrificar amizades, família, vizinhos. | Tomada de decisão consciente sobre as atividades desempenhadas (perceber o que é importante e não pode ser adiado); Diminuir compromissos e obrigações até atingir uma zona de conforto; Tentar reservar um dia por semana para desligar e estar com amigos, família, praticar exercício, apreciar os bons momentos; Saber ouvir os outros e responder de volta. |
| Moderar a intensidade do Presente | Energia contagiante; Pouca disciplina e organização; Correr riscos desnecessários; Foco no aqui e agora. | Resistir às tentações. Perceber que “a casa ganha sempre” permite reduzir a tentação em jogar; Proceder com moderação; focar no depois; Mais importante do que “ser o ator principal” é “ser o encenador e argumentista”, podendo escrever “um final feliz”. |
| Reconstruir o Passado Negativo | Sentimento de depressão; Exagerar no significado negativo de eventos passados; Culpar-se por tudo. | Procurar significados positivos em eventos passados; Enfatizar experiências positivas passadas levarão a um futuro melhor; Reduzir a generalização dos eventos passados, procurando assinalar situações positivas associadas a esses eventos. |
| Tornar-se mais orientado para o Futuro | Perspetiva temporal predominante: Presente e Passado. | Definir objetivos razoáveis: diários, semanais e mensais. Escrivê-los e rever se estão a ser cumpridos; Simular mentalmente e visualizar o futuro; Classificar as atividades a realizar como mais importantes e menos importantes. A cada atividade realizada atribuir uma recompensa; Usar relógio. Escrever uma data importante na mão; Evitar o álcool e outras tentações; Ver o mundo para além do preto e branco, também existe o cinzento; Trabalhar com objetivos de longo prazo; Criar estabilidade na vida pessoal, de forma que o futuro possa ser antecipado com alguma certeza; Usar uma agenda, calendário ou livro de notas; Andar com pessoas mais orientadas para o Futuro. |
| Tornar-se mais orientado para o Presente | Perspetiva temporal predominante: Futuro e Passado | Agendar períodos para liberdade e espontaneidade; tirar um dia por semana sem planos definidos, decidir o que fazer no próprio dia; Praticar exercícios de relaxamento, meditação, yoga; Assistir a espetáculos; Não usar relógio; Desenvolver capacidade de improviso; Aprender a usar o tempo para outras atividades recreativas; Permitir-se dar uma boa gargalhada ou chorar; Tentar um novo restaurante; Ingerir álcool com moderação; Adotar um animal de estimação; Brincar com crianças; Aprender novas competências; Andar com pessoas mais orientadas para o Presente Hedonista. |
| Tornar-se mais orientado para o Passado Positivo | Perspetiva temporal predominante: Passado Negativo | Criar um livro de retratos e em cada imagem escrever uma reflexão de como era a sua vida na altura; Assistir a eventos culturais; Procurar a árvore genealógica da família, conviver com os membros mais antigos e questionar acerca de eventos marcantes do passado; Ligar para um amigo de longa data; Planear encontros entre familiares; Expressar gratidão; Visitar a cidade natal; Ouvir música antiga; Escrever um diário; Colocar fotos de momentos alegres espalhadas pela casa; Andar com pessoas mais orientadas para o Passado Positivo. |

Fonte: Zimbardo and Boyd (2008)

2.6. Gestão do tempo e perspectivas temporais

Bajec (2019) compilou na sua investigação alguns estudos que relacionam as variáveis gestão do tempo e perspectiva temporal. A próxima tabela (Tabela 7) apresenta um resumo da informação:

Tabela 7 - Lista de estudos que abordam perspectiva temporal e gestão do tempo

| Autores | Objetivos | Conclusões |
|--|--|--|
| Horstmanshof and Zimitat (2007) | Investigar as relações entre compromisso académico e PT. | A orientação para o futuro surge como um fator importante que media o compromisso académico dos estudantes. |
| Harber, Zimbardo and Boyd (2003) | Inferir se as diferenças individuais em relação às PT determinam quando os estudantes se inscrevem nos estudos e com que fidelidade cumprem as obrigações. | Os estudantes orientados para o futuro iniciaram e concluíram sua participação na pesquisa mais cedo do que os alunos orientados para o presente, e as mulheres se inscreveram mais cedo que os homens. |
| Eren (2012) | Investigar qual o papel mediador do otimismo académico de futuros professores na relação entre a sua PT futuro e os planos profissionais sobre o ensino. | As relações entre PT futuro e esforço planeado, persistência planeada e aspirações de desenvolvimento profissional foram significativa e totalmente mediadas pelo otimismo académico; enquanto a relação entre PT futuro e aspirações de liderança não. |
| Daughertye and Brase (2010) | Comparar PT e atitudes face a recompensas no futuro. | Os resultados sugerem ainda que atitudes face a recompensas no futuro e as PT são similares, mas também construções não redundantes que não são redutíveis à personalidade global. |
| Shores and Scott (2007) | Testar a relação entre PT e aplicação de tempo livre. | A PT teve uma relação significativa com todos os seis domínios investigados. |
| Díaz-Morales, Ferrari and Cohen (2008) | Investigar como a PT, a manhã e a madrugada se relacionam com duas formas de procrastinação: indecisão e formas de evitar. | No geral, os resultados indicaram diferentes perfis temporais para indecisão e procrastinação. |
| Boniwell (2005) | Responder a determinadas questões: "O que é um bom uso do tempo?" e "Como o relacionamento com o tempo pode contribuir para o bem-estar deles?" na perspectiva da psicologia do tempo. | Demonstraram que quatro fatores desempenham um papel importante na forma como as pessoas gastam seu tempo e em como se sentem felizes com ele: gostar do que se faz e perceber que vale a pena, equilíbrio, responsabilidade e conquista e tempo de ansiedade e falta de controlo. |

Fonte: Adaptado de Bajec (2019)

No entanto, nenhum destes estudo relaciona diretamente GT e PT (Bajec, 2019). O mesmo autor refere que apenas tiveram conhecimento de um estudo que relacione GT e PT, realizado por Bilde et al. (2011). Neste estudo, os autores, procuraram investigar um processo subjacente à associação positiva entre manter uma PT Futuro prolongada e resultados de aprendizagem numa ótica da teoria da autodeterminação. Estes autores mediram apenas três (PF, PH e F) das cinco PT. Descobriram que, na amostra de colaboradores, a GT estava correlacionada positivamente com a PT F e negativamente com o PF e o PH (Bajec, 2019).

Bajec (2019) explorou a relação entre várias PT (F, PF, PH, PP e PN) e comportamentos de GT de Macan (1996): Estabelecimento de objetivos e prioridades (EOP), Ferramentas de GT (FGT), Tendência para a desorganização (TD) e Percepção de controlo ao longo do tempo (PCLT). Procurou determinar se a PT é um indicador dos comportamentos de GT e se prediz comportamentos de GT além dos cinco grandes traços de personalidade. Ficou demonstrado que as perspetivas F, PH e PN preveem o EOP e FGT; as perspetivas PF, F e PH preveem a TD, e a perspetiva PF prediz o PCLT além dos cinco grandes fatores de personalidade. O mesmo autor refere que a perspetiva de tempo F é a que mais contribui para explicar os comportamentos de GT, seguidos da perspetiva PH, PN e PF. Indivíduos orientados para o F investem mais tempo em planear, organizar e a compreender que têm um controlo do tempo. A perspetiva PH promove a organização e o estabelecimento de metas, enquanto diminui a preferência pelo trabalho organizado. Já a orientação PN resulta em baixo controlo de tempo percebido e baixa preferência por organização. Dessarte, o treino em GT deve ter atenção a estas premissas e tê-las em consideração ao planear o treino, para que seja mais eficiente. É possível alterar comportamentos de GT tendo por base as PT. Os programas de treino em GT devem ter em consideração a perspetiva F, incentivando-a e provavelmente incentivar a reduzir a perspetiva PF.

2.7. As Variáveis Organizacionais e o campo de estudo

2.7.1. Cultura Organizacional

Uma organização revela-se como um grupo social, na qual existe uma divisão funcional de trabalho visando atingir, através da sua atuação, determinados objetivos pré-determinados. Uma definição de organização apresentada por Nabais (2017, p. 253), refere que “uma organização é um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, sejam em grupo, seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo predeterminado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.”. Salienta-se três características essenciais associadas à noção de organização: recursos físicos, recursos humanos e estrutura organizacional. A sua eficiência e eficácia depende da correta afetação dos meios e recursos disponíveis.

Todos os elementos internos e externos a uma organização são importantes para o correto funcionamento desta, uma vez que, sem uma destas partes o porvir de uma organização pode estar comprometido. Um dos maiores desafios de uma organização é realizar os seus objetivos enquanto organização e realizar objetivos dos seus colaboradores. Mowday et al. (1982), citados por Saha and Kumar (2018), referem que há uma disposição dos colaboradores de exercer muito esforço nas atividades da organização e fazer parte da organização. Os colaboradores tendem a desenvolver compromisso organizacional quando testemunham um compromisso por parte dos seus líderes para com a organização. Em termos de orientação e liderança, os gestores devem planear um conjunto de ações e políticas que permitam concretizar uma visão de um futuro desejável. Antes de ingressar no mercado é importante definir os alicerces da organização para que esta se perpetue. Devem compartilhar a missão, a visão e os valores da organização (Mações, 2017c). O conjunto formado pela missão e visão representam a identidade da organização, a sua cultura. A missão de uma organização assenta numa declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os clientes, onde normalmente existe uma frase que a define. A missão procura dar resposta às questões relacionadas com a existência da organização, o seu objetivo e para quem está direcionado o seu foco. Corresponde ao que a organização representa numa perspetiva global para todos os interessados na sua existência. É a linha de orientação definida aquando da elaboração da missão e deverá ser seguida constantemente, ou melhor, se a

empresa se compromete a laborar regendo-se pelos princípios de qualidade ou respeito. Deverá ter estes princípios sempre presentes ao longo da sua existência (Chiavenato, 2009; Mações, 2017c; Nabais, 2017). A visão de uma organização poderá ser definida como a descrição do futuro que esta deseja. A visão procura corresponder ao seu objetivo de fundo, pelo qual a organização está determinada a lutar, e deverá servir de modelo para que todos os intervenientes na vida da empresa possam atingir a excelência profissional, melhorando as capacidades individuais. “A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade e define a imagem que a organização tem de si e do seu futuro” (Silva, 2018, p. 164). Ao definir a visão, a organização estará a esclarecer o que pretende ver alcançado, tendo sempre em vista a relação com todos os seus *stakeholders*, por forma a perceber se será possível ou não, alcançar o seu objetivo. A visão deverá ser uma frase prática, realista e visível, que sintetize o objetivo da empresa, de uma forma ambiciosa e inspiradora. Os valores traduzem as ideias sobre a qual se constrói a organização. São as crenças básicas que a maioria dos colaboradores acreditam. Servem de motivação, e orientação para comportamento, atitudes e decisões e promovem a coesão. Dão suporte e foco moral e ético à empresa (Mações, 2017c).

O sucesso de uma organização depende da satisfação dos seus colaboradores. A preocupação com a satisfação dos colaboradores é um fator chave para a eficácia e eficiência organizacional, bem como para a implementação bem-sucedida da estratégia corporativa. O conceito de satisfação tem sido estudado na literatura, visto que, as suas tendências podem afetar e influenciar a produtividade do trabalho, a rotatividade e a retenção de colaboradores, especialmente os mais talentosos. A definição mais comum, apresentada por Locke (1976), menciona que a satisfação no trabalho refere-se à resposta emocional positiva de um colaborador em relação ao seu trabalho e ao trabalho realizado individualmente ou como parte de um grupo. De acordo com Kian et al. (2014), esta definição sugere ainda que a satisfação no trabalho contém um componente afetivo (estado emocional) e um componente cognitivo (avaliação) da satisfação no trabalho. A satisfação afetiva no trabalho indica o estado de sentimento imediato do indivíduo em relação a fatores relacionados ao trabalho. É a extensão dos sentimentos emocionais agradáveis que as pessoas têm em relação ao trabalho em geral. Por outro lado, a satisfação cognitiva no trabalho está ligada às expectativas e padrões de comparação em termos dos quais as atuais circunstâncias são avaliadas. É a extensão da satisfação dos indivíduos com aspetos específicos dos seus empregos.

Noutra conceção, surge a motivação, que tem sido amplamente estudada e investigada. A motivação desempenha um papel central em quase todos os aspetos do comportamento no local de trabalho. Kanfer et al. (2008, p. 3) referem que “motivação para o trabalho é comumente definida como os processos psicológicos que determinam (ou energizam) a direção, a intensidade e a persistência da ação no fluxo contínuo de experiências que caracterizam a pessoa em relação ao seu histórico”. Elucida-se que, direção representa o que um indivíduo pretende em determinado momento, intensidade representa a quantidade de esforço investido na atividade e a persistência representada por quanto tempo essa atividade é o foco da atenção de alguém (Ostroff et al., 2013). De acordo com Kian et al. (2014), a motivação dos indivíduos começa com o reconhecimento cognitivo de um desejo que não está presente no momento em que o indivíduo notou, seguido pelo desejo mental de realizar algo e então seguido por ações físicas para obter o desejo.

Kian et al. (2014), procuram averiguar as diferenças entre satisfação no trabalho e motivação. Verificaram que as teorias das motivações para o trabalho abordaram conotações entre satisfação no trabalho e motivação. Apesar de a maioria das pesquisas empíricas terem concluído nas suas descobertas relações positivas entre motivação e satisfação no trabalho, não se pode simplesmente concluir que satisfação no trabalho é igual a motivação e vice-versa. Estes autores referem que a satisfação no trabalho é uma resposta emocional que resulta em amplas ações comportamentais em relação ao ambiente de trabalho; enquanto motivação é uma ação comportamental que pode retornar com uma resposta emocional específica. Motivação e satisfação no trabalho compartilham variáveis dependentes semelhantes, mas não garantem o mesmo impacto para os comportamentos organizacionais.

Bigliardi et al. (2012) referem que um dos fatores que podem influenciar a relação de compromisso organizacional e satisfação no trabalho é a cultura organizacional (CO). Ying and Ahmad (2009) citados por Saha and Kumar (2018), sugeriram que poderia haver variáveis intervenientes, como a cultura organizacional, que explica essa relação. Ainda assim, a cultura organizacional difere de uma organização para outra.

A pesquisa sobre CO surge na área da antropologia. Esta pesquisa baseia-se fortemente em métodos qualitativos que usam observação participante, entrevistas e exame de informações históricas para entender como a cultura fornece um contexto para a compreensão do comportamento individual, grupal e social (Ostroff et al., 2013).

O termo CO é usado como um conceito abrangente para uma forma de pensar que ocorre nas organizações. É um tema comum ao longo de várias décadas no contexto laboral Ellis and Brown (2020), devido ao seu potencial na melhoria das perspectivas futuras da organização (Bendak et al., 2020).

Matsumoto and Juang (2017) explicam, convencionalmente, cultura como um conjunto de valores, atitudes e comportamentos que são compartilhados por um grupo de pessoas e comunicados entre gerações. Concomitantemente, estudos recentes sobre CO concentraram-se mais em qualidades intangíveis, como valores, comportamentos e atitudes, que ajudam nos processos de tomada de decisão e desenvolvimento (Bendak et al., 2020). Nabais (2017, p. 101), entende que CO “diz respeito aos valores, costumes, crenças, mitos e normas que caracterizam as suas decisões e atividades”, é um “modelo de pressupostos básicos que um grupo cria ou desenvolve ao longo da sua existência.”. Zahra et al. (2004) citados por Ling et al. (2019) defendem que a CO leva tempo para se desenvolver e mudar, pois é um sistema vinculado de artefactos, valores e suposições subjacentes.

Bendak et al. (2020), referem que as investigações sobre CO apontam dois cenários relacionados com variações culturais dentro de uma organização: uma única cultura uniforme e homogénea que pode existir por toda a organização ou as organizações, especialmente as de maiores dimensões, podem ter múltiplas culturas ou subculturas. Um líder deve ter em conta estas variações e perceber se deve concentrar-se em toda a cultura organizacional ou avaliar diferentes subculturas para determinar onde existem pontos em comum.

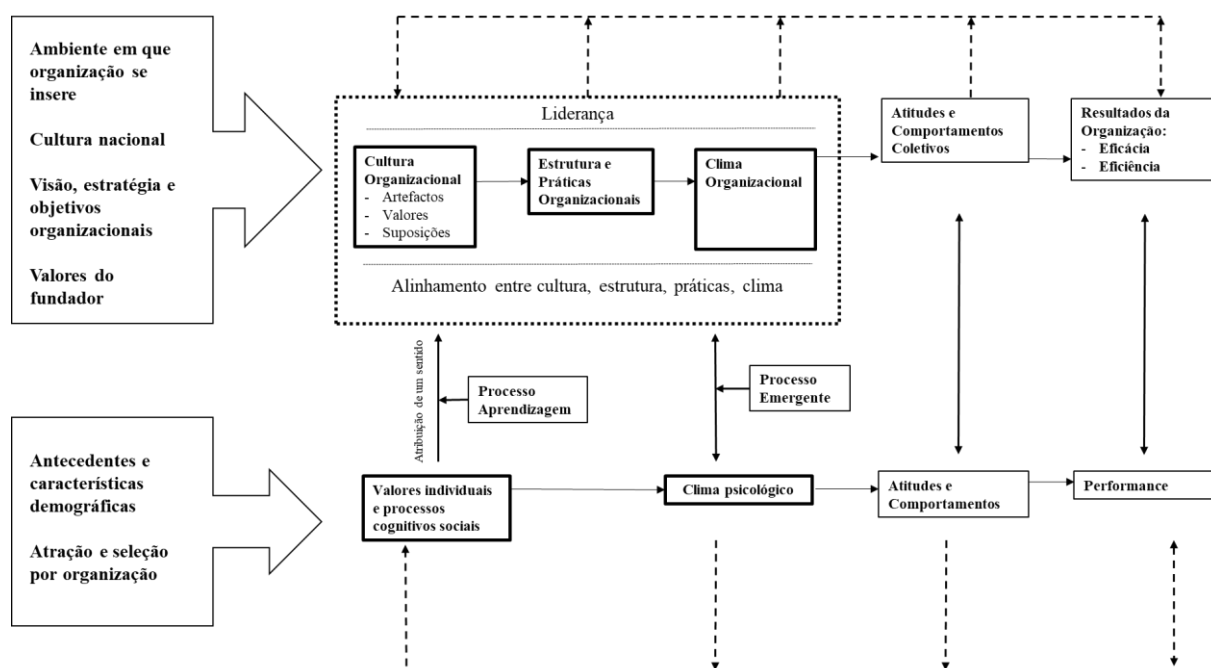
O conceito de CO tem uma variedade de significados e conexões. Parte desta infixidez é justificado pelo facto de os investigadores representarem um grupo eclético que provém de uma variedade de disciplinas (como a sociologia, a antropologia ou psicologia) e usarem diferentes epistemologias e métodos para investigar a CO (Ostroff et al., 2013). Schein (2010, p. 18) apresenta uma definição ampla e atual de CO: “A cultura de um grupo, agora, pode ser definida como um padrão de premissas básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e, portanto, serem ensinadas a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”. Schein (2010) sugere que a CO seja aprendida pelos

membros da unidade que a transmitem aos novos membros através de uma variedade de processos de socialização e comunicação.

O conceito de CO é frequentemente encontrado associado ao conceito de clima organizacional. Clima organizacional é uma descrição baseada na experiência do que as pessoas perspectivam/percecionam e relatam o que aconteceu com elas. Envolve a percepção dos colaboradores sobre como é a organização em termos de práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas. Enquanto clima é sobre descrições de experiências ou percepções do que acontece, a cultura ajuda a definir porque essas situações surgem.

Ostroff et al. (2013) apresentam um modelo integrado de cultura e clima organizacional (Figura 1), numa estrutura conceptual em níveis agregados e individuais de análise, com a salvaguarda que o modelo não é abrangente e não inclui todos os possíveis vínculos, variáveis e moderadores.

Figura 1 - Modelo multinível de cultura organizacional e clima



Fonte: Ostroff et al. (2013)

A Figura 1 supra, mostra que a cultura organizacional é uma função das características industriais e ambientais, cultura nacional, valores do fundador e visão, objetivos e estratégia de uma organização. Espera-se que a CO alinhe e se relacione com a estrutura, práticas, políticas e rotinas da organização que, por sua vez, fornecem o contexto para as percepções do clima. As práticas organizacionais são os meios através dos quais as percepções dos funcionários sobre o clima e atitudes, respostas e comportamentos subsequentes são adaptados. Ao nível organizacional, os valores e premissas culturais,

levam os gestores à adoção explícita ou implícita de características e práticas estruturais que influenciam o clima que se desenvolve. Os líderes supostamente desempenham um papel fundamental não apenas na criação e modelagem da cultura e clima (Schein, 2010), mas também ao facilitar o alinhamento apropriado entre cultura, práticas e clima. As atitudes e comportamentos coletivos dos colaboradores são moldados pelo clima e, por sua vez, afetam a eficácia, o desempenho e a eficiência organizacional. A cultura é aprendida ao longo do tempo. As características demográficas e o processo de ingresso na organização estão relacionados aos valores e processos cognitivos sociais, que por sua vez influenciam o clima psicológico. Quando essas percepções climáticas são compartilhadas entre os funcionários de uma organização, diz-se que emerge um clima organizacional. Todavia, deve-se ter em conta que os constructos individuais são influenciados em parte pelas construções existentes na própria organização, isto é, atitudes e comportamentos individuais, são influenciados em parte pelas atitudes e comportamentos coletivos.

CO foi estudada e relacionada com diferentes variáveis tais como empreendedorismo (e.g., (Khedhaouria et al., 2020; Ling et al., 2019)), inovação (e.g., (Alharbi et al., 2019; Bendak et al., 2020)), melhoria da qualidade (Brkić et al., 2020), satisfação dos colaboradores (Bigliardi et al., 2012), estilos de liderança (Khan et al., 2020), comportamento afetivo e satisfação no trabalho (Saha & Kumar, 2018).

Ling et al. (2019) estudaram se e como a orientação empreendedora está enraizada na CO. Descobriram que a CO é um recurso estratégico que as empresas podem usar para cultivar a orientação empreendedora e essa influência é mais transmitida pelos comportamentos empresariais das empresas do que pela atitude dos gestores em relação ao risco. Além disso, esse processo é moderado pelo planejamento estratégico das empresas. Já Khedhaouria et al. (2020), analisaram as relações entre as principais dimensões da CO e orientação empreendedora e os seus efeitos no desempenho de pequenas empresas. Concluíram que o papel do empreendedor em certos tipos de CO pode ter uma influência significativa e positiva no desempenho de pequenas empresas.

Brkić et al. (2020) procederam a uma análise da interdependência entre CO e melhoria da qualidade, testando as diferenças entre dimensões e tipos de culturas organizacionais e procedimentos aplicados para técnicas de melhoria da qualidade em empresas de 32 países em todo o mundo. Os resultados mostraram que existem diferenças significativas

nas dimensões da CO e nos procedimentos aplicados de melhoria da qualidade, dependendo da localização geográfica das empresas.

Bendak et al. (2020) propuseram uma estrutura de aperfeiçoamento da cultura inovadora, com intuito de aprimorar a inovação em qualquer organização com base na sua cultura. A estrutura implica uma metodologia de cinco passos, tendo esta sido validada através da apresentação de resultados estatisticamente significativos.

Alharbi et al. (2019), sobre a perspectiva de inovação, investigaram os efeitos diretos e indiretos da CO na inovação organizacional através do sistema de controlo de gestão, como fator de mediação. Verificaram que a CO estava significativa e diretamente relacionada à inovação organizacional e foi significativamente e indiretamente relacionada ao sistema de controlo de gestão como fator de mediação.

Bigliardi et al. (2012) testaram a relação entre satisfação dos trabalhadores do conhecimento e CO. Verificaram que uma CO burocrática influencia negativamente a satisfação no trabalho dos colaboradores, enquanto a CO inovadora ou de apoio tem um impacto positivo.

Khan et al. (2020) investigaram o efeito dos estilos de liderança (transformacional e transacional) no comportamento inovador do trabalho sob os papéis mediadores e moderadores da CO e do comportamento da cidadania organizacional entre os chefes de departamento em instituições de ensino superior. Verificaram que ambos os estilos de liderança transformacional e transacional são eficazes no incentivo a comportamentos inovadores dos colaboradores influenciando a CO de forma positiva.

Saha and Kumar (2018) estudaram o papel moderador da CO no compromisso afetivo e na relação de satisfação no trabalho. Os resultados demonstram que o impacto do compromisso afetivo na satisfação no trabalho dos funcionários é moderado por culturas inovadoras e solidárias. Além disso, esta pesquisa também prova que a cultura burocrática não desempenha um papel crucial na moderação da relação entre o compromisso organizacional e a satisfação no trabalho dos funcionários.

2.8. Personalidade em contexto organizacional

O atual contexto laboral das demais organizações agrega colaboradores com a finalidade que estes cumpram o que se espera delas. Por outro prisma, o colaborador, quando

ingressa numa organização tem a expectativa de contribuir, realizar um bom trabalho, progredir e ser reconhecido (Paranzini & Kanaane Cad, 2016). Descurar estas premissas, pode levar a uma relação tóxica, em que a organização não conhece o colaborador, a pessoa e sua personalidade e o colaborador não reconhece a organização. De acordo com Hough and Johnson (2013), o conceito de personalidade, antes era considerado insignificante para a compreensão do comportamento no trabalho, agora é amplamente aceite e usado em pesquisas e aplicado em contextos laborais.

Nas Ciências da Psicologia, o estudo da personalidade começou a ser expressivamente estruturado na década de 1930, por meio das investigações de Allport Gordon, sendo que o seu livro *Personality: a psychological interpretation* (Gordon, 1937) manifestou-se num marco inicial do estudo da personalidade na ciência psicológica.

Os estudos de Allport, permitiram desenvolver estudos científicos da personalidade, o que culminou no surgimento de distintas abordagens para compreensão do constructo, como a dos traços, a humanista e a cognitiva (Carvalho et al., 2017).

De acordo com Hall et al. (2000), embora a palavra personalidade seja utilizada com vários sentidos, a maioria desses significados agrupa-se em dois tópicos. Por um lado, pode referir-se à habilidade ou à perícia social. A personalidade é avaliada por meio da efetividade com que um indivíduo consegue gerar reações positivas em várias pessoas em diferentes contextos. Por outro lado, considera a personalidade do indivíduo como a impressão mais destacada ou saliente que ele cria nos outros. Assim, pode-se afirmar que uma pessoa tem uma “personalidade agressiva” ou uma “personalidade submissa” ou uma “personalidade tímida”. Os mesmos autores referem que não existe uma definição de personalidade que possa ser generalizada, visto que a sua definição depende da referência teórica de quem a tenta definir.

Gordon (1937) faz uma distinção básica entre definição de personalidade com um cunho biossocial e personalidade com um cunho biofísico. A definição biossocial revela uma relação próxima com o uso popular do termo, visto que, equipara personalidade ao “valor da impressão social”, isto é, a reação produzida nos outros que define a personalidade de um indivíduo. A definição biofísica, fundamenta a personalidade em características ou qualidades do sujeito. A personalidade tem um lado orgânico: a personalidade apresenta um aspeto constitucional e outro aparente e pode estar ligado a qualidades específicas do indivíduo suscetíveis à descrição e mensuração objetivas.

Em contexto organizacional, a personalidade, na perspectiva de antecedentes e características demográficas, é uma variável que pode influenciar o clima organizacional e por sua vez a CO (Ostroff et al., 2013). Diversas investigações demonstraram que os traços individuais de personalidade influenciaram o seu comportamento em contexto organizacional (e.g. (Al Doghan et al., 2019; Frolova & Mahmood, 2019; Hilbig & Zettler, 2015; Kramer et al., 2014)). Os traços de personalidade influenciam as atitudes dos colaboradores em relação à equipa de trabalho e contribui para o seu desempenho (Frolova & Mahmood, 2019). As distintas investigações produziram evidências científicas que demonstram a importância das variáveis da personalidade como determinantes do comportamento e desempenho do trabalho para indivíduos, equipas e organizações. Investigadores procuraram estudar a personalidade apresentando uma abordagem maioritariamente lexical, como o caso do *The Big Five – Five-Factor Model* (Hough & Johnson, 2013).

The Big Five – Five-Factor Model (FFM) consiste em cinco fatores: *Agradabilidade* (A) (tendência para ser compassivo e cooperante em vez de suspeito e antagonista face aos outros); *Consciência* (C) (tendência para mostrar autodisciplina, orientação para os deveres e para atingir os objetivos); *Extroversão* (E) (caracterizada por emoções positivas e pela tendência para procurar estimulação e a companhia dos outros); *Neuroticismo* (N) (tendência para experienciar emoções negativas, como raiva, ansiedade ou depressão) e *Abertura / Intelecto* (O/I) (interesse pela arte, emoção, aventura, ideias fora do comum, imaginação, curiosidade, e variedade de experiências) (Costa & McCrae, 1992). Contempla 100 itens classificados através de uma escala de *Likert* de cinco pontos, fornecendo cinco domínios e dez aspetos para o FFM. O FFM foi analisado por diversos investigadores independentes que começaram pela investigação de traços de personalidade já conhecidos e então analisaram centenas de medidas desses traços para encontrar os fatores primordiais de personalidade. É o atual paradigma dominante na personalidade e apresenta-se como um modelo robusto e generalizável em diferentes contextos culturais ou mesmo linguísticos (Heather et al., 2016; Hough & Johnson, 2013). A universalidade da FFM sugere que todos os seres humanos partilham uma estrutura de personalidade semelhante que pode ser caracterizada pelos cinco fatores que constituem a FFM (Matsumoto & Juang, 2017). As questões utilizadas no modelo FFM são úteis, por exemplo, em contexto laboral, no processo de recrutamento ou na identificação de

comportamento produtivos e contraproducentes (Heather et al., 2016; Hough & Johnson, 2013; Matsumoto & Juang, 2017).

Investigações mais recentes indicam uma consistência menor entre os estudos de robustez do FFM tendo sido descrito um sexto fator: Honestidade/Humildade. Ashton et al. (2004), analisaram os dados de diversos estudos que examinam a estrutura fatorial de termos lexicais em sete idiomas (holandês, francês, alemão, húngaro, italiano, coreano e polonês). Verificaram um sexto fator e denominaram o novo modelo de HEXACO. A solução de seis fatores apresentou vantagens em relação ao FFM, visto contabilizar a variação nas classificações lexicais nos idiomas e nos relacionamentos com critérios de previsão. O modelo HEXACO apresenta 6 fatores: honestidade-humildade (H), emotividade (E), extroversão (X), simpatia (A), consciência (C) e abertura à experiência (O) (Frolova & Mahmood, 2019). A principal diferença entre os dois modelos de personalidade é a inclusão de 6 dimensões de personalidade (HEXACO) em vez de 5. É devido a esse sexto fator, Honestidade e Humildade, que o modelo de personalidade HEXACO explica variações adicionais sobre o modelo das 5 grandes personalidades em importantes resultados no local de trabalho (Breevaart & de Vries, 2019).

Heather et al. (2016) investigaram a validade de comportamentos de GT e compromisso no trabalho recorrendo à escala de comportamento de GT (Utrecht Work Engagement – versão para estudantes) e *The Big Five – Five-Factor Model*. Verificaram que comportamentos de GT foram positivamente previstos por aspetos de Consciência do FFM. Os resultados indicaram que os que apresentam maior comportamento de GT e compromisso no trabalho têm maior probabilidade de usar o tempo com eficiência e minimizar distrações.

Hough and Johnson (2013) destacam um aumento no desenvolvimento de investigações que demonstram como a personalidade influencia o desempenho no trabalho. Os mesmos autores apresentam algumas investigações, as quais se apresentam sucintamente:

- Johnson (2002) – arquitetou um modelo que teve por base as concepções de Campbell (1990) e Motowildo et al. (1997), no qual dedicou atenção ao papel da personalidade na determinação do nível de desempenho. Nesses modelos, o desempenho é determinado diretamente por uma combinação de conhecimento, habilidade e motivação, à qual o autor acrescentou os hábitos

de trabalho como um quarto determinante, distinto da motivação. Essa descoberta, juntamente com os caminhos diretos para o desempenho de cada componente da motivação, apoia a necessidade de dividir a motivação em seus componentes para entender verdadeiramente como a personalidade influencia o desempenho através da motivação;

- Barrick et al. (2003) – apresentam um modelo com foco na motivação e personalidade. O modelo, apresenta três tipos de motivação (luta pela realização, luta pelo *status* e luta pela comunidade) que mediam a relação entre personalidade e desempenho. A relação entre um determinado traço de personalidade e comportamento é mais forte quando a situação é relevante para a expressão do traço e permite autonomia suficiente para variar o comportamento individual;
- Tett and Burnett (2003) – Apresentam uma teoria de ativação dos traços, em que os traços são ativados por pistas, que são situações que fornecem oportunidades para expressar os traços. A teoria da ativação de traços prevê que a correlação entre um traço de personalidade e o desempenho no trabalho depende da extensão em que a situação fornece pistas para a expressão de traços que são valorizados por quem avalia o desempenho. O modelo defende correlações positivas quando há expressão de um traço que corresponda às necessidades do trabalho e correlações negativas quando um traço interfere com as necessidades de trabalho;
- Ilies et al. (2009) – constataram que a satisfação no trabalho mediava parcialmente a relação entre a personalidade (concordância e consciência) e o comportamento da cidadania organizacional (CCO). A concordância teve efeitos diretos e indiretos através da satisfação no trabalho no CCO direcionada aos indivíduos, enquanto a Consciência teve efeitos diretos e indiretos através da satisfação no trabalho no CCO direcionados à organização.

2.9. Liderança

Por definição, gestão, é uma área que gere tarefas que procuram garantir que todos os recursos estão a ser utilizados em pleno tendo em conta os objetivos da organização (Mações, 2017a). Os bons resultados de uma organização dependem de vários fatores,

tais como colaboradores, produto/serviço, estratégia e boa gestão. O gestor deve correlacionar os vários fatores, desde questões internas como as relações externas, com os demais elementos tais como clientes, fornecedores e concorrentes.

Nabais (2017) refere que um gestor eficiente segue determinado processo, que passa por, de uma forma eficaz e eficiente, planejar, organizar, liderar/direcionar e controlar. Durante o planeamento os gestores procuram definir os objetivos e como os atingir. Devem definir estratégias e planificar recursos. Ao nível da organização o gestor deve alocar tarefas e recursos para atingir objetivos. A liderança refere-se à forma como os processos de gestão são desempenhados. Como os colaboradores são liderados e motivados, qual o canal de comunicação e mediação de conflitos (Mações, 2017b). Por fim, o controlo, surge com o objetivo de verificar se as ações desenvolvidas pelos órgãos da organização e equipas de trabalho estão a ser executadas de acordo com o planeamento e objetivos.

Assumir um estilo de liderança pró-ativo permite, à organização, aceitar a mudança e a ambiguidade, criar projetos visionários e coerentes. A noção de líder da mudança organizacional implica uma gestão de pessoas que terá de compatibilizar as práticas táticas com as estratégicas.

Embora a liderança, na nossa realidade, seja uma função dos gestores, existe distinção entre liderança e a gestão. A gestão atua com a complexidade da preservação da ordem e da consistência. A liderança por sua vez, atua de acordo com as mudanças no mundo competitivo e em rápida mutação (Mações, 2017b; Nabais, 2017).

Para Bennis and Nanus (1985), a gestão e a liderança não devem ser exercidas pela mesma pessoa devido às definições de líder e gestor apresentarem valores contrários e diferentes personalidades. A estabilidade e a eficiência de um gestor são confrontadas com a flexibilidade, inovação e capacidade de adaptação características de um líder. O gestor preocupa-se com o modo como as coisas são executadas enquanto o líder se preocupa com o significado que isso tem para os seus liderados. Kotter (2009), refere que a gestão controla as pessoas e direciona na direção certa. A liderança motiva-as, satisfazendo-lhes as suas necessidades humanas básicas. O mesmo autor, refere que a gestão não substitui a liderança, mas complementa-a. Traduzem-se em dois sistemas de ação, simultaneamente distintos e complementares. A gestão controla a complexidade e uma liderança eficaz produz mudanças úteis na organização. A forma como estes dois

processos se integram, a gestão e a liderança, perdura nos dias de hoje como um assunto desacordante, mas de enorme relevância.

Gestão e liderança são dois conjuntos de qualidades que estão presentes na mesma pessoa. Uma pessoa pode revelar mais aptidão para uma do que outra, mas o ideal é um equilíbrio entre ambas as qualidades, gestão e liderança. Verifica-se que um gestor recorre mais à parte racional com a qual promove a estabilidade e ordem, e um líder à parte emocional em que promove a visão e mudança. A liderança não surge como alternativa à gestão, mas como complemento desta. Uma pessoa pode ser um bom gestor, e mau líder, ou bom líder e mau gestor ou ter um pouco de cada (Mações, 2017b).

Kjellstrom et al. (2020) referem que o significado de liderança é ambíguo e confuso. De acordo com Stogdill (1974), existem inúmeras definições de liderança, quase tantas quantas as pessoas que tentaram definir o conceito. A Tabela 8 apresenta um apanhado de definições de liderança ao longo dos últimos 50 anos.

Tabela 8 - Definições de Liderança

| Autor | Definição |
|-------------------------------------|--|
| (Hemphil & Coons, 1957) | Liderança é “o comportamento de um indivíduo, quando está a direcionar as atividades de um grupo em direção a uma meta compartilhada” |
| (Katz & Khan, 1978) | Liderança é “o incremento influente além da conformidade mecânica com as diretrizes de rotina da organização” |
| (Rauch & Behling, 1984) | Liderança é “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para alcançar a meta” |
| (Richards & Engle, 1986) | “Liderança é articular visões, incorporar valores e criar o ambiente no qual as coisas podem ser realizadas” |
| (Jacobs & Jaques, 1990) | “Liderança é um processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo, e fazer com que o esforço disposto seja gasto para alcançar o objetivo” |
| (Schein, 2010)* * 1ª ed. em 1992 | Liderança “é a capacidade de sair da cultura (...) iniciar processos de mudança evolutiva mais adaptáveis ” |
| (Drath & Palus, 1994) | Liderança é o processo de compreender o que as pessoas estão fazendo juntas, para que elas entendam e se comprometam” |
| (House et al., 1999) | Liderança é “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização...” |

Fonte: Yukl (2013, p. 3)

Ferreira (2007) assinala que vários investigadores se debruçaram ao longo dos tempos sobre o tema liderança, assente em diversas bases de trabalho, diferentes pressupostos e determinar abordagens que, segundo eles, seriam as mais corretas. Esta realidade poderá ser justificação para existirem diferentes conceitos e abordagens diferenciadas, como também algumas semelhantes. No entanto, parece ser consensual que liderança é a capacidade que um indivíduo tem de exercer influência sobre os outros, para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos num grupo ou organização. Apesar destas divergências, a maioria dos investigadores acreditam que liderança é um fenómeno real e importante para a eficácia das organizações (Yukl, 2013).

Bennis and Nanus (1985) referem que os líderes apresentam contextos em comum: enfrentam o desafio de superar a resistência à mudança; devem intermediar as necessidades dos grupos, dentro e fora da organização e são responsáveis pelo conjunto ético ou normas que governam o comportamento das pessoas na organização. Um líder deve ter a capacidade de fazer amigos, ver o melhor nos outros. Deve servir a sua equipa e não o contrário e deter fortes e elevados níveis éticos. Liderar através do exemplo e atuar de forma íntegra a nível profissional e pessoal. São pessoas pró-ativas e auto motivadas com foco nos resultados. São excelentes comunicadores e excecionais ouvintes, lidam bem com a pressão e mantêm emoções controladas. Pessoas com atitudes positivas, cultivam cooperação e colaboração da sua equipa, reconhecem e maximizam os pontos fortes nos outros e assumem-se como responsáveis pelos resultados. São criativos e inovam, têm uma visão e não desanimam facilmente (e.g., (Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 2009; Mações, 2017b; Sousa et al., 2016)).

Outro aspeto importante é que não existe um líder se não houver seguidores, sendo que o grande objetivo de um líder é formar novos líderes, a partir desses seguidores. São os seguidores que percecionam as características de liderança de um indivíduo e legitimam a sua liderança (e.g., (Ferreira, 2007; Mações, 2017b; Ramalheira, 2013)).

Apesar dos inúmeros exemplos de líderes na nossa história, só na última época é que surgiram estudos científicos sobre este tema. Os primeiros focam características pessoais dos líderes enquanto os últimos preocupam-se em analisar os comportamentos destes. Não é intuito elaborar uma descrição exaustiva das várias teorias de liderança que existem, mas sim, salientar aquelas que na perceção da maioria dos investigadores, são consideradas como principais abordagens e que são relevantes para o presente estudo.

Para Yukl (2013) existem três tipos de variáveis-chave para classificar as diversas teorias de liderança: (1) as características dos líderes; (2) as características dos seguidores e (3) as características da situação. Assim, um líder apresenta as seguintes características: os traços (motivos, personalidade, valores), a confiança e otimismo, a competência e a inteligência, os comportamentos, a integridade e a ética, a influência tática e as atribuições acerca dos seguidores. Quanto aos seguidores, destaca-se igualmente a confiança, o otimismo, a competência e a inteligência, os traços (necessidades, valores e autoconceito), as atribuições acerca do líder, o esforço e a realização da tarefa, a satisfação no trabalho e a confiança no líder. Já nas características da situação, são sublinhadas características relevantes: o tipo e tamanho da organização, a posição e poder-autoridade

do líder, a estrutura e complexidade da tarefa, a interdependência da tarefa, a incerteza do ambiente e ainda as dependências externas. A maioria das teorias enfatiza uma categoria em relação às outras.

Covey (2017a) afirma que no século XX, existem 5 abordagens amplas à teoria da liderança: traços, comportamentos, influência-poder, situação e integração. Yukl (2013) expõe uma explicação de cada abordagem, a qual se apresenta sucintamente:

- **Teoria dos Traços:** destaca os atributos dos líderes como a personalidade, os motivos, os valores e as habilidades. Supõe que algumas pessoas são líderes naturais, dotadas de características que não são detidas por outros. Foram elaborados inúmeros estudos entre 1930 e 1940, mas não conseguiram encontrar nenhuma característica que garantisse o sucesso da liderança. As variabilidades presentes nos estudos tornaram-nos inconsistentes. Ao longo do tempo, os investigadores compreenderam que os atributos de um líder estão relacionados com comportamento e com a eficácia da liderança.
- **Abordagem comportamental:** teve início nos anos 50, quando os investigadores começaram a tomar atenção ao que os gestores realmente fazem. Uma linha estuda como eles alocam o seu tempo e o padrão de atividades, responsabilidades e funções para os cargos de gestão. Outra, investiga como os gestores lidam com a procura, restrições e conflitos de papéis. Outra ainda, concentrou-se em identificar ações ou decisões do líder com aspetos observáveis e relacionar com indicadores de liderança eficaz.
- **Abordagem influência-poder:** examina os processos de influência entre líderes e as outras pessoas. O estudo das táticas de influência pode ser visto como uma ponte que liga a abordagem de influência de poder e a abordagem de comportamento. O poder é visto como importante não apenas para influenciar subordinados, mas também para influenciar colegas, superiores e pessoas fora da organização, como clientes e fornecedores.
- **Abordagem situacional:** realça a importância de fatores contextuais que influenciam processos de liderança. As principais variáveis situacionais incluem as características dos seguidores, a natureza do trabalho realizado pela unidade do líder, o tipo de organização e a natureza do ambiente externo. A suposição é que atributos diferentes serão eficazes em situações diferentes e que o mesmo atributo não é ideal em todas as situações. As teorias que

descrevem esse relacionamento às vezes são chamadas de "teorias de contingência" da liderança. A abordagem contingencial assume que o comportamento do líder deve ser adequado à situação. Serão os liderados que ditarão qual o estilo de liderança a seguir, conforme a situação criada.

- **Abordagem integrativa:** envolve mais do que um tipo de variável de liderança. Nos últimos anos, tornou-se mais comum os pesquisadores incluírem dois ou mais tipos de variáveis de liderança no mesmo estudo, mas ainda é raro encontrar uma teoria que inclua todas elas (ou seja, características, comportamento, processos de influência, situação, variáveis e resultados).

Covey (2017a) apresenta uma revisão de teorias de liderança ao longo dos últimos anos (Tabela 9).

Tabela 9 - Revisão de teorias de liderança ao longo dos últimos anos

| Teoria | Autor representativo/ano | Resumo |
|--------------------------------------|--|---|
| Teoria do grande homem | (Dowd, 1936) | As instituições históricas e sociais são moldadas pela liderança de grandes homens e mulheres (como Moisés, Maomé, Joana D'Arc, Washington, etc.). Dowd (1936) afirma que "não existe liderança pelas massas". Em todas as sociedades, as pessoas têm diferentes graus de inteligência, energia e força moral, e qualquer que seja a direção para a qual as massas sejam influenciadas a seguir, serão sempre lideradas por pessoas superiores. |
| Teorias dos traços | E.g., (Bernard, 1926); | O líder é dotado de traços e características superiores que o diferenciam dos seguidores. As pessoas desta linha tentam responder a duas perguntas: "O que distingue o líder das outras pessoas? Qual a extensão dessas diferenças?" |
| Teorias situacionais | E.g., (Bogardus, 1924) | A liderança resulta de exigências situacionais; os fatores situacionais, mais do que os fatores hereditários, determinam quem emergirá como líder. O surgimento de um grande líder é consequência da época, do lugar e das circunstâncias. |
| Teorias pessoais-situacionais | E.g., (Barnard, 1938) | Representam uma combinação das três linhas teóricas anteriores. As pesquisas sugerem que o estudo da liderança deve incluir traços afetivos, intelectuais e de ação, bem como as condições específicas em que a pessoa opera. As condições incluem (1) traços de personalidade, (2) natureza do grupo e dos seus membros, (3) acontecimentos com os quais o grupo confronta-se. |
| Teorias psicanalíticas | E.g., (Freud, 1923) | O líder funciona como figura paterna: uma fonte de amor ou medo, como personificação do superego, o escape emocional das frustrações e da agressão destrutiva dos seguidores. |
| Teorias humanistas | E.g., (Likert, 1961); (Maslow, 1965) | Lidam com o desenvolvimento da pessoa em organizações eficazes e coesas. Os que adaptam esta perspectiva de que os seres humanos são por natureza seres motivados e que as organizações são por natureza estruturadas e controladas. Assim, a liderança existe para modificar restrições organizacionais, visando proporcionar liberdade para que as pessoas concretizem o seu pleno potencial e contribuam para organização. |
| Teoria do papel do líder | E.g., (Homans, 1950); (Mintzberg, 1973) | As características das pessoas e as exigências da situação interagem de modo a permitir que uma ou algumas poucas pessoas surjam como líderes. A estrutura dos grupos baseia-se nas interações dos seus membros e o grupo organiza-se de acordo com diferentes papéis e posições. A liderança é um desses papéis diferenciados e espera-se que a pessoa que ocupa essa posição se comporte de modo diferente em relação a outras pessoas. Os líderes comportam-se de acordo com a sua percepção do papel e as expectativas dos outros. Mintzberg considera os seguintes papéis do líder: figura de proa, líder, agente de ligação, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, encarregado de lidar com as perturbações, alocador de recursos e negociador. |
| Teoria da trajetória-meta | E.g., (Georgopoulos et al., 1957); (House & Mitchell, 1974); (Evans, 1970) | Os líderes promovem mudanças nos seguidores, mostrando os comportamentos (trajetórias) que levam às recompensas. Os líderes também esclarecem os objetivos e incentivam os seguidores a obterem um bom desempenho. Os fatores situacionais determinam o modo como os líderes atingem esses propósitos. |

Tabela 9 – (continuação)

| | | |
|---|---|---|
| Teoria da contingência | E.g., (Fiedler, 1968; Fiedler et al., 1976; Fiedler, 1981) | A eficácia de um líder voltado para tarefas ou relações depende da situação. Os programas de formação de lideranças baseadas nestas teorias ajudam o líder a identificar a sua orientação e a ajustar-se melhor aos aspetos favoráveis ou desfavoráveis da situação. |
| Liderança cognitiva: o grande homem do século XX | E.g., (Gardner, 1995); (Collins, 2001) | Os líderes são “pessoas que, por palavras e/ou exemplos pessoais, influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de um número representativo de outros seres humanos”. Entender a natureza da mente humana, tanto do líder como dos seguidores, permite-nos perceber a natureza da liderança. A pesquisa de Collins conclui que uma diferença entre as organizações que geram bons resultados de modo sustentado e as que não os obtêm é que denomina Líderes de Nível 5: os que apresentam uma paradoxal combinação de humildade e determinação. |
| Terias e modelos dos processos interativos: modelo de múltiplos vínculos; modelo de múltiplos filtros; modelo de vínculo duplo vertical; teorias da troca, teorias do comportamento e teorias da comunicação | E.g., (Luthans & Davis, 1979); (Leister et al., 1977); (Fulk & Wendler, 1982); (Graen, 1976); (Lepper & Greene, 1975); (Yukl, 2013) | A liderança é um processo interativo. Os exemplos incluem teorias relativas à estrutura de iniciação dos líderes; a relação entre a inteligência do líder e o seu desempenho ou o do seu grupo; a relação do líder com cada pessoa, em vez de com o grupo; e a interação social como uma forma de troca ou contingência comportamental. |
| Poder-influência: liderança participativa, lógica dedutiva | E.g., (Coch & French, 1948); (J. Gardner, 1990); (Lewin et al., 1939) (Vroom & Yetton, 1976) | A abordagem voltada para o poder-influência inclui a liderança participativa. As pesquisas nesta linha analisam quanto poder é detido e exercido pelo líder. A abordagem também pressupõe uma causalidade unidirecional. A liderança participativa trata da partilha do poder e do fortalecimento dos seguidores. Vroom e Yetton propuseram uma teoria prescritiva da liderança que sustenta que os líderes assumem as diretivas e os subordinados são seguidores passivos. Quando os subordinados têm mais conhecimentos, porém, o seu papel deve ser mais participativo. Gardner acredita que a “liderança é o processo de persuasão ou exemplo pelo qual uma pessoa (ou uma equipa) induz um grupo a seguir os objetivos estabelecidos pelo líder e pelos seus seguidores”. Considera que a liderança é um papel a ser preenchido e, portanto, os líderes desempenham um papel integral no sistema que presidem. |
| Atribuição, processamento da informação e sistemas abertos | E.g., (Katz & Khan, 1978); (Lord et al., 1978); (Mitchell et al., 1977); (Newell & Simon, 1972) | A liderança é uma realidade construída socialmente. De acordo com Mitchell et al. (1977) as atribuições de liderança pelos observadores e pelos membros do grupo são enviesadas devido às suas realidades sociais individuais. Além disso, nos estudos de liderança, as variáveis individuais, processuais, estruturais e ambientais são fenómenos mutuamente causais, isto é, é difícil de apontar causa e efeito entre essas variáveis. |
| Integrativas: transformacionais, baseada em valores | E.g., (Bennis, 1984, 1993); (Burns, 1978); (Fairholm & Fairholm, 2009); (O Toole & Bennis, 1992); (Tichy & Devana, 1986) | De acordo com Burns (1978), a liderança transformacional é um processo em que os líderes e os seguidores se elevam mutuamente a níveis mais altos de moralidade e motivação. Supõe-se que os seguidores transcendam os seus próprios interesses pelo bem do grupo, levem em conta objetivos de longo prazo e desenvolvam uma consciência daquilo que é importante. De acordo com Bennis (1984, 1993), os líderes eficazes desempenham três funções: alinham, criam e valorizam. Os líderes transformam as organizações alinhando os recursos – humanos e outros, criando uma cultura organizacional que promove a livre expressão de ideias e valoriza os outros, visando levá-los a contribuir para a organização. Bennis (1984, 1993) é conhecido pela distinção que faz entre gestão e liderança; a sua visão pode ser resumida pelas suas próprias palavras: Os líderes são pessoas que fazem a coisa correta; os gestores são as pessoas que fazem corretamente as coisas. |
| Liderança carismática | E.g., (Conger & Kanungo, 1987); (Kets de Vries, 1988); (Maxwell, 1999); (Meindl, 1990); (Shamir et al., 1993); (Weber et al., 1947) | A liderança carismática, por seu lado, pressupõe que os líderes são detentores de qualidades excecionais na perceção dos subordinados. A influência de um líder na realidade não se baseia na autoridade ou na tradição, mas nas perceções dos seus seguidores. Entre as explicações para a liderança carismática, temos a atribuição às observações objetivas, a teoria do autoconceito, a psicanalítica e a do contágio social. |
| Liderança baseada na competência | E.g., (Bennis, 1993); (Boyatzis, 1982) | É possível aprender e melhorar competências fundamentais que tendem a prever as diferenças entre pessoas com desempenho destacado (líderes) e as que só terão desempenho médio. |
| Liderança visionária e de aspirações | E.g., (Kouzes & Posner, 1995); (Waterman, 1990); (Richards & Engle, 1986) | De acordo com Kouzes and Posner, a liderança “ascende” a paixão dos subordinados e serve de bússola pela qual se orientam os seguidores. Definem liderança “como a arte de mobilizar outros a quererem lutar por aspirações partilhadas”. O destaque é dado ao desejo dos seguidores de participar e à capacidade do líder para chamar à ação. Os líderes respondem aos clientes, formulam a visão, incitam os empregados e prosperam em ambientes “caóticos”. A liderança é uma questão de articular visões e propiciar o ambiente em que as coisas podem ser atingidas. |

Tabela 9 – (continuação)

| | | |
|---|--|--|
| Liderança de gestão e estratégia | E.g., (Drucker, 2019); (Jacobs & Jaques, 1990); (Kotter, 1999); (Buckingham & Coffman, 1999); (Buckingham & Clifton, 2001) | A liderança representa a integração entre parcerias internas e externas. Drucker destaca três elementos dessa integração: o financeiro, o desempenho e o pessoal. Acredita que os líderes são responsáveis pelo desempenho das suas organizações e pela comunidade como um todo. Os líderes desempenham papéis e possuem características especiais. De acordo com Kotter, os líderes comunicam a visão e o rumo, alinham as pessoas, motivam, inspiram e dão energia aos seus seguidores. Além disso, os líderes são agentes de mudança e valorizam a pessoa. A liderança é o processo de dar propósito (um rumo significativo) ao esforço coletivo, e estimula a realização de maiores esforços para que o propósito seja alcançado. A liderança de gestão eficaz também promove o trabalho de gestão eficaz. Estes autores acreditam que requisitos de liderança dependem da época e do lugar, bem como das pessoas e das situações. |
| Liderança baseada em resultados | E.g., (Ulrich et al., 1999); (Nohria et al., 2003) | Ulrich et al., propõem uma marca de liderança que descreve os resultados específicos que os líderes obtêm. Os líderes são detentores de caráter moral, integridade e energia, além de conhecimentos técnicos e pensamento estratégico. Além disso, os líderes revelam comportamentos eficazes para a promoção do sucesso organizacional. Como podem ser medidos, os resultados da liderança também podem ser ensinados e aprendidos. No Projeto <i>Evergreen</i> , Nohria et al., analisaram mais de 200 práticas de gestão ao longo de um período de dez anos, para determinar quais geram resultados verdadeiramente superiores. As quatro práticas primárias são estratégia, execução, cultura e conhecimento. As empresas com resultados superiores também adotaram duas das quatro práticas secundárias: talento, inovação, liderança e fusões e aquisições. |
| O líder como mestre | E.g., (DePree, 1992); (Cohen & Tichy, 1998) | Os líderes são mestres. Os líderes estabelecem o ponto de vista a ser ensinado. A liderança trata de motivar os outros ensinando narrativas. Tichy afirma que a liderança eficaz equipara-se ao ensino eficaz. |
| Liderança como arte cênica | E.g., (DePree, 1992); (Henry Mintzberg et al., 1998); (Vaill, 1989) | A liderança é oculta no sentido em que os líderes não desempenham abertamente ações de liderança (como motivação, orientação, etc.), mas empreendem ações discretas que abrangem tudo o que o líder ou o gestor faz. Uma metáfora comum para a liderança, como arte cênica, são os maestros e os conjuntos de <i>jazz</i> . |
| Liderança cultural e holística | E.g., (Fairholm & Fairholm, 2009); (Schein, 1992); (Senge, 1990); (Wheatley, 1992) | A liderança é a capacidade de sair da cultura para iniciar processos de mudança evolutiva mais adaptativos. A liderança é a capacidade de incluir grupos interessados importantes, evocar companheirismo e fortalecer outros. A abordagem holística de Wheatley (1992) pressupõe que aprendem por meio da aceitação das cinco disciplinas. De acordo com Senge (1990), os líderes desempenham três papéis fundamentais: formuladores, responsáveis e mestres. |
| Liderança servidora | E.g., (Greenleaf, 1996) | Esta linha de pensamento pressupõe que os líderes lideram principalmente servindo os outros: empregadores, clientes e comunidades. As características de um líder servidor incluem saber ouvir, empatia, cura, atenção, persuasão, conceptualização, previsão, responsabilidade, compromisso com o crescimento dos outros e formação de uma comunidade. |
| Liderança espiritual | E.g., (DePree, 1989); (Fairholm, 1997); (Keifer, 1992); (Vaill, 1989) | A liderança implica influenciar as almas das pessoas mais do que controlar as suas ações. Fairholm acredita que a liderança envolve a conexão com outros. Além disso, à medida que os líderes se comprometem com o cuidado da pessoa integral, eles devem incluir a atenção espiritual em sua prática. No novo século, os líderes precisam considerar e se comprometer ativamente em fazer essas conexões e ajudar então os outros a fazê-las. A influência do líder nasce de seu conhecimento da cultura da organização, seus costumes, valores e tradições. |

Fonte: Covey (2017a)

Meuser et al. (2016) analisaram 293 artigos entre 2000 e 2013, publicados em 10 periódicos. Esta análise, permitiu verificar que, as seis teorias de liderança que surgem com mais frequência são liderança transformacional, liderança carismática, liderança estratégica, liderança e diversidade, liderança participativa/compartilhada e teoria dos traços. O mesmo estudo permitiu analisar 49 teorias focais. Os autores definem uma teoria de liderança focal a que fornece o foco principal para analisar (conceptualmente ou empiricamente) o fenômeno da liderança. Já as teorias de suporte complementam as

teorias focais gerando uma compreensão do fenómeno de interesse da liderança, sendo periféricas ao foco principal.

Nas últimas três décadas “*The Leadership Quarterly (LQ)*”, com um fator de impacto de 6.642, apresenta uma revisão por décadas das publicações relacionadas com Liderança (Elsevier, 2021). Gardner et al. (2020), compilaram um resumo das teorias focais utilizadas em 615 artigos publicados na LQ entre 2010 e 2019. Consideraram um total de 49 teorias focais (taxonomia de Meuser et al. (2016)) para analisar as publicações. A teoria mais investigada foi a liderança transformacional (7,6%). Com a mesma percentagem aparece a categoria “*none*”. Esta categoria agrupa artigos sem ligação às teorias focais consideradas. Os motivos para o surgimento desta categoria podem ser: a inclusão de uma teoria de liderança múltipla, mas nenhuma dominante (geralmente o caso de artigos de revisão); foco nos métodos e não na teoria; ou uma teoria focal que reflete uma nova perspetiva conceptual que não pode ser classificada utilizando a taxonomia de Meuser et al. (2016). Neste último caso, reflete o surgimento de novas teorias. Esta descoberta valida o elevado vigor teórico, enquanto levanta preocupações sobre a proliferação desnecessária de construtos. As próximas teorias de lideranças mais comuns no período em estudo foram: desenvolvimento da liderança (5,8%), teoria da troca líder-membro (5,7%), teoria dos traços (5,0%), liderança e diversidade (4,9%), emoções e liderança (4,7%), liderança estratégica (4,5%) e liderança destrutiva (4,1%), que inclui supervisão abusiva. As restantes teorias foram encontradas em menos de 4% das publicações (Tabela 10).

Tabela 10 - Teorias Focais de Liderança

| <i>Teoria</i> | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total | % de artigos |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|--------------|
| <i>Teoria Transformacional</i> | 7 | 10 | 6 | 7 | 3 | 11 | 2 | 1 | 0 | 0 | 47 | 7,6% |
| <i>None</i> | 5 | 3 | 10 | 3 | 7 | 3 | 0 | 4 | 8 | 4 | 47 | 7,6% |
| <i>Desenvolvimento da Liderança</i> | 8 | 10 | 1 | 1 | 6 | 2 | 0 | 4 | 2 | 2 | 36 | 5,8% |
| <i>Teoria Troca Líder-Membro</i> | 1 | 2 | 9 | 2 | 8 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 35 | 5,7% |
| <i>Teoria dos Traços</i> | 0 | 9 | 6 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 31 | 5,0% |
| <i>Diversidade e Liderança</i> | 2 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 12 | 2 | 4 | 5 | 30 | 4,9% |
| <i>Emoções e Liderança</i> | 2 | 2 | 4 | 5 | 3 | 9 | 1 | 1 | 1 | 1 | 29 | 4,7% |
| <i>Liderança Estratégica</i> | 6 | 3 | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 28 | 4,5% |
| <i>Liderança Destrutiva</i> | 1 | 3 | 4 | 7 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 25 | 4,1% |
| <i>Cognição do líder e seguidores</i> | 2 | 1 | 2 | 0 | 4 | 10 | 1 | 1 | 0 | 1 | 22 | 3,6% |
| <i>Participativa / Compartilhada / Delegação / Empoderamento</i> | 2 | 2 | 1 | 1 | 4 | 2 | 8 | 1 | 0 | 1 | 22 | 3,6% |

Tabela 10 – (continuação)

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|
| <i>Teoria do Trajetória-Meta</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.0% |
| <i>Liderança abnegada</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.0% |
| <i>Liderança Situacional</i> | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.0% |

**O projeto GLOBE representa o empreendimento mais abrangente para investigar a liderança intercultural. inicialmente identificou quatro dimensões / valores-chave que poderiam ser usados para comparar diferentes culturas e sociedades, que incluíam distância do poder, prevenção de incertezas, individualismo / coletivismo e masculinidade / feminilidade, acrescentando posteriormente orientações a longo prazo (Ostroff et al., 2013).*

Fonte: Gardner et al. (2020)

A investigação sobre liderança tem aumentado nos últimos anos (Gardner et al., 2020; Ostroff et al., 2013). Muitos dos resultados apresentados têm aplicação direta em contexto real. Talvez o maior desafio seja descobrir como traduzir a grande amplitude e profundidade dos estudos em liderança em resultados para melhorar a prática da liderança (Ostroff et al., 2013).

Liderança é um bem abrangente, condicionado pelas suposições e perspectivas subjacentes de cada abordagem. Por um lado, é benéfico para as organizações a existência ou desenvolvimento de líderes para alcançar o sucesso. Por outro lado, supõe-se frequentemente que o desenvolvimento da liderança é positivo e desejável para todos os colaboradores. No entanto, os programas de desenvolvimento de liderança que atendem mal às expectativas podem ser prejudiciais e criar experiências negativas (Kjellstrom et al., 2020).

2.10. Tomada de decisão em contexto organizacional

Quase tudo o que o ser humano faz está relacionado com tomadas de decisão. No sentido lato, a tomada de decisão está relacionada com a forma com que o ser humano utiliza a sua liberdade. A decisão é o resultado de uma, ou um conjunto, de escolhas. A tomada de decisão dentro de uma organização é uma atividade complexa, multifacetada, incerta e com certo grau de risco. Os gestores de uma organização devem tomar e assumir total responsabilidade pelas decisões. Mas também é provável que uma decisão envolva a participação de um grupo de pessoas (Mckenna, 1996). Os processos de tomada de decisão são um dos principais problemas das organizações (Varlamova, 2008).

De acordo com Faber et al. (2006), a tomada de decisão e a solução de problemas não podem ser vista de forma separada. Wilson and Keil (1999) citados por Faber et al. (2006, p. 2), definem tomada de decisão como “o processo de escolha de uma opção preferida ou curso de ação dentre um conjunto de alternativas”. A solução de problemas é explicada

como a transformação de uma situação encontrada numa situação desejada. No entanto, a tomada de decisão é uma competência e as competências podem ser melhoradas. Quanto mais experiente em tomadas de decisão, mais familiarizado se fica com as ferramentas e processos que melhoram a confiança (Ahmed & Omotunde, 2012).

Dada a natureza inclusiva do tema, pretende-se apenas explorar a visão prática do mesmo. Connolly et al. (2013) referem que inerente ao tema de julgamento e tomada de decisão estão dois conceitos importantes: descrição e prescrição/aconselhamento. Dada uma situação, é possível investigar, por um lado, sobre uma perspetiva de prescrição/aconselhamento. Verifica-se qual a informação disponível para tomar decisão, como essa informação foi reunida e/ou se em processos semelhantes o decisor terá a capacidade de decidir da mesma forma. Os estudos prescritivos representam em maior ou menor grau, a realidade de acordo com o comportamento mental do tomador de decisão. Já numa perspetiva descritiva, estuda-se a situação com base em questões normativas. Avalia as probabilidades necessárias para agir com base nelas. Não obstante da interação entre questões descritivas e prescritivas ser uma fonte de investigação, os autores recomendam que, quando apresentada uma recomendação normativa, é sempre prudente perguntar se suas suposições são descritivamente precisas; e, quando é apresentada uma análise descritiva de algum tomador de decisão, é sempre interessante saber qual o seu desvio entre o que o tomador de decisão fez e as conclusões derivadas de alguma regra ótima (e.g., estimativa de probabilidade). Os mesmos autores especificam que os limites de julgamento e tomada de decisão não estão bem definidos e apresentam diferentes variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão (Figura 2):

Figura 2 - Processo de tomada de decisão



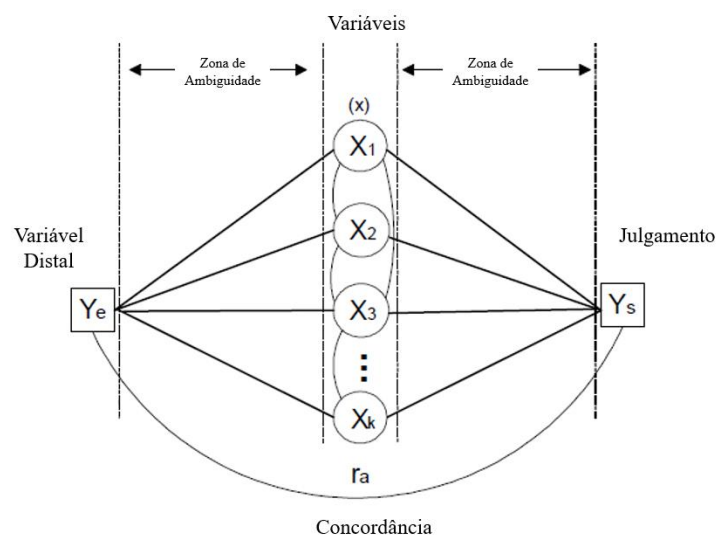
Fonte: Connolly et al. (2013)

Em cada fase deste processo são apresentadas e explicadas diferentes teorias que o suportam. Pretende-se explicar de forma sucinta cada uma delas.

Inferência

Modelo da Lente – Apresentado por Brunswik (1952), alega que a habilidade em estimar uma quantidade física, como o peso ou a distância de um objeto, é o resultado da capacidade de combinar várias “pistas” imperfeitas com a quantidade estimada. Mais tarde, Hammond (1955), propôs que o mesmo modelo pudesse ser usado para representar processos de julgamento (Figura 3).

Figura 3 - Modelo da Lente



Fonte: Adaptado de Brunswik (1952)

Aprendizagem de Probabilidades com Múltiplas Sugestões (APMS) – Estes estudos abordavam as habilidades dos indivíduos em aprender a usar informações probabilísticas. O estudo consiste em apresentar ao indivíduo uma série (longa) de ensaios e em cada um, são fornecidas várias “pistas”. Pede-se que o indivíduo preveja o valor de alguma variável de critério à qual as pistas estão relacionadas. Depois que o indivíduo faz uma estimativa, recebe a resposta correta antes de prosseguir para o próximo julgamento. Exceto as versões mais simples, as evidências mostram que as atividades APMS são difíceis de aprender.

Captura de Políticas ou Análise de Julgamento de Stewart (1988) - É um método estatístico usado para quantificar a relação entre o julgamento de uma pessoa e as informações usadas para esse julgamento. Por vezes a simplicidade do modelo leva a ignorar algumas sutilezas importantes que viciam as conclusões. Algumas

generalizações comuns, relativamente a este modelo, incluem: os indivíduos geralmente usam poucas pistas, e o seu uso é moldado por modelos lineares simples de primeira ordem; os indivíduos descrevem-se como usando pistas de formas complexas, não lineares e interativas; os indivíduos mostram confiabilidade modesta de teste-reteste; o acordo entre indivíduos geralmente é moderado ou baixo, mesmo em áreas de conhecimento estabelecido.

Heurísticas e Vieses - Heurísticas são regras gerais de influência utilizadas pelo decisor para simplificar seus julgamentos em tarefas decisórias de incerteza. São processos cognitivos empregues em decisões não racionais, no qual se ignora parte da informação, tornando-se a escolha fácil e rápida. Edwards (1968) analisou um fenómeno, o qual denominou de conservadorismo. Envolve três elementos: uma tarefa probabilística bem estruturada (por exemplo, amostragem de duas populações conhecidas); um modelo normativo sensato de como a tarefa deve ser executada (teorema de Bayes - descreve a probabilidade de um evento, baseado num conhecimento *a priori* que pode estar relacionado ao evento) e uma observação de que o comportamento real pode ser sistematicamente tendencioso em relação a esse modelo normativo. Os estudos deste paradigma têm diminuído por vários motivos: bases teóricas modestas ou inexistentes, crescente dúvida sobre a adequação de alguns dos modelos normativos e alguns dos "erros" expostos eram na verdade o resultado de indivíduos trabalhando com sucesso em problemas diferentes daquele que o pesquisador pretendia.

Previsão

Previsão Simples - Ao fazer previsões, usa-se uma variedade das heurísticas, como por exemplo: ancoragem e ajuste, disponibilidade e representatividade. A *ancoragem* (estimativa inicial com base na atualidade) e *ajuste* (medida de correção) podem fornecer uma estimativa razoável, contudo, podem surgir dois potenciais problemas. A âncora pode não ser apropriada e o ajuste pode não ser suficiente. A *disponibilidade*, refere-se à probabilidade de um evento ser julgado pela facilidade com que as instâncias vêm à mente pela memória ou pela imaginação. No entanto, a *disponibilidade* pode levar a previsões tendenciosas quando atendemos seletivamente às informações disponíveis (por exemplo, um evento vívido ou recente), em vez de considerarmos dados históricos / estatísticos sistematicamente. Por fim a *representatividade*, na qual a probabilidade de um evento é julgada por sua semelhança com um estereótipo de eventos semelhantes. O uso da heurística de *representatividade* pode levar a vieses sistemáticos: esperar resultados

extremamente altos ou baixos ou a tendência a negligenciar taxas de base ou as probabilidades anteriores de resultados.

Excesso de confiança – Em algumas situações os julgamentos são excessivamente confiantes. O excesso de confiança tem implicações óbvias em contextos organizacionais como contratação, estimativa de cronogramas e custos e desenvolvimento de estratégias.

Incubação de Ideias – Antes de a probabilidade de um resultado ser avaliada, ele deve ser equacionado. Existem diferentes técnicas propostas para incubação de ideias. Osborn (1953) propôs o *brainstorming*, com intuito de gerar o maior número de ideias.

Preferência

Valores, metas e objetivos – O ser humano prefere alguns resultados possíveis em relação a outros e tenta selecionar as ações de acordo com esta situação.

Várias investigações sugerem que as medidas de preferência são sensíveis a questões de enquadramento, tempo, ordem e contexto e outras influências.

Utilitários e Preferências – Utilitário no contexto de julgamento e tomada de decisão tem dois significados. No sentido formal e matemático são um conjunto de números que permitem a reconstrução de um conjunto de escolhas consistentes. Uma visão desta utilidade tem por base a *intermediação probabilística*. Se o decisor se encontrar numa posição intermédia, em que se optar por “A” tem uma vantagem e por “C” tem uma desvantagem, o decisor está preparado para negociar a sua posição de acordo com aposta adequada. Associada a esta perspetiva está o conceito de utilidade marginal na qual se pode verificar se a opção “A” apresentar uma vantagem muito expressiva e a opção “B” uma desvantagem muito negativa (aversão ao risco).

Processos de Comparação – Estes influenciam o valor que se atribui às opções e resultados. De acordo com a teoria da equidade (Adams, 1965; Walster et al., 1973), a equidade é alcançada quando a proporção de produtos (e.g., salário, benefícios, recompensas, punição) por insumos (e.g., horas trabalhadas, esforço, comportamentos de cidadania organizacional) é a mesma para todos os indivíduos considerados. Assim, para determinar se a equidade é alcançada, é necessária uma comparação.

Escolhas com base em regras - Em quase todas as situações de escolha prática, cada uma das opções consideradas tem vários recursos, atributos ou dimensões que afetam seu valor para o tomador de decisões. Das investigações surgem vários modelos: *modelo da*

utilidade de múltiplos atributos (os indivíduos avaliam cada atributo de cada alternativa, adicionam os utilitários resultados a um utilitário geral para cada alternativa e escolhem a alternativa com *output* mais elevado); *modelos conjuntivos* (refletem preferências da triagem “tipo”. É um modelo não compensatório); *modelo lexicográfico* (sequências de comparações entre alternativas); *modelo de diferença aditiva* (o tomador de decisão compara alternativas ao longo de uma dimensão por vez, armazenando a soma das diferenças que favorecem uma alternativa sobre a outra).

Decisão: Eventos de escolha simples

Teoria Subjetiva de Utilidade – Os indivíduos não valorizam uma perspectiva em termos do valor objetivo dos resultados, mas em seus valores ou utilidades subjetivas.

Teoria da Perspetiva – os indivíduos tomam decisões mais baseadas em potenciais valores de perdas e ganhos do que no resultado.

Enquadramento – Os indivíduos são avessos ao risco quando as opções são estruturadas de modo positivo e procuram riscos quando as opções são estruturadas de modo negativo.

Modelos de tomada de decisão não utilitários e preferenciais – *teoria da imagem* (Beach, 1990) - o decisor está preocupado em manter a consistência entre três imagens mentais: uma imagem de valor (resumindo seus valores e crenças sobre a retidão); uma imagem de trajetória (resumindo seus objetivos e um caminho para sua consecução); e uma imagem estratégica (um conjunto de planos que orientam o comportamento tático em direção às metas); *modelo potencial/aspiração* (Lopes, 1987) - a avaliação de uma perspectiva incerta, como uma aposta, gera um conflito entre o resultado negativo ou o pior dos casos e o resultado positivo; *modelo de tomada de decisão naturalista* (forma de estudar como os indivíduos tomam decisões e executam funções cognitivas complexas em situações reais (e.g., tempo limitado, incerteza, restrições organizacionais, instabilidade)).

Teoria da detecção de sinais - a maioria dos processos de decisão surge com a incerteza. Procura proporcionar uma linguagem precisa em termos estatísticos, matemáticos e gráficos, que descreva e analise a tomada de decisão na presença de incerteza.

Emoção e Tomada de decisão

Emoções Viscerais - É importante aqui distinguir entre emoções integrais e emoções incidentais. As emoções integrais estão diretamente relacionadas à tarefa de decisão e podem ter uma base normativa para afetar as decisões tomadas. As emoções incidentais não têm relevância normativa para a tarefa de decisão em questão, pois são o resultado de eventos externos. O enquadramento de avaliação e tendência de Lerner and Keltner (2000) permite a ligação entre teorias de avaliação cognitiva ao julgamento e tomada de decisão. Este pressupõe que as emoções desencadeiam mudanças de cognição, fisiologia e ação. Essas mudanças geralmente ajudam os indivíduos a responderem ao evento que evoca a emoção, mas geralmente persistem além da situação de provocação.

Emoções Cognitivas - resultados infelizes resultantes da ação são mais lamentáveis do que resultados idênticos resultantes da inação.

Decisão: múltiplos eventos relacionados

Pesquisa de informações, compra de informações - Uma forma comum pela qual as decisões são vinculadas sequencialmente é quando os resultados de uma decisão anterior fornecem (parte do) ambiente de informação para a segunda. Num espaço temporal menor, os processos são misturados.

Custos irrecuperáveis e escalonamento de compromisso - quando custos irrecuperáveis incorridos num estágio anterior influenciam as decisões num estágio posterior (Arkes & Blumer, 1985).

Tomada de decisão dinâmica - o decisor pode agir repetidamente num ambiente que responde a suas ações e também muda de forma independente ao longo do tempo, tanto endógena quanto exogenamente (Edwards, 1962).

Múltiplos decisores

No contexto organizacional o cotidiano é marcado por decisões feitas em grupo, quer por necessidade de diferentes perspectivas quer pela complexidade.

Tomada de decisão em grupo – As informações devem ser comunicadas para melhorar a qualidade da decisão. Existem diversos fatores que podem influenciar: sintonia da mensagem, o remetente não possui uma perspectiva adequada, ilusão da aparência (pensar que os colegas conhecem a mensagem) ou fatores sociais. A tomada de

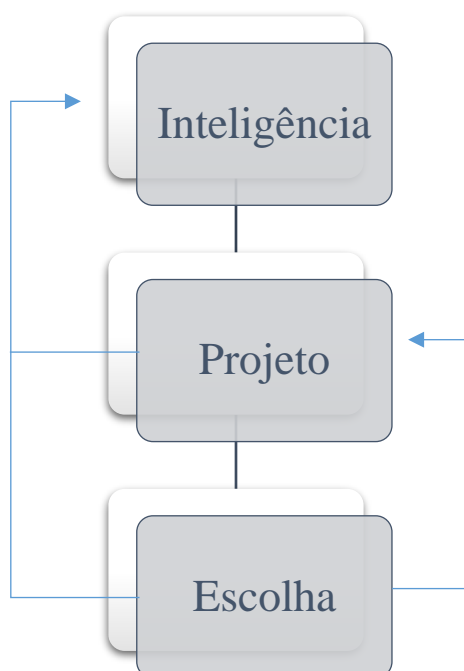
decisão em grupo melhora a qualidade quando existe heterogeneidade no grupo ou quando a expressão da emoção é adiada até que soluções alternativas fossem discutidas.

Sistemas de apoio à decisão de grupo - Assumem a forma de sistemas computadorizados em rede que ajudam na geração de ideias e na tomada de decisões. Alguns estudos apresentam vantagens como participação mais igualitária e maior foco na tarefa do que grupos sem ajuda, ambiente único no qual os membros do grupo podem interagir anonimamente.

Negociação - Negociação é o processo no qual as pessoas determinam "o que cada lado deve dar e receber ou executar e receber numa transação entre eles" (Thompson, 1990).

Simon (1977) apresentou um modelo do processo de tomada de decisão identificando três fases (Figura 4): (1) a fase de inteligência (I), (2) a fase de projeto (D) e (3) a fase de escolha (C). Na fase de inteligência, o problema é formulado. São recolhidos dados e informações e os problemas são identificados, classificados e atribuídos aos detentores de problemas. É criado um modelo mental da situação, pelo qual a interpretação e a atribuição de significado são processos importantes. Nas dimensões da fase de projeto, são encontradas variáveis, parâmetros e alternativas, utilizando modelos e critérios baseados nas informações recolhidas e organizadas na fase de inteligência. Além disso, probabilidades e chances de ocorrência são calculadas nesta fase. Na fase de escolha, uma das alternativas é selecionada. É um modelo interativo em que um indivíduo exige mais informações quando novos problemas são descobertos. Neste modelo os problemas são decompostos num conjunto de subproblemas em que cada um é abordado usando o mesmo processo de tomada de decisão.

Figura 4 - Modelo de tomada de decisão de humanos de Simon



Fonte: Simon (1977)

Não obstante de Hill et al. (1986) afirmarem que a tomada de decisão eficaz é mais complicada que simplesmente seguir um procedimento, os autores identificam várias etapas que um tomador de decisão deve tentar seguir: definição do problema, identificação de alternativas, quantificação de alternativas, aplicação de auxiliares de decisão, decisão e implementação (Figura 5). Os primeiros quatro passos apresentam um guia para uma melhor tomada de decisão, no entanto, as consequências dessa decisão devem ser monitorizadas e analisadas. A tomada de decisão é cíclica, na qual são efetuados ciclos até existir uma decisão final.

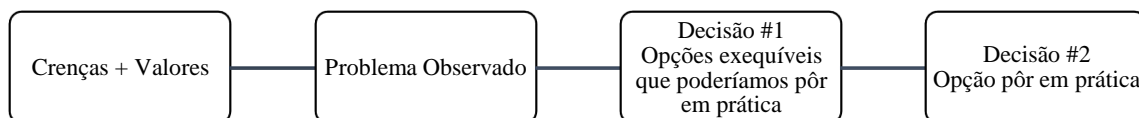
Figura 5 - Modelo de tomada de decisão de Hill et al (1986)



Fonte: Hill et al. (1986)

Morris (2009) refere a tomada de decisão como um processo que inicialmente é baseado nas crenças e valores (Figura 6). Após visualizar o problema considera-se uma série de soluções possíveis, "...optando por um subconjunto dessas soluções como planos exequíveis..." (Morris, 2009, p. 210).

Figura 6 - Processo de tomada de decisão ética



Fonte: Morris (2009)

Varlamova (2008) procurou compreender a relação entre GT e processos de tomada de decisão e procurou identificar quais os aspetos dos processos de tomada de decisão estão relacionados com GT. Os resultados indicaram que a eficácia dos processos de tomada de decisão depende parcialmente dos fatores de GT. Numa perspetiva prática “os resultados identificaram aspetos da GT, como o estabelecimento de metas, o controlo percebido do tempo, o papel da supervisão organizacional, parecem afetar positivamente os processos de tomada de decisão.” (Varlamova, 2008, p. 48).

2.11. Satisfação com a vida

A Satisfação com a Vida (SV), afeto positivo e baixo nível de afeto negativo, são três componentes primários distintos que se relacionam entre si e constituem o Bem-estar Subjetivo (Diener, 1984). Segundo este autor, SV é um processo de julgamento cognitivo dependente de uma comparação das circunstâncias do próprio, com o que ele acredita ser um padrão adequado. Assim, quanto menor for a discrepância positiva entre a percepção das realizações na vida de um sujeito e o seu padrão de referência, maior é a sua SV.

A SV está relacionada com o julgamento global e subjetivo que os indivíduos fazem sobre a sua qualidade de vida através de critérios definidos por eles próprios. Segundo Diener (2000), a SV deverá reportar aos aspetos positivos desta e não apenas à ausência de fatores negativos. A SV é um dos fatores de bem-estar, que geralmente é definido como tendo uma vida boa e sendo feliz. O bem-estar subjetivo refere-se à avaliação, cognitiva ou afetiva, que o sujeito faz sobre a sua própria vida. As pessoas experienciam um bem-estar subjetivo quando apresentam estados afetivos positivos, quando realizam atividades que lhes dão prazer e quando estão satisfeitos com a sua vida. A SV pode ser dividida pelos vários domínios da vida dos indivíduos, como por exemplo, no amor, amizade, família (Diener & Suh, 1997).

Uma forma de avaliar o bem-estar subjetivo é utilizando o instrumento *Satisfaction With Life Scale* (SWLS), ou Escala de Satisfação com a Vida (ESV) (Mota, 2018). A escala elaborada por Diener et al. (1985) na sua versão original, é constituída por 5 itens

formulados na positiva, com o objetivo de avaliar o juízo subjetivo que os indivíduos fazem sobre a qualidade das suas próprias vidas. É um instrumento breve e de fácil compreensão, aplicação e cotação, sendo também passível de ser utilizado com adultos de todos os níveis etários, de diversas culturas (Júlio, 2013). No presente estudo, a intenção não é avaliar nenhum domínio em concreto, mas sim avaliar a satisfação a nível global da vida do indivíduo.

Stolarski et al. (2016) procuraram investigar se uma PT equilibrada pode ser considerada um elo potencial entre atenção pela e satisfação com a vida. Os resultados mostraram que uma perspetiva temporal equilibrada pode mediar a relação entre atenção plena e satisfação com a vida.

2.12. Regiões Ultraperiféricas

Com um carácter permanentemente competitivo, o mundo está global e em constante evolução. Esta nova realidade, por um lado, favorece as economias mais fortes e, por outro lado, as economias locais, regionais ou nacionais asfixiam.

De forma a proteger as regiões mais frágeis, surgiu em 1957, através do Tratado de Roma, o estatuto de Regiões Ultraperiféricas (RUP) que contemplava: os quatro Departamentos Ultramarinos da França (Guiana Francesa e as ilhas de Guadalupe, Martinica e Reunião). Mais tarde em 1986, procedeu-se a um alargamento das RUP e acresceu-se mais três regiões muito longínquas e conseqüentemente isoladas, duas portuguesas (Açores e Madeira) e outra espanhola (Canárias) (Silveira, 2010).

Na UE existem, atualmente, nove regiões ultraperiféricas: Guadalupe, Guiana, Martinica, São Martinho, Reunião, Maiote, Canárias, Açores e Madeira. Todos os direitos e obrigações decorrentes dos Tratados europeus são plenamente aplicáveis a estas regiões (Comissão Europeia, 2017).

As RUP apresentam especificidades que limitam o seu desenvolvimento económico e social: o seu afastamento, insularidade, a pequena superfície, o relevo e clima e a dependência em relação a um número limitado de produtos locais (Kołodziejcki, 2021).

Noutra ótica, as RUP mostram um potencial estratégico e ativos únicos benéficos para a UE. Representam a presença europeia em zonas estratégicas e dispõem de características excepcionais que “fazem delas excelentes laboratórios para a investigação

e a inovação nas áreas da biodiversidade, dos ecossistemas terrestres e marinhos, das energias renováveis, da farmacologia e das ciências espaciais.” (Comissão Europeia, 2019, p. 1).

2.12.1. Sobre a Região Autónoma dos Açores

O processo de autonomia da Região Autónoma dos Açores (RAA), conquistada em 1895, com o decreto de 2 de março, teve a sua génese a 31 de março de 1892, através do deputado Aristides Moreira da Motta, que envia um projeto lei sobre a autonomia dos Açores. Nele constavam conceções que deveriam ser atribuídas às Juntas Gerais dos Distritos na organização dos seus serviços públicos. À data os distritos autónomos eram três: Ponta Delgada (agrupava as ilhas de Santa Maria e São Miguel), Angra do Heroísmo (com as ilhas Terceira, Graciosa e São Jorge) e Horta (as ilhas do Faial, Pico, Flores e Corvo). Esta autonomia manteve-se até 1974. Após o 25 de abril de 1974, toma posse a Junta Governativa dos Açores, constituída por um Presidente General Altino de Magalhães e seis vogais, constituindo um Governo Provisório, que lançou os alicerces da Administração Regional (Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores, 2016). Mais recentemente em 2004, procedeu-se a uma revisão constitucional, na qual foi possível aprofundar a autonomia político-administrativa da RAA e da RAM, aumentando os poderes das respetivas Assembleias Legislativas.

A RAA é constituída por 19 municípios e 156 freguesias. As ilhas do arquipélago foram divididas em três grupos geográficos: o Grupo Oriental, composto por Santa Maria e São Miguel, o Grupo Central integra as ilhas Terceira, Graciosa, São Jorge, Pico e Faial, e o Grupo Ocidental constituído pelas ilhas Corvo e Flores. De acordo com Instituto Nacional de Estatística (2021d), a população residente na Região Autónoma dos Açores, em 2021, era de 236 657 pessoas, o que representava 2,3% da população do país. Em 2011, este território de 2 325 km² apresentava uma densidade populacional de 106,3 habitantes por Km², inferior à densidade média do país, 114,5 habitantes/km². De ressaltar que o povoamento nas diferentes ilhas e municípios do arquipélago é bastante diferenciado. Por exemplo, a ilha de São Miguel é a ilha com maior densidade populacional, uma vez que vários dos seus municípios apresentam os valores mais elevados da região. Lagoa com 316,8 habitantes/km², Ponta Delgada com 295,3 habitantes/km² e Ribeira Grande com 178,3 habitantes/km² são os municípios mais densamente povoados do arquipélago. Corvo (25,1 habitantes/km²), São Roque do Pico

(23,8 habitantes/km²) e Lajes das Flores (21,5 habitantes/km²) são os menos densamente povoados (Instituto Nacional de Estatística, 2012b). Os Açores, juntamente com os arquipélagos da Madeira, Canárias e Cabo Verde definem a região biogeográfica da Macaronésia.

A economia açoriana é predominantemente rural, baseada na agropecuária e indústrias transformadoras de base agroalimentar e de bebidas e similares. O setor das pescas, é igualmente importante, para a economia da região (Governo dos Açores, 2015). Face à conjuntura de 2021, exaltada pela pandemia provocada pelo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19), foi necessária uma resposta de política orçamental diferente.

O Governo Regional dos Açores aprovou medidas de curto e médio prazo para ajudar na liquidez das PME e na proteção de rendimentos das famílias (Governo dos Açores, 2019a; Governo dos Açores, 2019b). Os atuais acontecimentos são desafiadores e incertos, sendo que o planeamento estratégico e económico será influenciado por esta situação. O Governo dos Açores (2021), apresenta no documento “Orientações de médio prazo 2021-2024” os seguintes indicadores:

- Ao nível da agricultura a RAA possui condições favoráveis para o desenvolvimento da atividade agrícola e também agro transformadora. Cerca de 48% do território regional é usado para a atividade agrícola;
- Em 2019, o pescado nos Açores, representou 6% do total do pescado nacional, sendo representativo do interesse nesta área;
- Nas últimas décadas, o turismo tornou-se um setor económico dinâmico e de rápido crescimento, numa ótica de exportação, que deriva da procura do produto oferecido ser exercido por não residentes. A pandemia provocada pela COVID-19, está a ter um impacto devastador na indústria do turismo.

Atualmente, as ilhas dos Açores “são consideradas excelentes locais para eventos de elevado valor económico, os quais são essenciais para o desenvolvimento turístico sustentável e para a sua otimização” (Sousa et al., 2017, p. 762). O novo ciclo económico, com base no crescimento do turismo, foi fortemente impulsionado pela chegada das companhias aéreas de baixo custo aos Açores (Associação Nacional dos Industriais de Lactíceos, 2018), em 2015. Ao nível de programas operacionais definidos pela Comissão Europeia, sustentados por vários fundos com contributos do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional e do Fundo Social Europeu para o período 2014-2020, foram

definidos os seguintes objetivos: “(i) promoção de conhecimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) para as PME, (ii) promoção da competitividade das empresas da região, (iii) promoção de transporte sustentável, principalmente através do desenvolvimento e da melhoria de sistemas de transportes com baixas emissões de carbono, (iv) investimento na educação, formação e formação profissional para aquisição de competências e aprendizagem ao longo da vida, (v) apoio ao desenvolvimento de fontes de energias renováveis e à melhoria da eficiência energética das empresas e dos edifícios e (vi) promoção de emprego sustentável e de qualidade e apoio à mobilidade laboral.” (Comissão Europeia, 2014). Já a nível dos órgãos da administração regional, o novo paradigma do turismo, levou a que estes adaptassem a sua estratégia para impulsionar o desenvolvimento do turismo (Ponte et al., 2019). De acordo com Castanho et al. (2020), o turismo é responsável pelo baixo desemprego e pelo crescimento moderado da economia. A estreita relação entre o turismo e a natureza faz com que as políticas públicas de promoção e alojamento sem danos colaterais para o ambiente sejam um desafio.

Atualmente, com base numa política de reestruturação do setor público empresarial, racionalizando a sua participação no setor público empresarial, o Governo dos Açores tem vindo a reduzir a sua parte. A 30 de junho de 2021, participava, direta e indiretamente, em vinte e oito empresas (Direção Regional do Orçamento e Tesouro, 2021).

2.12.2. Sobre a Região Autónoma da Madeira

Em 2019, a Região Autónoma da Madeira (RAM), celebrou 600 anos da sua revelação ao mundo até então conhecido. Desde então, até atualidade, a RAM, passou por diversos ciclos económicos: ciclo dos cereais (a cultura do cereal dominava economia regional até década de setenta do século XV); ciclo do açúcar (no século XV, a cana sacarina foi o impulsionador da economia da Madeira); ciclo do vinho (o declínio da produção açucareira, no fim do século XVI, obriga a reinvenção da produção agrícola iniciando ciclo económico do vinho) e ciclo do turismo (com início no século XIX, um aumento de visitantes e as características da região proporcionaram uma nova fonte de receita para a economia regional) (Secretaria Regional do Turismo e Cultura, 2019).

O 25 de abril de 1974 foi o início de uma nova realidade para a região. Em 1976, a RAM, ganhou uma determinada autonomia, limitada às juntas gerais, que dá origem ao

Governo Regional da Madeira e a um novo sistema político e administrativo, marcando o início de uma nova era. O Decreto-Lei n.º 318-D/76 estabeleceu a possibilidade de a Região legislar e regulamentar sobre os impostos regionais (art.º 136), assim como de criar adicionais aos impostos (art.º 137) e de adaptar o sistema fiscal nacional vigente às características da Região (art.º 138). Esta faculdade permitiu mais tarde a Região criar condições de competitividade fiscal permitindo captar novos investimentos, nomeadamente para o Centro de Negócios da Madeira. Em 1980, pelo Decreto-Lei n.º 500/80, existe um enquadramento fiscal especial, com a criação da Zona Franca da Madeira. A Zona Franca foi um fator significativo para o desenvolvimento da Região, permitindo captar receitas.

Por via da entrada de Portugal na União Europeia, tornou-se imperativo colmatar as assimetrias de desenvolvimento económico da Região, que em 1988, culminou com o reconhecimento do Estatuto Especial das RUP (Vieira, 2021). Os vários incentivos provenientes da UE, permitiram o desenvolvimento regional em diversos setores.

À semelhança dos Açores, a Madeira, na última revisão constitucional, passou a ter um Representante da República, nomeado e exonerado pelo Chefe de Estado (Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira, 2019).

A RAM é constituída por 11 municípios e 54 freguesias. Em 2021, a população residente na região da Madeira é de 251 060 indivíduos, o que representa 2,4% da população do país (Instituto Nacional de Estatística, 2021d). É no Funchal que se verifica a maior densidade populacional da região, com 1 469,6 habitantes/km², seguido de Câmara de Lobos (684,0 habitantes/km²), Santa Cruz (527,7 habitantes/km²) e Machico (320,1 habitantes/km²). São Vicente (72,6 habitantes/km²) e Porto Moniz (32,7 habitantes/km²) surgem com os valores mais baixos (Instituto Nacional de Estatística, 2012a).

No sector agrícola, a produção de banana é dirigida ao consumo regional e nacional. Já as flores e o vinho Madeira, constituem igualmente um importante contributo para a economia regional.

A agricultura, a pecuária e a agroindústria, traduzem-se num inestimável contributo positivo nas dimensões económica, social e ambiental (Santos, 2019). Atualmente o principal impulsionador da economia da ilha é o turismo. “O Sector do Turismo desempenha um papel fundamental na economia da RAM, envolvendo diversos sectores

da atividade económica, incluindo hotelaria, operadores turísticos, agências de viagem, restauração, comércio, portos, aeroportos, companhias aéreas, empresas de transporte, empresas de animação turística, estabelecimentos de ensino e entidades governamentais” (Associação Comercial e Industrial do Funchal & KPMG, 2014, p. 2). De acordo com a Direção Regional de Estatística da Madeira (2018), o Valor Acrescentado Bruto gerado pelo Turismo (VABGT) atingiu, em 2015, 15,9% do VAB da economia regional, ascendendo a um total de 591,3 milhões de euros. Já o Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE), que resume a procura turística, rondou os 1 128,5 milhões de euros, representando 26,6% do Produto Interno Bruto (PIB) da Região. A Zona Franca também aumentou o investimento internacional, e várias empresas estrangeiras estabeleceram-se na RAM.

O modelo de crescimento da RAM tem no Turismo um setor chave de especialização. A oferta de camas tem aumentado, levando a uma evolução positiva das taxas de ocupação (Neves et al., 2014). Em 2018 o PIB da RAM atingiu os 4 940,4 milhões de euros, tendo subido 1,3% em termos reais (ou seja, excluindo o efeito da variação de preços) face ao ano anterior. Este crescimento foi condicionado pelo desempenho do “Comércio, transportes, alojamento e restauração”, cujo Valor Acrescentado Bruto (VAB) cresceu 0,6% (Direção Regional de Estatística da Madeira, 2020).

A nível de competitividade e internacionalização, a orientação estratégica regional da Madeira definiu privilegiar o binómio inovação e internacionalização. Acreditam que um processo de rejuvenescimento do tecido empresarial poderá contribuir para uma forte aceleração da inovação e internacionalização (Instituto de Desenvolvimento Regional, 2019). Mais acrescentam que o “turismo constitui uma fonte indispensável de receita pública que deve prosseguir e, se possível, ser reforçada” (Instituto de Desenvolvimento Regional, 2019, p. 20)

O Setor Público Empresarial da Região Autónoma da Madeira, a 31 de dezembro de 2018, era composto por 24 empresas, participadas direta e indiretamente pela RAM (Governo Regional da Madeira, 2018).

2.13. Sobre Micro e Pequenas Empresas

De acordo com o Decreto-Lei n.º 135-B/2017, artigo 2º, “o conceito de empresa abrange qualquer entidade que exerça uma atividade económica, independentemente do seu estatuto jurídico”.

A política comercial e industrial da UE, face ao impacto da pandemia COVID-19, apresentou uma nova reflexão sobre a recuperação económico, a reconstrução e o reforço da resiliência. “A política industrial da UE está especificamente orientada para: 1) «acelerar a adaptação da indústria às alterações estruturais»; 2) «incentivar um ambiente favorável à iniciativa e ao desenvolvimento das empresas do conjunto da União, e nomeadamente das pequenas e médias empresas»; 3) «incentivar um ambiente favorável à cooperação entre empresas»; e 4) «fomentar uma melhor exploração do potencial industrial das políticas de inovação, de investigação e de desenvolvimento tecnológico» (Gouardères, 2021, p. 1). Verifica-se assim que as PME têm sido uma prioridade na política da UE.

O tecido empresarial europeu é constituído na sua maioria por PME. Segundo a Comissão Europeia (2020) “as PME representam 99% de todas as empresas da UE, fornecendo dois terços do total de empregos do setor privado.”.

Em 2015, a Comissão Europeia elaborou o "Guia do Utilizador Relativo à definição de PME". Neste, está descrito que nove em cada dez empresas da UE são PME e estas geram dois em cada três postos de trabalho. É possível ainda ler-se que a definição de PME tem em conta três critérios: efetivos, volume de negócios anual e balanço total anual. Assim de acordo com estes critérios é possível distinguir microempresa, pequena empresa ou média empresa (Tabela 11).

Tabela 11 - Distinção de micro, pequena e média empresa, segundo a Comissão Europeia

| Categoria da empresa | Microempresas | Pequenas Empresas | Médias Empresas |
|---------------------------------|----------------------|--------------------------|------------------------|
| Efetivos | < 10 | ≤ 50 | <250 |
| Volume de negócios anual | ≤ 2 milhões de euros | ≤ 10 milhões de euros | ≤ 50 milhões de euros |
| Balanço total anual | ≤ 2 milhões de euros | ≤ 10 milhões de euros | ≤ 43 milhões de euros |

Fonte: Comissão Europeia (2015)

Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de dez pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros. Uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Uma média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e que tem ou

um volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros, ou um balanço anual não superior a 43 milhões de euros.

Em Portugal, no ano de 2019, existiam 1.318.330 empresas, sendo que 1.317.039 eram PME, o que representavam 99,9% do total de empresas. As micro e pequenas empresas apresentaram, nesse mesmo ano, um volume de negócios de 244 947 milhões de euros (Instituto Nacional de Estatística, 2021c).

CAPÍTULO III - MÉTODOS

No capítulo métodos são apresentados em detalhe os diversos métodos de investigação, incluindo instrumentos de recolha de dados e softwares de tratamento estatístico, utilizados para cada uma das fases consideradas neste estudo. A investigação traduziu-se numa multiplicidade de métodos e técnicas de abordagem científica, conforme o tema e os objetivos do estudo por fases, designadamente:

- I. Pesquisa bibliográfica
- II. Estudo descritivo com recurso a dados secundários
- III. Estudo quantitativo e descritivo
- IV. Pesquisa bibliográfica; Estudo misto: quantitativo e descritivo; Estudo exploratório, qualitativo

Cada uma destas fases é descrita nas secções seguintes deste capítulo, de forma sistemática, enquanto conjunto de abordagens, técnicas e processos utilizados neste estudo, vitais à priori para formular hipóteses e definir os objetivos e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento à posteriori.

3. Metodologia

De acordo com os objetivos propostos para a presente investigação, foi efetuado um planeamento metodológico conforme mostra a Tabela 12, que compreende diferentes fases, métodos e instrumentos, consoante os dados (quantitativos ou qualitativos) pretendidos.

Tabela 12 - Objetivo geral, objetivos específicos e plano de ação (metodologias)

| Fases | Objetivo Geral | Objetivo Específico do planeamento | Conteúdos | Metodologias | Resultados |
|-------|---|--|--|---|---|
| I | Demonstrar se é possível otimizar o desempenho de um trabalhador de uma ou para uma organização de forma significativa, após a implementação de um modelo de GT flexível, que otimize a gestão das atividades diárias dos trabalhadores | Revisão bibliográfica de estudos teóricos e empíricos sobre GT e determinar o estado de arte sobre o tema | Esta revisão de literatura contemplou 116 publicações científicas no período entre 1982 e 2021 | Pesquisa bibliográfica | Permitiu uma revisão da literatura de estudos empíricos relacionados com GT. Procurou expor o estado de arte, atual, sobre o tema GT. A informação apresentada permitiu a conceção teórica e prática do presente estudo. |
| II | | Conhecer e descrever a evolução do setor empresarial na RAA e RAM | A amostra foi constituída por todas as empresas sediadas na RAA e RAM, no período compreendido entre 2008 e 2019 | Estudo descritivo com recurso a dados secundários | Esta fase apresentou uma pesquisa baseada em dados secundários que permitiu caracterizar, numa perspetiva de evolução, a população sobre a qual incide a investigação. |
| III | | Relação entre comportamentos de GT e perspetiva temporal – Estudo caso em contexto Insular Ultraperiférico | Questionário <i>online</i> aplicado a trabalhadores e colaboração de diversas entidades - Estudo de Caso | Estudo quantitativo e descritivo | Como ponto de partida definiu-se averiguar sobre a noção de GT, perspetivas temporais e satisfação com a vida de trabalhadores liberais e colaboradores de diversas organizações sediadas na RAA e RAM. Foi aplicado um questionário. Este, permitiu avaliar a noção de GT e identificar qual a perspetiva temporal de cada um dos colaboradores, a sua satisfação com a vida, bem como quais as principais atividades desempenhadas. As respostas recolhidas serviram de base para arquitetar um modelo de GT flexível e adequado. |

Tabela 12 – (continuação)

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|
| IV | | Desenvolvimento e implementação de um modelo de GT; desenvolvimento de um instrumento de autodiagnóstico e sua validação | Revisão bibliográfica – Estudo de Caso | Pesquisa bibliográfica; Estudo com abordagem mista: quantitativo e qualitativo | Permitiu apresentar uma proposta de modelo de GT flexível adequado às atividades desempenhadas pelos participantes na presente investigação. Foca, igualmente, a aplicação do modelo de GT flexível desenvolvido. São identificados os desafios e constrangimentos que surgiram e apresentadas algumas sugestões. Reporta, também, o desenvolvimento de um instrumento de autodiagnóstico de GT que permitiu caracterizar o perfil individual, no que respeita ao uso do tempo, por forma a ajudar a melhorar a gestão e, por conseguinte, o desempenho pessoal e profissional de quem preencheu a escala. |
|----|--|--|--|--|--|

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1. Métodos – Fase I

Numa primeira fase, a revisão de literatura procurou investigar sobre a GT, quem já se debruçou sobre a temática, respetivos estudos publicados, realçando os aspetos fulcrais, assim como as lacunas existentes. A revisão de literatura permite situar e contextualizar uma investigação dentro da grande área de pesquisa. Desta forma, pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar questões (Marconi & Lakatos, 2017; Prodanov & Freitas, 2013).

Gil (2017) refere que as fontes primárias são provenientes do levantamento bibliográfico e podem ser classificadas como: livros de leitura corrente, livros de referência informativa (dicionários), livros de referência remissiva (monografias, dissertações e teses), publicações periódicas (jornais e revistas) e impressos diversos. Os dados podem ser localizados nas seguintes fontes: em bibliotecas convencionais, bases de dados e por meio de pesquisa com sistemas de busca. O mesmo autor afirma que, a pesquisa bibliográfica, é desenvolvida com base em material já publicado, constituído

principalmente por livros, revistas, jornais, teses, dissertações ou mesmo eventos científicos. Destarte, classifica-se este estudo como pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa e, de acordo com os procedimentos técnicos para coleta e análise de dados, como uma pesquisa bibliográfica.

Com intuito de seguir uma abordagem muito ampla sobre o fenômeno, de acordo com Marconi and Lakatos (2017), a pesquisa deve ser delimitada na identificação de fatores específicos. Estes fatores são fundamentais para que se alcance os objetivos do estudo e para um entendimento mais amplo da pesquisa.

Nesta linha, e para alcançar o objetivo inicialmente proposto, foram definidas e utilizadas as seguintes fontes bibliográficas: livros publicados, obtidos por aquisição ou consulta, dissertações, teses, artigos em português e inglês consultados recorrendo a bases de dados académicas.

A consulta em sistemas digitais foi feita entre julho de 2019 e dezembro 2019 e posteriormente entre setembro de 2021 e dezembro de 2021. Foi realizada uma revisão de literatura seletiva procurando por “*gestão do/de tempo*” e “*time manage**” através da plataforma digital *Web of Science* (plataforma de referência de citações científicas com cobertura nas áreas das ciências, ciências sociais, artes e humanidades, projetada para apoiar pesquisas científicas e académicas e da plataforma *ScienceDirect* (plataforma que permite o acesso a cerca de 2500 revistas científicas e mais de 26000 *ebooks*). Adicionou-se a esta revisão de literatura artigos que utilizam escalas de medição de GT (e.g., (Britton & Tesser, 1991; Macan, 1994)) e artigos referidos por Rodrigues *et al.* (2018), Aeon and Aguinis (2017) e Claessens et al. (2007).

Procedeu-se à seguinte metodologia: i) determinação dos critérios de seleção dos dados; ii) recolha dos dados e iii) organização, análise e discussão dos dados.

Os estudos selecionados tiveram o seguinte critério de inclusão: artigos, dissertações, teses e livros com o tema “*gestão do tempo*”. Foram excluídos da pesquisa publicações que, após leitura do título, resumo e/ou corpo de texto, não convergiam com o objetivo proposto ou estavam duplicados.

A pesquisa inicial através da plataforma *Web of Science*, para o tópico “*time manage**” apresentou cerca de 5000 resultados. De seguida procedeu-se a um refinamento dos resultados, pesquisando nas seguintes áreas de pesquisa: Sociologia ou

Psicologia ou Economia Empresarial ou Ciências Sociais outros temas ou Ciências da Gestão. O intervalo de tempo estipulado foi “todos os anos” e apresentou os seguintes índices: SCI-Expanded, SSCI, A & HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI, CCR-Expanded, IC. Esta pesquisa apresentou 1342 resultados. Dos 1342 foram selecionados 75 documentos científicos.

Já na pesquisa através da plataforma *ScienceDirect*, para o tópico “*time management*”, surgiram cerca de 15000 resultados. A pesquisa foi limitada à área dos negócios, gestão e contabilidade, sendo reduzida para 1784 resultados. Destes foram selecionados 34 documentos científicos.

Como pesquisa complementar através de outras bases dados (e.g., *Google Scholar*, *ResearchGate*) e artigos de revisão mencionados, foram selecionados 35 documentos científicos.

Após toda a pesquisa, os dados foram comparados e foram eliminados documentos científicos, bem como artigos em que o seu conteúdo se afastasse do contexto da pesquisa inicial e/ou duplicados. Concluída a identificação de documentos que estavam relacionados com GT, o material bibliográfico foi selecionado por meio das leituras exploratórias e seletivas, as quais verificam em que medida a produção interessa à pesquisa. Terminada a seleção, foi realizada uma leitura analítica para organização da informação. Procurou-se identificar as ideias-chave, fazer uma sistematização das mesmas e por fim fazer uma leitura interpretativa (Gil, 2017).

Os documentos científicos analisados foram agrupados numa tabela (Tabela 1). Com intuito de perceber a evolução e tendências sobre o estudo do tema “GT”. A tabela foi organizada salientando a seguinte informação: objetivo, metodologia, conclusões e limitações e/ou sugestões.

3.2. Métodos – Fase II

De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva, tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento entre relações entre variáveis. A pesquisa descritiva observa, regista, analisa e ordena dados, sem manipulação por parte do investigador. Tem o objetivo de descrever as características de uma população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (Prodanov & Freitas, 2013).

As informações necessárias para o desenvolvimento deste estudo foram obtidas através da recolha de dados secundários. Segundo Barañano (2008, p. 79), dados secundários “... são dados previamente recolhidos por outros investigadores ou instituições e com objetivos diferentes dos posteriores utilizadores”. A utilização de dados secundários é uma ferramenta metodológica comum em Gestão e apresenta algumas vantagens, tais como: análise de amostras grandes e serem mais baratos que a criação de dados primários (Prodanov & Freitas, 2013; Barañano, 2008; Lakatos & Marconi, 2003 & Gil, 2002).

Amostra e Procedimento

Os dados secundários foram obtidos através da consulta da informação disponibilizada pelo Serviço Regional de Estatística dos Açores (2021), Direção Regional de Estatística da Madeira (2021) e Instituto Nacional de Estatística (2021a).

A amostra é constituída por todas as empresas sediadas na RAA e RAM, no período compreendido entre 2008 e 2019. Os dados gerais relativos às empresas foram levantados em novembro de 2021. A gestão da informação recolhida foi feita recorrendo do Microsoft Office Excel.

Terminologia

Tendo em conta a utilização de alguma terminologia específica utilizada ao longo do estudo procura-se salientar e definir os principais termos utilizados (Tabela 13):

Tabela 13 - Terminologia utilizada

| Terminologia | Definição |
|-------------------------------|--|
| Empresa | Entidade jurídica (pessoa singular ou coletiva) correspondente a uma unidade organizacional de produção de bens e/ou serviços, usufruindo de uma certa autonomia de decisão, nomeadamente quanto à afetação dos seus recursos correntes. Uma empresa pode exercer uma ou várias atividades, num ou em vários locais. |
| Empresas Individuais | Tipo de unidade empresarial que abrange as formas jurídicas de empresário em nome individual e trabalhador independente. |
| Forma Jurídica | Classificação atribuída pelo direito e que pode revestir várias formas: Sociedades Cívis (de Direito Público ou de Direito Privado; com fim lucrativo ou sem fim lucrativo) e Sociedades Comerciais. |
| Morte de Empresas | Número de empresas que cessaram a atividade. Considera-se cessada a atividade, uma vez verificada a dissolução de uma combinação de fatores de produção, desde que não existam quaisquer outras empresas envolvidas no processo. Neste número não se incluem as empresas que cessaram a sua atividade devido a fusão, aquisição maioritária, dissolução ou reestruturação de um conjunto de empresas. Não se incluem, igualmente, as saídas de uma subpopulação devidas apenas a uma mudança da atividade. |
| Nascimento de Empresas | Corresponde à criação de uma combinação de fatores de produção, com a restrição de que não existem outras empresas envolvidas nesse acontecimento. |

Tabela 13 – (continuação)

| | |
|--|---|
| Pessoal ao Serviço | Pessoas que, no período de referência, participaram na atividade da empresa/instituição, qualquer que tenha sido a duração dessa participação, nas seguintes condições: a) pessoal ligado à empresa/instituição por um contrato de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração; b) pessoal ligado à empresa/instituição, que por não estar vinculado por um contrato de trabalho, não recebe uma remuneração regular pelo tempo trabalhado ou trabalho fornecido (p. ex.: proprietários-gerentes, familiares não remunerados, membros ativos de cooperativas); c) pessoal com vínculo a outras empresas/instituições que trabalharam na empresa/instituição sendo por esta diretamente remunerados; d) pessoas nas condições das alíneas anteriores, temporariamente ausentes por um período igual ou inferior a um mês por férias, conflito de trabalho, formação profissional, assim como por doença e acidente de trabalho. Não são consideradas como pessoal ao serviço as pessoas que: i) se encontram nas condições descritas nas alíneas a), b), e c) e estejam temporariamente ausentes por um período superior a um mês; ii) os trabalhadores com vínculo à empresa/instituição deslocados para outras empresas/instituições, sendo nessas diretamente remunerados; iii) os trabalhadores a trabalhar na empresa/instituição e cuja remuneração é suportada por outras empresas/instituições (p. ex.: trabalhadores temporários); iv) os trabalhadores independentes (p. ex.: prestadores de serviços, também designados por 'recibos verdes'). |
| Período De Referência | Período a que a informação se refere e que pode ser um dia específico ou um intervalo de tempo (mês, ano fiscal, ano civil, entre outros) |
| Taxa de Natalidade de Empresas | Quociente entre o número de nascimentos reais e o número de empresas ativas no período de referência. |
| Taxa de Mortalidade de Empresas | Quociente entre o número de mortes e o número de empresas ativas no período de referência. |
| Volume de Negócios | Quantia líquida das vendas e prestações de serviços respeitantes às atividades normais das entidades, isto é, após as reduções em vendas e excluindo o imposto sobre o valor acrescentado e outros impostos diretamente relacionados com as vendas e prestações de serviços. |

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2021e)

3.3. Métodos – Fase III

“A investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos: os métodos científicos” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 126). Procurando uma maior compreensão do tema inicial, a investigação desenvolvida tem caráter quantitativo e descritivo, na medida em que consiste na análise e obtenção de maior conhecimento sobre o tema. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então estabelecer relações entre variáveis (Gil, 2017). O mesmo autor, refere que são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma das suas características mais significativas está no uso de técnicas padronizadas de recolha de dados, tais como questionários e a observação sistemática. Prodanov and Freitas (2013, p. 52) referem que “A diferença entre a pesquisa experimental e a pesquisa descritiva é que esta procura classificar, explicar e interpretar fatos que ocorrem, enquanto a pesquisa experimental pretende demonstrar o modo ou as causas pelas quais um fato é produzido”. Referem ainda que, nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenómenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Quanto aos procedimentos técnicos recorreu-se de pesquisa bibliográfica e *survey*/levantamento. O *survey*, caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (Gil, 2017; Prodanov & Freitas, 2013). Segundo Gil (2017), os levantamentos por amostragem são tão usuais que alguns consideram pesquisa e levantamento social a mesma coisa. Factualmente, o levantamento social é um dos muitos tipos de pesquisa social que, como todos os outros, apresenta vantagens e limitações. Entre as principais vantagens dos *survey*, estão: conhecimento direto da realidade; economia e rapidez; quantificação. Por outro lado, as principais limitações dos *survey* são: ênfase nos aspetos perspetivos; pouca profundidade no estudo da estrutura e dos processos sociais; limitada apreensão do processo de mudança. Tendo em vista as vantagens e as limitações apresentadas, verifica-se que os levantamentos são mais adequados para estudos descritivos do que para explicativos (Gil, 2017; Prodanov & Freitas, 2013).

O questionário constitui uma técnica de levantamento de dados primários que dá importância à exposição dos participantes. Numa investigação, o questionário, é um instrumento de recolha de dados (Gil, 2017). Segundo Severino (2017, p. 127), um questionário é um “Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que destinam-se a levantar informações escritas por parte dos sujeitos investigados, com vista a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objetivo e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos. As questões devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas igualmente objetivas, evitando provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacónicas.”. O questionário deve ser previamente testado (pré-teste), através da aplicação do mesmo a um pequeno grupo, antes da sua aplicação ao conjunto de sujeitos a que se destina, o que permite o avaliador, se for o caso, de rever e ajustar (Prodanov & Freitas, 2013; Severino, 2017).

Na recolha de dados, cujo objetivo é obter informações sobre a realidade, é definido a população (universo da pesquisa), amostragem e instrumentos de investigação. De acordo com Prodanov and Freitas (2013, p.97), “Em geral, é impossível obter informações de todos os elementos ou indivíduos que pretendemos estudar, seja em função da numerosidade de dados, da relação custo-benefício, da limitação de tempo ou da acessibilidade aos dados.”. A investigação científica, pode estudar determinadas características através de uma pequena parte dos elementos. A amostra do estudo é não probabilística e de conveniência. Este método, para além de ser uma maneira rápida e

económica de se obter informações, possibilita a recolha de opiniões por um universo populacional vasto mediante a partilha alargada. Como vantagens apresenta menores encargos financeiros, menor consumo de tempo e conveniência. Por outro lado, pode existir enviesamento de seleção e o facto de ser uma amostra não-representativa que não permita generalizações (Barañano, 2008; Gil, 2017; Prodanov & Freitas, 2013).

Os questionários foram submetidos, após a sua conclusão a um pré-teste. O pré-teste refere-se ao teste do questionário numa pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. O pré-teste pode ser aplicado a uma amostra aleatória representativa ou intencional. O pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, tendo em vista o seu aprimoramento e o aumento de sua validade. Deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo de estudo. O número de pré-testes a serem aplicados pode ser restrito: 10 a 20, independentemente da quantidade de elementos que compõem a amostra a ser pesquisada. A análise do pré-teste permite verificar a adequação do problema, dos dados e da análise, necessários para obter as informações pretendidas (Barañano, 2008; Gil, 2017; Marconi & Lakatos, 2017; Prodanov & Freitas, 2013; Severino, 2017).

Participantes

Participaram neste estudo 473 indivíduos, sendo 196 trabalhadores liberais e 277 por conta de outrem, em funções na RAM e RAA. Os dados indicam uma distribuição por género de 40% de indivíduos do género masculino e 60% do género feminino, a maioria com idade compreendida entre 31 e 40 anos (37,6%). Quanto ao estado civil, 47,6% são casados e em relação às habilitações literárias 76,5% são detentores de licenciatura ou superior. Em relação ao vínculo laboral, verifica-se que é constituída por profissionais liberais (41,4%) e colaboradores por conta de outrem (58,6%). Já em relação ao local de trabalho 80,1% trabalha na RAM e os restantes na RAA (19,9%).

Instrumento e variáveis

Dados Sociodemográficos

Foi utilizado um formulário de identificação para recolher informações demográficas tais como idade, género, nível educacional, relação contratual com organização, antiguidade na organização, entre outros. O formulário também incluía perguntas sobre a atividade na organização.

Time Management Behaviour Questionnaire

O presente estudo recorreu de uma adaptação (García-ros & Pérez-González, 2012) da escala original do TMBQ (Macan, 1994; Macan, 1996). Este, é um instrumento de autorrelato, que integra 34 itens, relacionados com a forma como os participantes gerem o seu tempo (Anexo 1). As respostas indicam o grau em que os itens descrevem a sua forma habitual de gestão do tempo, usando uma escala de resposta do tipo Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “nunca” e 5 a “sempre”. A escala avalia quatro dimensões complementares:

- **EOP**. Avalia a disposição do participante em selecionar e priorizar tarefas para atingir seus objetivos. É composto por 10 itens - 1, 5, 7, 9, 13, 17, 21, 24, 27 e 31 - (e.g., “Revejo meus objetivos para determinar se devo fazer alterações.”), com um intervalo de resposta entre 10-50 e sua consistência interna é 0,90.
- **FGT**. Avalia o uso de técnicas associadas à gestão eficaz do tempo, como o uso da agenda, a criação de listas de atividades a serem executadas ou a verificação das tarefas já realizadas. Consiste em 11 itens - 3, 6, 11, 14, 18, 22, 25, 28, 32, 33 e 34- (e.g., “Eu mantenho um diário das atividades realizadas.”), com um intervalo de respostas entre 11 e 55 e uma consistência interna de 0,88.
- **TD**. Avalia a forma como os sujeitos organizam suas tarefas e o grau em que mantêm um ambiente estruturado. Pontuações altas no fator indicam o desenvolvimento de atividades sem planeamento e estruturação prévios, bem como a manutenção de um ambiente desorganizado. É composto por 8 itens - 2, 8, 12, 16, 20, 23, 26 e 30- (e.g., “Quando estou desorganizado, sou mais capaz de me adaptar a eventos inesperados.”), com um intervalo de resposta entre 8 e 40 e uma consistência interna de 0,70.
- **PCLT**. Avalia o grau em que o indivíduo percebe que ele ou ela efetivamente controla e gere seu tempo. Dada a natureza inversa do fator, pontuações altas indicam a sensação de falta de controlo ao longo do tempo, sentindo-se sobrecarregado por tarefas e detalhes triviais, dedicando muito tempo a tarefas secundárias ou assumindo muitas tarefas e responsabilidades. É composto por 5 itens - 4, 10, 15, 19 e 29 - (e.g., “Subestimo o tempo necessário para concluir tarefas.”), com um intervalo de respostas entre 5 e 25 e uma consistência interna de 0,68.

Com o intuito de aferir se os inquiridos possuem conhecimentos e habilidades de GT a nível global, procedeu-se, no presente estudo, a um ajustamento da TMBQ na dimensão “PCLT”, mediante a reversão das cotações dos itens 4, 15, 19 e 29, e na dimensão “Tendência para a desorganização”, através da reversão das cotações dos itens 2, 12, 16, 20, 23, 26 e 30, tendo esta última sido renomeada para “Tendência para a organização” (TO). Desta forma, somando as cotações obtidas em cada um dos 34 itens, é possível calcular uma pontuação global, para se obter uma perceção global das habilidades de GT.

Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI)

O ZTPI, de Zimbardo and Boyd (1999), contém 56 itens, explorando as cinco dimensões das perspetivas de tempo discutidas. Os participantes foram instados a indicar até que ponto cada uma das afirmações é característica ou verdadeira numa escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (Nunca é verdadeiro) a 5 (Sempre é verdadeiro).

A escala original avalia 5 dimensões temporais:

- **Futuro (13 itens)** - Os itens estão relacionados com o comportamento direcionado a metas, com uma alta concentração em alcançar metas e num atraso de gratificação (e.g., “Consigo resistir a tentações quando sei que há trabalho que precisa de ser feito.”);
- **Presente Hedonista (15 itens)** - consiste em itens que refletem uma abordagem arriscada da vida e uma concentração no prazer ("aqui e agora") (e.g., " Frequentemente, sigo mais o meu coração do que a minha cabeça.");
- **Presente Fatalista (9 itens)** - Considera a perceção da vida como algo incontroável e a expectativa passiva do que a vida traz (e.g., " Não consigo fazer planos para o futuro porque as coisas mudam muito.");
- **Passado Positivo (9 itens)** – Contém itens que expressam visões agradáveis e sentimentais do passado, com a família e os relacionamentos sendo prioridades (e.g., “Fazendo um balanço, há mais memórias boas do que más no meu passado para recordar.”);
- **Passado Negativo (10 itens)** – representa atitudes negativas em relação a um passado cheio de raiva, ansiedade e eventos traumáticos (e.g., “É difícil para mim esquecer imagens desagradáveis da minha juventude.”);

A versão reduzida de 36 itens, aplicada na presente investigação, utilizou os itens indicados por Sircova et al. (2014). Inclui as 5 dimensões originais, cujo número itens é indicado entre parênteses: PP (6 itens); PN (7 itens); PH (10 itens); PF (6 itens) e F (7 itens) (Anexo 2).

Escala de Satisfação com a vida

A Escala de Satisfação com a Vida (ESV) é constituída por 5 itens formulados na positiva com uma escala de tipo Likert, que após redução, apresenta 5 itens, podendo variar entre 5 a 25 pontos e sendo 15 o ponto médio do intervalo de variação das pontuações (Diener et al., 1985). Na presente investigação utilizou-se a versão adaptada para português por (Simões, 1992), onde alguns aspetos, após revisão foram melhorados para facilitar a sua compreensão, reduzindo a amplitude de respostas para cinco: “Discordo muito” (1), “Discordo um pouco” (2), “Não concordo, nem discordo” (3), “Concordo um pouco (4) e “Concordo muito” (5) (Anexo 3).

Procedimento

O questionário utilizado foi administrado *online*, através do *Google Forms*, não apenas por facilitar a sua aplicação, mas também devido ao contexto da pandemia de COVID-19, na data em que os dados foram recolhidos. Os dados gerados, foram posteriormente transferidos para o *software IBM SPSS Statistics*, com vista à realização do tratamento estatístico. Importa referir que, após terem sido prestadas as informações relativas ao objetivo do estudo, ao anonimato e à confidencialidade dos dados, foi solicitado o consentimento, voluntário e informado, dos participantes, nos termos do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados. Após o preenchimento e a submissão do questionário, as respostas foram automaticamente registadas na base de dados. Antes da administração do questionário à amostra em estudo, procedeu-se à realização de um pré-teste, o qual permitiu verificar e corrigir algumas lacunas ao nível de ortografia e construção de discursos, facilitando a interpretação das questões, por parte dos inquiridos. O questionário foi divulgado entre abril e maio de 2020 e posteriormente entre setembro e dezembro de 2021 e encontra-se estruturado em duas partes: primeira parte dados sociodemográficos e segunda parte questionário.

Com o intuito de alcançar o maior número de empresas, foram contactas as Câmaras do Comércio de Ponta Delgada, Angra do Heroísmo e Horta, Associação Comercial e

Industrial do Funchal e solicitado para enviarem aos seus contactos o formulário para ser preenchido pelos líderes das empresas e colaboradores (Anexo 4).

Análise

O tratamento de dados foi elaborado com recurso de diversos métodos estatísticos. Não se verificando uma normalidade das pontuações obtidas ($p < 0.05$), as correlações estabelecidas, foram realizadas com recurso ao coeficiente de Spearman. Relativamente ao ZTPI, a metodologia implica que “após fazer pontuação revertida, somar toda a pontuação de cada dimensão temporal e dividir pelo número total de questões.” (Zimbardo & Boyd, 2008, p. 56). No entanto, e de acordo com alguns autores (e.g., (Jakobsson, 2004; Silva et al., 2020)) as estatísticas sumárias calculadas no caso de variáveis ordinais não incluem média ou desvio padrão, visto que estas duas medidas não devem ser calculadas em dados desta natureza. Assim recorreu-se ao cálculo da mediana, em vez do cálculo das médias, obtidas em cada uma das cinco dimensões do ZTPI para se obter o perfil temporal.

3.4. Métodos – Fase IV

A investigação científica, num sentido lato procura dar respostas para as questões iniciais. Segundo Gil (2017, Chapter 4), “as pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras. Mas, para que esta classificação seja coerente, é necessário definir previamente o critério adotado”. Assim, uma investigação científica, pode ser classificada quanto ao seu objeto como exploratória, descritiva e explicativa. Já quanto à sua abordagem pode ser quantitativa e/ou qualitativa (Barañano, 2008; Gil, 2017; Marconi & Lakatos, 2017). Quanto aos procedimentos podem ser realizados através de pesquisa de campo ou/de fontes impressas em formato papel ou digital. No primeiro caso, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-postfatto* (investigação onde não se tem controlo direto sobre as variáveis independentes, com o objetivo de investigar possíveis relações de causa efeito entre um determinado fato identificado e um fenómeno que surge posteriormente), o levantamento e o estudo de caso. O segundo grupo contempla a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental (Gil, 2017).

A investigação, na presente etapa (fase IV), encontra-se organizada em três partes, designadamente:

- i) Desenvolvimento de um modelo de gestão do tempo flexível com base num conjunto de boas práticas de GT;
- ii) Aplicação do modelo desenvolvido, através da participação voluntária e informada das empresas/colaboradores num programa de treino em Gestão do Tempo (PTGT) (assente em mecanismos de diagnósticos, instrução/formação em gestão do tempo a todos os colaboradores e disponibilização de material de apoio teórico), desenvolvido tendo em conta o modelo de gestão do tempo flexível;
- iii) Elaboração e validação de um instrumento de autodiagnóstico de gestão do tempo (IAGT) que permita, após a análise das respostas, caracterizar o perfil no que respeita ao uso do tempo, por forma a ajudar a melhorar a GT e o seu desempenho pessoal e profissional.

Modelo de Gestão do Tempo Flexível

A revisão da literatura efetuada sobre o tema permitiu verificar o seu estado de arte, identificar possíveis lacunas, bem como apresentar soluções para as mesmas. Na presente investigação, com o intuito de desenvolver um modelo de GT flexível, foram analisados diferentes modelos de GT, mais aludidos, que apresentam um método lógico sequencial, com etapas e fases bem definidas para aplicação prática. A escolha dos modelos referenciados na Tabela 29 não exclui a existência de outros estudos científicos, apenas as características apresentadas não correspondem à proposta de modelo a ser desenvolvida.

Para Prodanov and Freitas (2013, pp. 51–52), a pesquisa exploratória “tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa (...) descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto”. Classifica-se esta etapa do estudo como uma pesquisa exploratória, visto ser utilizada para estudar modelos e a partir daí, criar uma versão de modelo. Quanto à abordagem, esta pesquisa, classifica-se como qualitativa, na medida em que se sustenta no facto de as ações humanas possuírem um valor e visarem um sentido, os quais não podem ser captados por relações simples de causa e efeito.

Programa de treino em Gestão do Tempo

A investigação da presente etapa tem um enfoque quantitativo e insere-se nas pesquisas de estudo de caso, nomeadamente no contexto da pesquisa quasi-experimental. O estudo de caso “é um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas” (Barañano, 2008, p. 102).

Gil (2017) considera que o estudo de caso (*case study*) é caracterizado como um estudo profundo e exaustivo, permitindo a obtenção de conhecimentos amplos e detalhados no âmbito da investigação. Já Yin (2018, p. 12) afirma que o estudo de caso permite “preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores”.

Enquanto as pesquisas experimentais se pautam por um estudo no qual uma intervenção é deliberadamente introduzida para observar os seus efeitos, nas quasi-experimentais as unidades não são atribuídas de forma aleatória (Shadish et al., 2002). O procedimento quasi-experimental procura aproximar-se do contexto real, tentando controlar algumas condicionantes, que podem afetar a sua validade.

Nas investigações quasi-experimentais, a causa é manipulável e ocorre antes que o efeito seja medido. O investigador tem de fazer uma lista de explicações alternativas e decidir as que são plausíveis e avaliar se cada uma está a influenciar o efeito observado. A grande dificuldade deriva de as explicações alternativas não estarem disponíveis com antecedência, sendo algumas inerentes ao contexto em que são estudadas.

Shadish et al. (2002) resumiram vários planos de investigação para situações quasi-experimentais, agrupando em desenhos de investigação sem grupo de controlo, desenho de investigação com grupo de controlo, mas sem pré-teste, desenho de investigação com grupo de controlo e pré-teste e desenho de investigação com séries temporais interrompidas. Quanto à validade interna de investigações quasi-experimentais, Yin (2018) refere que a validade interna é uma preocupação apenas para estudos de caso causais, nos quais um investigador incorretamente pode concluir que há uma relação causal entre “X” e “Y”, sem saber se algum terceiro fator “Z” poderá ter causado “Y”, e

o facto de um estudo de caso envolver uma inferência sempre que um acontecimento não pode ser diretamente observado.

Segundo Yin (2018), um estudo quasi-experimental pode ter múltiplas variáveis dependentes. Se os valores previstos tiverem sido encontrados, e em paralelo, padrões não previstos não tiverem sido encontrados, podem ser feitas fortes inferências (Shadish et al., 2002). A próxima figura (Figura 7) apresenta um diagrama que representa a um desenho de investigação através da utilização de variável dependente não equivalente.

Figura 7 - Adição de uma variável dependente não equivalente

$$\{OO_{1A}, O_{1B}\} \times \{OO_{2A}, O_{2B}\}$$

Neste esquema A e B representam diferentes medidas recolhidas de um único grupo nos tempos 1 e 2. As medidas A e B avaliam construções semelhantes. Espera-se que a medida A (o resultado) mude devido ao tratamento. A medida B (variável dependente não equivalente) não se espera que mude. No entanto, espera-se que a medida B responda às ameaças de validade interna salientes da mesma forma que a medida A (Shadish et al., 2002).

Para a presente etapa da investigação, optou-se pela utilização de uma variável dependente não equivalente (*vide* Anexo 9 – Variável controlo – Dimensão “Procura” da escala de *stress* percebido Fliege et al. (2005), que será descrita mais adiante) à variável latente GT que é avaliada pelo *Time Management Assessment* (TMA) de Montana Public Health Association (2016), com 20 itens, que serão descritos mais à frente.

Participantes – PTGT

O programa de treino em Gestão do Tempo foi ministrado em 4 dias distintos, anunciados em diversas plataformas, de forma a permitir a pré-inscrição dos interessados. Verificaram-se 162 pré-inscrições e responderam, de forma voluntária, 114 participantes no 1º momento da administração do questionário de diagnóstico sobre gestão do tempo (antes do programa de treino em Gestão do Tempo) e 106 participantes no 2º momento da administração do mesmo questionário, a qual teve lugar duas semanas após o PTGT (Tabela 14). A recolha de dados ocorreu em 2021.

Tabela 14 - Pré-inscritos para o PTGT e respostas aos questionários administrados no PTGT

| | Pré-inscrições | 1 ^a momento (respostas) | 2 ^a momento (respostas) |
|-------------------------|----------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 14/maio/2022 | 70 | 55 | 44 |
| 22/maio/2022 | | 28 | 32 |
| 05/junho/2022 | 92 | 12 | 12 |
| 06/novembro/2022 | 48 | 19 | 18 |
| Total | 162 | 114 | 106 |

Fonte: Elaborado pelo próprio

Os 114 trabalhadores que participaram no 1^o momento (diagnóstico sobre habilidades competências de GT e perspectivas temporais, antes do PTGT) exercem funções na RAM (72,8%) e na RAA (27,2%), a maioria dos quais é do género masculino (52,6%), tem o ensino superior (57%), é solteira (52,6%) e tem 30 ou mais anos de idade, conforme mostra a Tabela 15. Destes participantes, após o PTGT, 106 voltaram a preencher o mesmo questionário.

Tabela 15 - Características sociodemográficas da amostra (1^o momento): Distribuição dos entrevistados (%)

| Variável | Categorias | % | Variável | Categorias | % |
|---------------|--------------------|------|------------------------|---------------------------|------|
| Género | Masculino | 52,6 | Ensino Superior | Não | 43 |
| | Feminino | 47,4 | | Sim | 57 |
| Idade | Menos de 20 anos | 4,4 | Estado Civil | Solteiro | 52,6 |
| | Entre 21 e 30 anos | 25,4 | | Casados/União de facto | 36,8 |
| | Entre 31 e 40 anos | 36,8 | | Divorciado/Separado/Viúvo | 10,5 |
| | Entre 41 e 50 anos | 31,6 | | | |
| | Mais de 50 anos | 1,8 | | | |

Fonte: Elaborado pelo próprio

Instrumentos - PTGT

No âmbito do presente estudo, considerou-se o modelo de GT flexível de Sardinha et al. (2020), com foco em três pilares (perspetiva temporal, autorreconhecimento e GT), direcionado a diversas organizações das regiões ultraperiféricas portuguesas, com o intuito de responder à seguinte questão de investigação: “A formação ministrada foi eficiente no que se refere à melhorias dos comportamentos de GT por parte dos formandos?”. Nesse contexto, foi considerada a seguinte hipótese de investigação: H1: “A média das pontuações obtidas na TMA após a formação em GT (2^o momento) é mais elevada do que a média das pontuações obtidas antes da formação (1^o momento)”.

O PTGT foi desenvolvido com foco nos três pilares do referido modelo de GT flexível: PT, autorreconhecimento e GT, sendo que os pilares foram abordados faseadamente. A primeira parte do PTGT permitiu enquadrar cada participante na sua PT e compreender o que é uma perspetiva temporal equilibrada e qual a PT ideal para cada tipo de situação. A segunda parte do PTGT instigou aos participantes a definição de missão, visão, valores e objetivos, que se traduzirão numa estratégia pessoal. Na terceira

parte do PTGT foi apresentado um conjunto de boas práticas de GT, consideradas transversais às diversas práticas laborais que contemplam a definição de metas, paradigma da importância, priorização, planeamento e monitorização das atividades. As variáveis dependentes e de controlo foram medidas antes do PTGT e 2 semanas após o mesmo. O programa de treino teve a duração de cerca de 3 horas, tendo sido elaborada e disponibilizada, aos participantes, um documento de apoio, intitulado “Formação em Gestão do Tempo” (Anexo 5), o qual o constituiu a génese de um Manual de gestão estratégica do tempo, que se encontra em fase adiantada de revisão para publicação.

Após o treino, espera-se que os participantes detenham comportamentos e conhecimentos em GT. Relativamente à variável de controlo é esperado que não exista variações significativas.

Medição das variáveis dependentes

Para a medição das variáveis dependentes foram utilizadas as seguintes escalas:

- *Time Management Assessment* (TMA) (20 itens) (Montana Public Health Association, 2016), permite aos participantes avaliar como fazem a gestão do seu tempo, como por exemplo, considerando a classificação das suas atividades em importantes ou urgentes. As opções de resposta variam de 1 (Raramente) a 5 (Muito). Os valores do coeficiente Alfa de Cronbach referentes aos dois momentos de aplicação desta escala apontou para uma elevada consistência interna dos itens que a compõem (Alfa de Cronbach = 0,891 no momento 1 do TMA; Alfa de Cronbach = 0,913 no momento 2). A descrição deste conjunto de itens é apresentada no Anexo 6.
- Escala de controlo percebido (5 itens adaptado do TMBQ). Medido com adaptação da subescala Perceção de controle ao longo do tempo, mediante a seleção de 5 dos seus itens e contém aspetos como sentir-se no controlo de seu tempo, estimar corretamente o tempo que levará para realizar as tarefas e evitar a procrastinação. Procedeu-se, no presente estudo, a um ajustamento da TMBQ na subescala PCLT, mediante a reversão das cotações dos itens 2a, 3a, 4a e 5a, a escala varia entre 1 (nunca) e 5 (sempre) para o item 1 e entre 1 (sempre) e 5 (nunca) para os restantes itens (Anexo 7). As pontuações referentes a este conjunto de itens podem variar entre 5 e 25, quanto maior a pontuação maior é o controlo percebido do tempo.

- Versão reduzida composta por 17 itens do ZTPI de Orosz et al. (2017), a qual já antes validada em termos de consistência interna (valores do coeficiente alfa de Cronbach em torno ou acima de 0,7) e de estabilidade temporal. Inclui as 5 dimensões originais, cujo número itens é indicado entre parênteses: PN (4 itens), PH (3 itens), PP (3 itens), Futuro (4 itens) e PF(3 itens). Os itens são mensurados numa escala de 1 (Nunca é verdadeiro) a 5 (Sempre é verdadeiro) (Anexo 8).

Medição da variável de controlo

A variável de controlo “Procura”, composta por 5 itens, da escala de *stress* percebido de Fliege et al. (2005), foi escolhida por se inserir no domínio do conteúdo explorado, mas está relacionada com atividades externas. Esta variável de controlo permite avaliar a quantidade de trabalho que a pessoa tem de fazer ou tarefas externas com as quais se depara, pois está relacionada com atividades externas que implicam uma gestão do tempo, mas que não são controladas pela formação ministrada. Conforme sugerido por Häfner et al. (2015), através de uma modificação da escala original, adotou-se opções de resposta que podem variar de 1 (nunca) a 5 (sempre), em vez de 1 (quase nunca) a 4 (geralmente) (Anexo 9). Assim, a pontuação (soma dos *scores* obtidos nos itens desta dimensão) pode variar entre 5 e 25.

Procedimento – PTGT

Os participantes inscreveram-se no PTGT de forma voluntária, não sendo possível atribuir aleatoriamente os participantes aos grupos. O formulário de inscrição foi disponibilizado *online*, através do Google *Forms*. O PTGT, com a duração de três horas, foi ministrado em quatro sessões: uma presencial e três *online*, nos dias 14 e 22 de maio de 2021, 5 de junho de 2021 e 6 de novembro de 2021. Foi administrado o mesmo questionário *online*, através do Google *Forms*, um no dia do PTGT, antes do início da formação, e o segundo duas semanas depois da formação.

Os dados referentes aos dois momentos de recolha não foram emparelhados, por forma a se evitar constrangimentos por parte dos participantes, assegurando-se assim o completo anonimato das respostas. Os dados gerados foram, posteriormente, transferidos para o *software* IBM SPSS *Statistics*, com vista à realização do tratamento estatístico. Importa referir que, após terem sido prestadas as informações relativas ao objetivo do estudo, ao anonimato e à confidencialidade dos dados, foi solicitado o consentimento,

voluntário e informado, dos participantes, nos termos do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados. Após o preenchimento e a submissão dos questionários, as respostas foram automaticamente registadas na base de dados. Antes da administração do questionário à amostra em estudo, procedeu-se à realização de um pré-teste, o qual permitiu verificar e corrigir algumas lacunas ao nível de ortografia e construção de discursos, facilitando a interpretação das questões, por parte dos inquiridos.

Análise – PTGT

O tratamento de dados foi elaborado com recurso a diversos métodos estatísticos, incluindo algumas medidas sumárias no âmbito da Estatística Descritiva, a Análise em Componentes Principais Categórica (ACPCat), o teste de comparação de duas médias populacionais para o caso de duas amostras independentes, este último no caso das pontuações obtidas nos 20 itens que compõe o TMA. Foi ainda utilizado o teste U de Mann-Whitney na análise item a item e na comparação das pontuações obtidas no que respeita à PCLT e à pontuação total referente aos 5 itens que avaliam a variável não dependente (procura). Os testes de hipóteses foram utilizados apenas a título indicativo, dado que o facto da amostra não ser probabilística condiciona a generalização dos resultados para a população.

O objetivo da ACPCat é reduzir a dimensionalidade da matriz de dados original (e.g., Latin et al., 2003). Enquanto a Análise em Componentes Principais (ACP) clássica assume relações lineares entre variáveis numéricas, a ACPCat (equivalente não linear à ACP clássica) quantifica idealmente variáveis categóricas e consegue lidar e evidenciar relações não lineares entre variáveis. Assim, no presente estudo, devido à natureza ordinal dos itens da escala, foi aplicada a ACPCat (método de rotação: rotação Varimax com normalização Kaiser).

Elaboração e validação de um instrumento de autodiagnóstico de Gestão do Tempo (IAGT)

O instrumento de autodiagnóstico de Gestão do Tempo (IAGT) foi desenvolvido em consonância com o modelo de gestão do tempo flexível proposto em Sardinha et al. (2020) e com os resultados do programa de treino em GT (PTGT) apresentados por Sardinha et al. (2021). Pretendeu-se, através deste instrumento, indagar e caracterizar o perfil de cada indivíduo, que aceitou participar nesta investigação, no que se refere à utilização do seu tempo, por forma a ajudar a melhorar a GT e, por conseguinte, o desempenho pessoal e profissional. Em função das respostas obtidas ao conjunto de

questões do questionário, foi elaborado um relatório com a atribuição de uma pontuação relativa à escala que avalia a GT (terceiro pilar do modelo de gestão do tempo flexível, correspondente à terceira secção do IAGT), assim como um conjunto de sugestões de significativa utilidade pessoal e profissional, considerando o estado da arte atual a nível de GT.

A validação do IAGT foi feita através da sua administração aos mesmos participantes em dois momentos temporais (antes e após as recomendações: teste-reteste), e através de entrevistas aos mesmos participantes. Os resultados obtidos, com este procedimento, permitiram ainda avaliar a eficácia das estratégias proposta através do relatório disponibilizado aos participantes. As entrevistas são pesquisas qualitativas e descritivas (Gil, 2017; Prodanov & Freitas, 2013). De acordo com Prodanov and Freitas (2013, p. 106), a diferença entre a entrevista e o questionário é que a “primeira é sempre realizada face a face (entrevistador mais entrevistado); também pode ou não ser realizada com base num roteiro de questões preestabelecidas e até mesmo impressas, enquanto o segundo, necessariamente, tem como pré-requisito a elaboração de um formulário próprio com questões a serem colocadas na mesma sequência para todos os informantes”. Os mesmos autores referem que a entrevista admite a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema e pode ser padronizada ou estruturada (quando o entrevistador segue um roteiro preestabelecido); não padronizada ou não estruturada ou painel. Nesta parte, optou-se pela realização de entrevistas estruturadas, tendo assim sido elaborado um guião de entrevista, que pode ser consultado no anexo 10 (Anexo 10). Assim, classificou-se esta parte da fase IV como uma abordagem mista, na qual se procedeu a uma análise quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos. Segundo Silva and Sousa (2016), é necessária uma correta articulação entre os métodos quantitativos e qualitativos, tendo em conta as suas vantagens e limitações. No entanto, salientam que a multidisciplinaridade é uma vantagem na realização de investigações de qualidade científica.

Instrumentos

IAGT

O IAGT foi desenvolvido com foco nos três pilares (PT, autorreconhecimento e GT) do modelo de gestão do tempo flexível de Sardinha et al. (2020), sendo composto por 34 questões estruturadas de acordo com esses pilares e, por conseguinte, agrupadas em 3 grandes grupos (Tabela 16).

Tabela 16 - Instrumento de Autodiagnóstico de gestão do tempo

| Tema | Questão | Dimensão |
|--|--|--|
| Perspetiva Temporal | Itens | PT |
| | 1 - O meu percurso de vida é controlado por forças sobre as quais eu não tenho influência | PF |
| | 2 - Completo projetos dentro do prazo, concretizando etapa a etapa | F |
| | 3 - Corro riscos para sentir emoção na minha vida | PH |
| | 4 - Consigo resistir a tentações quando sei que há trabalho que precisa de ser feito | F |
| | 5 - Penso sobre as coisas más que me aconteceram no passado | PN |
| | 6 - Penso frequentemente em memórias felizes de bons tempos | PP |
| | 7 - Fico nostálgico acerca da minha infância | PP |
| | 8 - É difícil para mim esquecer imagens desagradáveis da minha juventude | PN |
| | 9 - Dou por mim a ser levado pela emoção do momento. | PH |
| | 10 - O passado traz-me muitas más memórias, nas quais prefiro não pensar | PN |
| | 11 - Correr riscos evita que a minha vida se torne aborrecida | PH |
| | 12 - Não consigo fazer planos para o futuro porque as coisas mudam muito | PF |
| | 13 - Cumpro a tempo as minhas obrigações relativamente a amigos e instituições | F |
| | 14 - Já tive a minha quota de abusos e rejeições no passado | PN |
| | 15 - Gosto de histórias sobre como as coisas costumavam ser nos "bons velhos tempos" | PP |
| | 16 - Cumprir os prazos de amanhã e fazer outros trabalhos necessários vêm antes da diversão de hoje à noite | F |
| 17 - Não faz sentido me preocupar com o futuro, já que não há nada que eu possa fazer a respeito | PF | |
| Autorreconhecimento | 1 - Já definiu a sua missão pessoal? | |
| | 2 - Já definiu a sua visão? | |
| | 3 - Já definiu os seus valores? | |
| | 4 - Já dedicou algum tempo para considerar qual o seu tipo de personalidade? | |
| | 5 - Considera que detém características de um líder? | |
| Gestão do tempo | Itens | Observações |
| | 1 - Organizo as tarefas que tenho de fazer de acordo com sua importância e urgência | Paradigma importante vs. urgente |
| | 2 - Gasto muito tempo em tarefas sem importância* | Paradigma importante vs. urgente |
| | 3 - Realizo as tarefas mais importantes na melhor hora o dia | Planeamento e priorização |
| | 4 - No trabalho, eu mantenho tudo no seu devido lugar | Tomada de decisão: Organização do espaço, das atividades a serem realizadas e do tempo |
| | 5 - Divido projetos grandes em partes menores e separadas | Planeamento e priorização |
| | 6 - Faço uma lista de tarefas/atividades a serem realizadas a cada dia/semana | Tomada de decisão: Organização do espaço, das atividades a serem realizadas e do tempo |
| | 7 - Evito os ladrões de tempo (e.g., distrações, interrupções, perda de foco, reuniões sem ordem de trabalho, etc.), através do estabelecimento de prazos. | Planeamento e priorização |
| | 8 - Defino claramente objetivos de longo prazo para os quais estou a trabalhar | Planeamento e priorização |
| | 9 - Eu tento continuamente encontrar pequenas formas de usar o meu tempo com mais eficiência | Tomada de decisão: Organização do espaço, das atividades a serem realizadas e do tempo |
| 10 - Eu não procrastino. Faço hoje o que precisa ser feito | Paradigma importante vs. urgente | |

Tabela 16 – (continuação)

| | |
|---|-----------------------------------|
| 11 - Programo algum tempo durante o dia para tempo pessoal (para planeamento, meditação, oração, exercício) | Equilíbrio vida pessoal e laboral |
| 12 - Tenho a sensação de controlar o meu tempo | Equilíbrio vida pessoal e laboral |

*Item com cotação revertida

Fonte: Elaborado pelo autor

A perspetiva temporal foi avaliada através da versão reduzida do ZTPI (ver Tabela 16) de Orosz et al. (2017). Os itens são mensurados numa escala de 1 (Nunca é verdadeiro) a 5 (Sempre é verdadeiro). Tal como mencionado por Sardinha et al. (2021), o procedimento original, sugerido pelos autores do ZTPI, remete para o cálculo de uma pontuação média para cada uma das 5 dimensões. Inobstante, as estatísticas sumárias calculadas no caso de variáveis ordinais não incluem nem a média nem o desvio padrão, visto que estas duas medidas não devem ser calculadas em dados desta natureza (e.g., Jakobsson, 2004; Silva, Caldeira, Sousa, & Mendes, 2020). Por este motivo, foram calculadas as medianas das cotações atribuídas, pelos participantes no estudo, a cada um dos itens das dimensões do ZTPI. Já o Autorreconhecimento (5 questões) tem como opções de resposta “Sim” e “Não” (Tabela 16).

A terceira secção do IAGT, composta por 12 itens, permite aos participantes avaliar como fazem a gestão do seu tempo, através de uma escala, de 1 (Nunca é verdadeiro) a 5 (Sempre é verdadeiro).

Inicialmente, a terceira secção do IAGT, comportava todos os itens que constam na Tabela 16, exceto o item 7, sendo a consistência interna (Alfa de Cronbach = 0,82) e a estrutura fatorial desses itens sido previamente avaliadas, esta última, aplicando a Análise em Componentes Principais Categóricas (ACPCat), utilizando a rotação varimax e a normalização de Kaiser, considerando em qualquer um dos casos uma amostra de maior dimensão (n=114). A aplicação prévia da ACPCat sobre a matriz de dados que contém esses 11 itens permitiu reter 4 componentes principais que globalmente explicam cerca de 73,4% da variância total dos dados, conforme mostram os resultados apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 - Matriz dos pesos fatoriais após a rotação

| Itens | Componente | | | |
|------------------------------------|------------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | ,694 | | | |
| 2 | ,733 | | | |
| 3 | | ,765 | | |
| 4 | | | ,624 | |
| 5 | | ,821 | | |
| 6 | | | ,682 | |
| 8 | | ,551 | | |
| 9 | | | ,802 | |
| 10 | ,773 | | | |
| 11 | | | | ,847 |
| 12 | | | | ,773 |
| Coefficiente Alfa de Cronbach | ,783 | ,775 | ,635 | ,518 |
| Valor próprio | 2,362 | 2,310 | 1,871 | 1,535 |
| Porcentagem de variância explicada | 21,477 | 20,999 | 17,013 | 13,955 |

Normalização variável principal. Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 18 contém os itens mais importantes para cada uma das componentes principais retidas, assim como as designações que lhes foram atribuídas, tendo em consideração as descrições dos itens mais relevantes para essas dimensões (Tabela 18).

Tabela 18 - Itens mais relevantes para cada uma das componentes extraídas e designações atribuídas

| Componente | Itens mais relevantes | Designação |
|------------|-----------------------|--|
| 1 | Itens 1, 2 e 10 | Paradigma importante vs. urgente |
| 2 | Itens 3, 5 e 8 | Planeamento e priorização |
| 3 | Itens 4, 6 e 9 | Tomada de decisão: Organização do espaço, das atividades a serem realizadas e do tempo |
| 4 | Itens 11 e 12 | Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida laboral |

Fonte: Elaborado pelo autor

Posteriormente, devido à importância do item– “Evito os ladrões de tempo (e.g., distrações, interrupções, perda de foco, reuniões sem ordem de trabalho, etc.)”, este foi acrescentado ao conjunto de itens que avaliam a GT no IAGT, sugerindo-se a sua afetação à componente “Planeamento e priorização”, devido ao seu conteúdo semântico. Desta forma, com o conjunto de 12 itens que avaliam a GT (Tabela 16), com uma pontuação total que pode variar entre 12 e 60 pontos, pretende-se aferir a capacidade de GT de acordo com 4 premissas: i) Paradigma importante vs. urgente (3 itens: itens 1, 2, e 10); ii) Planeamento e priorização (4 itens: itens 3, 5, 7 e 8); iii) Tomada de decisão: Organização do espaço, das atividades a serem realizadas e do tempo (3 itens: itens 4, 6 e 9); iv) Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida laboral (2 itens: itens 11 e 12). Quanto mais elevada for a pontuação total obtida por um indivíduo (soma dos scores obtidos em cada um dos itens), melhor é a capacidade de GT. De salientar que o item “2 - Gasto

muito tempo em tarefas sem importância.”, apresenta uma cotação revertida, por se tratar de um item negativo.

Procurou-se a validação do IAGT, através da aplicação do mesmo a 15 voluntários (em dois momentos temporais, antes e após a elaboração do relatório com a atribuição das pontuações e as sugestões de melhoria) e, posteriormente, através da realização das entrevistas, as quais foram aplicadas a indivíduos que já participaram na formação em GT, visto já estarem familiarizados com o tema. As entrevistas pretendem orientar a recolha de dados, sobre a percepção do preenchimento do IAGT, no geral, e sobre a estrutura e pertinência do mesmo, em específico.

Após as entrevistas, repetiu-se a aplicação do IAGT e administrou-se conjuntamente o *Time Management Behavior questionnaire* (TMBQ) de Macan et al. (1994, 1996), com o intuito de se verificar a existência ou não de uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre as pontuações relativas ao terceiro pilar (Gestão do tempo), uma vez que ambas as escalas avaliam a mesma variável latente, GT (comparação com uma versão alternativa da escala que avalia a GT, com o intuito de se avaliar a validade convergente da escala que integra a terceira secção do IAGT). Neste contexto, devido à não normalidade das pontuações obtidas, segundo o teste de normalidade de Shapiro-Wilk, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman, em detrimento do coeficiente de correlação de Pearson.

Guião de Entrevista

Para a realização das entrevistas, optou-se por dividir o guião em função de três temas, nomeadamente: a clareza e estrutura do IAGT; o relatório com o diagnóstico e propostas de melhoria em GT; e a aplicabilidade das propostas sugeridas. As entrevistas foram feitas a indivíduos que já participaram PTGT, visto já estarem familiarizados com o tema.

- 1) O IAGT apresenta-se de forma clara e estruturada?
 - a) Estrutura
 - i) Considera a estrutura do instrumento adequada?
 - ii) Considera as questões adequadas (número de questões do instrumento)?
 - iii) Acha que o instrumento é de fácil preenchimento?
 - b) Organização das questões
 - i) Considera que as questões colocadas estão bem organizadas?
 - c) Clareza das questões
 - i) Qual a sua opinião quanto à clareza das questões?
- 2) O relatório que contém o diagnóstico apresenta-se de forma clara e estruturada?
 - a) Estrutura
 - i) Considera a estrutura do relatório adequada?
 - ii) Qual a sua opinião quanto à linguagem utilizada no relatório (formal, informal)?

- iii) O que considera que poderia ser melhorado no relatório recebido?
- 3) Relativamente às propostas de melhoria da GT, considera as mesmas exequíveis?
 - a) Pertinência das recomendações
 - i) Considera as recomendações pertinentes?
 - ii) Quanto à adequação das recomendações relativas à sua gestão do tempo, qual a sua opinião?
 - b) Aplicabilidade das recomendações
 - i) Acha que as recomendações são aplicáveis?
 - ii) As recomendações apresentadas são benéficas?
 - iii) Quais os benefícios que identifica no que se refere à utilização deste instrumento de autodiagnóstico de gestão do tempo?

Relatório

O relatório individual foi elaborado face às respostas dadas pelos participantes ao IAGT, sendo apresentado um conjunto de boas práticas de GT e um conjunto de sugestões de significativa utilidade pessoal e profissional, considerando o estado da arte atual a nível de GT.

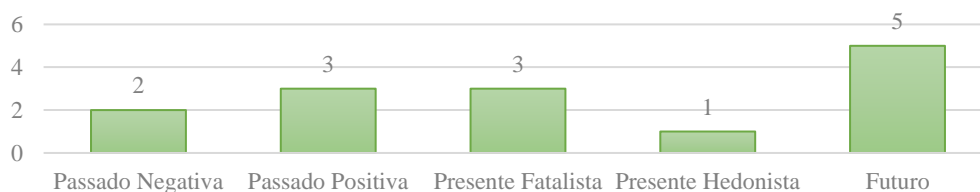
Estrutura do relatório

O relatório apresenta uma pequena introdução na qual se afirma que o relatório é sustentado pelas respostas dadas no IAGT e qual a finalidade do mesmo: ajudar a melhorar a gestão do tempo e, por conseguinte, o seu desempenho pessoal e profissional. De seguida, são apresentadas as sugestões de melhoria tendo em conta os 3 pilares do modelo de gestão do tempo flexível: *perspetiva temporal*, *autorreconhecimento* e *gestão do tempo*.

Perspetiva Temporal (17 itens)

Nesta parte do relatório é apresentado um gráfico como o da Figura 8:

Figura 8 - Gráfico modelo para instrumento de autodiagnóstico - Perspetiva Temporal



Fonte: Elaborado pelo autor

Este gráfico mostra os valores da mediana dos scores que obteve nos itens de cada uma das perspetivas temporais consideradas. Permitirá rapidamente interpretar qual a combinação atual entre as perspetivas temporais, para depois indicar uma perspetiva temporal equilibrada e quais as recomendações a adotar.

De seguida é exposto uma interpretação do gráfico, a noção de perspetiva temporal equilibrada e as suas vantagens seguidas de um conjunto de recomendações sustentadas

pelo um conjunto de recomendações de Zimbardo and Boyd (2008) para que os indivíduos transitem de uma PT para outra (Tabela 6).

Autorreconhecimento

Para avaliar o autorreconhecimento é apresentado um conjunto de 5 questões em que a resposta varia entre “*Sim*” e “*Não*”. No relatório/diagnóstico, no caso de a resposta ser “*Sim*” é apresentado uma mensagem de incentivo, no caso de ser “*Não*” é apresentado um conjunto de soluções/recomendações.

Apresenta-se as questões e as sugestões/recomendações mostradas:

Q1: Todos os atores sociais de uma organização têm noções diferentes de sucesso. O importante é que o tempo seja aplicado para a sua versão de sucesso. É o primeiro passo. A definição do seu propósito. **Já definiu a sua missão pessoal?**

- *Sim* → É um primeiro passo, visto a missão definir o seu propósito, permitindo uma melhor gestão do seu tempo.
- *Não* → Para definir a sua missão pessoal, comece por se perguntar: “*Qual o sentido de fazer o que eu faço diariamente? Para quem? Para quê? Porquê?*”. É através desta introspeção que se começa a construir uma missão pessoal que dá sentido e que seja relevante para a sociedade, algo transformador que dá prazer em realizar.
 - Para criar uma declaração de missão:
 - **Identificar o que se faz de melhor** – ver pontos fortes e o que mais gosta de fazer na vida e carreira;
 - **Qual o significado de sucesso para si** – Faça lista de realizações pessoais que o fizeram sentir que o que faz vale a pena;
 - **Identifique os seus objetivos pessoais** – “*O que pretende fazer com a sua vida e carreira?*”;
 - A combinação dos três pontos anteriores permitirá definir uma missão.

Q2: A visão pode ser definida como um futuro que se deseja. Procurar responder a um objetivo de fundo, representa o destino que se pretende transformar em realidade.

Já definiu a sua visão?

- *Sim* → Ótimo, a definição da sua visão é uma ótima forma de começar a assumir o controlo da gestão do seu tempo.
- *Não* → Deve-se questionar: o que realmente pretende ser no futuro (daqui a 5 ou 10 anos)? Até onde pode ir? Se existe limitações? Quais as conquistas que pretende para si?

Q3: Os valores são as crenças básicas em que se acredita e servem de motivação e orientação para o comportamento, atitudes e decisões. **Já definiu os seus valores?**

- Sim → Formidável. Os valores permitem-nos agir de acordo com uma conduta que se valoriza.
- Não → Para constituir os seus valores deve-se questionar que tipo de atitudes valoriza e admira. Quando está perante determinada situação que atributos considera relevantes para a avaliar? Identifique os valores importantes para si e faça uma lista

Q4: O contexto laboral das demais organizações agrega colaboradores com a finalidade que estes cumpram o que se espera deles. O conceito de personalidade é amplamente aceite e aplicado em investigações e aplicado em contextos laborais. **Já dedicou algum tempo para considerar qual o seu tipo de personalidade?**

- *Sim* → Ótimo, está comprovado que pessoas com tendência para mostrar autodisciplina, orientação para deveres e atingir metas/objetivos têm maior capacidade de gerir o seu tempo.
- *Não* → Os traços de personalidade influenciam as atitudes dos colaboradores em relação à equipa de trabalho e contribui para o seu desempenho. Investigadores procuraram estudar a personalidade apresentando uma abordagem maioritariamente lexical, como o caso do *The Big Five – Five-Factor Model*. *The Big Five – Five-Factor Model (FFM)* consiste em cinco fatores: Agradabilidade (A) (tendência para ser compassivo e cooperante em vez de suspeito e antagonista face aos outros); Consciência (C) (tendência para mostrar autodisciplina, orientação para os deveres e para atingir os objetivos); Extroversão (E) (caracterizada por emoções positivas e pela tendência para procurar a estimulação e a companhia dos outros); Neuroticismo (N) (tendência para experienciar emoções negativas, como raiva, ansiedade ou depressão); e Abertura / Intelecto (O/I) (interesse pela arte, emoção, aventura, ideias fora do comum, imaginação, curiosidade e variedade de experiências). Comportamentos de gestão do tempo estão relacionados com aspetos de Consciência da FFM. Os resultados indicaram que têm maior probabilidade de usar o tempo com eficiência e minimizar distrações.

Q5: Existem inúmeras definições de liderança, das quais é consensual que liderança é a capacidade que o indivíduo tem de exercer influência sobre os outros, para orientar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos no seio de um grupo ou organização. A liderança refere-se à forma como os processos de gestão são desempenhados. Como os colaboradores são liderados e motivados? Qual o canal de comunicação e mediação de conflitos? Por definição gestão é uma área que gere tarefas que procuram garantir que todos os recursos estão a ser utilizados em pleno tendo em conta os objetivos da organização (Mações, 2017a). Os bons resultados de uma organização dependem de vários fatores, tais como colaboradores, produto/serviço, estratégia e boa gestão. O gestor deve correlacionar os vários fatores, desde questões internas como as relações externas,

com os demais elementos tais como clientes, fornecedores e concorrentes. Nabais (2017) refere que um gestor eficiente segue determinado processo, que passa por, de uma forma eficaz e eficiente planejar, organizar, liderar/direcionar e controlar. Durante o planeamento os gestores procuram definir os objetivos e como os atingir. Devem definir estratégias e planificar recursos. Ao nível da organização o gestor deve alocar tarefas e recursos para atingir objetivos. A liderança refere-se à forma como os processos de gestão são desempenhados. Como os colaboradores são liderados e motivados, qual canal de comunicação e mediação de conflitos (Mações, 2017b). Por fim, o controlo surge com o objetivo de verificar se as ações desenvolvidas pelos órgãos da organização e equipas de trabalho estão a ser executadas de acordo com o planeamento e objetivos. **Considera que detém características de um líder?**

- *Sim* → Ótimo. Assumir um estilo de liderança pró-ativo dentro da nossa área de intervenção resulta em ganhos tanto para o colaborador como para a organização.
- *Não* → Um líder deve ter a capacidade de fazer amigos, ver o melhor nos outros. Devem servir a sua equipa e não o contrário e deter fortes e elevados níveis éticos. Liderar através do exemplo e atuar de forma íntegra a nível profissional e pessoal. São pessoas pró-ativas e automotivadas com foco nos resultados. Excelentes comunicadores e excecionais ouvintes, lidam bem com a pressão e mantêm emoções controladas. Pessoas com atitudes positivas, cultivam a cooperação e a colaboração da sua equipa, reconhecem e maximizam os pontos fortes nos outros e assumem-se como responsáveis pelos resultados. São criativos e inovam, têm uma visão e não desanimam facilmente.

Gestão do Tempo

Este grupo varia entre pontuação mínima de 12 ou máxima de 60 pontos. Pretende-se aferir a capacidade de gestão do tempo de acordo com 4 premissas:

- Paradigma importante vs. urgente (3 itens);
- Planeamento e priorização (4 itens);
- Tomada de decisão (3 itens);
- Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida laboral (2 itens).

Quanto mais elevada for a pontuação, melhor é a capacidade de gestão do tempo que a pessoa detém. Foi indicado para ler cada item e responder o mais sinceramente possível à pergunta: em que medida esta característica é verdadeira para si. Para cada item deviam assinalar uma opção de acordo com a escala. Todas as questões devem ser respondidas.

De acordo com o score final foram feitas algumas recomendações para melhoria da GT.

Participantes – Instrumento de autodiagnóstico

Participaram nesta fase da investigação, de forma voluntária, 15 indivíduos, sendo destes 10 (66,6%) do género masculino e 5 (33,4%) do género feminino. A maioria (46,6%) tem entre 31 e 40 anos.

Procedimento – Instrumento de autodiagnóstico e entrevista

Os participantes colaboraram de forma voluntária no estudo, sendo as respostas nos dois momentos temporais emparelhadas, para efeitos comparativos. Este procedimento contemplou as seguintes fases:

- i. Administração do instrumento de autodiagnóstico;
- ii. Análise e apresentação de relatório/diagnóstico com as pontuações e propostas de melhoria em GT;
- iii. Entrevista individual estruturada;
- iv. Readministração do IAGT conjuntamente com o TMBQ.

Após o preenchimento e a submissão dos questionários, as respostas foram automaticamente registadas na base de dados. Os dados gerados foram, posteriormente, transferidos para o software IBM SPSS *Statistics*, com vista à realização do tratamento estatístico dos dados. Importa referir que, após terem sido prestadas as informações relativas ao objetivo do estudo, ao anonimato e à confidencialidade dos dados, foi solicitado o consentimento voluntário e informado dos participantes, nos termos do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

É de salientar, ainda, que foi analisada, a validade teórica do conjunto de questões do IAGT, dando-se especial ênfase ao caso da validação convergente dos 12 itens da terceira secção deste instrumento, os quais permitem avaliar a variável latente GT.

Análise – Instrumento de autodiagnóstico

O tratamento de dados referentes à administração do IAGT foi elaborado com recurso a diversos métodos estatísticos, dando-se especial ênfase à comparação das respostas dadas nos dois momentos. Foram realizados testes não paramétricos, devido à natureza ordinal dos itens que avaliam as variáveis latentes PT e GT e à não normalidade das pontuações totais. Assim, a PT, numa perspetiva geral foi analisada através do cálculo

das medianas dos scores obtidos, pelos participantes, nos conjuntos de itens que compõem cada uma das 5 dimensões do ZTPI, antes e depois das estratégias propostas.

Em relação à GT, numa análise das pontuações totais, procedeu-se ao cálculo de algumas estatísticas sumárias (média, desvio padrão, mínimo, máximo). Já numa análise item a item, tanto a PT como a GT, foram analisadas através da aplicação do teste de Wilcoxon, considerando os dados recolhidos nos dois momentos temporais.

Por outro lado, o tratamento dos dados referentes às entrevistas foi feito com recurso a metodologias de análise de dados qualitativos.

Por fim, de forma a avaliar a validade convergente da escala de GT que integra a terceira secção do IAGT, foram calculados os valores do coeficiente de correlação de Spearman, entre as pontuações totais obtidas considerando os 12 itens da terceira secção do IAGT e as pontuações totais obtidas nos 34 itens do TMBQ de Macan (1994, 1996).

CAPÍTULO IV – RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo serão apresentados os resultados da investigação, bem como a sua discussão. Estes serão apresentados de acordo com a metodologia aplicada e seu planeamento. Portanto, serão inicialmente abordados os resultados referentes à revisão de literatura inicial e à evolução do setor empresarial da RAA e da RAM, de seguida serão apresentados os resultados referentes ao diagnóstico de Gestão do Tempo (GT). Segue-se a apresentação e discussão de um modelo de gestão do tempo flexível, bem como do programa de treino em GT (PTGT) e instrumento de autodiagnóstico de GT (IAGT). A aplicação de um questionário na RAA e RAM, aos colaboradores e trabalhadores, configurou um importante contributo para o desenvolvimento e apresentação de um modelo de Gestão do Tempo flexível. Mais tarde o PTGT administrado e sustentado pelo modelo de GT flexível apresentado revelou-se um importante contributo para a GT dos participantes. Por fim, o IAGT, possibilitou de forma clara e objetiva a apresentação de um conjunto de boas práticas de gestão do tempo, tendo em conta a singularidade e cada um.

4.1. Resultados Fase I

O interesse pelo tema “GT” tem crescido de uma forma continuada (Neves et al., 2015), o que se traduz num aumento significativo da produção científica relacionada com o tempo, como se constatou através da revisão bibliográfica (Tabela 19). Algumas das razões salientadas para este aumento são o crescimento e competitividade global e as exigências dos serviços (Orlikowski & Yates, 2002).

Tabela 19 - Total de documento científicos analisados por período

| Período | Total de documentos científicos | Percentagem |
|----------------|---------------------------------|-------------|
| Depois de 2020 | 7 | 6% |
| 2010-2019 | 67 | 58% |
| 2000-2009 | 17 | 15% |
| 1990-1999 | 22 | 19% |
| antes de 1990 | 3 | 3% |
| Total | 116 | 100% |

Fonte: Elaborado pelo autor

A GT é algo conceptual. Mas também se materializa num método para aproveitar bem o tempo limitado, de forma mais eficaz traduzindo-se numa vida significativa nos vários contextos sociais. Tal como Aeon and Aguinis (2017) e Claessens et al. (2007), verificou-se que a definição do conceito de GT não é ampla e abrangente, visto que, existe tantas definições quanto o número de pessoas e disciplinas que tentam definir o conceito. A definição apresentada por Aeon and Aguinis (2017) é uma que se apresenta como ampla e atual no contexto laboral.

Inicialmente foram analisados 116 documentos científicos que contemplam manuscritos científicos, teses e *proceedings papers*. Quando analisados por tema geral verificou-se 52 deles foram desenvolvidos em contexto académico (aplicado a estudantes), 52 em contexto laboral e os restantes ou estavam relacionados com pesquisa bibliográfica, procrastinação ou perspetiva temporal.

Tanto no contexto académico como no contexto laboral, a principal metodologia utilizada foi o questionário (Tabela 20 e 21).

Tabela 20 - Metodologia utilizada no contexto académico

| Metodologia | Total | Percentagem |
|-----------------------------------|-----------|-------------|
| Questionário | 43 | 81% |
| Questionário + Intervenção | 3 | 6% |
| Intervenção | 4 | 8% |
| Pesquisa Bibliográfica | 3 | 6% |
| | 53 | 100% |

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 21 - Metodologia utilizada no contexto laboral

| Metodologia | Total | Porcentagem |
|-----------------------------------|--------------|--------------------|
| Entrevista | 5 | 10% |
| Intervenção | 2 | 4% |
| Narrativa | 1 | 2% |
| Observação | 3 | 6% |
| Pesquisa Bibliográfica | 10 | 20% |
| Quasi-experimental | 1 | 2% |
| Questionário | 24 | 47% |
| Questionário + Intervenção | 5 | 10% |
| Total | 51 | 100% |

Fonte: Elaborado pelo autor

Existem diversos instrumentos de medição desenvolvidos para aferir a GT, em ambos os contextos, e corroborando os resultados de Claessens et al. (2007), existem três escalas que são mais utilizadas: a *Time Management Behavior Questionnaire* (TMBQ) de Macan et al. (1990); *Time Structure Questionnaire* (TSQ) de Bond and Feather (1988) e *Time Management Questionnaire* (TMQ) de Britton and Tesser (1991). A TMBQ foi desenvolvida por Macan et al. (1990), e foi baseada numa lista de conceitos popularizados de comportamentos de GT analisados por análise fatorial. As subescalas foram: Estabelecimento de objetivos e prioridades (EOP), Ferramentas de GT (FGT), Tendência para a desorganização (TD) e Percepção de controlo ao longo do tempo (PCLT). A TSQ foi desenvolvida por Bond and Feather (1988) e consiste em itens referentes à extensão em que o tempo é usado de maneira estruturada e propositada. A análise fatorial dos itens do TSQ revelou seis fatores, mas apenas cinco puderam ser nomeados, dos quais, senso de propósito, rotina estruturada, orientação atual, organização efetiva e persistência. A TMQ foi desenvolvida por Britton and Tesser (1991) e incluiu itens sobre atitudes em relação à GT (e.g., "Sente que está encarregue do seu próprio tempo, em geral?") e planeamento da alocação do tempo. As escalas mencionadas foram testadas e/ou utilizadas em diferentes momentos por vários autores (e.g., (Adams & Jex, 1997; Sardinha et al., 2021; Shahani et al., 1993) - TMBQ; (Bond & Feather, 1988; Mudrack, 1997) - TSQ e (Trueman & Hartley, 1996) – TMQ).

Quanto aos programas de intervenção, verificou-se que a maioria dos autores relataram melhorias nos grupos que tinham acesso a treino em GT, mesmo em casos de situações de curta duração (e.g., Häfner et al. (2013)). Khanam et al. (2017), Macan (1996) e Slaven and Totterdell (1993) referem não terem encontrado nenhuma relação entre treino em GT e desempenho. Os resultados do presente estudo corroboram os descritos por Claessens et al. (2007).

As competências desenvolvidas de GT são importantes nos demais contextos (e.g., (Cagliyan et al., 2017; Heather et al., 2016; Khanam et al., 2017; Rao & Azmi, 2018; Safonov et al., 2017; Xu et al., 2017; Ziekye, 2016), apresentando resultados favoráveis associados a diferentes domínios, como por exemplo *stress* (Häfner et al., 2015), autocontrolo (Jianing Zhang & Zhang, 2018), *work-live balance* (Adams & Jex, 1999; Orlikowski & Yates, 2002), procrastinação (Grunschel et al., 2018; Wolters et al., 2017), inovação (Reunanen et al., 2017), eficiência (Heather et al., 2016), eficácia (Ziekye, 2016), cidadania organizacional (Rapp et al., 2013), desempenho (Golabli et al., 2013; Molaei et al., 2013), criatividade (Indreica *et al.*, 2011), tomada de decisão (Varlamova, 2008), satisfação (Macan, 1994) ou mesmo ansiedade (Lang, 1992).

O presente estudo identificou 6 artigos científicos que apresentam uma sistematização das publicações que abordam o tema GT. Apresenta-se as principais elações por data e autor:

Malkoc and Tonietto (2019) compilaram e refletiram sobre descobertas recentes relacionadas com estratégias de GT. A compreensão da GT pode ajudar a colmatar a necessidade ter mais tempo. As pessoas procuram fazer muito com um recurso limitado, para lidar com esta procura surgem inúmeras estratégias. Os autores apresentaram as seguintes reflexões:

- A revisão de literatura revelou alguns conflitos, onde uma determinada estratégia para maximizar o número de atividades diminui a possibilidade do resultado.
- Tarefas com agendamento e multitarefas apresentam tensões entre esses dois objetivos.
- As estratégias são agrupadas em dois grandes grupos: maximização de atividades (pessoas desejam participar em grande número de atividades) e maximização de resultados (pessoas para além de quererem maximizar as atividades querem maximizar os resultados).
- Em relação à maximização de atividades:
 - Intenções de planeamento – O planeamento de “planos gerais”, normalmente é inútil. Em vez disso, deve-se implementar o uso de instruções “se-então”, que especificam quando, onde e como o plano será desenvolvido.
 - Lembretes – Uso de lembres sobre quando as tarefas serão concluídas.

- Agendamento – Usado quando horários específicos são reservados para atividades. Aumenta a probabilidade de conclusão para atividades de trabalho e lazer. Quando várias atividades precisam de agendamento, existe duas estratégias: agendamento intermitente e agendamento consecutivo.
 - Prazos – Atividades de longa duração, existem etapas intermediárias para serem concluídas. Nestas situações é útil estabelecer prazos. A urgência imposta por um prazo aumenta a conclusão.
 - Recomeçar – Atividades longas não são apenas difíceis de concluir, mas também difíceis de iniciar. Um novo começo leva ao aumento de atividades desafiadoras. A criação de marcos temporais é importante.
 - Multitarefa – Quando não há tempo para todas as atividades, o último recurso é realizar várias em simultâneo.
- Em relação à maximização dos resultados:
- Maximização de desempenho para atividades de trabalho – A GT ajuda no desempenho a longo prazo. Diferentes estudos investigaram uma combinação de estratégias (e.g. agendamento, prazos e planos), pelo que não se pode separar o impacto individual de cada estratégia. São apresentadas algumas estratégias: *Agende menos* – Ferramentas como o agendamento permitem o ajuste de mais atividades num tempo limitado. Não obstante, leva a reduções de desempenho. Uma abordagem é priorizar; *Execute uma tarefa de cada vez* - Embora a multitarefa possa ajudar as pessoas a realizar um número maior de atividades, isso pode ocorrer às custas da maximização do desempenho. Frequentemente, as pessoas executam tarefas menores simultaneamente por multitarefa e acabam com desempenho inferior para a atividade focal maior. E o objetivo é obter o melhor desempenho, focar a atenção numa única atividade de cada vez é melhor; *Prazos distribuídos de forma uniforme* – Os prazos impostos externamente tendem a resultar num melhor desempenho final. Os prazos espaçados uniformemente aumentam o desempenho em relação aos menos escalonados.

Rodrigues et al. (2018) numa linha temporal de 2011 a 2017, de 66 publicações disponíveis na Base de dados CAPES e no Google Académico analisaram 16. Apresenta-se sumariamente as suas principais elações:

- Existe uma predominância do tema GT nas áreas de Gestão e Engenharia;
- Existe uma predominância da utilização do termo “desempenho” e este está relacionado com o compromisso para com a atividade e a profissão;
- Os termos “qualidade de vida” e “produtividade” estão relacionadas com a GT. As atividades de planeamento, melhoria e prevenção têm como consequência a qualidade de vida;
- Existe uma ênfase por parte dos autores em termos, tais como “equilíbrio na vida profissional e pessoal, maior eficiência e aproveitamento do tempo”;
- Existe um foco em executar atividades consideradas importantes e diminuir o desperdício ou mau uso do tempo;
- A procura por mais tempo é contraproducente, visto o tempo ser finito. Quando se procura mais tempo, diminui o retorno marginal e isso afeta a qualidade de vida;
- A otimização das atividades importantes está relacionada com o sucesso profissional e pessoal;
- Existe uma dificuldade em gerir o tempo e organizar a atividade, visto existir a necessidade de mudança de hábitos, atitudes e comportamentos;
- Existiu uma dificuldade em encontrar obras científicas que abordem o tema GT;
- A pesquisa foi limitada no tempo (2011 a 2017) e no objeto (publicações científicas, congressos e trabalhos académicos em português);
- Sugerem repetição de metodologias em diferentes realidades e aprofundamento do estudo da GT.

Aeon and Aguinis (2017) analisaram um conjunto de publicações científicas, entre 1988 e 2015, no qual procuraram sintetizar e integrar *insights* teóricos e empíricos relevantes para a GT de várias disciplinas e domínios de uma forma que seja acessível a um público não especializado e a académicos dentro e fora do campo da gestão. Apresenta-se sumariamente as suas principais reflexões:

- GT é um tópico que permite preencher algumas lacunas de investigação;

- GT é algo apontado como a solução para lentidão dos processos e problemas corporativos, esta abordagem falhará se não se tiver em conta a estrutura e normas organizacionais relacionadas com tempo. Cada um, tem a sua perspetiva e noção de GT, criar um modelo universal e aplicado de forma linear não se traduz em melhor prestação, até porque, por vezes, esse modelo de GT não tem em conta as normas e estrutura da organização. Existe muita resistência à mudança por parte dos colaboradores e a tentativa de mudança de comportamento não é bem vista. Uma solução é recorrer de práticas de GT existentes na própria estrutura da organização como ferramenta de diagnóstico. As culturas organizacionais mais “amigas” da GT, tenderão a apresentar menos rotatividade de colaboradores.
- A GT não é para todos e depende muito da PT de cada colaborador. Apesar de existirem diferentes PT, existe mecanismos para um equilíbrio. Assim os programas de GT, mais do que otimizar tarefas devem de ser uma cultura na organização e tomada de consciência sobre o tempo. Mais do que alterar diferenças pessoais, deve-se ajustar a elas. Cada organização tem a sua cultura, os seus líderes e forma diferente de GT.
- Para modelos de GT mais eficazes, não se deve perder tempo com esquemas e listas de coisas a fazer, mas sim com a importância de uma tomada de decisão consciente. Quando se adota uma postura *mindfulness* as decisões são tomadas de forma consciente e existe menos razões para ficar presas àquele momento.
- Concluíram ainda que todos (professores, académicos, empreendedores...) necessitam de gerir o seu tempo. Os achados em estudos científicos são pouco uniformes no que diz respeito à gestão, bem-estar e desempenho. Identificaram 3 variáveis que podem influenciar a GT: estruturas e normas temporais da organização, diferenças individuais relacionadas com o tempo e tomada de decisões temporais. O ónus da questão está na perspetiva de GT da organização e não dos colaboradores, quando a organização tem algo bem definido é transmitido para os colaboradores, tornando a GT uma habilidade vital.

Boniwell and Osin (2015) procuram rever as áreas mais proeminentes da pesquisa de uso do tempo, incluindo horário de trabalho e fora de trabalho, aspetos subjetivos do uso do tempo e GT, resumindo as principais descobertas da pesquisa e considerando as implicações dessas descobertas nas práticas de contratação, treino em GT, bem como de colaboradores. Neste artigo é salientado:

- Sugestões com implicações sobre a GT para organizações e indivíduos:
 - Colocar limites razoáveis nas horas extras ou incentivos às empresas para reduzir o excesso de trabalho - Trabalhar longas horas está associado a uma ampla gama de resultados adversos à saúde e a maiores riscos à segurança, além de menor bem-estar psicológico. A colocação de limites razoáveis nas horas extras tem efeitos benéficos;
 - Incentivar os empregadores a estimular seus colaboradores a trabalhar em casa e / ou a escolher seu horário de trabalho – Um grande número de estudos indica os benefícios da autonomia no trabalho, que está associada a maior envolvimento dos funcionários, bem-estar e desempenho no trabalho em diferentes contextos e culturas de trabalho;
 - Facilitar a criação de pequenas empresas para proporcionar às pessoas mais autonomia no domínio do trabalho - A constatação de que os trabalhadores independentes têm níveis mais altos de satisfação no trabalho do que o empregado tem sido consistentemente demonstrado em toda a Europa;
 - Proporcionar aos trabalhadores em idade de reforma uma margem de cinco anos, para que possam decidir quando é melhor se reformarem;
 - Ajudar as pessoas desempregadas a encontrar atividades significativas que possam contribuir para a sociedade;
 - Proporcionar oportunidades de trabalho voluntário e envolvimento cívico;
 - Promoção do exercício físico no trabalho;
 - Remoção de barreiras administrativas e documentos desnecessários em diferentes domínios - As barreiras administrativas levam a tempo gasto para ultrapassar de obstáculos burocráticos e esse tempo não está associado à satisfação básica das necessidades. Psicologicamente, o tempo gasto na produção de documentos necessários para justificar e apoiar as ações de alguém é muitas vezes percebido como sem sentido e tempo perdido. O gasto de tempo com burocracia, reduz a quantidade de tempo que os trabalhadores podem gastar em atividades produtivas que satisfazem as necessidades básicas e aumentam a felicidade e o desempenho;

- O tempo não é infinitamente extensível e definiram o uso do tempo como aquele que resulta em aumento do bem-estar, em vez de produtividade em detrimento do bem-estar;
- Embora o local de trabalho fosse o ponto focal do trabalho, analisaram o uso do tempo a partir de uma perspectiva muito mais ampla da vida e do equilíbrio entre trabalho e lazer;
- Os estudos sobre o uso objetivo do tempo parecem ser um pouco menos relevantes, porque as associações entre o tempo gasto e o bem-estar dependem fortemente da pessoa: o que pode ser certo para um, pode não o ser para outro;
- O uso do bom tempo resulta da escolha de atividades que ajudam as pessoas a satisfazer suas necessidades básicas e são direcionadas a objetivos intrínsecos;
- Um caminho para aumentar a satisfação das necessidades básicas e, como resultado, a felicidade associada ao bom uso do tempo é apoiar a autonomia, dando às pessoas mais oportunidades para escolher e trabalhar em direção a metas congruentes e intrínsecas, beneficiando a si mesmas e à sociedade em geral.

Claessens et al. (2007) elaboraram uma revisão de estudos empíricos, entre 1982 e 2004, que abordam o tema de GT. Este artigo permitiu não só agregar a informação existente de tentativas anteriores de medir e testar a GT, bem como especificar que efeitos se podem esperar em aplicação de modelos de GT. Os mesmos autores referem que:

- A GT não apresenta uma única definição. A qualidade dos instrumentos de medição é questionável;
- O efeito da GT nos resultados como o desempenho no trabalho não foi claro;
- A formação em GT permitiu melhorar comportamentos, no entanto, não é conclusivo sobre o efeito no desempenho;
- A maioria dos estudos utilizou pesquisa de campo e questionários, sendo que os instrumentos utilizados foram baseados em diferentes definições de GT, pelo que podem apresentar resultados que não são equivalentes;
- Transversal aos três questionários (TMBQ, TSQ, TMQ), surge a variável planeamento, sugerindo que esta é uma variável importante na GT;
- Os estudos apresentados utilizam estudantes como amostra. Surge a dúvida se os resultados apresentados também são válidos para colaboradores de empresas, visto que as atividades têm âmbitos diferentes. Por exemplo, um aluno pode

escolher entre ir a um exame ou não ir. Um colaborador de uma organização terá consequências maiores se não realizar determinadas atividades no tempo certo.

Concluíram que ainda existe muito por fazer, na medida em que apenas foram testadas parte do espectro conceptual e nem sempre ficou demonstrado quais considerações levaram ao seu ponto de vista sobre instrumentos/comportamentos de GT e seleção de variáveis. Sugerem o estudo mais detalhado da GT na perspetiva de explorar como os colaboradores planeiam e priorizam as suas atividades de trabalho, executam as suas ações e implementam os instrumentos de GT.

No fim, os autores deixam uma nota metodológica: 1. Definir instrumentos e comportamentos de GT; 2. Construção de modelo de GT; 3. Elaborar plano de formação dos colaboradores e metodologias de avaliação.

Poder-se-á considerar relacionar os resultados com o enquadramento da empresa no setor, bem como com a autonomia no trabalho (e.g., se realiza tarefas rotineiras), carga de trabalho diária, influência dos colegas e um plano de trabalho adequado. As características das condições de vida também devem ser equacionadas, pois podem influenciar a adoção de instrumentos de GT. Pessoas com carga horária completa (e.g., trabalhadores-estudantes, trabalhadores com famílias numerosas, trabalhadores com vários empregos) têm maior probabilidade de passar por situações de priorizar tarefas. Além disto, o tipo de personalidade, as características pessoais e abertura para aprender novas estratégias podem influenciar a adoção ou não de comportamentos de GT. Considerar também o efeito sobre o controlo percebido do tempo e da efetividade em termos de conclusão da tarefa dentro do tempo disponível. Outra sugestão foi concentrar pesquisas futuras em grupos-alvo específicos. Como a maioria dos estudos lidou com amostras de alunos, pesquisas adicionais sobre GT no trabalho poderiam concentrar-se nos funcionários em situações de trabalho, preferencialmente de diferentes organizações, a fim de garantir uma variação suficiente em fatores contextuais (Claessens et al., 2007).

Em suma, deve-se considerar tanto para o planeamento de uma estratégia de GT, bem como para a análise dos resultados obtidos, os fatores contextuais da empresa a diversos níveis (e.g., contexto externo (político, legal, demográfico) e contexto interno (dimensão, volume de trabalho, missão, visão, valores, liderança) e singularidade de cada colaborador (e.g., dados sociodemográficos, aspetos psicossociais).

Hawkins and Klas (1997) procuraram resumir e comprar as conclusões de 5 estudos que ocorreram entre 1984 e 1994, que abordaram os fatores que causam *stress* para 4 grupos de profissionais. Os autores indicaram que a dificuldade com a disponibilidade e a GT foi a principal causa de *stress* para os grupos profissionais neste estudo. O tempo é importante quando se espera que os profissionais façam mais com menos. Além disso, mudanças sociais, expectativas crescentes dos consumidores e problemas cada vez mais complexos exacerbam os problemas de tempo. Assim, habilidades efetivas de GT são cada vez mais importantes.

4.2. Resultados – Fase II

Os resultados são dispostos começando pela apresentação de um conjunto de análises descritivas agrupadas em diferentes áreas de interesse: empresas por concelho em 2019; empresas por dimensão; empresas por forma jurídica, empresas por atividade económica, e nascimento e morte de empresas.

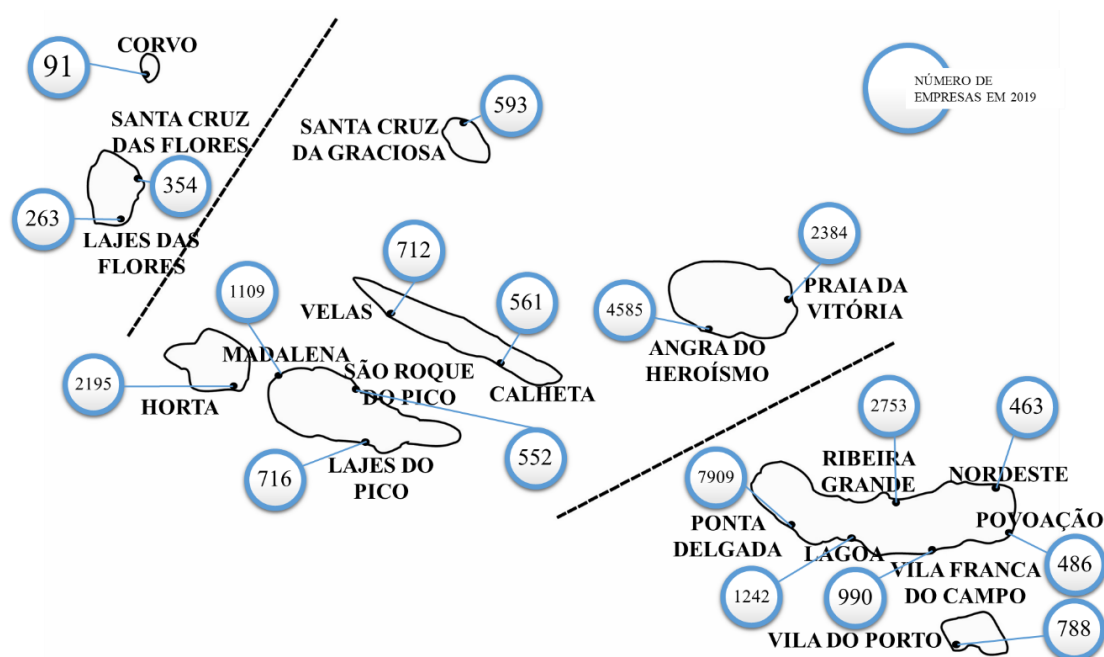
Cada área temática apresenta informação relativa ao setor empresarial da RAA seguida do setor empresarial da RAM, no período compreendido entre 2008 e 2019. Para o cálculo das estatísticas descritivas e para os tratamentos estatísticos recorreu-se ao *Microsoft Office Excel*.

4.2.1. Empresas por concelho em 2019

Inicialmente procurou-se averiguar como o setor empresarial se encontrava distribuído ao longo das duas regiões.

Em 2019, o total de empresas na RAA era de 28 746 empresas. Os concelhos que apresentam maior número de empresas são Ponta Delgada (7909), Angra do Heroísmo (4 585) e Ribeira Grande (2 753). O total destes três concelhos representa 53% do total de empresas da RAA. Noutra perspetiva os concelhos que apresentam menor número de empresas são: Corvo (91), Lajes das Flores (263) e Santa Cruz das Flores (354) (Figura 9).

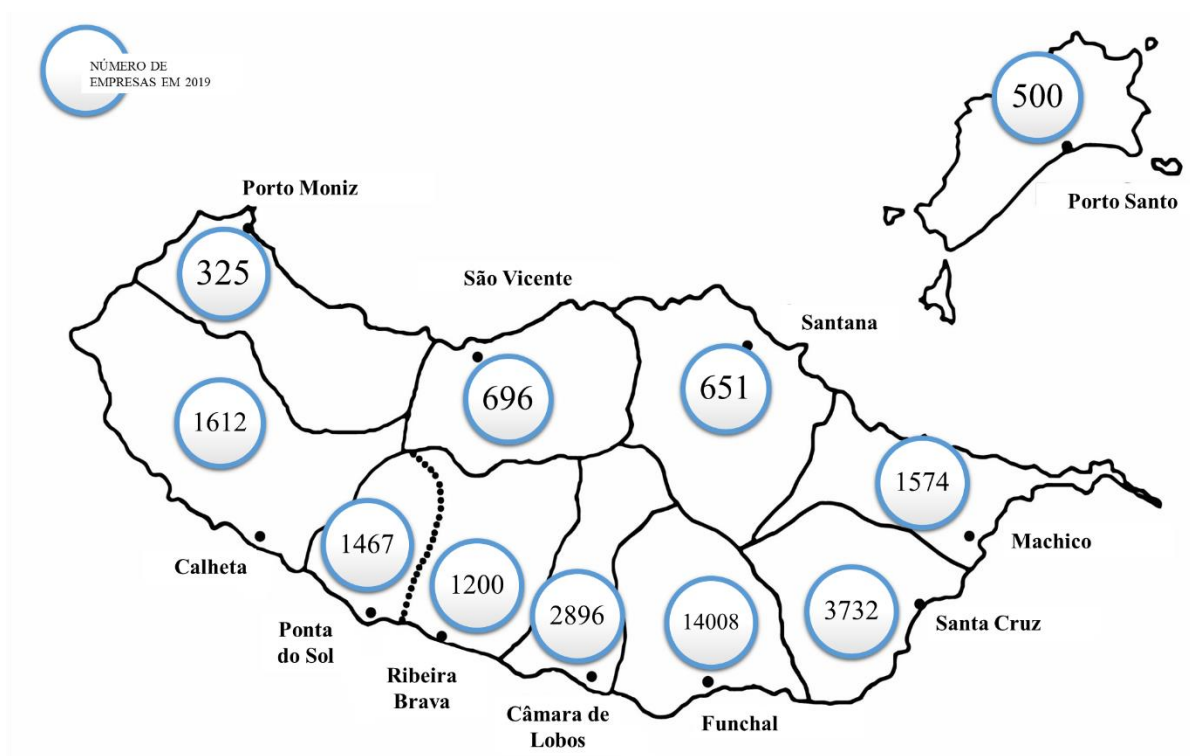
Figura 9 - Número de empresas total, por concelho, na RAA, em 2019



Fonte: Elaborado pelo autor

NA RAM, em 2019, o total de empresas ascendia a 28 661. Os concelhos que apresentam maior número de empresas são o concelho do Funchal (14 008), concelho de Santa Cruz (3 732) e concelho de Câmara de Lobos (2 896). O total de empresas destes concelhos representa 72% do total de empresas da RAM. Os concelhos que apresentam menor número de empresas são Porto Moniz (325), Porto Santo (500) e Santana (651) (Figura 10).

Figura 10 - Número de empresas total, por concelho, na RAM, em 2019

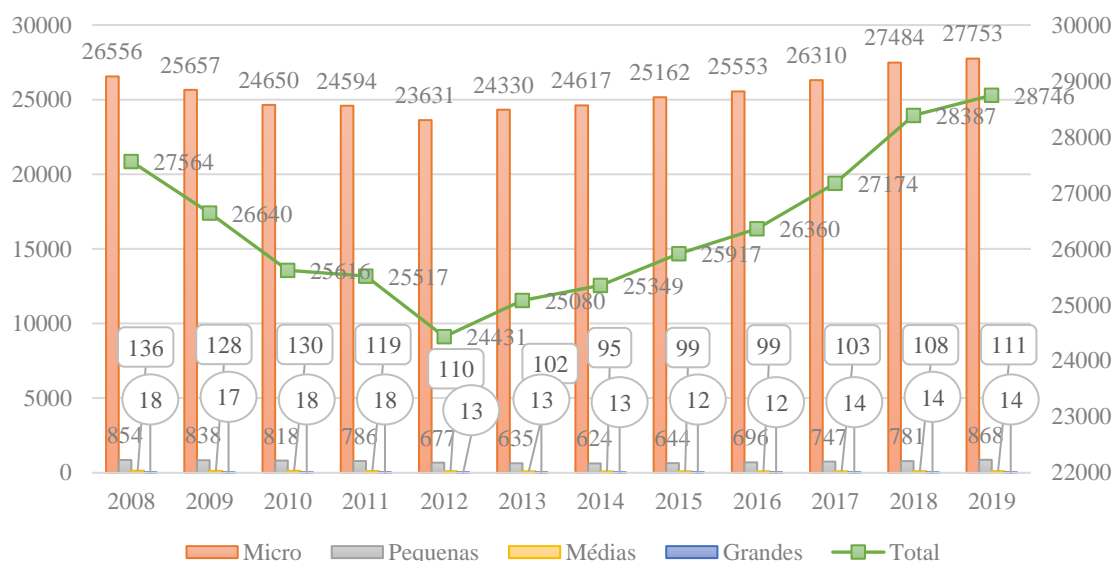


Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.2. Empresas por dimensão

A RAA, apresentava em 2019, 28 746 empresas, sendo destas, 27 753 microempresas, 868 pequenas empresas, 111 médias empresas e 14 grandes empresas. Relativamente à evolução do setor empresarial, para o período analisado (2008-2019) é possível verificar que entre 2008 e 2012 apresentou uma evolução negativa passando de 27 564 empresas para 24 431 empresas. Desde 2012 até 2019 apresentou um crescimento constante e positivo, sendo que em 2019 o total de empresas é de 28 746. Esta evolução é fortemente influenciada pela evolução de micro e pequenas empresas, visto este tipo de empresas apresentar o mesmo tipo de evolução. Já as médias empresas apresentaram uma evolução mista com período de crescimento e decréscimo do número de empresas. As grandes empresas, apresentaram uma variação, em termos de número, pouco expressiva. Apesar de ser notória uma evolução positiva nos últimos anos analisados, em 2019, verifica-se um número menor de empresas em comparação com 2008, quer ao nível das médias ou grandes empresas (Figura 11).

Figura 11 - Evolução do setor empresarial da RAA



Fonte: Elaborado pelo autor

Relativamente às microempresas é possível verificar que, na RAA, estas representam, no período considerado, mais de 96% do total de empresas. Se analisarmos as microempresas juntamente com as pequenas empresas, estas representam mais de 99% do total de empresas. Já as médias e as grandes empresas representam menos 1% do total de empresas (Tabela 22).

Tabela 22 - Estrutura, em termos percentuais, do setor empresarial da RAA

| Ano | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Micro | 96,34 | 96,31 | 96,23 | 96,38 | 96,73 | 97,01 | 97,11 | 97,09 | 96,94 | 96,82 | 96,82 | 96,55 |
| Pequenas | 3,10 | 3,15 | 3,19 | 3,08 | 2,77 | 2,53 | 2,46 | 2,48 | 2,64 | 2,75 | 2,75 | 3,02 |
| Médias | 0,49 | 0,48 | 0,51 | 0,47 | 0,45 | 0,41 | 0,37 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,38 | 0,39 |
| Grandes | 0,07 | 0,06 | 0,07 | 0,07 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

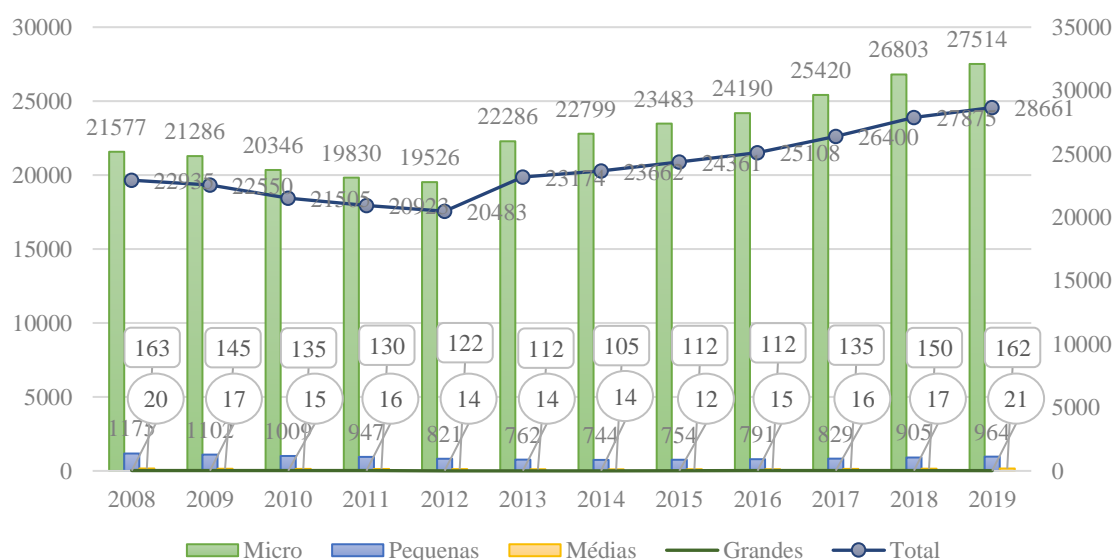
NOTA: Valores em percentagem (%)

Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2019, o setor empresarial da RAM era constituído por 27 514 microempresas, 964 pequenas empresas, 162 médias empresas e 21 grandes empresas, o que abrange um total de 28 661 empresas. Numa perspetiva de evolução é possível verificar, para o período de referência, que desde 2008 até 2012 o número total de empresas diminuiu passando de 22 935 para 20 483 empresas. Desde 2012 até 2019, a tendência inverteu-se e aumentou de forma progressiva até 28 661 empresas em 2019. A evolução das microempresas é semelhante, apresentando uma diminuição do número de empresas desde 2008 e em 2012 apresenta o valor mais baixo com 19 526 empresas. Até 2019 o

número de microempresas aumentou de forma positiva até um total de 27 514 empresas. As pequenas e médias empresas apresentaram uma diminuição no número total e só em 2015 é que inverteram a sua evolução aumentando. As grandes empresas apresentaram uma diminuição do número de empresas de 20 empresas em 2008 para 14 empresas em 2012. Em 2016 esse número diminuiu para 12 e só em 2016 é que volta a recuperar para 15 empresas, e para 16, 17 e 21 empresas, em 2017, 2018 e 2019, respetivamente. As pequenas, médias e grandes empresas apesar de em 2015/2016 apresentarem uma evolução positiva no seu número, em 2019 ainda apresentavam um número inferior em comparação com o ano de 2008 (Figura 12).

Figura 12 - Evolução do setor empresarial da RAM



Fonte: Elaborado pelo autor

As microempresas representam, no período de referência, mais de 94% do total de empresas da RAM. As micro e pequenas empresas representam mais de 99% do total de empresas. As médias e grandes empresas representam menos de 1% do total de empresas (Tabela 23).

Tabela 23 - Estrutura, em termos percentuais, do setor empresarial da RAM

| Ano | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Micro | 94,08 | 94,39 | 94,61 | 94,78 | 95,33 | 96,17 | 96,35 | 96,40 | 96,34 | 96,29 | 96,15 | 96,00 |
| Pequenas | 5,12 | 4,89 | 4,69 | 4,53 | 4,01 | 3,29 | 3,14 | 3,10 | 3,15 | 3,14 | 3,25 | 3,36 |
| Médias | 0,71 | 0,64 | 0,63 | 0,62 | 0,60 | 0,48 | 0,44 | 0,46 | 0,45 | 0,51 | 0,54 | 0,57 |
| Grandes | 0,09 | 0,08 | 0,07 | 0,08 | 0,07 | 0,06 | 0,06 | 0,05 | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,07 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

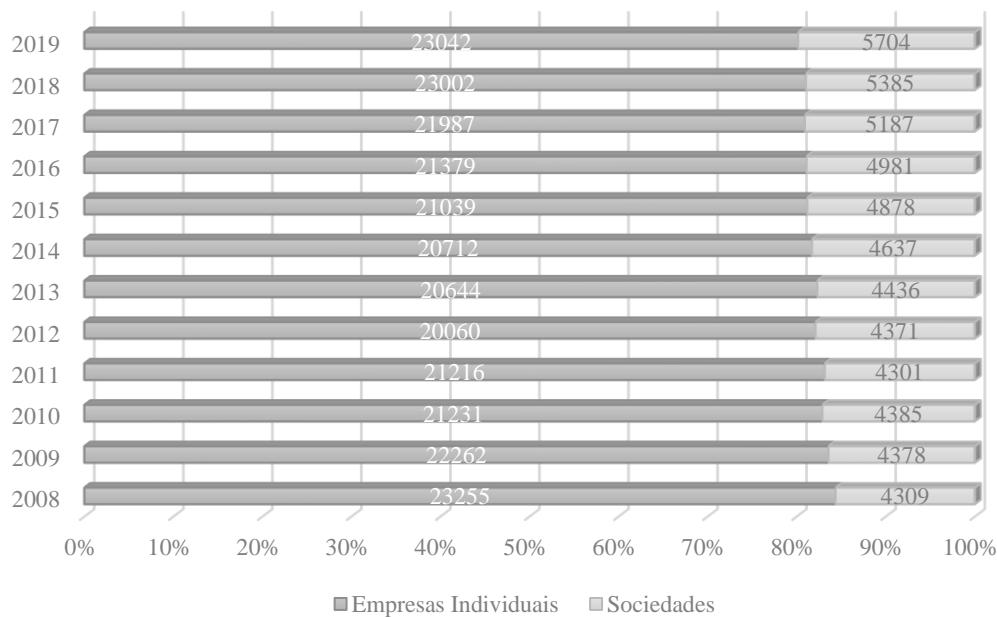
NOTA: Valores em percentagem (%)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3. Empresas por forma jurídica

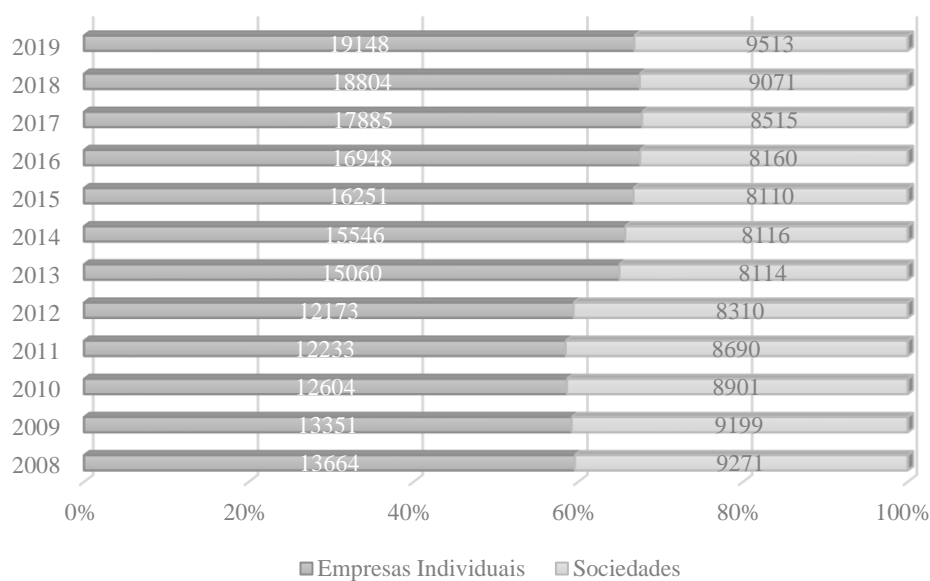
Procurando analisar o setor empresarial em relação à sua forma jurídica, é possível verificar que, na RAA, as empresas individuais têm diminuído a sua expressão, passando de 84% para 80%. Já na RAM, verifica-se um aumento variável da expressão de empresas individuais, visto em 2008 representarem 60% do total e em 2019 representarem 67% (Figuras 13 e 14).

Figura 13 - Número de empresas na RAA, quanto à sua forma jurídica



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 14 - Número de empresas na RAM, quanto à sua forma jurídica



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.4. Empresas por atividade económica

Quanto ao setor de atividade económica, na RAA, é possível verificar que os setores que apresentam maior número de empresas em 2019 são o setor da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (25,65%), atividades administrativas e dos serviços de apoio (13,51%) e comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (12,24%). O setor da agricultura ao longo do período de referência apresentou uma evolução positiva apresentando o seu máximo em 2014, representando 29,41% do total de empresas, diminuindo para 25,65% em 2019. O setor da construção apresentou uma evolução negativa, em 2008, apresentava 4061 empresas, o que se traduzia em 14,73% do total de empresas e em 2019, apresentava 1 699 empresas (5,91%). O comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos, apesar de representar 12,24% do total de empresas em 2019, tem apresentado, desde 2008, uma evolução decrescente, visto em 2008 representar 15,42% do total de empresas. Já o alojamento, restauração e similares é um setor que tem vindo a aumentar a sua expressão ao longo do período considerado, em 2008 representava 5,91% do total de empresas (1629 empresas) e em 2019 9,96% (2863 empresas). O setor da educação, apresentou uma ligeira diminuição e as atividades de saúde humana e apoio social apresentam um ligeiro aumento. Os setores empresariais que em 2019 apresentam menor expressão são eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio (0,02%), indústrias extrativas (0,04%) e captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição (0,1%) (Tabela 24).

Tabela 24 - Setor empresarial da RAA, por setor de atividade

| Ano | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca | 20,70 | 21,06 | 21,51 | 24,30 | 25,04 | 28,56 | 29,41 | 28,55 | 27,98 | 26,60 | 26,49 | 25,65 |
| Indústrias extrativas | 0,08 | 0,08 | 0,07 | 0,07 | 0,09 | 0,08 | 0,07 | 0,08 | 0,08 | 0,07 | 0,05 | 0,04 |
| Indústrias transformadoras | 4,42 | 4,47 | 4,28 | 4,13 | 3,96 | 3,80 | 3,82 | 3,87 | 3,84 | 3,82 | 3,77 | 3,85 |
| Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,03 | 0,04 | 0,02 | 0,02 | 0,04 | 0,03 | 0,03 | 0,02 |
| Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição | 0,05 | 0,06 | 0,07 | 0,07 | 0,08 | 0,10 | 0,09 | 0,10 | 0,09 | 0,09 | 0,10 | 0,10 |
| Construção | 14,73 | 12,42 | 10,54 | 9,47 | 7,87 | 6,65 | 5,93 | 5,60 | 5,49 | 5,61 | 5,74 | 5,91 |
| Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos | 15,42 | 15,71 | 15,69 | 15,20 | 15,14 | 14,51 | 14,13 | 13,73 | 13,40 | 12,99 | 12,48 | 12,24 |
| Transportes e armazenagem | 2,55 | 2,63 | 2,67 | 2,59 | 2,54 | 2,42 | 2,35 | 2,27 | 2,25 | 2,15 | 2,17 | 2,16 |
| Alojamento, restauração e similares | 5,91 | 6,14 | 5,99 | 5,98 | 6,25 | 6,14 | 6,41 | 7,09 | 7,88 | 8,60 | 9,44 | 9,96 |
| Atividades de informação e de comunicação | 0,89 | 0,90 | 0,93 | 0,95 | 0,89 | 0,87 | 0,87 | 0,82 | 0,86 | 0,92 | 0,95 | 0,95 |
| Atividades imobiliárias | 1,19 | 1,16 | 1,10 | 1,00 | 1,04 | 0,94 | 0,95 | 0,98 | 1,03 | 1,13 | 1,20 | 1,28 |
| Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares | 6,83 | 6,90 | 7,25 | 6,96 | 6,85 | 6,67 | 6,81 | 6,84 | 6,95 | 7,02 | 7,06 | 7,07 |
| Atividades administrativas e dos serviços de apoio | 10,47 | 10,97 | 11,77 | 11,39 | 11,67 | 11,50 | 11,98 | 12,89 | 12,88 | 13,65 | 13,58 | 13,51 |
| Educação | 4,76 | 5,02 | 5,60 | 5,56 | 5,65 | 5,20 | 4,58 | 4,27 | 4,19 | 4,23 | 4,13 | 3,97 |
| Atividades de saúde humana e apoio social | 4,17 | 4,44 | 4,80 | 4,80 | 5,27 | 5,32 | 5,42 | 5,51 | 5,61 | 5,69 | 5,52 | 5,79 |
| Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas | 2,62 | 2,75 | 2,68 | 2,67 | 2,74 | 2,56 | 2,68 | 2,92 | 3,02 | 3,03 | 3,02 | 3,11 |
| Outras atividades de serviços | 5,19 | 5,28 | 5,01 | 4,83 | 4,90 | 4,66 | 4,48 | 4,45 | 4,42 | 4,37 | 4,28 | 4,39 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

NOTA: Valores em percentagem (%)

Fonte: Elaborado pelo autor

Na RAM, é possível verificar que os setores de atividade económica que têm mais expressão, em 2019, são o setor da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (16,58%), atividades administrativas e dos serviços de apoio (15,99%) e alojamento, restauração e similares (13,73%). O setor da agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca, no período considerado, tem apresentado um crescimento expressivo e constante, exceto entre os anos de 2018 e 2019, que demonstrou uma inversão da tendência. O setor da eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio, em 2008 apresentava apenas 10

empresas e em 2017 apresentava 72 empresas. O setor da construção apresentou uma evolução decrescente, sendo que em 2008 representava 9,75% do total de empresas (2 236 empresas) e em 2019 representava 4,56% (1 306), cerca de metade do número de empresas. O comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos apresenta uma evolução negativa, em 2008 apresentava 4 600 empresas e em 2019 3 657 empresas. O setor da educação apresentou uma ligeira diminuição e as atividades de saúde humana e apoio social apresentam um aumento. Os setores que apresentam menos empresas no ano de 2019 são: indústrias extrativas (0,05%); captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição (0,08%) e eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio (0,25%) (Tabela 25).

Tabela 25 - Setor empresarial da RAM, por setor de atividade

| Ano | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca | 1,60 | 1,82 | 1,92 | 2,11 | 5,66 | 17,86 | 19,14 | 18,78 | 18,50 | 17,72 | 17,32 | 16,58 |
| Indústrias extrativas | 0,12 | 0,12 | 0,11 | 0,11 | 0,11 | 0,09 | 0,08 | 0,07 | 0,07 | 0,06 | 0,05 | 0,05 |
| Indústrias transformadoras | 4,25 | 4,15 | 4,03 | 3,86 | 3,73 | 3,06 | 2,97 | 2,81 | 2,68 | 2,60 | 2,57 | 2,50 |
| Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio | 0,04 | 0,05 | 0,06 | 0,08 | 0,08 | 0,07 | 0,05 | 0,06 | 0,23 | 0,22 | 0,25 | 0,25 |
| Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição | 0,15 | 0,15 | 0,14 | 0,13 | 0,13 | 0,09 | 0,09 | 0,09 | 0,10 | 0,10 | 0,08 | 0,08 |
| Construção | 9,75 | 9,15 | 8,68 | 8,11 | 6,99 | 5,67 | 5,06 | 4,67 | 4,39 | 4,33 | 4,37 | 4,56 |
| Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos | 20,06 | 19,66 | 19,29 | 19,39 | 18,92 | 16,16 | 15,15 | 14,67 | 14,11 | 13,46 | 13,09 | 12,76 |
| Transportes e armazenagem | 4,74 | 4,67 | 4,73 | 4,78 | 4,76 | 4,15 | 3,85 | 3,56 | 3,46 | 3,24 | 3,17 | 3,14 |
| Alojamento, restauração e similares | 9,85 | 9,97 | 10,12 | 10,57 | 10,49 | 9,30 | 9,69 | 10,36 | 11,19 | 12,43 | 13,44 | 13,73 |
| Atividades de informação e de comunicação | 1,11 | 1,08 | 1,12 | 1,17 | 1,10 | 0,99 | 1,03 | 1,05 | 1,05 | 1,21 | 1,19 | 1,30 |
| Atividades imobiliárias | 3,32 | 3,47 | 3,57 | 3,58 | 3,47 | 2,88 | 2,70 | 2,78 | 2,89 | 3,06 | 3,28 | 3,42 |
| Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares | 10,33 | 10,28 | 10,19 | 9,66 | 9,17 | 7,70 | 7,63 | 7,64 | 7,67 | 7,86 | 8,00 | 8,11 |
| Atividades administrativas e dos serviços de apoio | 13,36 | 13,57 | 14,11 | 14,37 | 14,44 | 13,65 | 14,40 | 15,52 | 16,18 | 16,55 | 16,09 | 15,99 |
| Educação | 4,90 | 5,38 | 5,40 | 5,42 | 4,95 | 4,17 | 4,08 | 3,77 | 3,29 | 3,14 | 3,04 | 2,98 |

Tabela 25 – (continuação)

| | | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Atividades de saúde humana e apoio social | 6,53 | 6,81 | 7,21 | 7,60 | 7,55 | 6,76 | 6,86 | 6,86 | 6,97 | 6,78 | 6,95 | 7,35 |
| Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas | 4,09 | 4,02 | 3,94 | 3,87 | 3,55 | 3,30 | 3,30 | 3,44 | 3,52 | 3,50 | 3,36 | 3,41 |
| Outras atividades de serviços | 5,81 | 5,63 | 5,39 | 5,21 | 4,91 | 4,11 | 3,93 | 3,87 | 3,72 | 3,73 | 3,76 | 3,80 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

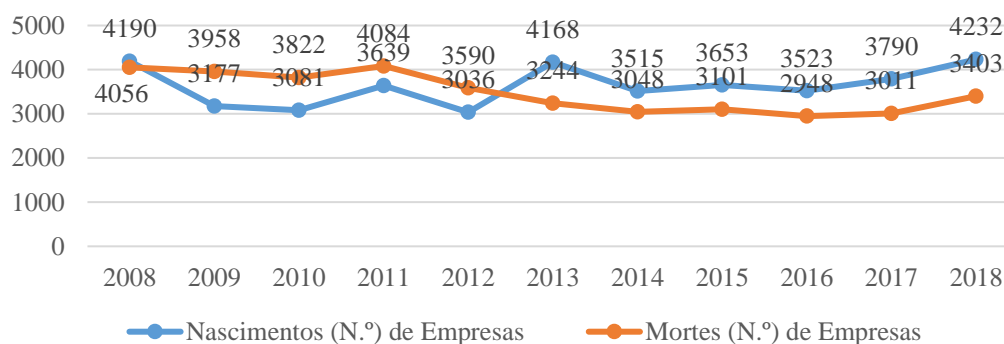
NOTA: Valores em percentagem (%)

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.5. Nascimento e morte de empresas

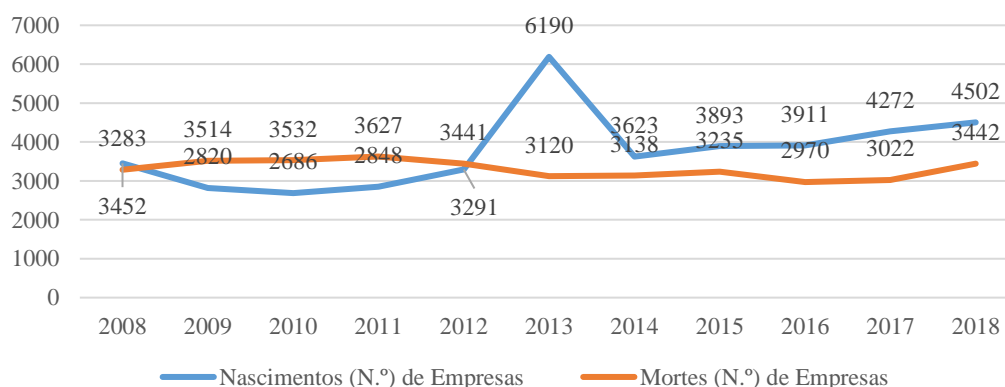
De forma a completar a análise da evolução do setor empresarial da RAA e da RAM, procurou-se indagar sobre o nascimento e morte de empresas. Em ambas as Regiões, é possível verificar que, entre 2009 e 2012, as mortes das empresas foram superiores ao nascimento de empresas. Na RAA e RAM, desde 2012 até 2017, foi possível observar que o nascimento de empresas tem sido sempre superior às mortes das empresas (Figura 15 e 16).

Figura 15 - Nascimentos e Mortes de empresas na RAA



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 16 - Nascimentos e Mortes de empresas na RAM



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3. Resultados/Discussão – Fase III

Com o intuito de dar resposta às questões de partida, os resultados serão analisados com recurso à teoria. Para melhor se responder à terceira e quarta questões de partida, as respostas ao questionário TMBQ foram agrupadas nas 4 dimensões (EOP; FGT; PCLT; TO). De seguida, foram calculadas algumas estatísticas sumárias (ponto médio, média, moda, desvio padrão, mínimo, máximo e percentis), tendo sido agrupados os valores obtidos na Tabela 26.

Tabela 26 - Estatísticas sumárias das pontuações obtidas na escala global de GT (TMBQ adaptada) e nas suas dimensões

| Estatísticas | EOP | | | FGT | | | PCLT | | | TO | | | Global GT | Global GT | Global GT |
|---------------|---------|-------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|-------|-----------|-----------|-----------|
| Sumárias | Amostra | RAA | RAM | Amostra | RAA | RAM | Amostra | RAA | RAM | Amostra | RAA | RAM | Amostra | RAA | RAM |
| n | 473 | 148 | 325 | 473 | 148 | 325 | 473 | 148 | 325 | 473 | 148 | 325 | 473 | 148 | 325 |
| Ponto Médio | 30 | | | 33 | | | 15 | | | 24 | | | 102 | | |
| Média | 37,79 | 37,66 | 37,85 | 39,8 | 40,19 | 39,63 | 16,43 | 15,5 | 16,86 | 28,02 | 25,04 | 29,38 | 122,04 | 118,39 | 123,71 |
| Mediana | 38 | 38 | 38 | 40 | 40 | 41 | 16 | 15 | 17 | 28 | 24 | 30 | 123 | 118 | 124 |
| Moda | 39 | 39 | 39 | 38 | 44 | 45 | 16 | 13 | 17 | 28 | 28 | 28 | 123 | 126 | 123 |
| Desvio Padrão | 5,403 | 5,461 | 5,384 | 8,058 | 8,077 | 8,055 | 3,05 | 3,009 | 2,977 | 5,469 | 6,015 | 4,61 | 15,945 | 15,837 | 15,738 |

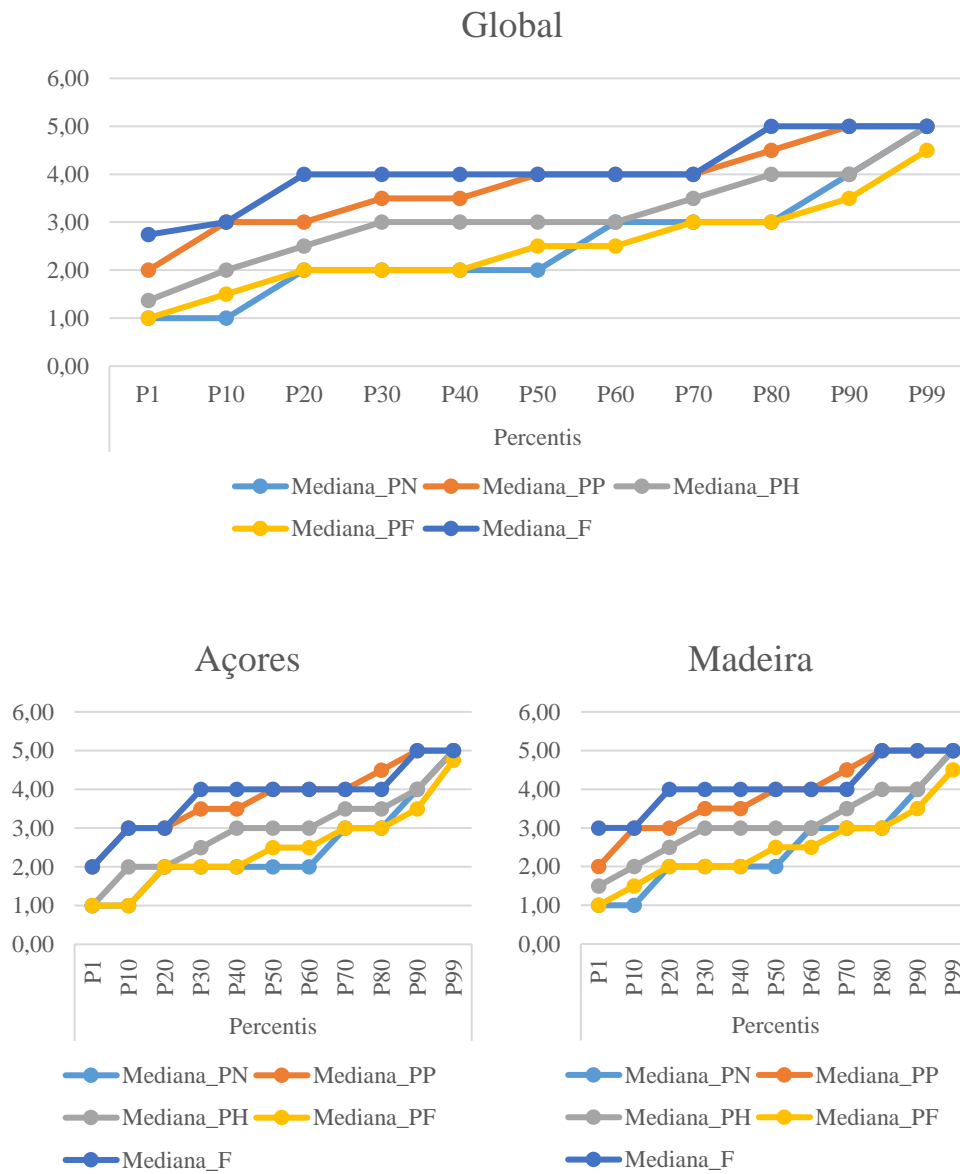
Fonte: Elaborado pelo autor

Ao analisar os comportamentos e habilidades em GT, verifica-se que os inquiridos, em geral, adotam comportamentos de GT, visto que os valores da média, da mediana e da moda das pontuações obtidas na escala global e nas suas subescalas são superiores ao ponto médio do respetivo intervalo de variação. Não obstante de se evidenciarem estes comportamentos, salienta-se que ainda existe espaço para melhorias, destacando que a dimensão PCLT é a que apresenta valores das medidas de tendência central que menos se afastam do ponto médio do seu intervalo de variação, pelo que necessita de maior intervenção. Numa perspetiva de localização verifica-se que não existem diferenças substanciais entre os comportamentos e habilidades de gestão do tempo em trabalhadores na RAA e na RAM, quer numa ótica global de GT, quer nas várias dimensões.

Em relação à questão de partida, “Qual a perspetiva temporal predominante nos trabalhadores da RAA e da RAM, tanto nos trabalhadores liberais, como nos trabalhadores por conta de outrem?” A resposta fez com que fossem calculadas, para cada indivíduo, bem como grupos de indivíduos (por localização e por vínculo laboral), as medianas das cotações obtidas nos itens de cada dimensão e nos itens da escala global. Em seguida, foram calculados os valores de alguns percentis dessas medianas (P1, P10,

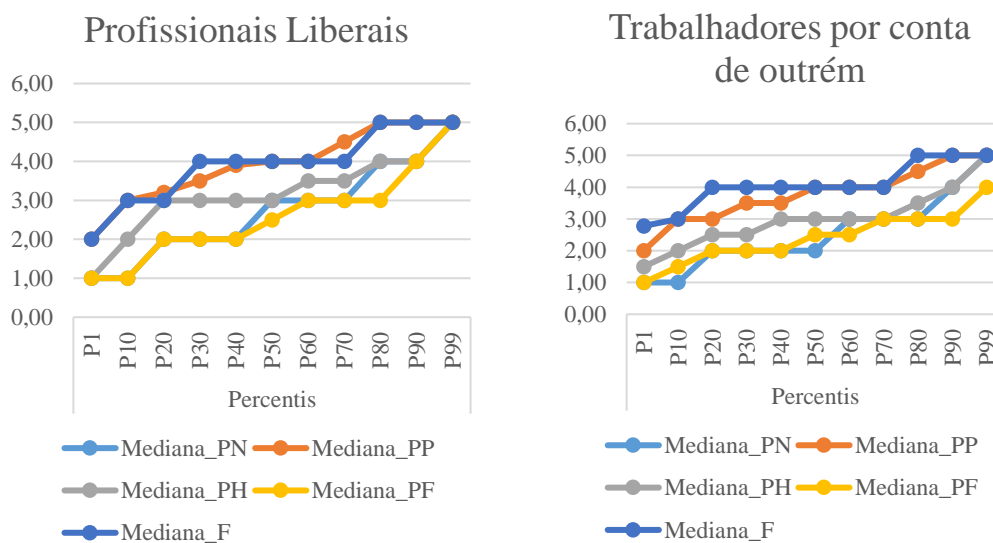
P20, P30, P40, P50, P60, P70, P80, P90 e P99), tendo-se obtido o gráfico apresentado nas Figuras 17 e 18.

Figura 17 - Perspetiva Temporal Global e por localização



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 18 - Perspetiva Temporal por Vínculo Laboral



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisou-se que as situações as PT predominantes foram Futuro e Passado Positivo. Quanto à PT Presente Hedonista, à exceção dos Açores, apresentou igualmente predominância. As PT Passado Negativo e Presente Fatalista são as que apresentam menor predominância em todas as situações.

Quanto à pergunta de partida “Qual a satisfação a nível global de satisfação com a vida dos indivíduos (ESV)?”, foram calculadas as percentagens relacionadas com as respostas dos inquiridos a cada uma das questões e as mesmas foram agrupadas numa tabela (Tabela 27).

Tabela 27 - Escala de Satisfação com a Vida

| | Discordo Muito | Discordo Pouco | Não Concordo Nem Discordo | Concordo um pouco | Concordo Muito |
|---|----------------|----------------|---------------------------|-------------------|----------------|
| A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que eu desejaria que fosse. | 0,80% | 9,50% | 34,00% | 44,20% | 11,40% |
| As minhas condições de vida são muito boas. | 0,40% | 4,40% | 26,80% | 46,90% | 21,40% |
| Estou satisfeito(a) com a minha vida. | 0,20% | 3,80% | 19,90% | 51,20% | 24,90% |
| Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida, que eu desejaria. | 0,00% | 3,60% | 20,50% | 49,50% | 26,40% |
| Se eu pudesse recomençar a minha vida, não mudaria quase nada. | 5,90% | 13,10% | 30,40% | 32,60% | 18,00% |

Fonte: Elaborado pelo autor

Na categoria “concordo muito”, verifica-se que os itens relativos às afirmações “Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida, que eu desejaria” (26,4%), “Estou satisfeito(a) com a minha vida” (24,9%) e “As minhas condições de vida são muito boas” (21,4%) são as que apresentam maior percentagem de respostas nessa categoria. As respostas mais frequentes são as referentes à categoria “concordo um pouco”, com todos os itens da presente escala, indicando satisfação com a sua vida.

Para responder à seguinte questão de partida: “Qual a relação entre habilidades de gestão do tempo, perspetiva temporal e satisfação com a vida?”, o tratamento de dados foi elaborado com recurso de diversos métodos estatísticos. Após aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors, considerando um nível de significância de .05, verificou-se que a amostra não seguia uma distribuição normal. Por este motivo, as correlações estabelecidas, foram realizadas com recurso ao coeficiente de Spearman (Tabela 28).

Tabela 28 - Valores do coeficiente de correlação de Spearman

| | EOP | FGT | PCLT | TO | PN | PP | PH | PF | F | Global GT | Global ESV |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|--------|-----------|------------|
| EOP | | | | | | | | | | | |
| FGT | ,734** | | | | | | | | | | |
| PCLT | ,256** | ,195** | | | | | | | | | |
| TO | ,155** | ,180** | ,515** | | | | | | | | |
| PN | -,129** | -0,081 | -,139** | -,023 | | | | | | | |
| PP | ,190** | ,159** | 0,046 | 0,094* | 0,044 | | | | | | |
| PH | 0,041 | 0,06 | -,089 | -,097* | ,272** | ,239** | | | | | |
| PF | -,302** | -,243** | -,244** | -,164** | ,527** | 0,043 | ,402** | | | | |
| F | ,491** | ,369** | ,294** | ,260** | -0,055 | ,268** | -0,31 | -,270** | | | |
| Global GT | ,793** | ,837** | ,549** | ,573** | -,120** | ,182** | 0,06 | -,312** | ,485** | | |
| Global ESV | ,285** | ,243** | ,206** | ,131** | -,419** | ,305** | 0,002 | -,391** | ,318** | ,292** | |

** . p< 0,01 (teste bilateral)

* . p< 0,05 (teste bilateral)

Fonte: Elaborado pelo autor

Através desta análise, verifica-se que, na amostra global, todas as dimensões da escala TMBQ estão significativamente e positivamente correlacionadas com a perspetiva Futuro. Por outro lado, as dimensões da escala TMBQ estão significativamente e negativamente correlacionadas com a perspetiva Presente Fatalista. Ainda é possível validar que a Satisfação com a Vida está significativamente e positivamente correlacionada com os indicadores globais de GT, F e PP, e significativamente e negativamente correlacionada com a PF e a PN.

Comparando os dois momentos de recolha de dados, 2020 (contexto pandémico mais acentuado) e 2021 (levantamento de algumas restrições e existência de vacinas contra a

a COVID-19), aplicando o teste U de Mann-Whitney, foram encontradas diferenças estatísticas significativas entre esses dois períodos, no que concerne às pontuações obtidas da dimensão de percepção de controlo ao longo do tempo ($U=7516$; $p=0,000$), tendência para a organização ($U=2460,5$; $p=0,000$) da escala de Gestão do tempo de Macan (1994, 1996), das perspetivas temporais Passado Positivo ($U=11676$; $p=0,001$) e Futuro ($U=9190,5$; $p=0,000$) do ZTPI de Zimbardo and Boyd (2008) e da pontuação de global da escala de GT ($U=9406$; $p=0,000$). As pontuações tenderam a ser mais elevadas no ano de 2020 comparativamente ao ano de 2021, sendo este facto, possivelmente, justificado pelas alterações das condições externas e internas de trabalho.

4.4. Resultados/Discussão – Fase IV

Os resultados serão apresentados seguindo as fases, previamente mencionadas, da presente investigação.

4.4.1. Considerações sobre os modelos apresentados

Para o desenvolvimento do modelo de gestão do tempo flexível, procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica, que permitiu conhecer o que está a ser produzido e publicado sobre o tema. Após a identificação dos trabalhos sobre os temas, foram selecionados os mais relevantes através de leituras exploratórias e seletivas, procedendo-se seguidamente a uma leitura analítica dos documentos selecionados.

Este tipo de leitura corresponde a uma leitura integral do texto, identificação das ideias-chave, hierarquização das ideias e sua sintetização (Marconi & Lakatos, 2017). A caracterização da produção científica selecionada, bem como a sua análise encontra-se patente no segundo capítulo.

Os modelos de gestão do tempo, bem como de perspetiva temporal, apresentados no capítulo de revisão bibliográfica foram escolhidos tendo em conta a sua aplicabilidade prática no quotidiano dos indivíduos.

Os modelos são referenciados na Tabela 29, a qual foi elaborada com base na investigação de Flores (2011). Embora apresentem visões semelhantes, estes modelos apresentam algumas divergências quanto à metodologia, elementos e terminologia.

Tabela 29 - Principais pontos abordados nos modelos de GT

| Principais Pontos Abordados | Breve descrição das variáveis | Autores dos Modelos de GT | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---------------------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------------|----------------|-----------------|---------------|
| | | (Lakein, 1974) | (Hummel, 1994) | (Macan, 1994) | (Covey, 2017b) | (Drucker, 2019) | (Seiwert et al. 2008) | (Cygler, 2005) | (Barbosa, 2018) | (Allen, 2018) |
| Perspetiva Temporal | Permite organizar o quotidiano de forma coerente, ordenada e significativa traduzindo-se num “processo cognitivo essencial através do qual as pessoas recebem, interpretam e negociam seus mundos físico e social” (Zimbardo & Boyd, 2008) | | | | | | | | | |
| Paradigma da importância | Covey (2017b), através da matriz de GT, formaliza que as atividades humanas podem ser pautadas por urgência e/ou importância. Pretende-se alterar o paradigma do urgente para o importante, passando a valorizar o fator tempo e colocando as prioridades em 1º lugar. | | X | | X | X | X | | X | |
| Missão, valores e objetivos | Definir a missão, visão e objetivos pessoais. A visão é fundamental para trazer um sentido de eficácia à gestão das atividades do quotidiano. | | | X | X | | X | X | X | |
| Papéis e metas anuais | Os papéis devem ser definidos com base na missão, visão e objetivos, pressupondo que o alcance das metas e atividades, contemplando as diversas áreas e dimensões individuais, possibilita uma vida equilibrada e com qualidade. A fixação de metas é essencial para as ações diárias | | | | X | | X | X | X | |
| Planeamento | Pode ser feito a distintos níveis (estratégico, tático e operacional). É uma função indispensável no processo de GT eficaz | | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Priorização | Dar prioridade às atividades numa perspetiva semanal ou diária | X | | X | X | | X | X | X | |
| Execução diária | Executar as atividades diariamente | X | X | X | X | X | X | | X | X |
| Organização | Organizar ambientes em que se insere, bem como a informação diária | | | X | | X | X | | X | X |
| Negação e delegação de tarefas | Essencial para lidar com o excesso de tarefas diárias | | | | X | X | X | | X | X |
| Aspetos comportamentais | A maioria dos modelos de GT menciona a influência do modo como se lida com atividades no dia-a-dia, diferentes formas e comportamentos e como lidar com a procrastinação | | | X | X | X | | X | X | X |
| Controlo e avaliação | Verificar se existem desvios ou inconformidades e efetuar as correções necessárias | | | | X | | X | | | X |

Fonte: Adaptado de Flores (2011)

A maioria dos aspetos apresentados é referido nos modelos considerados nesta análise. No entanto, é de salientar que nenhum dos modelos apresentado refere a PT.

Relativamente ao modelo ABC de Lakein, no fim do dia não é funcional. Ao fim do dia os indivíduos realizaram muitas atividades A e algumas B, mas raramente as C (são opcionais e frequentemente colocadas de parte). Existe alguma sensação de frustração e fracasso quando as atividades A e B não são realizadas (Barbosa, 2018).

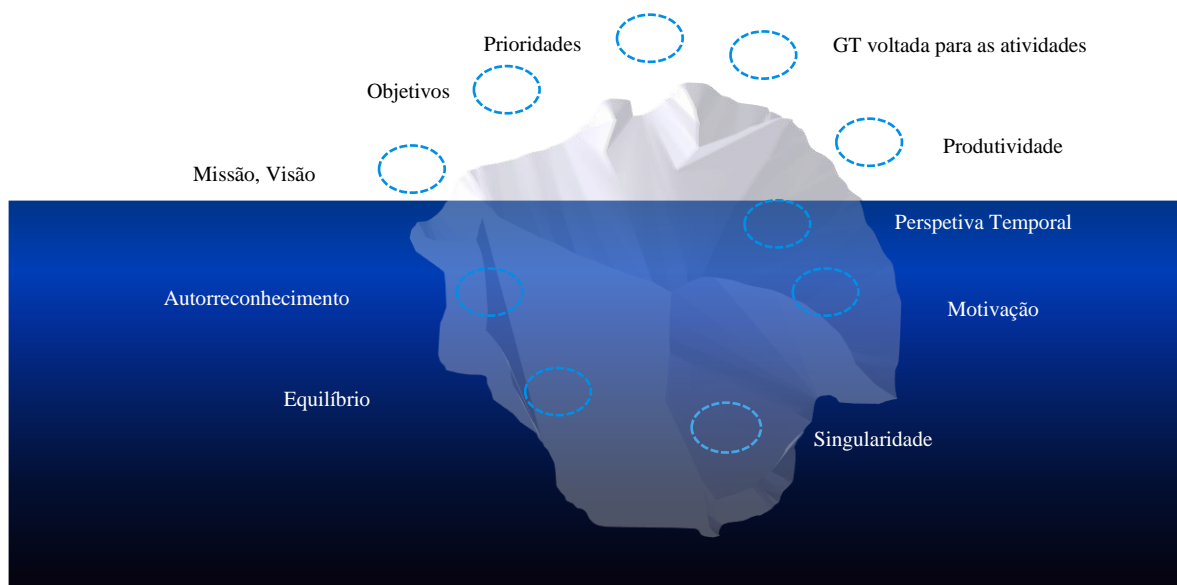
Hummel não apresenta um modelo GT completo, focando-se apenas no planeamento, priorização e importância das atividades/tarefas, numa constante diária e/ou semanal. Macan verificou que o controlo percebido de tempo influencia diversas atividades num contexto laboral. Não apresentou muitas referências quanto à singularidade de cada um, quer a nível de PT, bem como de outros aspetos pessoais que podem influenciar a sua GT. Já o modelo de Covey não aborda a organização de ambientes e informações, nem explica as técnicas de GT para lidar com os ladrões de tempo (Estrada et al., 2011). De acordo com Augustin (2008, p. 42), “Os hábitos apresentados são básicos e abrangem a maioria dos princípios fundamentais da eficácia humana. Representam a interiorização dos princípios corretos, nos quais se baseiam a felicidade e o sucesso. Se bem trabalhados, esses hábitos prometem conduzir a pessoa ao máximo de resultados benéficos, a longo prazo.”.

Drucker apresenta uma perspetiva voltada para a eficácia, focalizando a sua atenção na otimização da GT na realização das atividades. O gestor deve ter em atenção que está a lidar com pessoas e relações entre pessoas, de forma a alinhar corretamente o potencial individual com os objetivos da organização. Seiwert aborda de forma superficial as questões comportamentais, pois, apesar de fornecer soluções importantes sobre autodisciplina e hábitos saudáveis, não aborda outros pontos essenciais, como a procrastinação e o perfeccionismo (Estrada et al., 2011). Seiwert apresenta um modelo dividido em quatro categorias com nomenclaturas diferentes das dos outros modelos. Cita os elementos que compõem cada uma das categorias, mas não explica em detalhe cada um (Augustin, 2008). O modelo de Cygler apresenta áreas que estão circunscritas num contexto maior, mas não comenta sobre esses contextos (Augustin, 2008). Barbosa apresenta um modelo de GT completo, focando diversas variáveis que permitem otimizar a GT. No entanto, de acordo com Flores (2011), não apresenta uma sensibilidade para o controlo/avaliação do processo. Allen apresenta um modelo que relaciona GT e produtividade. O seu foco na atividade deixa de parte algumas variáveis que estão relacionadas com a singularidade de cada indivíduo que podem influenciar a GT.

O modelo que se propõe pretende colmatar algumas possíveis limitações dos atuais modelos existentes. O desenvolvimento de um modelo de GT flexível teve em conta a análise de diferentes modelos de GT e as perspectivas temporais de Philip Zimbardo.

Verificou-se que os atuais modelos não fazem a distinção entre diferentes perspectivas temporais, não respeitando a singularidade de cada ser humano (Figura 19).

Figura 19 - Nova perspectiva sobre GT.



Fonte: Elaborado pelo autor

Os atuais modelos partem do pressuposto de que todos os indivíduos apresentam as mesmas características e motivação para uma GT voltada para as atividades, o que se considera apenas a ponta do iceberg.

4.4.2. Modelo de Gestão do Tempo Flexível

O modelo de gestão do tempo flexível teve por base os vários modelos analisados e conceitos teóricos sobre o tema. O modelo proposto assenta em três pilares considerados elementares: noção de perspectiva temporal, autorreconhecimento e gestão do tempo (Figura 20).

Figura 20 -3 pilares elementares para modelo de gestão do tempo flexível

| | | |
|--|---|---|
| Dimensões temporais de Zimbardo Passado negativa Passado positiva Presente fatalista Presente hedonista Futura | Profissionais intelectuais Missão Visão Valores Personalidade Liderança | Princípios comuns aos vários modelos Equilíbrio vida pessoal e laboral Tomada de decisão consciente Planeamento e priorização Paradigma da importância Cultura Organizacional |
| Perspetiva temporal | Autorreconhecimento | Gestão do Tempo |
| Equilíbrio entre perspetivas | Singularidade do Individuo | Boas práticas |

Fonte: Elaborado pelo autor

Noção de perspetiva temporal

Segundo Keough et al. (1999, p. 150), a perspetiva temporal “é o processo, muitas vezes inconsciente, pelo qual o fluxo contínuo de experiências pessoais e sociais é decomposto ou empregue em categorias ou quadros temporais selecionados que ajudam a dar ordem, coerência e significado a esses eventos”. Os vários estudos efetuados permitiram verificar que, uma perspetiva temporal equilibrada traduz-se em benefícios para os indivíduos (Boniwell et al., 2010). Uma perspetiva temporal equilibrada apresenta (i) elevada perspetiva Passado Positivo; (ii) moderada-elevada perspetiva Futuro; (iii) moderada-elevada perspetiva Presente Hedonista; (iv) baixa perspetiva Passado Negativo; (v) baixa perspetiva Presente Fatalista. Zimbardo and Boyd (2008) defendem que a transição entre perspetivas é possível e apresentam um conjunto de recomendações (Tabela 6).

Segundo Bajec (2019), o treino em GT deve ter em conta a noção de PT. É possível alterar comportamentos em GT tendo por base as PT. Os PTGT devem ter em consideração a perspetiva F, incentivando-a e possivelmente reduzir a perspetiva PF.

Autorreconhecimento

No início do século XX, existiam poucas atividades especializadas e os indivíduos adaptavam-se ao que existia (Cunha et al., 2007; Drucker, 2019). Atualmente, existem inúmeras disciplinas do conhecimento sendo possível escolher a nível profissional algo de acordo com as vocações e gostos. Só a fazer o que realmente se gosta e se demonstra competências é que se faz um trabalho extraordinário. Em contrapartida, a panóplia de disciplinas torna árdua a tomada de decisão.

Drucker (2019) apresenta uma distinção entre trabalhador manual e trabalhar intelectual. Outrora, nas organizações, predominava o trabalhador manual, por exemplo, um operador de máquinas que executava as ordens emanadas de alguém superior. O objetivo era eficácia, fazer as coisas da forma certa. Atualmente as grandes organizações são baseadas no trabalho intelectual. “Cada vez mais, as pessoas que foram escolarizadas no sentido de utilizar conhecimentos, teorias e conceitos, mais do que a força física ou a habilidade manual” (Drucker, 2019, p. 31). O trabalho intelectual não se define pela quantidade, nem pelo seu gasto, mas sim pelos resultados. O indivíduo que tenha plena consciência dos seus conhecimentos, aptidões e capacidades poderá ter melhores habilidades de GT.

A singularidade do ser humano traduz-se em inúmeras formas de estar e pensar. Drucker (2019) refere que tornar as forças produtivas é também relevante no que diz respeito às aptidões e hábitos de trabalho do indivíduo. O mesmo autor, refere que os indivíduos quando chegam à idade adulta, já sabem quando trabalham melhor se de manhã, de tarde ou noite. Se trabalham melhor com prazos grandes ou em cima do prazo, se para uma reunião precisam de toda a informação detalhada ou se um breve resumo é suficiente, “uns são “leitores” outros são “ouvintes”. Muitos destes hábitos espelham os fundamentos da personalidade de cada pessoa.

Em contexto organizacional, a personalidade pode influenciar o clima organizacional e por fim a sua cultura (Ostroff et al., 2013). Num estudo, que investigou a validade de comportamentos de GT e fatores de personalidade através do “*The big five – Five-factor model*” (agradabilidade, consciência, extroversão, neuroticismo, abertura), verificou-se que comportamentos de gestão do tempo foram positivamente previstos por aspetos de Consciência da FFM (Heather et al., 2016).

Tal como uma empresa quando estabelece a sua missão, visão e valores um indivíduo deve procurar, através de um autorreconhecimento, estabelecer uma missão, visão e valores. Através da definição desta sua forma de estar perante os demais contextos sociológicos permite uma correta adaptação aos diferentes contextos laborais e otimização das atividades (Covey, 2017b; Drucker, 2019). Assumir uma perspetiva de liderança, dentro do seu campo de atuação, por parte dos colaboradores, fundamentada numa declaração explícita da sua missão, visão e valores permite uma otimização das atividades desenvolvidas (Covey, 2017a; Morris, 2009; Ostroff et al., 2013)

Gestão do tempo

Claessens et al. (2007) elaboraram uma revisão de estudos empíricos sobre GT e apresentaram uma nota metodológica sobre GT: (i) definir instrumentos e comportamentos de GT; (ii) construção de modelo de GT e (iii) elaborar plano de formação dos colaboradores e metodologias de avaliação.

Foram identificadas algumas variáveis relacionadas com GT que são transversais aos vários modelos de GT: planeamento (maximização das atividades e resultados), maior eficiência, produtividade, equilíbrio vida profissional e vida pessoal, paradigma da importância, consciência sobre o tempo, (Aeon & Aguinis, 2017; Boniwell & Osin, 2015; Claessens et al., 2007; Hawkins & Klas, 1997; Malkoc & Tonietto, 2019; Rodrigues et al., 2018). Assim, para uma GT eficaz e eficiente, deve-se ter em conta os seguintes princípios:

1. Consciência sobre tempo (perspetivas temporais)
2. Missão, visão, valores e objetivos pessoais
3. Paradigma da importância
4. Planeamento e priorização (maximização e priorização das atividades, evitando desperdícios de tempo)
5. Tomada de decisão consciente
6. Equilíbrio vida pessoal e laboral
7. Cultura organizacional (como gere e olha para o tempo) - Responsabilização dos colaboradores (proatividade dentro do campo de atuação, escolher a sua melhor hora de trabalho)

4.4.3. Programa de Treino em Gestão do Tempo

Procurou-se avaliar se o PTGT despoletou a mudança de comportamento de GT nos participantes. Ao mesmo tempo procurou-se fazer uma análise item a item aos itens que compõem o instrumento de medição *Time Management Assessment* (TMA).

Análise das pontuações totais (total scores)

A Tabela 30 contém algumas estatísticas sumárias referentes às pontuações (soma dos scores) obtidas nas variáveis dependentes, antes e após o PTGT, que avaliam as

habilidades de gestão do tempo, perceção de controlo ao longo do tempo, bem como a variável controlo.

Tabela 30 - Algumas estatísticas sumárias referentes às pontuações obtidas no questionário nos dois momentos

| | 1º Momento (Antes do PTGT) | 2º Momento (Após PTGT) | 1º Momento (Antes do PTGT) | 2º Momento (Após PTGT) | 1º Momento (Antes do PTGT) | 2º Momento (Após PTGT) |
|--------------------------|--------------------------------------|------------------------------|---|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| | <i>Time Management Assesment</i> | | Perceção de controlo ao longo do tempo | | Variável não dependente (Procura) | |
| N | 114 | 106 | 114 | 106 | 114 | 106 |
| Média | 68,25 | 73,41 | 14,61 | 14,76 | 17,95 | 17,67 |
| Desvio Padrão | 12,414 | 11,52 | 2,892 | 3 | 3,611 | 3,001 |
| Percentis | 25 | 60 | 65,75 | 13 | 13 | 15 |
| | 50 | 67,5 | 74 | 15 | 15 | 18 |
| | 75 | 77,25 | 80,25 | 16,25 | 17 | 20 |

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da Tabela 30 verifica-se que os valores da média e dos quartis das pontuações obtidas no instrumento de medição TMA foram mais elevados após a formação.

A aplicação do teste de comparação de duas médias populacionais para o caso de duas amostras independentes permitiu concluir que a média das pontuações obtidas no instrumento de medição TMA 2º momento temporal é mais elevada do que a média das pontuações obtidas no 1º momento ($t=-3,189$; $p=0,001$ – teste unilateral). Assim, a nossa principal hipótese de investigação (H1) é apoiada.

Segundo o teste de U de Mann-Whitney, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as pontuações obtidas nos itens que avaliam a PCLT ($U=5849$; $p=0,681$) e nos itens que avaliam a variável não dependente (Procura) ($U=5779$; $p=0,575$). A variável não dependente (Procura), que serviu de controlo, não apresentou alterações relevantes, pelo que se pode concluir que as alterações verificadas nas médias das pontuações obtidas no instrumento de medição TMA poderão estar influenciadas pelo PTGT.

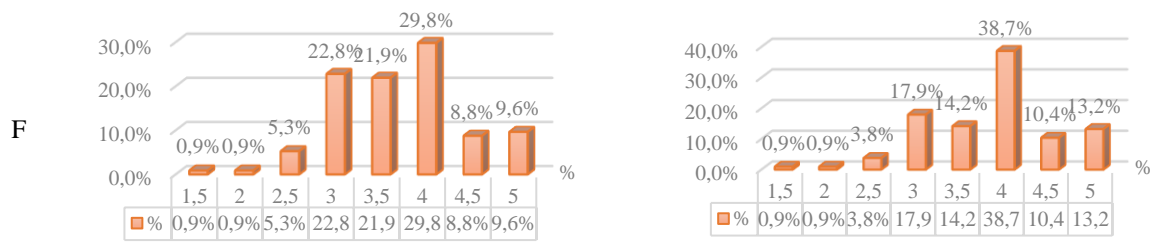
Já em relação à perspetiva temporal, verificou-se ao nível da PN uma diminuição dos valores mais elevados da mediana após o PTGT, sendo que 47,2% apresenta um valor de 2. Quanto à PP, após o PTGT, verificou-se que em 44,3% dos participantes era moderada, no 2º momento. No caso das perspetivas PH e PF, verificou-se uma diminuição dos valores mais elevados da mediana. Por fim, quanto à perspetiva F, verificou-se, após o PTGT, um aumento da mesma, passando a moderada elevada em 49,1% dos participantes (Figura 21).

Em ambos os momentos, verificou-se uma predominância da perspectiva F e baixo PF (Figura 22). Tendo por base a perspectiva temporal equilibrada sugerida por Zimbardo and Boyd (2008), verificou-se que ao nível das PT, o PTGT poderá ter sido eficiente, inobstante não se verificou alterações expressivas.

Figura 21 - Frequências das medianas das várias PT no 1º e 2º momento

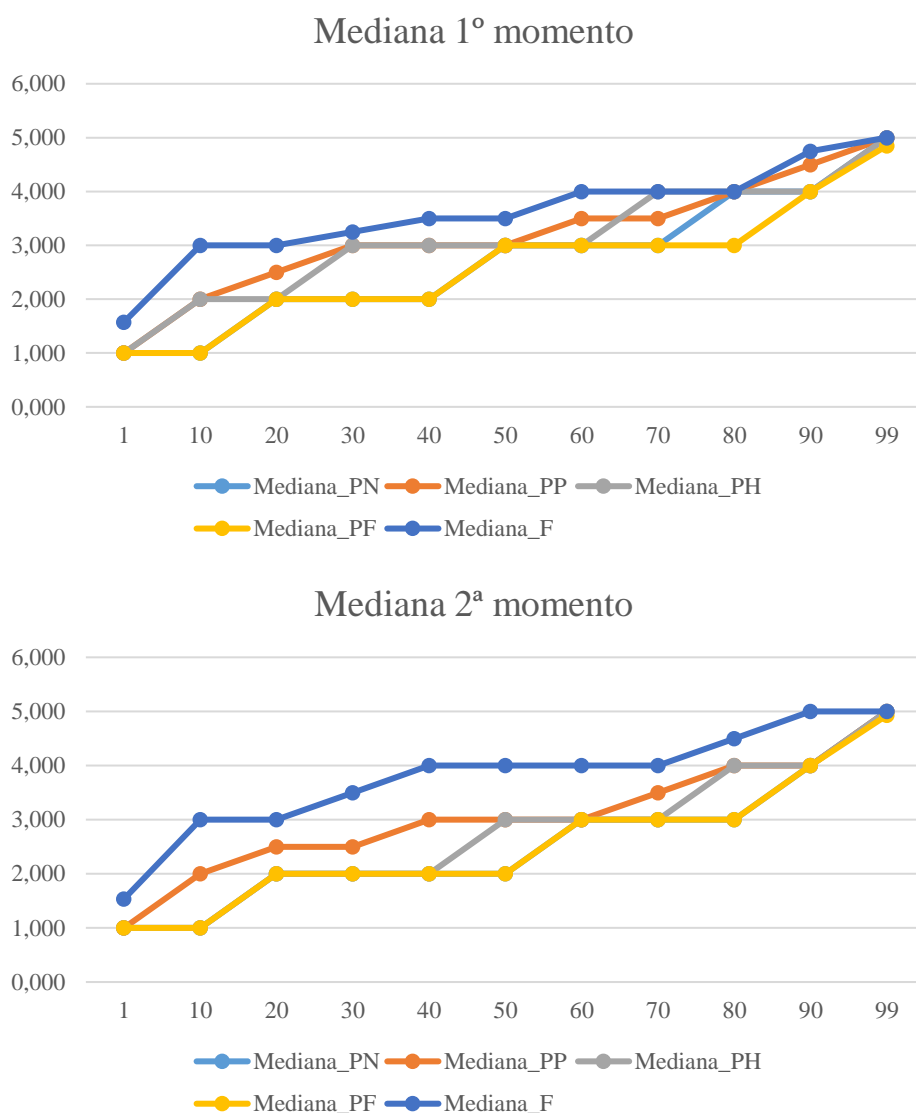


Figura 21 – (continuação)



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 22 - Análise das medianas das PT antes e após o PTGT



Fonte: Elaborado pelo autor

No entanto, considerando o percentil 70, verifica-se antes da realização do PTGT, uma moderada elevada perspectiva F e PH, e moderado PN, PP e PF. Após o PTGT, no percentil 70, moderada perspectiva F, PH, PN, PP e PF (Anexo 11).

Análise item a item

A Tabela 31 contém os valores da moda e dos quartis referentes a cada um dos 20 itens que compõem o *Time Management Assessment*, utilizado em conjunto com outros instrumentos, para medir as variáveis dependentes, antes e depois do PTGT, descritos no anexo 6 (Anexo 6).

Tabela 31 - Valores de algumas estatísticas sumárias referentes aos itens da TMA

| Itens | 1º momento (antes da formação) | | | | 2º momento (após a formação) | | | |
|-----------|--------------------------------|------|----|----|------------------------------|----|----|----|
| | Moda | Q1 | Q2 | Q3 | Moda | Q1 | Q2 | Q3 |
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 3 ^a | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 6 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 8 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 9 | 3 e 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 10 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 11 | 3 | 2,75 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 12 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |
| 13 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 16 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 17 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 19 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Os comportamentos de GT mais adotados pelos participantes antes da formação são os correspondentes aos itens 17, 1, 3, 4, 13, 16 e 19, enquanto os menos adotados são os referentes aos itens 18, 12, 10, 8, 6 e 11, conforme mostra a Tabela 31. Verifica-se que os resultados são aproximados aos apresentados por Sardinha et al. (2021).

Com o intuito de se identificarem os itens cujas diferenças entre os momentos 1 (antes da formação) e 2 (após a formação) foram estatisticamente significativas, foi utilizado o teste U de Mann-Whitney (Tabela 32).

Tabela 32 - Resultados do teste U de Mann-Whitney: Comparação entre os dois momentos (antes e após o PTGT)

| Itens | Momentos | n | Mean Rank (MR) |
|---|----------------------------|-----|----------------|
| 2-Faco uma lista de tarefas-atividades a serem realizadas a cada dia/semana. | 1º Momento (Antes do PTGT) | 114 | 100,37 |
| | 2º Momento (Após o PTGT) | 106 | 121,40 |
| | Total | 220 | |
| 7-Divido projetos grandes em partes menores e separadas. | 1º Momento (Antes do PTGT) | 114 | 101,51 |
| | 2º Momento (Após o PTGT) | 106 | 120,56 |
| | Total | 220 | |
| 8-Identifico quais os 20% das minhas tarefas que produzirão 80% dos resultados. | 1º Momento (Antes do PTGT) | 114 | 99,99 |
| | 2º Momento (Após o PTGT) | 106 | 121,81 |
| | Total | 220 | |
| 10-Tenho um tempo durante o dia em que posso trabalhar sem interrupções. | 1º Momento (Antes do PTGT) | 114 | 97,79 |
| | 2º Momento (Após o PTGT) | 106 | 124,17 |
| | Total | 220 | |
| 12-Periodicamente, avalio o uso do meu tempo com recurso a registo de horas ou a agendas. | 1º Momento (Antes do PTGT) | 114 | 98,07 |
| | 2º Momento (Após o PTGT) | 106 | 123,87 |
| | Total | 220 | |
| 15-Realizo o trabalho de rotina num período definido durante o dia. | 1º Momento (Antes do PTGT) | 114 | 109,41 |
| | 2º Momento (Após o PTGT) | 106 | 111,67 |
| | Total | 220 | |
| 18-Eu permito-me preocupar com as coisas apenas num horário específico durante o dia, não durante todo o tempo. | 1º Momento (Antes do PTGT) | 114 | 101,73 |
| | 2º Momento (Após o PTGT) | 106 | 119,93 |
| | Total | 220 | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados apontam para a existência de diferenças significativas entre os dois momentos ao nível dos comportamentos correspondentes aos itens 2 ($U=4887$; $p=0,01$), 7 ($U=4976$; $p=0,018$), 8 ($U=4843,5$; $p=0,018$), 10 ($U=4592,5$; $p=0,001$), 12 ($U=4624,5$; $p=0,002$), 15 ($U=5034,5$; $p=0,026$) e 18 ($U=5042,5$; $p=0,027$), sendo os valores da média das ordens (MR) mais elevados após a formação. Assim, estes itens correspondem aos aspetos relativos aos comportamentos de GT que foram alvo de melhorias significativas por parte dos participantes na formação, revelando assim que a formação ministrada foi eficiente.

Na análise item a item da versão reduzida de 17 itens do ZTPI, utilizando o teste U de Mann-Whitney, não foram encontradas diferenças significativas entre as respostas dos participantes antes e depois do PTGT ($p>0,05$). No entanto, aumentando o α para 0,1, foram encontradas diferenças no caso dos itens 5 – *Penso sobre as coisas más que aconteceram no passado* (PN), 10 – *O passado traz-me muitas más memórias nas quais*

prefiro não pensar (PN) e 12 – *Não consigo fazer planos para o futuro porque as coisas mudam muito* (PF). Neste itens, os valores de MR diminuiriam indicando uma mudança de comportamento reduzindo a expressão destes itens. Já em relação aos 5 itens da PCLT da TMBQ de Macan (1996), considerando um α de 0,05, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre as respostas respeitantes a cada um deste itens.

Análise em Componentes Principais Categórica (ACPCat) dos itens do TMA

Aplicando a ACPCat, com a rotação Varimax e a normalização de Kaiser sobre a matriz composta pelos 20 itens da escala que avalia os comportamentos de GT, foram extraídas cinco componentes principais (dimensões) para os dados respeitantes a ambos os momentos. A percentagem de variância explicada pelas componentes extraídas, no primeiro momento é de 67,87% da variação total dos dados e no segundo momento é de 75,946% da variação total dos dados.

A Tabela 33 e 34 mostram os *loadings* de cada componente após a rotação, os valores do coeficiente Alfa de Cronbach, os valores próprios, e a percentagem de variação explicada por cada componente. Todas as componentes extraídas têm valores próprios maiores do que a unidade. Note-se também que as componentes principais 1, 2, 4 e 5 têm uma consistência interna satisfatória, enquanto a terceira componente tem uma consistência interna aceitável.

Tabela 33 - ACPCat: *Loadings* das componentes após a rotação– 1º momento

| | Dimensão | | | | |
|---|----------|-------|-------|-------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1-Eu leio de forma seletiva procuro a informação até encontrar o que é importante e destacando-o. | | | 0,727 | | |
| 2-Faço uma lista de tarefas atividades a serem realizadas a cada dia/semana. | | | | | 0,68 |
| 3-No trabalho, eu mantenho tudo no seu devido lugar. | | | 0,738 | | |
| 4-Organizo as tarefas que tenho de fazer de acordo com sua importância e urgência. | 0,762 | | | | |
| 5-Eu concentro me em apenas uma tarefa importante de cada vez, mas faço várias tarefas triviais de uma só vez (como assinar cartas enquanto falo ao telefone). | | | | 0,828 | |
| 6-Faço uma lista de tarefas de curta duração (5 ou 10 minutos) para fazer. | | 0,518 | | | |
| 7-Divido projetos grandes em partes menores e separadas. | 0,649 | | | | |

Tabela 33 – (continuação)

| | | | | | |
|--|-------|--------|--------|--------|-------|
| 8-Identifico quais os 20% das minhas tarefas que produzirão 80% dos resultados. | 0,641 | | | | |
| 9-Realizo as tarefas mais importantes na melhor hora o dia | 0,616 | | | | |
| 10-Tenho um tempo durante o dia em que posso trabalhar sem interrupções. | | | 0,78 | | |
| 11-Eu não procrastino. Faço hoje o que precisa ser feito. | 0,789 | | | | |
| 12-Periodicamente, avalio o uso do meu tempo com recurso a registo de horas ou a agendas. | | | | | 0,774 |
| 13-Estabeleço prazos a mim mesmo. | 0,666 | | | | |
| 14-Faço algo produtivo sempre que estou à espera. | 0,712 | | | | |
| 15-Realizo o trabalho de rotina num período definido durante o dia. | 0,445 | | | | |
| 16-Eu termino pelo menos uma coisa (tarefa/atividade) todos os dias. | | | | | 0,557 |
| 17-Programo algum tempo durante o dia para tempo pessoal (para planeamento, meditação, oração, exercício). | | 0,744 | | | |
| 18-Eu permito me preocupar com as coisas apenas num horário específico durante o dia, não durante todo o tempo. | | 0,877 | | | |
| 19-Defino claramente objetivos de longo prazo para os quais estou a trabalhar. | 0,731 | | | | |
| 20-Eu tento continuamente encontrar pequenas formas de usar meu tempo com mais eficiência. | | | | 0,681 | |
| Alfa de Cronbach | 0,891 | 0,736 | 0,599 | 0,747 | 0,776 |
| Valores Próprios | 5,062 | 2,297 | 2,191 | 2,03 | 1,994 |
| Percentagem de variação contabilizada (PVC) | 25,31 | 11,486 | 10,953 | 10,149 | 9,972 |

Normalização variável principal. Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 34 - ACPCat: *Loadings* das componentes após a rotação – 2º momento

| | Dimensão | | | | |
|---|----------|-------|---|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1-Eu leio de forma seletiva procuro a informação até encontrar o que é importante e destacando-o. | | | | 0,832 | |
| 2-Faço uma lista de tarefas atividades a serem realizadas a cada dia/semana. | | | | | 0,684 |
| 3-No trabalho, eu mantenho tudo no seu devido lugar. | | | | 0,671 | |
| 4-Organizo as tarefas que tenho de fazer de acordo com sua importância e urgência. | | 0,792 | | | |
| 5-Eu concentro me em apenas uma tarefa importante de cada vez, mas faço várias tarefas triviais de uma só vez (como assinar cartas enquanto falo ao telefone). | | | | 0,685 | |
| 6-Faço uma lista de tarefas de curta duração (5 ou 10 minutos) para fazer. | | | | | 0,647 |

Tabela 34 – (continuação)

| | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| 7-Divido projetos grandes em partes menores e separadas. | | | | | 0,778 |
| 8-Identifico quais os 20% das minhas tarefas que produzirão 80% dos resultados. | | | | 0,61 | |
| 9-Realizo as tarefas mais importantes na melhor hora o dia | 0,986 | | | | |
| 10-Tenho um tempo durante o dia em que posso trabalhar sem interrupções. | | | | 0,808 | |
| 11-Eu não procrastino. Faço hoje o que precisa ser feito. | | | | 0,783 | |
| 12-Periodicamente, avalio o uso do meu tempo com recurso a registo de horas ou a agendas. | | | | 0,501 | |
| 13-Estabeleço prazos a mim mesmo. | | | | 0,903 | |
| 14-Faço algo produtivo sempre que estou à espera. | 0,986 | | | | |
| 15-Realizo o trabalho de rotina num período definido durante o dia. | 0,986 | | | | |
| 16-Eu termino pelo menos uma coisa (tarefa/atividade) todos os dias. | | | | | 0,652 |
| 17-Programo algum tempo durante o dia para tempo pessoal (para planeamento, meditação, oração, exercício). | | | | 0,491 | |
| 18-Eu permito me preocupar com as coisas apenas num horário específico durante o dia, não durante todo o tempo. | | | | | 0,778 |
| 19-Defino claramente objetivos de longo prazo para os quais estou a trabalhar. | 0,986 | | | | |
| 20-Eu tento continuamente encontrar pequenas formas de usar meu tempo com mais eficiência. | 0,986 | | | | |
| Alfa de Cronbach | 0,871 | 0,817 | 0,779 | 0,74 | 0,776 |
| Valores Próprios | 5,203 | 2,933 | 2,495 | 2,452 | 2,106 |
| Percentagem de variação contabilizada (PVC) | 26,014 | 14,666 | 12,475 | 12,262 | 10,529 |

Normalização variável principal. Método de rotação: Varimax com normalização Kaiser.

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao 1º momento, os itens 4, 7, 8, 9, 11, 13, 14, 15 e 19, estão associados à primeira componente, que foi denominada "*Estratégias de Gestão do tempo*". Os itens 6, 17 e 18 são os itens mais importantes para a segunda componente. Assim, esta componente foi nomeada "*Equilíbrio Vida pessoal e laboral*". Os itens 1, 3 e 10 estão correlacionados com a terceira componente, a que se chamou "*Organização e foco no trabalho*". Os itens 5 e 20 são os itens mais importantes para a quarta componente, e consequentemente esta componente foi chamada de "*Otimização do tempo*". A quinta componente apresenta as correlações mais fortes com os itens 2, 12 e 16, e por isso esta componente pode ser chamada de "*Planeamento e cumprimento de prazos*" (Tabela 35).

Tabela 35 - Cinco dimensões do 1º momento após ACPCat

| 1º Momento | | |
|---|------------|--|
| Item | Componente | |
| | 1 | |
| 4-Organizo as tarefas que tenho de fazer de acordo com sua importância e urgência. | 0,762 | |
| 7-Divido projetos grandes em partes menores e separadas. | 0,649 | |
| 8-Identifico quais os 20% das minhas tarefas que produzirão 80% dos resultados. | 0,641 | |
| 9-Realizo as tarefas mais importantes na melhor hora o dia | 0,616 | |
| 11-Eu não procrastino. Faço hoje o que precisa ser feito. | 0,789 | <i>Estratégias de Gestão do Tempo</i> |
| 13-Estabeleço prazos a mim mesmo. | 0,666 | |
| 14-Faço algo produtivo sempre que estou à espera. | 0,712 | |
| 15-Realizo o trabalho de rotina num período definido durante o dia. | 0,445 | |
| 19-Defino claramente objetivos de longo prazo para os quais estou a trabalhar. | 0,731 | |
| | 2 | |
| 6-Faço uma lista de tarefas de curta duração (5 ou 10 minutos) para fazer. | 0,518 | |
| 17-Programo algum tempo durante o dia para tempo pessoal (para planeamento, meditação, oração, exercício). | 0,744 | <i>Equilíbrio Vida pessoal e laboral</i> |
| 18-Eu permito me preocupar com as coisas apenas num horário específico durante o dia, não durante todo o tempo. | 0,877 | |
| | 3 | |
| 1-Eu leio de forma seletiva procuro a informação até encontrar o que é importante e destacando-o. | 0,727 | |
| 3-No trabalho, eu mantenho tudo no seu devido lugar. | 0,738 | <i>Organização e foco no trabalho</i> |
| 10-Tenho um tempo durante o dia em que posso trabalhar sem interrupções. | 0,78 | |
| | 4 | |
| 5-Eu concentro me em apenas uma tarefa importante de cada vez, mas faço várias tarefas triviais de uma só vez (como assinar cartas enquanto falo ao telefone). | 0,828 | <i>Otimização do tempo</i> |
| 20-Eu tento continuamente encontrar pequenas formas de usar meu tempo com mais eficiência. | 0,681 | |
| | 5 | |
| 2-Faço uma lista de tarefas atividades a serem realizadas a cada dia/semana. | 0,68 | |
| 12-Periodicamente, avalio o uso do meu tempo com recurso a registo de horas ou a agendas. | 0,774 | <i>Planeamento e cumprimento de prazos</i> |
| 16-Eu termino pelo menos uma coisa (tarefa/atividade) todos os dias. | 0,557 | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Já no 2º momento, Os itens 9, 14, 15, 19 e 20 apresentam-se fortemente correlacionados com a primeira componente principal, que foi denominada "*Otimização do tempo*". Os itens 4, 11, 12, 13 e 17 estão associados à segunda componente. Assim, este componente foi nomeada "*Cumprimento de prazos e Gestão do Tempo*". Os itens 8, 10 e 18 estão correlacionados com a terceira componente, a que se chamou "*Gestão estratégica individual (singularidade do ser humano)/ Equilíbrio Vida pessoal e laboral*". Os itens 1, 3, 5 e 16 estão correlacionados com a quarta componente, sendo esta denominada "*Organização e foco no trabalho*". A última componente apresenta as correlações mais fortes com os itens 2, 6 e 7, e por isso esta componente pode ser chamada de "*Planeamento das atividades*" (Tabela 36).

Tabela 36 - Cinco dimensões do 1º momento após ACPCat

| 2º Momento | | |
|---|----------|---|
| Itens | Dimensão | |
| | 1 | |
| 9-Realizo as tarefas mais importantes na melhor hora o dia | 0,986 | <i>Otimização do tempo</i> |
| 14-Faço algo produtivo sempre que estou à espera. | 0,986 | |
| 15-Realizo o trabalho de rotina num período definido durante o dia. | 0,986 | |
| 19-Defino claramente objetivos de longo prazo para os quais estou a trabalhar. | 0,986 | |
| 20-Eu tento continuamente encontrar pequenas formas de usar meu tempo com mais eficiência. | 0,986 | |
| | 2 | |
| 4-Organizo as tarefas que tenho que fazer de acordo com sua importância e urgência. | 0,792 | <i>Cumprimento de prazos e Gestão do Tempo</i> |
| 11-Eu não procrastino. Faço hoje o que precisa ser feito. | 0,783 | |
| 12-Periodicamente, avalio o uso do meu tempo com recurso a registo de horas ou a agendas. | 0,501 | |
| 13-Estabeleço prazos a mim mesmo. | 0,903 | |
| 17-Programo algum tempo durante o dia para tempo pessoal (para planeamento, meditação, oração, exercício). | 0,491 | |
| | 3 | |
| 8-Identifico quais os 20% das minhas tarefas que produzirão 80% dos resultados. | 0,61 | <i>Gestão estratégica individual (singularidade do ser humano)/ Equilíbrio Vida pessoal e laboral</i> |
| 10-Tenho um tempo durante o dia em que posso trabalhar sem interrupções. | 0,808 | |
| 18-Eu permito me preocupar com as coisas apenas num horário específico durante o dia, não durante todo o tempo. | 0,778 | |
| | 4 | |

Tabela 36 – (continuação)

| | | |
|---|----------|---------------------------------------|
| 1-Eu leio de forma seletiva procuro a informação até encontrar o que é importante e destacando-o. | 0,832 | |
| 3-No trabalho, eu mantenho tudo no seu devido lugar. | 0,671 | |
| 5-Eu concentro me em apenas uma tarefa importante de cada vez, mas faço várias tarefas triviais de uma só vez (como assinar cartas enquanto falo ao telefone). | 0,685 | <i>Organização e foco no trabalho</i> |
| 16-Eu termino pelo menos uma coisa (tarefa/atividade) todos os dias. | 0,652 | |
| | 5 | |
| 2-Faço uma lista de tarefas atividades a serem realizadas a cada dia/semana. | 0,684 | |
| 6-Faço uma lista de tarefas de curta duração (5 ou 10 minutos) para fazer. | 0,647 | <i>Planeamento das atividades</i> |
| 7-Divido projetos grandes em partes menores e separadas. | 0,778 | |

Fonte: Elaborado pelo autor

A aplicação da ACPCat, nos dois momentos, permitiu reduzir a dimensionalidade dos dados e identificar cinco aspetos fulcrais no âmbito de uma eficiente GT. A percentagem de variação contabilizada foi superior no segundo momento (75,946%), sendo um possível causa para esta situação uma maior reflexão, por parte dos participantes, sobre o tema, após o PTGT.

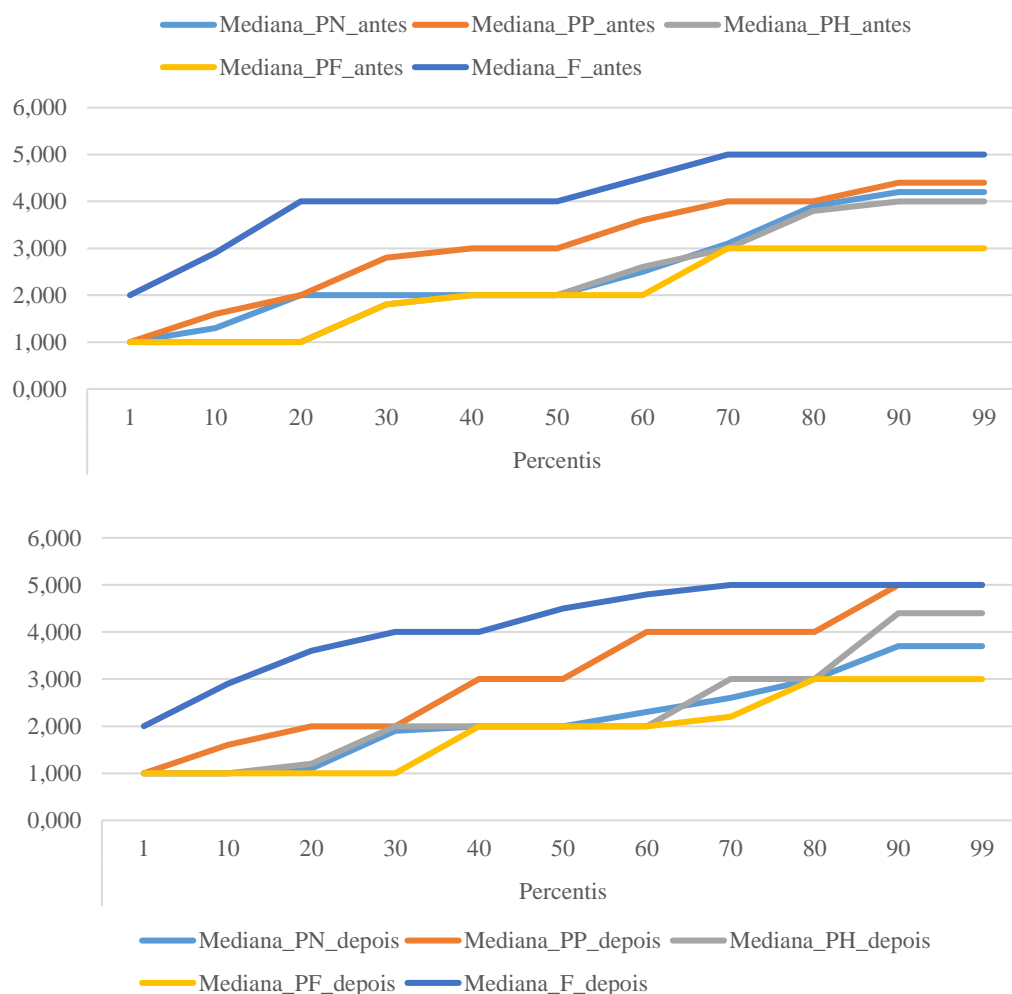
4.4.4. Instrumento de autodiagnóstico – Guião de Diagnóstico e entrevista

Com o IAGT, através da versão reduzida de 17 itens do ZTPI de Orosz et al. (2017), pretende-se avaliar se as perspetivas apresentam um equilíbrio, tal como sugerido por Zimbardo and Boyd (2008) e, através de um relatório, propor estratégias personalizadas, se necessárias, para promover a convergência para uma perspetiva temporal equilibrada. Para esse efeito, foram calculados, para cada um dos participantes, os valores da mediana dos scores relativos aos itens de cada uma das subescalas/dimensões deste instrumento, tal como sugerido em Sardinha et al (2021). A Figura 23 apresenta graficamente os valores dos percentis P1, P10, P20, P30, P40, P50, P60, P70, P80, P90 e P99 respeitantes aos valores dessas medianas.

Na amostra analisada, verificou-se que antes das estratégias propostas, os participantes apresentavam o seguinte perfil: perspetiva Futuro elevada; perspetiva Passado Negativo, Passado Positivo e Presente Hedonista moderada ou elevada; e perspetiva Presente Fatalista moderada. Após as recomendações propostas, verificou-se

uma perspetiva Passado Positivo elevada, juntamente com a perspetiva Futuro. Em relação à perspetiva Passado Negativo verificou-se uma ligeira diminuição. Já em relação à PF manteve-se inalterada (Figura 23). Salienta-se que após as recomendações as Perspetivas Temporais aproximaram-se ligeiramente da PT equilibrada descrita por Zimbardo and Boyd (1999).

Figura 23 - Valores da mediana das pontuações obtidas em cada uma das subescalas (dimensões) deste instrumento antes e depois das estratégias propostas



Fonte: Elaborado pelo autor

Numa análise item a item, foram encontradas diferenças, estatisticamente significativas, entre as respostas dadas, antes e depois das recomendações, no que se refere aos seguintes itens do ZTPI, (primeira secção do IAGT): 1. O meu percurso de vida é controlado por forças sobre as quais eu não tenho influência; 5. Penso sobre as coisas más que me aconteceram no passado; 15. Gosto de histórias sobre como as coisas

costumavam ser nos "bons velhos tempos" (Tabela 37), tendo-se, respetivamente, $p < 0,05$, $p < 0,05$, $p < 0,1$.

Tabela 37 - Resultados do teste de Wilcoxon – comparação entre as respostas dadas nos dois momentos, na primeira secção do IAGT

| Estatísticas de teste | | |
|--|--|---|
| 1. O meu percurso de vida é controlado por forças sobre as quais eu não tenho influência | 5. Penso sobre as coisas más que me aconteceram no passado | 15. Gosto de histórias sobre como as coisas costumavam ser nos "bons velhos tempos" |
| <i>p</i> | 0,008 | 0,070 |

Fonte: Elaborado pelo autor

As alterações verificadas, ao nível das pontuações totais das 5 dimensões do ZTPI, permitindo uma aproximação ligeira da PT equilibrada descrita por Zimbardo and Boyd (1999), poderão estar influenciadas, principalmente, pela mudança de comportamento verificada ao nível dos itens 1, 5 e 15, referentes, respetivamente, às perspetivas temporais Presente Fatalista, Passado Negativo e Passado Positivo. Nesse contexto, é de referir que no caso dos itens 1 e 5 se verificou uma diminuição dos valores da moda, do P50 e do P75, enquanto no caso do item 15 se notou um aumento dos valores da moda, do P50 e do P75, conforme mostra a Tabela 38.

Tabela 38 - Valores da moda e dos quartis dos scores obtidos no caso dos itens 1, 5 e 15 da primeira secção do IAGT

| | 1 | | 5 | | 15 | |
|-------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | Antes | Depois | Antes | Depois | Antes | Depois |
| Moda | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| P25 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| P50 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 |
| P75 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao pilar de autorreconhecimento, as respostas dos 15 participantes, aos quais foram efetuadas as cinco questões referentes à segunda secção do IAGT, antes e depois das recomendações propostas, encontram-se resumidas na Tabela 39.

Tabela 39 - Resultados do teste de McNemar (teste unilateral)

| <p>1. Já definiu a sua missão pessoal?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Depois</th> <th>Sim</th> <th>Não</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Antes</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sim</td> <td>11</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Não</td> <td>2</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>p</i> (unilateral)= 0,250</p> | Depois | Sim | Não | Antes | | | Sim | 11 | 0 | Não | 2 | 2 | <p>2. Já definiu a sua visão?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Depois</th> <th>Sim</th> <th>Não</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Antes</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sim</td> <td>10</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Não</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p><i>p</i> (unilateral)= 0,063</p> | Depois | Sim | Não | Antes | | | Sim | 10 | 0 | Não | 4 | 1 |
|--|--|-----|-----|-------|--|--|-----|----|---|-----|---|---|---|--------|-----|-----|-------|--|--|-----|----|---|-----|---|---|
| Depois | Sim | Não | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Antes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 11 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Não | 2 | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Depois | Sim | Não | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Antes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 10 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Não | 4 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>3. Já definiu os seus valores?</p> | <p>4. Já dedicou algum tempo para considerar qual o seu tipo de personalidade?</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabela 39 – (continuação)

| Depois | | | Depois | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------------|------------|-------------------------|------------|------------|--------------|--|--|------------|----|---|------------|---|---|--|--|--|
| Antes | Sim | Não | Antes | Sim | Não | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 11 | 0 | Sim | 11 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| Não | 3 | 1 | Não | 4 | 0 | | | | | | | | | | | | |
| p (unilateral)= 0,125 | | | p (unilateral)= 0,063 | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Considera que detém características de um líder? | | | Observações: | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th>Depois</th> <th>Sim</th> <th>Não</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Antes</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sim</td> <td>11</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Não</td> <td>1</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table> <p>p (unilateral)= 0,50</p> | | | Depois | Sim | Não | Antes | | | Sim | 11 | 0 | Não | 1 | 3 | <p>Mudanças de “Não” para “Sim” a nível da(o):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definição da visão: 4; -Definição dos seus valores: 3; -Tipo de personalidade: 4; -Detenção das características de um líder: 1. | | |
| Depois | Sim | Não | | | | | | | | | | | | | | | |
| Antes | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sim | 11 | 0 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Não | 1 | 3 | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Após as recomendações, verificou-se um aumento dos números de participantes que investem na definição da sua missão, visão e valores. Salienta-se o facto de que em relação à definição da visão antes apenas 10 assumiram que a tinham definido e após as recomendações 14 assumiram que a tinham definido (isto é, 4 dos participantes passaram de “Não” para “Sim” no que se refere à definição da sua visão). Já em relação ao tempo para refletir sobre a sua personalidade, após as recomendações, todos (n=15) afirmaram que já o tinham feito (antes apenas 11 tinham refletido sobre a sua personalidade, ou seja, 4 dos participantes passaram a dedicar algum tempo para considerar qual o seu tipo de personalidade). É de referir, ainda, que 3 dos participantes passaram a definir os seus valores e 1 dos participantes passou a considerar que detém características de um líder. No entanto, utilizando o teste de McNemar, foram encontradas mudanças significativas de comportamento de “Não” para “Sim”, considerando um nível de significância de 0,1, unicamente no caso dos comportamentos associados às questões 2 (Definição da visão) e 4 (reflexão sobre o tipo de personalidade) da segunda secção do IAGT (Autorreconhecimento). Estes resultados indiciam que as recomendações contidas no relatório tiveram efeito na promoção desses dois comportamentos, conforme mostram os resultados apresentados na Tabela 39.

No que concerne à GT, analisando as estatísticas sumárias das pontuações obtidas na escala que avalia a GT obtidas pelos participantes no estudo, verificou-se um ligeiro

aumento das médias, indicando um melhoramento no comportamento de gestão do tempo. No entanto, ainda existe algum espaço para melhorias (Tabela 40).

Tabela 40 - Estatísticas sumárias das pontuações obtidas na escala que avalia a GT, antes e depois das estratégias propostas

| | Média | Desvio padrão |
|---------------------------------|--------------|----------------------|
| Pontuação total - antes | 43,67 | 6,883 |
| Pontuação total - depois | 45,07 | 8,146 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando os itens que compõem a escala, foram encontradas diferenças, estatisticamente significativas ($p < 0,1$), entre as respostas dadas, antes e depois das recomendações, no caso do item “8. Defino claramente objetivos de longo prazo para os quais estou a trabalhar” (Tabela 41), tendo-se registado um aumento dos valores dos percentis P25 e P75 (Tabela 42).

Tabela 41 Resultados do teste de Wilcoxon – comparação entre as respostas dadas nos dois momentos: itens terceira secção do IAGT

| Estatísticas de teste | |
|---|-------|
| 8. Defino claramente objetivos de longo prazo para os quais estou a trabalhar | |
| p | 0,063 |

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 42 - Valores da moda e dos quartis dos scores obtidos no caso do item 8 da terceira secção do IAGT

| | Item 8 | |
|-------------|---------------|--------|
| | Antes | Depois |
| Moda | 4 | 4 |
| P25 | 3 | 4 |
| P50 | 4 | 4 |
| P75 | 4 | 5 |

Fonte: Elaborado pelo autor

No que se refere à terceira secção (GT) do IAGT, foi calculado o valor do coeficiente de correlação de Spearman entre as pontuações obtidas na terceira secção do IAGT e no TMBQ de Macan et al. (1990), tendo-se verificado uma correlação positiva e estatisticamente significativa ($r_s = 0,730$; $p = 0,002$) entre essas pontuações, o que aponta para a validade convergente da escala.

Análise das entrevistas

Procurou-se validar o IAGT em termos da estrutura, do relatório gerado/elaborado e das propostas de melhoria apresentadas. As respostas obtidas foram elucidativas e permitiram verificar a exequibilidade do IAGT.

Estrutura do IAGT

Quanto à estrutura, as respostas convergiram no sentido positivo, verificando-se que as questões foram consideradas claras, bem estruturadas e de fácil preenchimento. Já ao

nível da organização, consideraram que as questões estavam bem organizadas. Quando à clareza, consideraram que o IAGT está bastante adequado (Figura 24).

“Curta e objetiva”, “Bastante clara.”, “Acho que as questões são de fácil interpretação.”, “São de interpretação fácil.”, “Estão pertinentes e perceptíveis.”, “As questões são completamente claras e não deixam nenhum tipo de dúvida quanto ao que se pretende que seja respondido.”, “Excelente de fácil compreensão.”, “Revelam o seu caráter científico a fim de obter um resultado específico e que será, à posteriori, objeto de estudo por parte do investigador.”, “São cirúrgicas.”, “Satisfatória.”, “São pertinentes, claras e objetivas. Como deveriam ser todos os questionários. Não dando margem a suposições, dúvidas. São, também, de fácil e rápida resposta.”, “De fácil compreensão.”, “As questões colocadas são claras e objetivas para a finalidade que este estudo pretende. Ao responder as questões leva-me a um autoconhecimento.”, “Penso que as questões foram colocadas de forma clara, levei 10 minutos a realizar o questionário sem sequer ter de ler qualquer documento de apoio.” e “Estão bem estruturadas.”.

Figura 24 - Opinião sobre a estrutura do IAGT



Fonte: Elaborado pelo autor

Relatório

Relativamente ao relatório, aos participantes, foi questionada a sua opinião quanto à estrutura, linguagem e solicitado para apresentarem sugestões de melhoria. Todos os inquiridos consideraram que a estrutura do relatório estava adequada. Quanto à linguagem, as opiniões divergiram, constatando-se que algumas pessoas consideraram que a linguagem era informal e outras formal. No entanto, consideraram-na adequada à natureza da informação. Quanto a sugestões de melhoria, algumas pessoas abstiveram-se, e as que apresentaram solicitaram que fosse mais conciso.

“Considero ser uma linguagem adequada à abordagem que deve ser feita neste tipo de estudo.”, “Uma linguagem formal, mas incisiva (pela positiva) na forma como transparece o seu significado.”, “Uma linguagem de fácil compreensão.”, “É uma linguagem formal, mas abrangente ao público em geral.”. “Acho que está sucinto, dá-nos um bom feedback das nossas características na perspetiva temporal, orienta-nos na melhoria do nosso autorreconhecimento e elucida-nos na melhoria de práticas de gestão do tempo.”, “Talvez um pouco mais sucinto [o relatório].”, “Não tenho sugestões de melhoria pois o relatório consegue interligar as várias respostas do inquirido para que, em suma, se possam dar sugestões para uma melhor gestão do tempo e um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.”, “De um modo geral, o relatório concebido corresponde às perspetivas do participante, pelo que classifico como "Excelente" sem sugestões de melhoria no momento atual.”, “Em geral considero o relatório bastante bem realizado, à parte do ponto exposto no ponto 1, não acrescentaria mais nada.”.

Propostas de Melhoria

Neste tópico, os participantes foram inquiridos sobre a pertinência das recomendações e da sua aplicabilidade. Quanto à pertinência, todos consideraram as recomendações pertinentes, sendo que as opiniões, apesar de positivas foram diferentes. Quanto à aplicabilidade das recomendações, todos as consideraram positivas. Quanto aos benefícios sentidos, as respostas foram variadas.

“Tento gerir da forma mais adequada e defino bem as prioridades.”, “Adequadas às necessidades evidenciadas.”, “São adequadas tendo em conta as minhas respostas aos questionários anteriores.”, “As recomendações apresentadas permitir-me-ão desenvolver melhores práticas de gestão do tempo.”, “Estão claras.”, “Considero que sejam recomendações objetivas e pertinentes para que com as mesmas se verifiquem alterações significativas no estilo de vida do inquirido.”, “Ótima.”, “É uma mais valia e certamente serão seguidas para que a gestão do tempo se torne ainda mais eficaz e eficiente.”, “Estão bem elaboradas.”, “Concordo que devo alterar alguns comportamentos para gerir melhor o meu tempo.”, “Foram adequadas, na medida em que transparecem, verdadeiramente, a minha gestão do tempo. Há sempre aspetos a melhorar.”, “Recomendações bastante completas, a focar os diversos aspetos da vida profissional e pessoal.”, “Concordo e aceito as recomendações. Priorizar as tarefas e não procrastinar são ações que permitirão ter mais gestão do tempo.”, “São adequadas.”, “Muito realistas e acessíveis.”. “Vários, quer a nível pessoal, quer a nível

laboral.”, “Evoluir na qualidade de vida, nos relacionamentos pessoais e profissionais. Maior produtividade e eficiência. Atitude fica mais positiva e focada.”, “Maior percepção da maneira como gerimos o nosso tempo, o que nos leva a ajustar de forma a nos tornar mais eficientes e, conseqüentemente, faz nos ter noção de como realmente queremos passar e “gastar” o nosso tempo.”, “É uma escala de fácil interpretação/utilização.”, “Gerir a vida de uma forma melhor, conseguir ter tempo para fazer tudo o que é suposto.”, “Muitas das vezes é necessário que haja um “talvez” como resposta e a escala utilizada permite identificar a intensidade da afirmação.”, “Ajuda a ser mais eficiente na utilização deste recurso.”, “Evita-se o desperdício de tempo, o tempo exagerado em tarefas simples, e melhora-se aspetos fundamentais no contexto da gestão do tempo.”, “Contribui para a minha estratégia pessoal.”, “Pessoalmente acho que estou bem, mas analisando através desta escala de gestão do tempo devo melhorar algumas tarefas para minimizar o tempo para a sua finalização.”, “Refletir sobre a importância do tempo. Daquilo que consideramos importante ou não. Daquilo que é urgente ou não. Por vezes “perdemos tempo” a fazer tarefas que poderiam ficar para mais tarde... e quando damos por nós, já lá foi a tarde.”, “A identificação de pontos positivos e negativos sobre a maneira de pensar e gerir o tempo, de forma a refletir e implementar novas atitudes futuras.”, “Terei maior controlo do meu dia permitindo assim realizar as minhas tarefas atempadamente.”, “Planeamento e priorizar penso que será o ponto mais importante para mim e inclusive onde tenho mais a melhorar.”, “Conseguir o planeamento atempando e desta forma minimizar erros, e rentabilizar ao máximo a aplicação do nosso tempo.”.

CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

Como se constatou ao longo de toda a investigação, o conceito de tempo, tem evoluído paralelamente ao desenvolvimento do ser humano. Com efeito, desde as primícias da civilização, o tempo tem sido uma variável merecedora de reflexão.

De acordo com Ghisolfi (2009), a preocupação com a natureza do tempo é mesmo uma das inquietações mais presentes no ser humano, nas mais diversas áreas do conhecimento: Física, Biologia, Psicologia, Cinema, Química, etc. Seria fácil construir uma lista de conceitos das indagações sobre o tempo, mas não tão fácil encontrar um contexto que permita descrever a evolução do conceito de tempo. O tempo é um conceito abstrato e difícil de compreender, sendo, contudo, algo que todos reconhecem (Carlo, 2020).

Sem embargo, o tempo é, por vezes, negligenciado e os seus princípios fundamentais são esquecidos. No contexto laboral, o tempo é um recurso importante para os gestores, vindo a ser considerado nos planos estratégicos e operacionais como fator crítico de sucesso.

Ora, o tempo, como qualquer recurso dispendioso, requer atenção e uso racional. O tempo deve ser considerado uma variável relevante, pois é finito, é o meio no qual vivemos a nossa vida e porque tem custos associados se não o investirmos corretamente (Zimbardo & Boyd, 2008).

Tudo isto se agravado à medida que se dá o rápido desenvolvimento tecnológico e económico e o ciclo de vida dos produtos são cada vez mais curtos, impondo ritmos de vida cada vez mais acelerados. Estes são percebidos como causa do estilo de vida moderna e isto leva a uma reflexão sobre o tempo e coloca-nos o desafio de conciliar o trabalho, com a família, dedicando tempo ao ócio e preservando a saúde. Curiosamente, a esperança média de vida aumentou significativamente, mas dá a sensação de se ter menos tempo.

É neste quadro que surge a importância de considerar a Gestão do Tempo (GT) nas sociedades modernas, exigindo-se novas abordagens ao nível do mercado de trabalho em geral, e empreendedorismo em particular, como fonte de vantagens competitivas e comparativas. Observar as relações laborais numa perspetiva temporal (PT) e de GT representa uma visão disruptiva, inovadora e dinâmica, considerando novas formas de

compreender o bem-estar, a saúde mental e balanço entre vida pessoal e laboral dos colaboradores de uma organização.

Quando se investiga sobre GT, verifica-se que grande parte das suposições estão sujeitas ao processo de racionalização e explicação da ideia de gerir algo que parece tão obviamente planeável. Cada um dos colaboradores de uma organização tem a sua perspectiva e noção de tempo, assim, conceber e desenvolver modelos cada vez mais universais de GT aplicados de forma linear como seria desejável do ponto de vista económico, não se traduz em melhor prestação, talvez nem aceitável do ponto de vista pessoal.

Ademais, conhecida a resistência à mudança por parte dos colaboradores e qualquer esboço ou tentativa de mudança de comportamentos, geralmente não é bem vista. Concluimos na nossa investigação, que antes de aprender a gerir o tempo, a pessoa deve ter consciência da sua personalidade temporal. Efetivamente, deve-se reconhecer que, o tempo, não pode ser, nem aceite, nem negado, pelo que se deve optar por encontrar formas sistemáticas e individuais para tornar as pessoas conscientes do próprio tempo e da importância do seu uso adequado.

Da presente investigação, resultam evidências que a conceção de estrutura/personalidade temporal, permite refletir sobre algumas ideias contemporâneas da influência do tempo nas organizações, em particular sobre ideia de equilíbrio entre família e trabalho. Logo, é desejável e recomendável que se procure alcançar um equilíbrio entre o tempo despendido em atividades familiares e/ou atividades remuneradas, porém, reconhecer esta interdependência é importante para se alcançar um equilíbrio.

Com efeito, tal como apontando na literatura, verificou-se que os resultados dos vários estudos não são uniformes. Ora, a não uniformidade dos resultados leva a interpretar que a singularidade de cada um dos intervenientes é uma variável que poderá estar a influenciar.

Destarte, de acordo com uma das nossas prognoses iniciais será que as investigações se focam os sintomas e não verdadeiramente o problema?

Na falta de estatuição, procuramos ilustrar por analogia, fazendo um excuro: suponhamos um atleta que ambiciona ganhar numa competição, não se foca somente no

músculo e em frequentar o ginásio três vezes por semana; ele segue uma dieta adequada rica em proteína, vitaminas e nutrientes que potenciem o ganho muscular que foi destinado como um dos objetivos. Ao trabalhar a GT existe um foco nas atividades (o músculo) e não no indivíduo e a sua singularidade (na dieta adequada e específica do atleta rica em proteína, vitaminas e nutrientes).

Ainda decorrente da nossa investigação, a relevância de as organizações desenvolverem normas para lidar com o tempo, eventualmente um manual, tal como sucede, por exemplo, nos Recursos Humanos. O uso coletivo do tempo, numa perspectiva de liderança, deve ser integrado nos valores e regulamentos de uma organização, integrando o seu conjunto de normas. As normas temporais são não apenas a expressão tangível da cultura de uma organização, como também decisivas para o seu sucesso, tendo um efeito complexo. A cultura organizacional é um conceito abrangente para uma forma de pensar que ocorre nas organizações, na qual a cultura de tempo pode ser incorporada e, portanto, pode ter um efeito complexo na eficácia e eficiência. Decorre da nossa investigação, que os programas de GT, mais do que otimizar tarefas, terão de fazer parte integrante da cultura na organização, devendo o mesmo estar subjacente à tomada de decisão sobre o tempo, com especial destaque para a dimensão do recurso tempo.

O tema GT, em manual, ou outra forma de transmissão, mais do que alterar diferenças pessoais, deve-se ajustar a elas. De salientar que, cada organização tem a sua cultura, os seus líderes uma forma diferente de GT. Os programas de GT evidenciam esforços na pessoa, mas negligenciam a dimensão social de lidar com o tempo, especialmente em organizações pode levar a efeitos colaterais indesejados.

De facto, a cultura tem influência em alguns aspetos dos fatores e satisfação de GT e confiança nos resultados das decisões tomadas. Os resultados identificaram aspetos da GT, como o estabelecimento de metas, o controlo percebido do tempo, o papel da supervisão organizacional, que parece afetar positivamente os processos de tomada de decisão. Para modelos de GT mais eficazes, não se deve perder tempo com esquemas e listas de coisas a fazer, mas sim dar importância às tomadas de decisão conscientes. Para o efeito, deve adotar-se uma postura *mindfulness*, sendo as decisões são tomadas de forma consciente.

O quotidiano é preenchido por tomadas de decisão. Deveras, são inúmeras as estratégias para interpretação e atuação perante um contexto na perspectiva de uma

variável: o tempo. Na verdade, não existem fórmulas únicas, apenas se solicita aquando da sua utilização que seja adotada de forma consciente. Apesar das teorias e estratégias para interpretação do tempo terem origens e conceitos distintos e a sua aplicabilidade ser muito diferente, como se constatou ao longo de toda a investigação, e os resultados confirmam, todos convergem sobre o mesmo problema: maximização e priorização das atividades, evitando ineficiências e desperdícios de tempo. Por outro lado, o uso do tempo não pode ser dominado se o chefe/líder, o sistema, colegas ou seguidores usam todo o tempo disponível. O uso do tempo também é condicionado por locais ou estilo de trabalho, por quem o tempo é gasto ou por como o trabalho é dividido.

De salientar que, níveis mais elevados de consciência estão relacionados com viver mais tempo. Pessoas conscientes têm menos probabilidade de morrerem independentemente da sua idade.

Assim, é muito importante que qualquer decisão seja ponderada e consciente. Em conformidade, a recolha de informação, análise de dados e sua extrapolação culmina numa decisão. A decisão é o que distingue o ser humano enquanto seres singulares e cunha a sua estratégia, tanto em termos pessoais como também quando inseridos num contexto laboral. Como já se referiu anteriormente, tudo se traduz a uma tomada de decisão refletida e consistente, tendo isso um valor temporal. É sabido que existem formas de minimizar o risco inerente através de programas de treino ou mesmo ações de sensibilização como de resto demonstrámos na ação de formação; todavia, no limite a decisão será sempre de quem procura mudança, como por exemplo as pessoas que voluntariamente aderiram à formação. A GT é algo que parte de uma forte motivação interior, exige aprendizagem, disciplina e, frequentemente, mudança para ajustar-se às novas realidades, revelando-se profícua.

Já em 2008, consequência de diversos fatores manifestos em 2007 que vão desde desregulação financeira, derivados financeiros sobrevalorizados, créditos hipotecários de alto risco entre outros, a falência do *Lehman Brothers*, o quarto maior banco de investimento dos Estados Unidos, despoleta uma cadeia de eventos que culmina numa crise financeira global.

Na época, a crise financeira deu lugar a uma crise económica e em 2010/11, a crise das dívidas soberanas (Faria & Pacheco, 2022) deu lugar a resgates de vários países:

Grécia, Portugal, Irlanda e Chipre (Visão, 2011; Varzim, 2018 & Sapo24, 2018). “No dia 7 de abril de 2011, Portugal tornou-se o terceiro Estado-membro da zona euro a pedir ajuda financeira internacional da União Europeia (UE) e do Fundo Monetário Internacional (FMI). Cerca de um ano depois de a UE ter aprovado o primeiro pacote de ajuda financeira à Grécia, e cinco meses depois de a Irlanda ter pedido ajuda financeira ao abrigo dos mecanismos temporários que entretanto tinham sido criados pela UE (o Mecanismo Europeu de Estabilização Financeira, MEEF) e pela zona euro (Fundo Europeu de Estabilidade Financeira, FEEF), Portugal deixou de conseguir resistir à pressão dos mercados sobre as condições de financiamento da sua economia” (Lourtie, 2011, p. 61). De acordo com Lagarde (2019, p.1), “No FMI, temos plena consciência da determinação que permitiu a Portugal sair da sua crise económica. O programa de 2011 foi, na altura, o terceiro maior da história do FMI, medido em percentagem do PIB de um país – um sinal da gravidade da situação.”. Entre 2011 e 2012, os juros da dívida portuguesa chegaram aos dois dígitos e em 2013, o desemprego atingiu os 16%, com os jovens particularmente atingidos (Organização das Nações Unidas, 2019). Como reflexo a economia do País e das Regiões Autónomas foram abrangidas. Sustentado por estes fatores, procurou-se numa fase inicial da investigação (fase II) caracterizar o setor empresarial das RUP portuguesas. A amostra foi constituída por todas as empresas sediadas na RAA e RAM, no período compreendido entre 2008 e 2019. Assim, foi possível analisar a envolvente contextual de uma região, setor de atividade ou mesmo de uma empresa pode influenciar o seu desempenho. No período de referência foi possível verificar que, entre 2008 e 2012/2013, existiu uma evolução decrescente do número de empresas. Até 2017, a evolução inverteu-se, mas nas regiões analisadas o número total de empresas ainda não foi igual aos números de 2008, ao nível de pequenas, médias e grandes empresas, em ambas as regiões. Foi possível constatar que no período de 2009 a 2012 existiu maior número de mortes das empresas face ao nascimento de empresas.

A economia portuguesa afundou-se até terceiro trimestre de 2013, altura que atingiu um mínimo de 2000 (Varzim, 2018). De acordo com Lagarde (2019, p.1), “A economia recuperou o equilíbrio e voltou-se mais para as exportações, incluindo um setor do turismo revigorado (...), [Portugal] reembolsou a dívida ao FMI cinco anos antes do prazo.”. De facto, houve uma evolução positiva, maior solidez dos bancos, melhor regulação, entre outros. Na realidade estudada, RAA e RAM, verificou-se uma recuperação do setor empresarial. O ano de 2019 foi marcado por um novo composto

percentual de empresas, tendo os setores, e por consequência o número de empresas em cada, ajustado à realidade do mercado. Em termos evolutivos foi possível constatar que o mercado em que uma empresa atua é algo dinâmico. Por exemplo, o setor da construção, tanto na RAA como na RAM, tem vindo a diminuir a sua expressão em relação ao total de empresas. Após 2012, o número de nascimentos de empresas ultrapassou as mortes.

Apesar do progresso visto até 2019, e das evidentes melhorias, ainda existe espaço para melhorias. A dívida pública permanece alta, os riscos que o país está exposto são cada vez maiores e representam uma fonte de instabilidade. Existem riscos e constrangimentos específicos ao crescimento da economia portuguesa no médio e longo prazo – demográficos, tecnológicos e institucionais – aos quais acrescem os elevados níveis de endividamento dos agentes económicos. O FMI avisou os governos de todo o mundo que têm de preparar as suas finanças públicas para próxima crise económica. Existia um abrandamento do crescimento económico, atingindo a maturidade de um ciclo. Previam uma contração da economia (Lagarde, 2019; ONU News, 2019; Observador, 2019 & Público, 2019).

Num contexto de evolução e tendo em conta a previsão será interessante analisar se as atuais empresas desenvolveram mecanismos de proteção em relação a eventos desta natureza. Já na perspetiva de cada um dos setores de atividade que apresentam um crescimento positivo, seria interessante analisar os motivos para iniciar atividade e como preveem evolução da economia.

Não obstante de ainda não se apresentarem dados disponível do ano de 2020, este ficou marcado pela imprevisibilidade e futuro incerto, com o surgimento do novo Corona Vírus SARS-CoV-2 (COVID-19), um vírus respiratório (Campanella & Sardinha, 2021), bem como o início de uma guerra, a 22 de fevereiro de 2022 no leste da Europa (Gil, 2022). A pandemia provocada pela COVID-19 teve um enorme impacto no setor empresarial, levando a uma readaptação das estratégias organizacionais. Na UE a transição digital e a transição para uma economia neutra têm sido uma prioridade estratégica para a competitividade da indústria europeia. No entanto, o impacto da pandemia provocada pela COVID-19 suscitou uma nova reflexão sobre a recuperação económica. Em Portugal, são inúmeros os programas e medidas de apoio. A nível regional, na RAA, através de um conjunto de orientações para o período entre 2021 e 2024, foram emanadas um conjunto de diretivas e apoios por forma a mitigar os efeitos da pandemia provocada pela COVID-19 na região, alterando todo o cenário económico

mundial (Governo dos Açores, 2021). Na RAM, por forma a minimizar os impactos sociais e económicos, foram propostas um conjunto de medidas, temporárias e excepcionais, como por exemplo: prémio à manutenção dos postos de trabalho, devolução de apoios, faltas COVID, medidas de apoio financeiro aos trabalhadores independentes e gerentes, entre outros (Instituto de Emprego da Madeira, 2021). A guerra na Ucrânia tem apresentado um impacto global e sistémico, agravando as situações frágeis, de vários países, que ainda estão a recuperar dos efeitos da pandemia provocada pela COVID-19. António Guterres refere alguns pontos: crise alimentar (provocada pelas importações de trigo da Rússia e Ucrânia), crise energética (provocada pelo aumento do preço do petróleo, gás natural com impacto no trajeto da descarbonização) e crise financeira (provocado pela inflação e aumentos das dividas dos países) (Nações Unidas - ONU Portugal, 2022). A evolução do setor empresarial, poderá vir a demonstrar variações nos próximos anos, derivado do contexto descrito.

O tema da GT foi estudado/aplicado aos colaboradores das empresas localizadas/sediadas nas Regiões Autónoma dos Açores e da Madeira, no sentido de averiguar se estes possuíam conhecimentos e habilidade de Gestão do Tempo e se a GT se relaciona com a perspetiva temporal e satisfação com a vida.

Para uma melhor execução nas várias atividades quotidianas, conclui-se que é necessário um equilíbrio entre vida pessoal, social e laboral, motivação, noção de PT e singularidade de cada indivíduo. De resto, como já concluímos em resultados preliminares Sardinha et al. (2020, p. 457) “a GT não pode ser ensinada, mas pode ser aprendida”, sendo necessário uma predisposição do indivíduo para a assimilação e aplicação de boas práticas em GT.

Neste âmbito, procurou-se referências na literatura. Macan (1994, 1996) desenvolveu a TMBS para medir as quatro categorias de comportamentos de gestão do tempo. As categorias eram estabelecer objetivos e prioridades, ferramentas de gestão do tempo, tendência para a desorganização e perceção e controlo ao longo do tempo. Com intuito de aferir se os inquiridos possuem conhecimentos e habilidades de GT, procedeu-se a um ajustamento da escala na dimensão “PCLT”, através da qual se procedeu à inversão da pontuação das questões número 4, 15, 19 e 29 e na dimensão “tendência para a desorganização”, tendo sido renomeada para “tendência para a organização” (TO) e invertida a pontuação das questões número 2, 12, 16, 20, 23 e 26.

Já em relação ao conhecimento e habilidades de GT, os resultados corroboram os resultados de Bajec (2019). Verificou-se que os inquiridos apresentam conhecimentos e habilidades de GT, sendo, no entanto, possível melhorar.

A informação gerada pelas investigações e publicações, sugere que os indivíduos têm tendência a apresentar uma orientação mais para o passado, presente ou uma orientação para o futuro. As diferentes perspectivas temporais estão associadas a diversos comportamentos saudáveis e de risco. As dimensões temporais, expressas pelas cinco dimensões do ZTPI, demonstram que os indivíduos podem diferir um do outro no grau que atribuem mais ênfase a uma dimensão específica. Uma perspectiva temporal equilibrada, permite a flexibilidade de alternar entre as diferentes perspectivas temporais, dependendo da situação, das necessidades e valores. Zimbardo and Boyd (2008) com base diferentes investigações, apresentam um perfil temporal ideal: elevada perspectiva Passado Positivo; moderada-elevada perspectiva Futuro; moderada-elevada perspectiva Presente Hedonista; baixa perspectiva Passado Negativo; baixa perspectiva Presente Fatalista. Na presente investigação as PT predominantes foram Futuro e Passado Positivo. Quanto ao Presente Hedonista, à exceção dos Açores, apresentou igualmente predominância. O Passado Negativo e Presente Fatalista, são as que apresentam menor predominância em todas as situações. Estes resultados sugerem uma perspectiva temporal equilibrada na amostra utilizada (Figura 17).

Numa perspectiva de satisfação com a vida, verificou-se que a maioria concorda com todos os itens da escala utilizada, sugerindo satisfação com a vida (Tabela 27). Na presente investigação, relativamente à relação entre conhecimentos e habilidades de GT e perspectiva F verificou-se que existe uma correlação positiva significativa entre ambas, e uma correlação negativa entre GT no global e PF. Ainda é possível validar que a SV está significativamente e positivamente correlacionada com os indicadores globais de GT, F e PP, e significativamente e negativamente com a PF e PN (Tabela 28).

Embora os resultados corroborem os resultados patentes em outros estudos, o significado/importância deste estudo reside salientar a realidade em contexto insular.

O atual contexto laboral globalizado, complexidade das organizações e equipas dotadas de heterogeneidade de conhecimentos, pluridisciplinaridade académica, trabalhadores do conhecimento e singularidade dos colaboradores, faz com que seja necessário um autorreconhecimento prévio do próprio colaborador em prol de uma

melhor gestão do tempo. É necessário um equilíbrio entre vida pessoal, social e laboral, motivação, noção de perspetiva temporal e singularidade de cada indivíduo.

Após analisar vários modelos de GT do tempo, verificou-se que a singularidade do ser humano era pouco considerada. No modelo proposto (Figura 20), através de um autorreconhecimento e planeamento de missão, visão e valores procurou-se valorizar esta dimensão, bem como incluir na sua génese a singularidade de cada indivíduo e perspetiva temporal individual, constituindo uma mais-valia e característica diferenciadora dos restantes modelos. O modelo proposto procurou apresentar uma visão holística sobre GT e aduzir um conjunto de boas práticas sobre GT permitindo um autorreconhecimento dos indivíduos.

A GT não pode ser ensinada, mas pode ser aprendida. É necessária uma predisposição do indivíduo para a assimilação e aplicação de boas práticas em GT. O modelo de GT flexível, teve por base os vários modelos analisados e conceitos teóricos sobre o tema e apresenta uma perspetiva holística, abordando diferentes contextos que poderão influenciar a GT nos demais contextos. Para modelos de GT mais eficazes, não se deve dedicar tempo com esquemas e listas de coisas a fazer, mas sim com a importância de uma tomada de decisão consciente. Quando se adota uma postura *mindfulness* as decisões são tomadas de forma consciente, permitindo ao decisor iniciar outras atividades sem permanecer na expectativa sobre a decisão.

O planeamento estratégico pessoal permite uma reflexão pessoal, definindo a sua missão, visão, valores e objetivos. Existem inúmeros modelos que por vezes não são aplicados por desconhecimento e/ou falta de formação (Sardinha et al., 2019). Sardinha, Sousa, Leite, Ribeiro, et al. (2020) analisaram alguns modelos de GT e verificaram que os atuais modelos não fazem distinção entre diferentes perspetivas temporais, não aludindo a singularidade de cada ser humano, apresentando ainda um modelo de gestão do tempo flexível. Dessarte, a investigação prosseguiu com o objetivo de aplicar o modelo de GT flexível a várias organizações e avaliar as presumíveis evidências dos benefícios dessa implementação. Foram ministradas quatro formações em GT, em regime presencial e *online*, a trabalhadores das regiões ultraperiféricas portuguesas. A administração da formação em regime *online*, permitiu uma maior adesão à formação bem como a administração da formação nas duas regiões, RAA e RAM, em simultâneo. O programa foi desenvolvido com foco nos três pilares do modelo de GT flexível proposto pelos autores: perspetiva temporal, autorreconhecimento e GT.

A aplicação da ACPcat permitiu reduzir a dimensionalidade dos dados e identificar cinco aspectos fulcrais no âmbito de uma GT eficiente, em ambos os momentos. O segundo momento apresentou uma PVC mais elevada o que sugere uma maior reflexão sobre o tema após o PTGT.

As variáveis dependentes foram medidas antes da formação e duas semanas após o treino. O programa de treino teve a duração de três horas. De um modo geral, verificou-se que foram encontradas diferenças, estatisticamente significativas ($p < 0.001$), entre as médias das pontuações obtidas na escala que avalia os comportamentos de GT nos dois momentos temporais em que o questionário foi administrado, sendo estas mais elevadas no 2º momento temporal, após a ação de formação sobre GT, pelo que a formação ministrada se revelou eficaz, na medida em que levou os participantes a alterarem alguns dos seus comportamentos, contribuindo assim para uma melhor GT por parte dos formandos. Com uma formação de 3 horas, de curta duração, foram possíveis resultados incentivadores.

A aplicação do Treino em GT, no contexto empresarial, especialmente no caso das pequenas e médias empresas, pode permitir a implementação de ações, de forma personalizada, com o objetivo de corrigir todos os fatores que possam contribuir para o seu sucesso em relação à GT, no contexto de uma monitorização do tipo recomendado por Silva et al. (2017), com base na utilização de tecnologias da informação e da comunicação.

Assim os programas de GT, mais do que otimizar tarefas têm de ser uma cultura na organização e tomada de consciência sobre o tempo. Mais do que alterar diferenças pessoais, deve-se ajustar a elas (Aeon & Aguinis, 2017). O modelo de gestão do tempo flexível e o PTGT ministrado tiveram em consideração a tomada de decisão consciente e a singularidade do ser humano, o que permitiu um autorreconhecimento e consciência sobre o tempo possibilitando uma correta alocação do tempo.

No contexto laboral e empresarial, são vários os fatores impactantes, dos quais salientamos a imprevisibilidade da conjuntura atual, a inovação tecnológica e a transição digital. Os colaboradores devem, através de um autorreconhecimento prévio, estabelecer um equilíbrio entre a vida pessoal, social e laboral, a motivação, a noção de PT e a singularidade de cada indivíduo e outros fatores imprevisíveis.

O tempo tem sido tema de interesse de profissionais de diferentes áreas científicas. A PT é uma das influências mais significativas que afetam quase todos os aspetos do comportamento humano, tais como o desempenho educacional, ou até mesmo, os padrões de sono, afetando a nossa qualidade de vida. Inobstante, pelo facto de existirem problemas associados a uma orientação excessiva em relação a qualquer perspetiva, uma perspetiva de tempo equilibrada é considerada o ideal. As pessoas com uma PT equilibrada são capazes de atuar num modo temporal apropriado à situação em que se encontram. As recomendações apresentadas, relativamente à perspetiva temporal convergem num tentativa de orientar os participantes para uma perspetiva temporal equilibrada.

Com base na informação recolhida e desenvolvida foi elaborado o instrumento de autodiagnóstico de Gestão do Tempo (IAGT). Os resultados, desta parte (3ª parte da fase IV), referentes à primeira secção do IAGT tenderam a se aproximar ligeiramente dos referentes a uma perspetiva temporal equilibrada.

Em relação ao autorreconhecimento, os participantes foram questionados sobre a sua missão, visão, valores, bem como sobre a sua personalidade e o reconhecimento de detença características de um líder. Após as recomendações apresentadas, verificou-se, em geral, uma mudança de comportamento, considerada positiva, na medida em que os participantes reportaram que dedicaram mais tempo a definir a sua visão e a refletir sobre a sua personalidade. Como referem Sardinha et al. (2020), a singularidade do ser humano traduz-se em inúmeras formas de estar e pensar. Um indivíduo deve procurar, através de um autorreconhecimento, estabelecer uma missão, visão e valores, permitindo uma adaptação adequada aos diferentes contextos laborais e a otimização das atividades, perante os demais contextos sociológicos.

Por fim, a gestão do tempo (terceira secção do IAGT), foi avaliada tendo em conta 4 premissas (Tabela 16). Quanto mais elevada for a pontuação total (soma dos scores obtidos em cada um dos itens) obtida, por um indivíduo, neste conjunto de itens do IAGT, melhor é a sua capacidade de GT. Verificou-se uma melhoria na GT dos participantes após a apresentação das estratégias consideradas apropriadas. Complementarmente, no reteste, foi solicitado aos participantes o preenchimento do TMBQ de Macan et al. (1990), que avalia a mesma variável latente: a gestão do tempo. A correlação positiva entre as pontuações obtidas nestas duas escalas indicia a validade convergente, dos itens que integram a terceira secção do IAGT, tendo a consistência interna e a estrutura fatorial dos

itens da terceira secção do IAGT sido, previamente, validada utilizando uma amostra de maior dimensão.

As entrevistas procuraram avaliar o IAGT, na perspectiva de quem o preenche. Assim, os participantes foram questionados sobre: a clareza e a estrutura do IAGT; o relatório com o diagnóstico e propostas de melhoria em GT; e, ainda, sobre a aplicabilidade das propostas sugeridas. As respostas foram motivadoras e positivas, sendo de destacar a clareza do instrumento e a facilidade do seu preenchimento. Quanto ao relatório que contém as recomendações, em geral, os participantes consideram que este apresenta uma linguagem formal e que o seu conteúdo contribuiu para uma reflexão e possível alteração dos comportamentos de GT.

O IAGT teve por base o modelo de gestão do tempo flexível de Sardinha et al. (2020). Este modelo, através de uma perspectiva holística, visa promover um conjunto de boas práticas sobre GT, permitindo ainda um autorreconhecimento dos indivíduos no que respeita à definição da sua missão, visão, valores, reflexão sobre o tipo de personalidade e se é detentor de características de um líder.

As organizações que desenvolverem normas para lidar com o tempo possibilitam a autorregulação da GT em atividades autónomas. No contexto atual, alavancado pela situação mundial provocada pela COVID-19, assiste-se ao denominado “Darwinismo digital” (Veríssimo, 2021), confirmando-se distintas realidades, como por exemplo, menos horas de trabalho e/ou flexibilidade laboral (Silva, 2021), teletrabalho (Lei N° 83/2021, Assembleia da República, 2021; Patrício, 2021), trabalho híbrido (Alves, 2021; M. Lopes, 2021). Tudo isto implica autorregulação da GT. Já em 2015, Boniwell and Osin (2015) sugeriram que os empregadores deveriam estimular os seus colaboradores a trabalhar em casa e/ou escolher o seu horário de trabalho. Esta realidade, implica o reconhecimento da importância da cultura organizacional (missão, visão e valores), bem como os valores e objetivos de cada colaborador. Esta nova forma de trabalhar tem de estar patente nas Atitudes, Dinâmicas e Normas (ADN) da organização, isto é, na cultura da organização, pelo que a sua ausência poderá comprometer toda uma estrutura organizacional.

O correto uso coletivo de tempo traduz-se num fator decisivo para o sucesso da organização e do colaborador. Esta perspectiva permite o *empowerment* dos colaboradores, o que lhes permite uma margem de manobra, mais ou menos autónoma, para cumprir as suas atividades. No nível individual e organizacional, a cultura do tempo tem, portanto, um efeito complexo na eficácia e eficiência. De acordo com Boniwell and Osin (2015), um caminho para aumentar a satisfação das necessidades básicas e, como resultado, a felicidade associada ao bom uso do tempo é apoiar a autonomia, dando às pessoas mais oportunidades para escolher e trabalhar em direção a metas convenientes e intrínsecas, beneficiando a si mesmas e à sociedade em geral.

O modelo apresentado e a condução da investigação centra-se na PT, autorreconhecimento (singularidade de cada um) e GT, mantendo tudo o resto constante (*ceteris paribus*). Todavia, salientámos a relevância dos fatores contextuais das empresas a diversos níveis (e.g., contexto externo (político, legal, demográfico) e contexto interno (dimensão, volume de trabalho, missão, visão, valores, liderança) e como estes se relacionam com a singularidade de cada colaborador. Concomitantemente, deve-se enfatizar as variáveis imprevisíveis que podem influenciar a GT. Por vezes, mesmo com um dia muito bem planeado, ao surgir um fator adverso, este pode influenciar todo um desempenho previsto. Apesar disto, uma melhor preparação e sensibilização para o que se considerou boas práticas de gestão do tempo (*vide* página 167), poderá ajudar a minimizar esse efeito adverso.

Em suma, a presente investigação, permitiu refletir sobre a evolução do conceito de GT ao longo dos tempo. O diagnóstico inicial, através da aplicação de um questionário na RAA e RAM, aos colaboradores e trabalhadores, configurou um importante contributo para o desenvolvimento e apresentação de um modelo de Gestão do Tempo flexível. Mais tarde o PTGT administrado e sustentado pelo modelo de GT flexível apresentado revelou-se um importante contributo para a GT dos participantes. Por fim, o IAGT, possibilitou de forma clara e objetiva a apresentação de um conjunto de boas práticas de gestão do tempo, tendo em conta a singularidade e cada um.

Limitações e sugestões futuras

O presente estudo tem implicações práticas e teóricas. Numa perspetiva teórica a investigação começou por sistematizar numa perspetiva de evolução temporal, o que foi feito até atualidade, relacionado com GT. Por outro lado, numa perspetiva prática, os achados, permitem identificar diferentes aspetos de GT, que num contexto organizacional podem contribuir para um processo de melhoria contínua num contexto de tomada de decisão temporal e consciente. No entanto, o tema da GT não se esgota com o presente trabalho.

Na fase I, uma das limitações deste estudo esteve relacionada com a dificuldade em encontrar documentos científicos que abordassem o tema “GT”, tendo sido com persistência conseguido um número interessante e significativa de estudos, pese embora essa limitação pode estar patente no estudo.

Outra limitação, poderá decorrer da forma como os dados foram selecionados, podendo existir alguma subjetividade, tanto na escolha, quanto na interpretação da nossa parte. Acresce que o critério de refinamento e posterior seleção dos documentos apesar de metodológico tem um grau de subjetividade inerente.

Na fase II, verificaram-se igualmente algumas limitações. A primeira está relacionada com a metodologia utilizada. Os dados secundários, apesar de resultarem de uma fonte de dados útil, não foi possível controlar a sua recolha. Outra limitação, está relacionada com o período considerado. Na verdade, este, poderá não ser suficiente para uma generalização dos dados apresentados. Futuramente, seria interessante alargar este estudo e comparar com a evolução empresarial em Portugal continental, bem como alargar a cobertura do estudo a outras regiões ultraperiféricas. Fruto da pandemia provocada pela COVID-19, emerge um novo paradigma económico e social, agravado pela guerra, poderá despoletar uma reorganização do conjunto organizacional, particularmente nas empresas, pelo que seria interessante acompanhar essa evolução em estudos futuros.

Na fase III, uma das limitações que esta investigação apresenta, deriva do recurso a instrumentos de autorrelato. De acordo com Hough and Johnson (2013), o maior problema com as medidas de autorrelato é que elas são suscetíveis a distorção intencional ou falsificação, pelo que não havendo essa intenção, pode estar presente ainda que de forma involuntária.

Assim, a este nível da recolha de dados através de autorrelato, outras investigações podem colmatar esta limitação aplicando o questionário noutras populações. Tal como apresentado por Przepiorka et al. (2016), também é importante que estudos futuros examinem a validade dos dados usados para o ZTPI recolhidos por outros métodos de avaliação (e.g., dados observacionais ou medidas fisiológicas), além de medidas de autorrelato. O questionário foi aplicado em apenas um momento, pelo que não é possível inferir sobre a sua estabilidade longitudinal. Sugere-se em estudo futuros aplicar um teste-reteste em pelo menos um outro momento. Sugere-se pesquisas adicionais sobre o tema em diferentes contextos, quer laborais, quer académicos para uma melhor compreensão sobre “gestão do tempo”.

Outra limitação, ainda, poderá advir da população inicialmente definida que, face à peculiaridade dos territórios, não permite a generalização para Portugal. Se bem, que tal pode ser amenizado, dado que não estamos a avaliar propriamente a organização, mas apenas as pessoas, cujo perfil estratificado socialmente pode ser semelhante, tanto nas RUP, quanto nas nações continentais. Porém, os colaboradores de uma organização não são donos do seu tempo, cedem (a troca de uma remuneração) o seu tempo à entidade empregadora. Os objetivos do colaborador devem estar alinhados com objetivos da organização só aí é que se consegue cumprir com as metas definidas. A cultura da organização e a cultura do tempo têm um efeito complexo na eficácia e na eficiência. O papel do líder neste processo de adaptação é essencial. A melhoria sustentável requer uma mudança cultural fundamental que permita identificar oportunidades para a organização como um todo. A cultura temporal da organização com as suas premissas é acessível a um processo de tomada decisão. A liderança permite apoiar a GT através de estruturas que permitam ação e decisão autónomas, promove esclarecimento e coordenação de metas. Um líder deve estimular o pensamento comum, a relação sustentável e o estabelecimento de confiança (Reinbacher, 2009). Estudos futuros devem articular estas premissas no *design* da investigação. A investigação sobre o tema “GT”, não se esgota com este estudo, pelo que novos estudos replicando métodos e usando novos *designs* de investigação que procurem complementar e aprofundar o estudo em GT é proposto.

Na última etapa, a fase IV, o modelo proposto, modelo de gestão do tempo flexível, carece da sua aplicação em larga escala e em diferentes contextos. A sua perspetiva holística e flexível permitirá a sua adaptação a diferentes situações. Este modelo requer uma validação, de modo a obter-se um conjunto de indicadores de resultados e efeitos.

O tema do treino em gestão do tempo não se esgota com o presente estudo. Uma limitação patente é a amostra não ser probabilística, o que condiciona a generalização dos resultados para a população. Não obstante da metodologia quasi-experimental permitir um controlo da investigação, a carência de um grupo de controlo poderá ser uma limitação.

Já ao nível da evolução do setor empresarial nas RUP portuguesas, a investigação poderá ser aprofundada de forma a perceber as razões pela qual existiu uma alteração nos setores de atividade.

Apresenta-se ainda, como sugestões futuras, o desenho de uma formação com a mesma duração, mas em diferentes dias, permitindo a assimilação dos conhecimentos adquiridos, ou mesmo intervenções prolongadas com intuito de obter resultados consistentes e técnicas para melhorar a transferência de conhecimento (treino *online*, assistência pós-treino, workshops), como sugerem Häfner and Stock (2010). Igualmente se sugere a validação do modelo, a partir da formação desenhada de acordo com o modelo de gestão flexível proposto, através da aplicação do mesmo a outras pessoas, construindo uma base de dados com os resultados e avaliá-los. O modelo poderá ser uma referência académica e para consultores de gestão.

No que concerne à 3ª parte da fase IV, a primeira limitação está relacionada com o facto de a amostra não ser aleatória, pelo que os resultados são unicamente indicativos, não sendo possível garantir a sua generalização para a população. Ainda assim, foram aplicados alguns teste de hipóteses não paramétricos, para se averiguarem possíveis evidências dos resultados alcançados. Outra limitação está relacionada com a utilização da versão reduzida do ZTPI. Se por um lado, conforme referem Worthington and Whittaker (2006), os testes/questionários curtos são recomendados quando se usa uma bateria de questionários diferentes e são menos fatigantes para os participantes, por outro lado, um número menor de questões pode ser referente apenas a uma secção menor dos construtos psicológicos originais (Orosz et al., 2017). Košťál et al. (2016), supõem que, em diversos contextos culturais, versões reduzidas do ZTPI, contendo apenas vários itens-chave para cada escala, poderiam fornecer uma ferramenta mais válida e prática. Orkibi (2015) refere que uma versão reduzida poderá ser utilizada em terapia ou aconselhamento para avaliar o perfil de um indivíduo e orientar intervenções. Outra limitação é o estudo basear-se no autorrelato. O maior problema com as medidas de autorrelato é que elas são suscetíveis a distorção intencional ou falsificação (Hough & Johnson, 2013). Outras

investigações podem colmatar esta limitação administrando o questionário a outras amostras, inclusivamente de outras populações.

Como obviamente se depreende, a exploração do tema não se finda no presente estudo. Assim, apresenta-se algumas orientações para investigações futuras. Sugere-se um aprofundamento do estudo e a validação da IAGT através da sua aplicação em novas investigações, envolvendo, preferencialmente, amostras aleatórias. Poderá ser interessante construir um conjunto de indicadores de resultados e monitorizar os efeitos das estratégias de recomendação ao longo do tempo. O modelo poderá servir como referência, não só académica, mas também em contexto empresarial. Estão a ser ampliados esforços para desenvolver um software de acompanhamento individual em terminais tecnológicos, que permita a administração do IAGT e a geração do relatório de diagnóstico, com as correspondentes recomendações, em tempo real. Sugere-se, ainda, a aplicação do IAGT em diversas situações em contexto laboral, tais como o recrutamento de novos colaboradores (entrevistas de emprego), dependendo da atividade a desempenhar, progressão de carreira ou atribuição de novas responsabilidades.

No que respeita aos itens da terceira secção do IAGT, a nível de desenvolvimentos futuros do trabalho, é de salientar ainda, a análise das validades discriminante e prática desses itens, esta última no sentido, por exemplo, de predizerem o desempenho profissional dos colaboradores de uma organização.

A celeridade e desenvolvimento dos atuais acontecimentos levanta a questão: será que a temática da GT deverá ser introduzida em contexto escolar, por forma a dotar os novos trabalhadores dos conhecimentos de ferramentas de GT? Questiona-se, se uma intervenção em indivíduos já inseridos no mercado de trabalho e adaptados à sua metodologia de trabalho, não será tarde de mais para uma intervenção de treino em GT.

Zhang and Zhang (2018) referiram que é urgente inserir o conceito de GT no contexto do ensino superior. Já Wu (2018) considera a que a GT é uma habilidade para a vida que os estudantes universitários devem dominar, sendo este um processo longo e gradual.

Existem vários estudos sobre GT focados em estudantes, que apesar de se encontrarem inseridos num coletivo muitas vezes a prestação em provas é individual. A transposição para realidade, no contexto laboral, deve ter em conta que estas pessoas trabalham em equipa para um objetivo em comum. Como Aristóteles disse o todo é maior que a simples soma das suas partes. Assim, surge a reflexão: se em vez de se tratar e focar

num determinado período na carreira individual (gerir o tempo), deve-se focar em algo maior como a instrução e educação em algo como boas práticas de GT. Algumas investigações futuras poderão convergir no sentido de desenvolver um PTGT a ser ministrado como conteúdo de Unidades Curriculares ou Seminários. Poderá ser interessante conjugar o tema GT nos vários programas curriculares. Häfner et al. (2013) sugeriram a integração de intervenções de GT nos currículos das Instituições de Ensino Superior. Aliás, a presente reflexão é sustentada pelo facto de, nos PTGT administrados no decorrer da investigação, existirem discentes de licenciaturas (trabalhadores-estudantes) a assistir à formação e exporem um retorno extremamente positivo em relação à mesma. Estes factos corroboram a ideia de que conhecimentos e competências em GT são indicadas para todas as idades com especial atenção aos indivíduos de idades mais novas.

Referências Bibliográficas

- Adams, G., & Jex, S. (1997). Confirmation factor analysis on the time management behavior scale. *Psychological Reports*, *80*, 225–226.
- Adams, G., & Jex, S. (1999). Relationships between time management, control, work-family conflict, and strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, *4*(1), 72–77. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.1.72>
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol 2). Academic Press.
- Adams, R., & Blair, E. (2019). Impact of Time Management Behaviors on Undergraduate Engineering Students' Performance. *SAGE Open*, *9*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244018824506>
- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: New Perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, *31*(4), 309–330. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0166>
- Agostinho, S. (2008). *Confissões Livros VII, X e XI*. Universidade da Beira Interior. www.lusosofia.net
- Ahmad, N. L., Yusuf, A., Shobri, N. D., & Wahab, S. (2012). The Relationship between Time Management and Job Performance in Event Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *65*, 937–941. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.223>
- Ahmed, M. T., & Omotunde, H. (2012). Theories And Strategies of Good Decision Making. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *1*(10), 51–54.
- Al Doghan, M., Bhatti, M., & Juhari, A. (2019). Do Psychological Diversity Climate, HRM Practices, and Personality Traits (Big Five) Influence Multicultural Workforce Job Satisfaction and Performance? Current Scenario, Literature Gap, and Future Research Directions. *SAGE Open*, *9*(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244019851578>
- Alharbi, I., Jamil, R., Mahmood, N. H., & Shaharoun, A. (2019). Exploring the Relationships Between Organizational Culture, Management Control System and Organizational Innovation. *Global Business Review*, 1–14. <https://doi.org/10.1177/0972150919870341>
- Allen, D. (2018). *GTD Fazer bem as coisas*. Conjuntura atual.
- Alves, I. (2021, November 4). *O futuro do trabalho vai ser híbrido (e quem não se adaptar arrisca-se a perder dinheiro e talento) - Tecnologia - SAPO 24*. <https://24.sapo.pt/tecnologia/artigos/o-futuro-do-trabalho-vai-ser-hibrido-e-quem-nao-se-adaptar-arrisca-se-a-perder-dinheiro-e-talento>
- Amato, C., Pierro, A., Chirumbolo, A., & Pica, G. (2014). Regulatory modes and time management: How locomotors and assessors plan and perceive time. *International Journal of Psychology*, *49*(3), 192–199. <https://doi.org/10.1002/ijop.12047>

- Anagnostopoulos, F., & Griva, F. (2012). Exploring Time Perspective in Greek Young Adults: Validation of the Zimbardo Time Perspective Inventory and Relationships with Mental Health Indicators. *Social Indicators Research*, *106*(1), 41–59. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9792-y>
- Apostolidis, T., & Fieulaine, N. (2004). Validation française de l'échelle de temporalité: The Zimbardo Time Perspective Inventory. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, *54*(3), 207–217. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2004.03.001>
- Apostolidis, Themis, Fieulaine, N., Simonin, L., & Rolland, G. (2006). Cannabis use, time perspective and risk perception: Evidence of a moderating effect. *Psychology and Health*, *21*(5), 571–592. <https://doi.org/10.1080/14768320500422683>
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *35*(1), 124–140. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90049-4)
- Ashton, M., Perugini, M., de Vries, R., Boies, K., Lee, K., Szarota, P., Di Blas, L., & De Raad, B. (2004). A Six-Factor Structure of Personality-Descriptive Adjectives: Solutions from Psycholexical Studies in Seven Languages. *Journal of Personality and Social Psychology*, *86*(2), 356–366. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.356>
- Assembleia Legislativa da Região Autónoma dos Açores. (2016). *Datas da Autonomia*. <http://www.alra.pt/index.php/autonomia/autonomia2>
- Assembleia Legislativa Região Autónoma da Madeira. (2019). *Autonomia Política e Administrativa*. <https://www.alram.pt/pt/artigos/assembleia/autonomia-politica-e-administrativa/>
- Associação Comercial e Industrial do Funchal, & KPMG. (2014). *Documento Estratégico para o Turismo na RAM (2015-2020)*. https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Doc_Estrategico_Turismo_RAM_0.pdf
- Associação Nacional dos Industriais de Lactíceos. (2018). *Um novo ciclo de desenvolvimento económico nos Açores*. Associação Nacional Dos Industriais de Lactíceos. <https://www.anilact.pt/info/actual/conjuntura/item/2469-vivemos-um-novo-ciclo-de-desenvolvimento-economico-nos-acores>
- Augustin, E. (2008). *Planejamento pessoal e a sua ligação com o planejamento estratégico organizacional* [Master Thesis, Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria]. https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8076/EZIANESAMARAAUGUSTI_N.pdf
- Bajec, B. (2019). Relationship Between Time Perspective and Time Management Behaviours. *Psihologija*, *52*(2), 197–215.
- Barañano. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão* (Edições Sílabo (ed.); 1ª Edição). Europress, Lda.

- Barbosa, C. (2018). *A tríade do tempo*. Buzz Editora.
- Barling, J., Cheung, D., & Kelloway, K. (1996). Time management and achievement striving interact to predict car sale performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*(6), 821–826. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.6.821>
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Barrick, Murray, Mitchell, T., & Stewart, G. (2003). Situational and Motivational Influences on Trait-Behavior Relationships. In *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 60–82). Jossey-Bass.
- Beach, L. (1990). *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*. Wiley.
- Bendak, S., Shikhli, A., & Abdel-Razek, R. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation? Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business and Management*, *7*(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>
- Bennis, W. (1984). The four competencies of leadership. *Training and Development Journal*, *38*(8), 14–19.
- Bennis, W. (1993). *An Invented Life: Reflections on leadership and change*. Reading Mass.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. HarperCollins.
- Bernard, L. L. (1926). Leaders, The Qualities of. In *An Introduction to Social Psychology*. Henry Holt and Co.
- Bigliardi, B., Dormio, A., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *42*(1), 36–51. <https://doi.org/10.1108/03055721211207752>
- Bilde, J., Vansteenkiste, M., & Lens, W. (2011). Understanding the association between future time perspective and self-regulated learning through the lens of self-determination theory. *Learning and Instruction*, *21*(3), 332–344. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2010.03.002>
- Bisschoff, M., Koen, V., & Ryke, E. H. (2019). Strategies for work – family balance in a South African context. *Community, Work and Family*, *22*(3), 319–337. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1473337>
- Bogardus, E. (1924). *Fundamentals of Social Psychology* (2nd ed.). Century.
- Bond, M., & Feather, N. (1988). Some Correlates of Structure and Purpose in the Use of Time. *Journal of Personality and Social Psychology*, *55*(2), 321–329. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.2.321>

- Boniwell, I. (2005). Beyond time management: how the latest research on time perspective and perceived time use can assist clients with time-related concerns. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 61–74. <http://hdl.handle.net/123456789/196>
- Boniwell, I., Osin, E., Alex Linley, P., & Ivanchenko, G. V. (2010). A question of balance: Time perspective and well-being in British and Russian samples. *Journal of Positive Psychology*, 5(1), 24–40. <https://doi.org/10.1080/17439760903271181>
- Boniwell, I., & Osin, E. N. (2015). Beyond time management: time use, performance and well-being. *Organizational Psychology*, 5(3), 85–104.
- Boyatzis, R. . (1982). *The competent Manager: a model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Breevaart, K., & de Vries, R. (2019). Followers' HEXACO personality traits and preference for charismatic, relationship-oriented, and task-oriented leadership. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09671-6>
- Britton, B., & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405–410. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.83.3.405>
- Brkić, V., Tomić, B., Brkić, A., Veljković, Z., & Misita, M. (2020). Organizational Culture and Quality Improvement: Differences Across Continents. *FME Transactions*, 48(2), 372–382. <https://doi.org/10.5937/fme2002372S>
- Brunswik, E. (1952). *The conceptual framework of psychology*. University of Chicago Press.
- Buckingham, M., & Clifton, D. (2001). *Now, Discover Your Strengths*. Simon and Schuster.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break all the Rules: What the world's greatest managers do differently*. Simon & Schuster.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Burt, C., & Kemp, S. (1994). Construction of activity duration and time management potential. *Applied Cognitive Psychology*, 8(2), 155–168. <https://doi.org/10.1002/acp.2350080206>
- Burt, C., Weststrate, A., Brown, C., & Champion, F. (2010). Development of the time management environment (TiME) scale. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 649–668. <https://doi.org/10.1108/02683941011056978>
- Cagliyan, V., Zerenler, M., & Isiklar, Z. (2017). Evaluation on time management skills of University Students. In A. Jurcic, D. Oreski, & M. Mikic (Eds.), *21 st International Scientific Conference on Economic and Social Development* (Issue 21, pp. 215–223). Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, Varazdin, Croatia John Naisbitt University, Belgrade Serbia University North, Koprivnica, Croatia Faculty of Management University of Warsaw, Warsaw, Poland.

- Campanella, S., & Sardinha, L. (2021). O efeito da COVID-19 na estratégia de uma instituição de ensino superior: estudo caso. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedorismo Na CPLP*, 7(1), 28–51. <https://doi.org/10.29073/e3.v7i1.357>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Carelli, M., Wiberg, B., & Wiberg, M. (2011). Development and Construct Validation of the Swedish Zimbardo Time Perspective Inventory. *European Journal Of Psychological Assessment* 2. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000076>
- Carlo, R. (2020). *A ordem do tempo*. Objetiva.
- Carvalho, L., Pianowski, G., Reis, A. M., & Silva, R. (2017). Personalidade: o panorama nacional sob o foco das definições internacionais. *Psicologia Em Revista*, 23(1), 123–146.
- Castanho, R. A., Couto, G., Pimentel, P., Carvalho, B., & Sousa, Á. (2020). Territorial Management and Governance , Regional Public Policies and their Relationship with Tourism. A Case Study of the Azores Autonomous Region. *Sustainability*, 12.
- Chang, A., & Nguyen, L. T. (2011). The mediating effects of time structure on the relationships between time management behaviour, job satisfaction, and psychological well-being. *Australian Journal of Psychology*, 63(4), 187–197. <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00008.x>
- Cheng, Y. Y., Shein, P. P., & Chiou, W. Bin. (2012). Escaping the impulse to immediate gratification: The prospect concept promotes a future-oriented mindset, prompting an inclination towards delayed gratification. *British Journal of Psychology*, 103(1), 129–141. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8295.2011.02067.x>
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos. O capital humano das organizações* (9th ed.). Elsevier Editora, Ltda.
- Choi, J. N., & Moran, S. (2009). Why not procrastinate? Development and validation of a new active procrastination scale. *Journal of Social Psychology*, 149(2), 195–211. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.2.195-212>
- Claessens, B., Van Eerde, W., Rutte, C., & Roe, R. (2004). Planning behavior and perceived control of time at work. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 937–950. <https://doi.org/10.1002/job.292>
- Claessens, B., Van Eerde, W., Rutte, C., & Roe, R. (2007). A review of the time management literature. *Emerald*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4), 512–532. <https://doi.org/10.1177/001872674800100408>
- Cohen, E., & Tichy, N. (1998). Teaching: the heart of leadership. *Healthcare Forum*

Journal, 41(5), 20–75.

- Collins, J. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review*, 79(1), 66–76. <https://hbr.org/2001/01/level-5-leadership-the-triumph-of-humility-and-fierce-resolve-2>
- Comissão Europeia. (2014). *Programa Operacional Regional dos Açores 2014-2020 - Política Regional - Comissão Europeia*. https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/atlas/programmes/2014-2020/portugal/2014pt16m2op004
- Comissão Europeia. (2015). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. <https://doi.org/10.2873/418863>
- Comissão Europeia. (2017). *As Regiões Ultraperiféricas Terras no Mundo - Política Regional e Urbana*. <https://doi.org/10.2776/747652>
- Comissão Europeia. (2019). *A política regional e as regiões ultraperiféricas - Política Regional*. https://ec.europa.eu/regional_policy/pt/policy/themes/outermost-regions/
- Comissão Europeia. (2020). *Empresas e indústria - Publications Office of the EU*. <https://publications.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/44d7a7da-5fc5-11e8-ab9c-01aa75ed71a1>
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306715>
- Connolly, T., Ordonez, L., & Barker, S. (2013). Judgment and Decision Making. In N. Schmitt, S. HighHouse, & I. Weiner (Eds.), *Handbook in industrial and organizational psychology* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Corral-Verdugo, V., Fraijo-Sing, B., & Pinheiro, J. (2006). Sustainable Behavior and Time Perspective: Present, Past, and Future Orientations and Their Relationship with Water Conservation Behavior. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(2), 139–147.
- Costa, P., & McCrae, R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5–13. <https://doi.org/10.1037//1040-3590.4.1.5>
- Cotte, J., & Ratneshwat, S. (2001). Timestyle and leisure decisions. *Journal of Leisure Research*, 33(4), 396–409. <https://doi.org/10.1080/00222216.2001.11949951>
- Cottle, T. J. (1968). The Circles Test: An Investigation of Perceptions of Temporal Relatedness and Dominance. *Journal of Protective Techniques & Personality Assessment*, 31(5), 58–71. <https://doi.org/10.1080/0091651X.1967.10120417>
- Covey, S. (2017a). *O 8º hábito da eficácia à grandeza* (1st ed.). Gradiva.
- Covey, S. (2017b). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes Lições poderosas para a transformação pessoal*. Gradiva.

- Črnjar, K., Čikeš, V., & Ferenčak, K. (2019). The assessment of time management skills in Chinese and Croatian students. *Journal of the Polytechnics of Rijeka*, 7(1), 83–94. <https://doi.org/10.31784/zvr.7.1.3>
- Crockett, R., Weinman, J., Hankins, M., & Marteau, T. (2009). Time orientation and health-related behaviour: Measurement in general population samples. *Psychology and Health*, 24(3), 333–350. <https://doi.org/10.1080/08870440701813030>
- Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (E. RH (ed.); 6^a Ed.).
- Cygler, J. (2005). *Quem Mexeu na Minha Vida? A fórmula do sucesso e da felicidade, sem estresse*. Alegro.
- D'Alessio, M., Guarino, A., De Pascalis, V., & Zimbardo, P. (2003). Testing Zimbardo's Stanford Time Perspective Inventory (STPI) - Short Form: An Italian Study. *Time and Society*, 12(2–3), 333–347. <https://doi.org/10.1177/0961463X030122010>
- Darini, M., Pazhouhesh, H., & Moshiri, F. (2011). Relationship between Employee's Innovation (Creativity) and time management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 201–213. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.541>
- Daugherty, J., & Brase, G. (2010). Taking time to be healthy: Predicting health behaviors with delay discounting and time perspective. *Personality and Individual Differences*, 48(2), 202–207. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.10.007>
- Decreto-Lei n.º 135-B/2017, Diário da República n.º 212/2017, 2º Suplemento, Série I de 2017-11-03 5876 (2017). <https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/lc/115174188/201806250826/73532809/diploma/indice?consolidacaoTag=Empresas>
- Decreto-Lei n.º 318-D/76, Diário da República n.º 102/1976, 3º Suplemento, Série I (1976). <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/345536/details/maximized?perPage=100&sort=whenSearchable&q=Constituição+da+República+Portuguesa&sortOrder=ASC>
- Decreto-Lei n.º 500/80, Ministério das Finanças e do Plano Decreto-Lei n.º 500/80 (1980). https://www.igf.gov.pt/leggeraldocs/DL_500_80.htm
- DePree, M. (1989). *Leadership is an art*. Doubleday.
- DePree, M. (1992). *Leadership Jazz*. Dell Publishing.
- Desmyter, F., & De Raedt, R. (2012). The relationship between time perspective and subjective well-being of older adults. *Psychologica Belgica*, 52(1), 19–38. <https://doi.org/10.5334/pb-52-1-19>
- Diário da República, 1.^a série — N.º 234. (2010). Decreto-Lei n.º 128/2010. *Diário Da República, 1.^a Série — N.º 234*.
- Díaz-Morales, J. (2019). Procrastinación: Una Revisión de su Medida y sus Correlatos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*,

- 51(2), 43–60. <https://doi.org/10.21865/ridep51.2.04>
- Díaz-Morales, J. F. (2006). Estructura factorial y fiabilidad del Inventario de Perspectiva Temporal de Zimbardo. *Psicothema*, 18(3), 565–571.
- Díaz-Morales, J. F., Ferrari, J. R., & Cohen, J. R. (2008). Indecision and avoidant procrastination: The role of morningness- eveningness and time perspective in chronic delay lifestyles. *Journal of General Psychology*, 135(3), 228–240. <https://doi.org/10.3200/GENP.135.3.228-240>
- Díaz-Morales, J., & Ferrari, J. (2015). More Time to Procrastinators: The Role of Time Perspective. *Springer International Publishing Switzerland*, 305–321. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-07368-2>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment* ISSN:, 49(1), 71–75. <https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901>
- Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40, 189–216. <https://doi.org/10.1023/A:1006859511756>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2018). *Conta Satélite do Turismo de 2015 para a Região Autónoma da Madeira*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/contaseconomicas-pt/contaseconomicas-cst-pt/noticias/1698-09-07-2018-drem-divulga-counta-satelite-do-turismo-de-2015-para-a-regiao-autonoma-da-madeira.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2020, December 15). *Contas Regionais de 2018*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/contaseconomicas-pt/contaseconomicas-cr-pt/contaseconomicas-cr-noticias-pt/2741-15-12-2020-drem-divulga-dados-das-contas-regionais-de-2018-e-2019.html>
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2021). *Setor Empresarial da Região Autónoma da Madeira*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/>
- Direção Regional de Estatísticas da Madeira. (2021, October 28). *Empresas - Quadro*. <https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/economica/empresas-pt/empresas1-pt/quadros-empresas.html>
- Direção Regional do Orçamento e Tesouro. (2021, August 13). *SPERAA - Setor Público Empresarial da Região Autónoma dos Açores*. Direção Regional Do Orçamento e Tesouro. <https://portal.azores.gov.pt/web/drot/sper>

- Dissel, J. (2007). *Validation of a scale to measure time perspective in an African context (Não publicada)* (Issue November).
- Dowd, J. (1936). *Control in Human Societies*. D. Appleton Century Co.
- Drake, L., Duncan, E., Sutherland, F., Abernethy, C., & Henry, C. (2008). Time Perspective and Correlates of Wellbeing. *Time & Society*, 17(1), 23–37. <https://doi.org/10.1177/0961463X07086304>
- Drath, W., & Palus, C. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice*. Center for Creative Leadership.
- Drucker, P. (2019). *O Gestor Eficaz*. Actual Editora.
- Edwards, W. (1962). *Dynamic Decision Theory and Probabilistic Information Processing*. 4(2), 59–74.
- Edwards, W. (1968). Conservatism in human information processing. In B. Kleinmuntz (Ed.), *Formal representation of human judgment*. John Wiley & Sons.
- Eilam, B., & Aharon, I. (2003). Students planning in the process of self-regulated learning. *Contemporary Educational Psychology*, 28, 304–334. [https://doi.org/10.1016/S0361-476X\(02\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0361-476X(02)00042-5)
- Ellis, S., & Brown, Q. (2020). Can Values be Trained? Applying Affective Engagement to Change Organizational Culture. *Performance Improvement Quarterly*, 1–21. <https://doi.org/10.1002/piq.21327>
- Elsevier. (2021). *The Leadership Quarterly - Journal*. <https://www.journals.elsevier.com/the-leadership-quarterly>
- Eren, A. (2012). Prospective teachers' future time perspective and professional plans about teaching: The mediating role of academic optimism. *Teaching and Teacher Education*, 28(1), 111–123. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.09.006>
- Estrada, R., & Almeida, M. (2006). A Eficiência e a Eficácia Da Gestão Estratégica : Do Planejamento Estratégico À Mudança Organizacional. *Revista de Ciências Da Administração*, 9(19), 147–178.
- Estrada, R., Flores, G., & Schimith, C. (2011). Gestão do tempo como apoio ao planejamento estratégico pessoal. *Revista de Administração Da UFSM*, 4(1), 315–332. <https://doi.org/10.5902/198346593349>
- Evans, M. G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship. *Organizational Behavior & Human Performance*, 5(3), 277–298.
- Faber, N., Peters, K., & Jorna, R. (2006). *Technology for knowledge crossover: a tool for a sustainable paper industry*. September 2015.
- Fairholm, G. (1997). *Capturing the heart of leadership: spirituality and community in the American Workplace*. Praegers Publishers.

- Fairholm, M., & Fairholm, G. (2009). *Understanding Leadership Perspectives*. Springer Science + Business Media.
- Faria, A., & Pacheco, L. (2022). Comportamento da banca cooperativa em Portugal : a resiliência do Crédito Agrícola no período de 2007 a 2018. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores Na CPLP*, XX. <https://doi.org/10.29073/e3.v8i2.609>
- Fenner, G., & Renn, R. (2010). Technology-assisted supplemental work and work-to-family conflict: The role of instrumentality beliefs, organizational expectations and time management. *Human Relations*, 63(1), 63–82. <https://doi.org/10.1177/0018726709351064>
- Ferreira, J. (2007). *Concepções de Liderança Excepcional em Portugal - Um estudo exploratório* [Master's Thesis]. Universidade de Aveiro.
- Fiedler, F. (1968). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiedler, F., Chemers, M., & Mahar, L. (1976). *Improving Leadership Effectiveness: The leader match concept*. John Wiley.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership Effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619–632.
- Fieulaine, N., & Martinez, F. (2010). Time under control: Time perspective and desire for control in substance use. *Addictive Behaviors*, 35(8), 799–802. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2010.03.022>
- Fliege, H., Rose, M., Arck, P., Walter, O. B., Kocalevent, R. D., Weber, C., & Klapp, B. F. (2005). The Perceived Stress Questionnaire (PSQ) reconsidered: Validation and reference values from different clinical and healthy adult samples. *Psychosomatic Medicine*, 67(1), 78–88. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000151491.80178.78>
- Flores, G. T. (2011). *Gestão do Tempo como Contribuição ao Planejamento Estratégico Pessoal* [Master's Theses, Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria]. https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4577/FLORES%2C_GILBERTO_TIMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fraisse, P. (1967). *Psychologie du temps* (P. U. de France (ed.); 2nd Editio, Vol. 72, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/1420072>
- Francis-Smythe, J., & Robertson, I. (1999). On the relationship between time management and time estimation. *British Journal of Psychology*, 90(3), 1–41.
- Freud, S. (1923). *Das Ich und das Es*. Internationaler Psychoanalytischer Verlag (Vienna), W. W. Norton & Company.
- Frolova, Y., & Mahmood, M. (2019). Variations in employee duty orientation: impact of personality, leadership styles and corporate culture. *Eurasian Business Review*, 9(4), 423–444. <https://doi.org/10.1007/s40821-019-00135-8>

- Fulk, J., & Wendler, E. (1982). Dimensionality of leader-subordinate interactions: A path-goal investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 241–264. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90220-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90220-3)
- García-ros, R., & Pérez-González, F. (2012). Spanish Version of the Time Management Behavior Questionnaire for University Students. *The Spanish Journal of Psychology*, 15(3), 1485–1494. <https://doi.org/10.5209/rev>
- García-Ros, R., Pérez-González, F., & Hinojosa, E. (2004). Assessing time management skills as an important aspect of student learning: The construction and evaluation of a time management scale with Spanish high school students. *School Psychology International*, 25(2), 167–183. <https://doi.org/10.1177/0143034304043684>
- Gardner, H. (1995). *Inteligências Múltiplas: a Teoria na Prática* (1st ed.). Penso.
- Gardner, J. (1990). *On Leadership*. Free Press.
- Gardner, W., Lowe, K., Meuser, J., Noghani, F., Gullifor, D., & Cogliser, C. (2020). The leadership trilogy : A review of the third decade of The Leadership Quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101379. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Georgopoulos, B., Mahoney, G., & Jones, N. (1957). A path-goal approach to productivity. *Journal of Applied Psychology*, 41(6), 345–353.
- Gerstel, N., & Clawson, D. (2018). Control over Time : Employers , Workers , and Families Shaping Work Schedules. *Annual Review of Sociology*, 44, 77–97.
- Ghisolfi, E. (2008). *Sobre a Evolução Histórica do Conceito de Tempo e uma Investigação do seu Significado entre Estudantes de Diferentes Níveis de Escolaridade* (Vol. 2, Issue 1) [Monografia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Gil, António. (2017). *Como Elaborar Projetos de pesquisa* (6th ed.). Atlas.
- Gil, Artur, Fonseca, C., Lobo, A., & Calado, H. (2012). Linking GMES Space Component to the development of land policies in outermost regions - The Azores (Portugal) case-study. *European Journal of Remote Sensing*, 45(1), 263–281. <https://doi.org/10.5721/EuJRS20124524>
- Gil, I. (2022, February 23). *O dia em que a guerra começou*. <https://www.dn.pt/opinia/o-dia-em-que-a-guerra-comecou-14614326.html>
- Golabli, M., Rezaei, S., Najjar, L., & Nameghi, M. G. (2013). The Survey of Relationship between Time Management with Job Stress and Performance in Material and Procurement Management of N . I . S . O . C (National Iranian South Oil Company). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(10), 33–39.
- Gordon, A. (1937). *Personality: A psychological interpretation* (1st ed.). Henry Holt.
- Gouardères, F. (2021). *Princípios gerais da Política Industrial da UE*. https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_2.4.1.pdf

- Governo dos Açores. (2015). *Melhor pesca, mais rendimento - Medidas estratégicas para o setor da pesca dos Açores 2015-2020*.
- Governo dos Açores. (2019a). *Direção Regional das Pescas*. <http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/entidades/srmct-drp/?lang=pt&area=ct>
- Governo dos Açores. (2019b). *Secretaria Regional da Agricultura e Florestas*. <http://www.azores.gov.pt/Portal/pt/entidades/sraf>
- Governo dos Açores. (2021). *Orientações de médio prazo 2021-2024*. <https://portal.azores.gov.pt/documents/36169/ab2227f8-58fa-5db5-d591-a42f86b94bad>
- Governo Regional da Madeira. (2018). *Relatório Anual do SERAM*. [https://www.madeira.gov.pt/Portals/11/Documentos/RelatorioAnualSERAM/Relatorio_Anual_2018\(Final\).pdf](https://www.madeira.gov.pt/Portals/11/Documentos/RelatorioAnualSERAM/Relatorio_Anual_2018(Final).pdf)
- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook in industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Gravador, L. N., & Teng-Calleja, M. (2018). Work-life balance crafting behaviors : an empirical study. *Personnel Review*, 47(4), 786–804. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0112>
- Green, P., & Skinner, D. (2005). Does time management training work ? An evaluation. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 124–139.
- Greenleaf, R. (1996). *On becoming a servant-leader*. (D. M. Frick & L. C. Spears (ed.)). Jossey-Bass.
- Grunschel, C., Patrzek, J., Klingsieck, K., & Fries, S. (2018). “ I ’ ll stop procrastinating now !” Fostering specific processes of self-regulated learning to reduce academic procrastination. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(2), 143–157. <https://doi.org/10.1080/10852352.2016.1198166>
- Gupta, R., Hershey, D., & Gaur, J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: an empirical investigation. *Current Psychology*, 31(2), 195–211. <https://doi.org/10.1007/s12144-012-9136-3>
- Häfner, A., & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(5), 429–447. <https://doi.org/10.1080/00223980.2010.496647>
- Häfner, A., Stock, A., & Oberst, V. (2015). Decreasing students’ stress through time management training: an intervention study. *European Journal of Psychology of Education*, 30(1), 81–84. <https://doi.org/10.1007/s10212-014-0229-2>
- Häfner, A., Stock, A., Pinneker, L., & Ströhle, S. (2013). Stress prevention through a time management training intervention: An experimental study. *Educational Psychology*, 34(3), 403–416. <https://doi.org/10.1080/01443410.2013.785065>

- Hall, B., & Hirsch, D. (1982). An Evaluation of the Effects of a Time Management Training Program on Work Efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4), 73–96. <https://doi.org/10.1300/J075v03n04>
- Hall, C., Lindzey, G., & Campbell, J. (2000). *Teorias da Personalidade* (4th ed.). Artmed Editora.
- Hamilton, J., Kives, K., Micevski, V., & Grace, S. (2003). Time perspective and health-promoting behavior in a cardiac rehabilitation population. *Behavioral Medicine*, 28(4), 132–139. <https://doi.org/10.1080/08964280309596051>
- Hammond, K. R. (1955). Probabilistic Functioning and the clinical method. *Psychological Reviews*, 62(4), 255–262.
- Harber, K., Zimbardo, P., & Boyd, J. (2003). Participant Self-Selection Biases as a Function of Individual Differences in Time Perspective. *Basic and Applied Social Psychology*, 25(3), 255–264. <https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2503>
- Hawking, S., & Hertog, T. (2018). A smooth exit from eternal inflation? *Journal of High Energy Physics*, 04, 153–187. [https://doi.org/10.1016/s1087-3295\(99\)80006-1](https://doi.org/10.1016/s1087-3295(99)80006-1)
- Hawkins, F., & Klas, L. (1997). Time Management as a Stressor for Helping Professionals: Implications for Employment. *Journal of Employment Counseling*, 34(1), 2–6. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.1997.tb00451.x>
- Heather, D., Miles, B., & Don, M. (2016). Coping with university education: The relationships of time management behaviour and work engagement with the five factor model aspects. *Journal of Psychology and Education*, 45, 268–274. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.12.004>
- Hemphil, J., & Coons, A. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In S. & A. E. Coons (Ed.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Henson, J., Carey, M., Carey, K., & Maisto, S. (2006). Associations among health behaviors and time perspective in young adults: Model testing with boot-strapping replication. *Journal of Behavioral Medicine*, 29(2), 127–137. <https://doi.org/10.1007/s10865-005-9027-2>
- Hilbig, B., & Zettler, I. (2015). When the cat's away, some mice will play: A basic trait account of dishonest behavior. *Journal of Research in Personality*, 57, 72–88. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2015.04.003>
- Hill, P., Bedau, H., Chechile, R., Crochetiere, W., Kellerman, B., Ounjian, D., Pauker, S., Pauker, S., & Rubin, J. (1986). *Making decisions: a multidisciplinary introduction*. University Press of America. <https://doi.org/978-0-8191-5388-3>
- Holman, A., & Zimbardo, P. (2009). The social language of time: The time perspective-social network connection. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(2), 136–147. <https://doi.org/10.1080/01973530902880415>
- Homans, G. (1950). *The Human Group*. Harcourt, Brace & World.

- Horstmanshof, L., & Zimitat, C. (2007). Future time orientation predicts academic engagement among first-year university students. *British Journal of Educational Psychology*, 77(3), 703–718. <https://doi.org/10.1348/000709906X160778>
- Hough, L., & Johnson, J. (2013). Use and Importance of Personality Variables in Work Settings. In N. Schmitt, S. Highhouse, & I. Weiner (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 211–243). John Wiley & Sons, Inc.
- House, R., Hanges, P., Ruiz-Quintanilla, A., Dorfman, P., Javidan, M., & Dickson, M. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley, M. J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership* (pp. 171–233). JAI Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leader. *Journal of Contemporary Business*, 9, 81–97.
- Huang, E. Y., & Lin, S. W. (2014). How does e-mail use affect perceived control of time? *Information & Management*, 51(6), 679–687. <https://doi.org/10.1016/j.im.2014.05.013>
- Hummel, C. (1994). *Tyranny of the Urgent*. IVP Books.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. (2009). Personality and Citizenship Behavior : The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959. <https://doi.org/10.1037/a0013329>
- Indreica, E.-S., Cazan, A.-M., & Truța, C. (2011). Effects of learning styles and time management on academic achievement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1096–1102. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.214>
- Instituto de Desenvolvimento Regional, I.-R. (2019). *Documento de Orientação estratégica Madeira 2030*.
- Instituto de Emprego da Madeira. (2021). *COVID-19 Medidas Extraordinárias de Apoio*. <https://www.iem.madeira.gov.pt/covid19-medidasapoio/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2012a). *Censos 2011 Resultados Definitivos - Região Autónoma da Madeira*. Instituto Nacional de Estatística. www.ine.pt
- Instituto Nacional de Estatística. (2012b). *Censos 2011 Resultados Definitivos - Região Autónoma dos Açores*. Instituto Nacional de Estatística. https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacao_det&contexto=pu&PUBLICACOESpub_boui=156658963&PUBLICACOESmodo=2&selTab=tab1&pcensos=61969554
- Instituto Nacional de Estatística. (2021a). *Empresas - Principais Indicadores*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_princindic
- Instituto Nacional de Estatística. (2021b). *Empresas (nr^o) por localização geográfica e dimensão*. https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0008466&selTab=tab0

- Instituto Nacional de Estatística. (2021c). *Empresas em Portugal*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2021d). *INE - Plataforma de divulgação dos Censos 2021 – Resultados Preliminares*. https://censos.ine.pt/scripts/db_censos_2021.html
- Instituto Nacional de Estatística. (2021e). *Sistema Integrado de Metainformação - pesquisa*. <http://smi.ine.pt/Pesquisa>
- Jacobs, T., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281–295). Leadership Library of America.
- Jakobsson, U. (2004). Statistical presentation and analysis of ordinal data in nursing research. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 18(4), 437–440. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2004.00305.x>
- Jankowski, K., Zajenkowski, M., & Stolarski, M. (2020). What Are the Optimal Levels of Time Perspectives? Deviation from the Balanced Time Perspective-Revisited (DBTP-r). *Psychologica Belgica*, 60(1), 164–183. <https://doi.org/10.5334/pb.487>
- Jex, S., & Elacqua, T. (1999). Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain. *Work and Stress*, 13(2), 182–191. <https://doi.org/10.1080/026783799296138>
- Johnson, J. (2002). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In M. Barrick & A. Ryan (Eds.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (pp. 83–120). Jossey-Bass.
- Júlio, V. (2013). *Preocupações de Carreira para a reforma e satisfação com a vida numa amostra de reformados*. Universidade de Lisboa.
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. (2008). The three C's of work motivation: Content, context, and change. In R. Kanfer, G. Chen, & R. Pritchard (Eds.), *Work Motivation: Past, Present, and Future* (Issue January 2008, pp. 1–16). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203809501>
- Karbakhsh Ravari, A., Farokhzadian, J., Nematollahi, M., Miri, S., & Foroughameri, G. (2020). The Effectiveness of a Time Management Workshop on Job Stress of Nurses Working in Emergency Departments: An Experimental Study. *Journal of Emergency Nursing*, 46(4), 548.e1-548.e11. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2020.03.013>
- Karsten, L., & Leopold, J. (2003). Time and management : the need for hora management. *Emerald*, 32(4), 405–421. <https://doi.org/10.1108/00483480310477506>
- Katz, D., & Khan, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). John Wiley. <https://doi.org/0471023558>
- Kaufman-scarborough, C., & Lindquist, J. (1999). Time management and polychronicity: comparisons, contrasts, and insights for the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 14(3), 4. <https://doi.org/10.1108/02683949910263819>

- Keifer, C. (1992). "Leadership in Metanoic Organizations." In *New traditions in business: spirit and leadership in the 21st century*. Berret-Koehler.
- Kelly, W. (2002). Harnessing the river of time: a theoretical framework of time use efficiency with suggestions for counselors. *Journal of Employment Counseling*, 39(1), 12–21. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2002.tb00504.x>
- Kelly, W. E. (2003). No time to worry: The relationship between worry, time structure, and time management. *Personality and Individual Differences*, 35(5), 1119–1126. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00322-7](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00322-7)
- Keough, K., Zimbardo, P., & Boyd, J. (1999). Who's smoking, drinking, and using drugs? Time perspective as a predictor of substance use. *Basic and Applied Social Psychology*, 21(2), 149–164. <https://doi.org/10.1207/S15324834BA210207>
- Kets de Vries, M. (1988). Prisoners of Leadership. *Human Relations*, 41(3), 261–280.
- Khan, H., Farooqi, M. T., Khalil, A., & Faisal, I. (2016). Exploring Relationship of Time Management with Teachers' Performance. *Bulletin of Education and Research*, 38(2), 249–263.
- Khan, M., Ismail, F., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Khanam, N., Sahu, T., Rao, E., Kar, S., & Quazi, S. (2017). A study on university student's time management and academic achievement. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 4(12), 4761–4765. <https://doi.org/10.18203/2394-6040.ijcmph20175365>
- Khedhaouria, A., Nakara, W., Gharbi, S., & Bahri, C. (2020). The Relationship between Organizational Culture and Small-firm Performance: Entrepreneurial Orientation as Mediator. *European Management Review*. <https://doi.org/10.1111/emre.12383>
- Kian, T., Rajah, S., & Yusoff, W. (2014). Job satisfaction and motivation: what are the difference among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94–102.
- Kjellstrom, S., Stalne, K., & Törnblom, O. (2020). Six ways of understanding leadership development: An exploration of increasing complexity. *Leadership*, 0(0), 1–27. <https://doi.org/10.1177/1742715020926731>
- Klein, É. (1995). *O tempo. (Trad. Original: Le Temp, Flammarion, Collection Dominos 1995)*. Instituto Piaget.
- Kołodziejwski, M. (2021). *Regiões Ultraperiféricas (RUP) - Fichas técnicas sobre a União Europeia - 2021*. https://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/pt/FTU_3.1.7.pdf
- König, C., Kleinmann, M., & Höhmann, W. (2013). A field test of the quiet hour as a time management technique. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 63(3), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2012.12.003>

- Košťál, J., Klicperová-Baker, M., Lukavská, K., & Lukavský, J. (2016). Short version of the Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI-short) with and without the Future-Negative scale , verified on nationally representative samples. *Time & Society*, 25(2), 169–192. <https://doi.org/10.1177/0961463X15577254>
- Kotter, J. (1999). *What Leaders really do*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. (2009). What Leaders Really Do. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 18–28. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235494>
- Kouzes, J., & Posner, B. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass.
- Kramer, A., Bhave, D., & Johnson, T. (2014). Personality and group performance: The importance of personality composition and work tasks. *Personality and Individual Differences*, 58(February), 132–137. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.10.019>
- Lagarde, C. (2019, May 1). *Portugal e a Economia Mundial: O Caminho a Seguir*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/pt/News/Articles/2019/03/01/sp030119-portugal-and-the-global-economy-the-way-forward>
- Laghi, F., Baiocco, R., D'Alessio, M., & Gurrieri, G. (2009). Suicidal ideation and time perspective in high school students. *European Psychiatry*, 24(1), 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.eurpsy.2008.08.006>
- Laghi, F., Baiocco, R., Liga, F., Guarino, A., & Baumgartner, E. (2013). Identity status differences among Italian adolescents: Associations with time perspective. *Children and Youth Services Review*, 35(3), 482–487. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2012.12.018>
- Laghi, F., D'Alessio, M., Pallini, S., & Baiocco, R. (2009). Attachment representations and time perspective in adolescence. *Social Indicators Research*, 90(2), 181–194. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9249-0>
- Lakein, A. (1974). *How to get control of your time and your life* (1st ed.). The New American Library.
- Lang, D. (1992). Preventing short-term strain through time-management coping. *Work & Stress : An International Journal of Work , Health & Organisations*, 6(2), 169–176. <https://doi.org/10.1080/02678379208260351>
- Latin, J., Carroll, D., & Green, P. (2003). *Analyzing Multivariate Data, Volume 1* (1st ed.). Thomson Brooks/Cole.
- Lay, C., & Schouwenburg, H. (1993). Trait Procrastination, Time Management, and Academic Behavior. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8(4), 647–662.
- Lei n° 83/2021, Assembleia da República, Diário da República, 1ª série (2021). <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/83-2021-175397114>
- Leister, A., Borden, D., & Fielder, F. (1977). Validation of Contingency Model

- Leadership Training: Leader Match. *Academy of Management Journal*, 20(3), 464–470. <https://doi.org/10.2307/255420>
- Leite, E. (2021, December 16). O papel das RUP na União Europeia: Factos e desafios – O Jornal Económico. *O Jornal Económico*, 1. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/o-papel-das-rup-na-uniao-europeia-factos-e-desafios-818042>
- Lepper, M., & Greene, D. (1975). Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), 479–486. <https://doi.org/10.1037/h0076484>
- Lerner, J., & Keltner, D. (2000). Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgement and choice. *Cognition and Emotion*, 14(4), 473–493. <https://doi.org/10.1080/026999300402763>
- Lévesque, M., & Stephan, U. (2020). It's Time We Talk About Time in Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(2), 163–184. <https://doi.org/10.1177/1042258719839711>
- Lewin, K. (1951). Field Theory of Social Science: Selected Theoretical Papers. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 276(1), 146–147. <https://doi.org/10.1177/000271625127600135>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “ Social Climates .” *The Journal of Social Psychology*, 10, 269–308. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill Book Company.
- Lima, M., & Jesus, S. (2011). 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*, 2(2), 121–144.
- Ling, Y., López-Fernández, M., Serrano-Bedia, A., & Kellermanns, F. (2019). Organizational culture and entrepreneurial orientation: examination through a new conceptualization lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00600-w>
- Liu, O. L., Rijmen, F., MacCann, C., & Roberts, R. (2009). The assessment of time management in middle-school students. *Personality and Individual Differences*, 47(3), 174–179. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.02.018>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.
- Lopes, L. (1987). Between hope and fear: The psychology of risk. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology Vol 20*. Academic Press.
- Lopes, M. (2021, October 15). *Empresa aposta no trabalho híbrido e atribui 150 euros aos colaboradores para melhorarem o espaço de home office – Human Resources*.

<https://hrportugal.sapo.pt/empresa-aposta-no-trabalho-hibrido-e-atribui-150-euros-aos-colaboradores-para-melhorarem-o-espaco-de-home-office/>

- Lord, R., Binning, J., Rush, M., & Thomas, J. (1978). The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire ratings of leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 27–39. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90036-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90036-3)
- Lourtie, P. (2011). *Portugal no contexto da crise do Euro*. 21, 61–105. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/ri/n32/n32a05.pdf>
- Lukavská, K., Klicperová, M., Lukavský, J., & Zimbardo, P. (2011). ZTPI-Zimbardo Time Perspective Inventory-Czech validization study. *Československá Psychologie*, 55(4), 356–374.
- Luthans, F., & Davis, T. (1979). Behavioral Self-Management-The Missing Link in Managerial Effectiveness. *Organizational Dynamics*, 42–60.
- Mações, M. (2017a). *Da Gestão Tradicional à Gestão Contemporânea* (1st ed.). Atual Editor.
- Mações, M. (2017b). *Liderança, Motivação e Comunicação* (1st ed.). Atual Editor.
- Mações, M. (2017c). *Planeamento, estratégia e Tomada de Decisão* (1st ed.). Atual Editor.
- Macan, T. (1994). Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.3.381>
- Macan, T. (1996). Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes, and job performance. *The Journal of Psychology*, 130(3), 229–236. <https://doi.org/10.1080/00223980.1996.9915004>
- Macan, T., Gibson, J., & Cunningham, J. (2010). Will you remember to read this article later when you have time? The relationship between prospective memory and time management. *Personality and Individual Differences*, 48(6), 725–730. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.01.015>
- Macan, T., Shahani, C., Dipboye, R., & Phillips, A. (1990). College students time management: correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760–768.
- MacCann, C., Fogarty, G., & Roberts, R. (2012). Strategies for success in education: Time management is more important for part-time than full-time community college students. *Learning and Individual Differences*, 22(5), 618–623. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2011.09.015>
- Mackenzie, A., & Nickerson, P. (2009). *The Time Trap: The Classic Book on Time Management* (4th ed.). Amazon. <http://www.amazon.ca/exec/obidos/redirect?tag=citeulike09-20&path=ASIN/081447926X>

- Malatras, J., Israel, A., Sokolowski, K., & Ryan, J. (2016). First things first: Family activities and routines, time management and attention. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 47, 23–29. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2016.09.006>
- Malkoc, S., & Tonietto, G. (2019). Activity versus outcome maximization in time management. *Current Opinion in Psychology*, 26, 49–53. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.04.017>
- Marconi, M., & Lakatos, E. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8th ed.). Atlas.
- Maslow, A. H. (1965). Humanistic Science and Transcendent Experiences. *Brandels University*, 5(2), 219–227.
- Matsumoto, D., & Juang, L. (2017). *Culture and Psychology* (6th ed.). Cengage Learning.
- Maxwell, J. (1999). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership workbook*. Thomas Nelson.
- McGrath, J., & Kelley, J. (1986). *Time and Human Interaction: Toward a Social Psychology of Time* (1st ed.). The Guilford Press.
- McKay, M., Worrell, F., Temple, E., Perry, J., Cole, J., & Mello, Z. (2015). Less is not always more: The case of the 36-item short form of the Zimbardo Time Perspective Inventory. *Personality and Individual Differences*, 72, 68–71. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.018>
- Mckenna, R. J. (1996). *Approaches to decision making*. Edith Cowan University. <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/6811>
- Meindl, J. (1990). On leadership: An alternative to the conventional wisdom. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior*. JAI Press.
- Mello, Z., & Worrell, F. (2006). The Relationship of Time Perspective to Age , Gender , and Academic Achievement ... *Psychology*, 29(3), 271–289.
- Melo, E., & Farias, A. (2015). Gerenciamento do Tempo e da Rotina de Trabalho: Um Estudo de Caso Numa Agência do Banco Bradesco S/A. *XI Congresso Nacional de Excelência Em Gestão*.
- Meuser, J., Gardner, W., Dinh, J., Liden, R., & Lord, R. (2016). A Network Analysis of Leadership Theory : The Infancy of Integration. *Journal of Management*, 1–30. <https://doi.org/10.1177/0149206316647099>
- Milfont, T., Belo, R., & Pessoa, V. (2008). Testing Zimbardo Time Perspective Inventory in a Brazilian Sample Testing Zimbardo Time Perspective Inventory in a Brazilian Sample. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(1), 49–58.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper and Row.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A guided tour through the wilds os strategic management*. Prentice Hall.

- Mitchell, T., Larson, J., & Green, S. (1977). Leader behavior, situational moderators, and group performance: An attributional analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18(2), 254–268. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(77\)90030-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(77)90030-7)
- Mitina, O., & Sircova, A. (2008). Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI): results of Russian version psychometrics analysis. *Psychology*, 4, 67–89.
- Modna, Y., & Scott, B. (2017). The role of circadian rhythms among medical students in management organization and academic achievement. *Conference on Innovations in Science and Education*, 983–987.
- Molaei, Z., Asadzadeh, H., & Dortaj, F. (2013). Parallel Programming: A Model for Time Management, Improving the Academic Achievement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 333–341. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1172>
- Montana Public Health Association. (2016, September 28). *2016 Conference The Power of Story - MPHA Annual Conference: Time Management Assessment*. <https://www.mtpha.com/page/PPHandouts>
- Morris, T. (2009). *Se Aristóteles Fosse Administrador da General Motors - A alma do negócio*. Dom Quixote.
- Mota, V. (2018). *Organizações positivas e o bem-estar dos trabalhadores : Uma análise empírica* [Master's Thesis]. Universidade dos Açores.
- Motowildo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Mudrack, P. (1997). The Structure of perceptions of time. *Sage*, 57(2), 222–240.
- Mukhtar, U., Ramzan, S., & Fatima, K. (2016). Analysis of Employees' Time Management Behavior Skills and Strategies (TMBSS) in Pakistan. *Strategic Management*, 21(4), 12–21.
- Muro, A., Feliu-Soler, A., Castellà, J., Deví, J., & Soler, J. (2017). Does Time Perspective Predict Life Satisfaction? A Study Including Mindfulness as a Measure of Time Experience in a Sample of Catalan Students. *Mindfulness*, 8, 655–663. <https://doi.org/10.1007/s12671-016-0644-3>
- Muste, D. (2019). Time Management applied in education. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 77–82.
- Nabais, C. (2017). *Dicionário de Gestão* (1st ed.). Editora Plátano.
- Nações Unidas - ONU Portugal. (2022, May 11). *O impacto global da guerra na Ucrânia* - . Nações Unidas - ONU Portugal. <https://unric.org/pt/o-impacto-global-da-guerra-na-ucrania/>

- Nadinloyi, K. B., Hajloo, N., Garamaleki, N. S., & Sadeghi, H. (2013). The Study Efficacy of Time Management Training on Increase Academic Time Management of Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 134–138. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.523>
- Neves, A., Ferreira, G., Centeno, L., Martins, N., Souza, N., Albuquerque, F., & Pereira, T. (2014). *Plano Referencial Estratégico para a Economia da RAM*.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *MANUAL DE COMPETÊNCIAS PESSOAIS, INTERPESSOAIS E INSTRUMENTAIS* (M. Robalo (ed.); 3rd ed.). Edições Sílabo.
- Newell, A., & Simon, H. (1972). *Humana problem solving*. Prentice Hall.
- Nohria, N., Joyce, W., & Roberson, B. (2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, 1–13.
- Nuttin, J. (1985). *Future Time Perspective and motivation - Theory and Research Method* (P. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. (ed.)). Psychology Press.
- O’Connell, V. (2014). The healthy college student: The impact of daily routines on illness burden. *SAGE Open*, 4(3), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244014547181>
- O’Toole, J., & Bennis, W. (1992). Our Federalist Future : The Leadership Imperative. *California Management Review*.
- Observador. (2019). *Banco de Portugal piora projeções de crescimento para 2019 com PIB a crescer 1,7% – Observador*. <https://observador.pt/2019/03/28/banco-de-portugal-piora-projecoes-de-crescimento-para-2019-com-pib-a-crescer-17/>
- Organização das Nações Unidas. (2019, March 27). *FMI elogia reformas económicas implementadas para superar crise em Portugal*. <https://news.un.org/pt/story/2019/03/1665961>
- Orkibi, H. (2015). Psychometric Properties of the Hebrew Short Version of the Zimbardo Time Perspective Inventory. *Evaluation and the Health Professions*, 38(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/0163278714531601>
- Orlikowski, W. J. ;, & Yates, J. (2002). It’s About Time - Temporal structuring in organizations. *Organization Science*, 13(6), 684–700.
- Orosz, G., Dombi, E., Tóth-Király, I., & Roland-Lévy, C. (2017). The Less is More: The 17-Item Zimbardo Time Perspective Inventory. *Current Psychology*, 36(1), 39–47. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9382-2>
- Orpen, C. (1994). The effect of time-management training on employee attitudes and behavior: A field experiment. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 128(4), 393–396. <https://doi.org/10.1080/00223980.1994.9712743>
- Ortuno, V., & Gamboa, V. (2009). Estrutura factorial do Zimbardo Time Perspective Inventory – ZTPI numa amostra de estudantes universitários portugueses. *Avances En Psicología Latinoamericana/Bogota*, 27(1), 21–32.

- Osborn, A. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Writing*. Scribner's.
- Ostroff, C., Kinicki, A., & Muhammad, R. (2013). Handbook of psychology industrial and organizational psychology. In N. Schimitt, S. Highhouse, & I. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 643–676). John Wiley & Sons.
- Palo, V., Monacis, L., Miceli, S., Sinatra, M., & Nuovo, S. (2017). Decisional procrastination in academic settings: The role of metacognitions and learning strategies. *Frontiers in Psychology*, 8(June), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00973>
- Paranzini, M., & Kanaane Cad, R. (2016). Personalidade e Organização: Tendências e Perspectivas. *Bol. Acad. Paulista de Psicologia*, 36(90), 157–175.
- Patrício, I. (2021, September 28). *Portugueses valorizam teletrabalho, mas não estão disponíveis para corte no salário – ECO*. <https://eco.sapo.pt/2021/09/28/portugueses-valorizam-teletrabalho-mas-nao-estao-disponiveis-para-corte-no-salario/>
- Peeters, M.A.G. and Rutte, C. G. (2005). Time management behaviour as a moderator for the job-demand-control interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 64–75.
- Perry, J., McKay, M., Worrell, F., Živkovič, U., Mello, Z., & Musil, B. (2015). Measuring time perspective in adolescents: Can you get the right answer by asking the wrong questions? *Personality and Individual Differences*, 78, 53–57. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.01.015>
- Philipp, S. F. (1992). Time Orientation and Participation in Leisure Activities. *Perceptual and Motor Skills*, 75, 659–664.
- Pluta, A., & Wójcik, G. (2015). Research on time-management skills of employees in the process of creating value for the customer. *International Journal of Business Performance Management*, 16(2–3), 246–261. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2015.068735>
- Ponte, J., Couto, G., Pimentel, P., Sousa, Á., & Oliveira, A. (2019). Tourist satisfaction with the Municipality of Ponta Delgada (Azores). *Revista de Gestão e Secretariado*, 10(3), 192–217. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i3.896>
- PORDATA. (2021). *Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Pequenas+e+médias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensão-2859>
- Prodanov, C., & Freitas, E. (2013). Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. In Feevale (Ed.), *Universidade FEEVALE* (2nd ed.). Feevale. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Protogerou, C., & Turner-Cobb, J. (2011). Predictors of non-condom use intentions by

- university students in Britain and Greece: The impact of attitudes, time perspective, relationship status, and habit. *Journal of Child and Adolescent Mental Health*, 23(2), 91–106. <https://doi.org/10.2989/17280583.2011.634548>
- Przepiorka, A., Sobol-Kwapinska, M., & Jankowski, T. (2016). A polish short version of the Zimbardo Time Perspective Inventory. *Personality and Individual Differences*, 101, 78–89. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.047>
- Público. (2019). *FMI pede aos governos que se preparem para a próxima crise | Finanças públicas | PÚBLICO*. <https://www.publico.pt/2019/04/10/economia/noticia/fmi-pede-estados-preparem-proxima-crise-1868751>
- Ramalheira, P. (2013). *O Impacto da Cultura Portuguesa e da Proactividade na Liderança : Um Estudo Exploratório* [Master's Thesis]. Universidade Autónoma de Lisboa.
- Ramo, H. (1999). An Aristotelian Human Time-Space Manifold. *SAGE*, 8(2), 309–328.
- Rao, S., & Azmi, F. (2018). Time Management Behaviour: Scale Development And Validation. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 1–08. <https://doi.org/10.9790/487X-2003090108>
- Rapp, A., Bachrach, D., & Rapp, T. (2013). The influence of time management skill on the curvilinear relationship between organizational citizenship behavior and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 1–10. <https://doi.org/10.1037/a0031733>
- Rauch, C., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45–62). Elmsford.
- Reinbacher, P. (2009). Zeit-Management ist keine Privatsache! Der Umgang mit Zeit ist (auch) eine Frage der Kultur in Organisationen. *Gruppendynamik Und Organisationsberatung*, 40(4), 393–406. <https://doi.org/10.1007/s11612-009-0092-9>
- Reunanen, T. (2015). Human Factor in Time Management. *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences*, *AHFE 2015*, 3, 709–716. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.311>
- Reunanen, T., Windahl, R., & Vanharanta, H. (2017). Innovativeness Through Time Management. In J. Kantola, T. Barath, S. Nazir, & T. Antre (Eds.), *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol. 498 (pp. 289–299). Springer, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42070-7>
- Richards, D., & Engle, S. (1986). After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership* (pp. 199–214). Miles River Press.
- Rodrigues, A., Mendonça, J., Lopes, A., Gomes, N., & Rocha, M. (2018). Gestão do

- tempo aplicada à produtividade, qualidade de vida e desempenho: Análise de publicações do banco de dados da CAPES e do Google Académico. *Congresso Internacional de Administração*, 1–16. https://admpg.com.br/2019/anais/2018/arquivos/06022018_190629_5b131a853d259.pdf
- Rönnlund, M., Koudriavtseva, A., Germundsjö, L., Eriksson, T., Åström, E., & Carelli, M. G. (2019). Mindfulness Promotes a More Balanced Time Perspective: Correlational and Intervention-Based Evidence. *Mindfulness*, 10(8), 1579–1591. <https://doi.org/10.1007/s12671-019-01113-x>
- Rothspan, S., & Read, S. (1996). Present versus future time perspective and HIV risk among heterosexual college students. *Health Psychology*, 15(2), 131–134. <https://doi.org/10.1037//0278-6133.15.2.131>
- Rovelli, P. (2020). “I am stuck in meetings”: Understanding the relation of CEO time management with TMT size and gender diversity. *European Management Journal*, 38(5), 777–790. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.010>
- Sá, M., Silva, A., Oliveira, G., & Silveira, J. (2018). O método Getting Things Done (GTD) e as ferramentas de gerenciamento de tempo e produtividade The method Getting Things Done (GTD) and time and productivity management tools. *Navus*, 8(1), 72–87.
- Sabelis, I. (2001). Time Management Paradoxes and patterns. *Time & Society*, 10(2/3), 387–400. <https://doi.org/10.4324/9781315493299-19>
- Safonov, Y., Maslennikov, Y., & Kashubskiy, A. (2017). Time management and its implementation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(1), 82–87.
- Saha, S., & Kumar, S. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-03-2017-0078>
- Santos, P. (2019). *Direção Regional de Agricultura*. Secretaria Regional de Agricultura e Pescas. <https://www.madeira.gov.pt/dra/Estrutura/DRA/A-Direção>
- Sapo24. (2018). *De Wall Street a Lisboa. Como a crise de 2008 atravessou o Atlântico - Economia - SAPO 24*. <https://24.sapo.pt/economia/artigos/de-wall-street-a-lisboa-como-a-crise-de-2008-atravessou-o-atlantico>
- Sardinha, L., Sousa, Á., & Leite, E. (2019, October 27). Recurso Tempo: uma ferramenta estratégica de gestão. *A Pátria*. <https://apatia.org/artigo/recurso-tempo-uma-ferramenta-estrategica-de-gestao/>
- Sardinha, L., Sousa, Á., Leite, E., & Carvalho, A. (2021). Training in time management: a case study in an outermost insular context. *ICERI2021 Conference, November*, 9579–9589.
- Sardinha, L., Sousa, Á., Leite, E., & Fernandes, P. (2020). O setor empresarial nas regiões ultraperiféricas portuguesas – Uma década em perspetiva. *E3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores Na CPLP*, 3(1), 3–24.

<https://doi.org/10.29073/e3.v6i1.262>

- Sardinha, L., Sousa, Á., Leite, E., Ribeiro, H., & Carvalho, A. (2020). A flexible Time Management Model Proposal. *63rd International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Building Resilient Society.”*
- Sardinha, L., Sousa, Á., Leite, E., Ribeiro, H., & Carvalho, A. (2021). The Relationship between time management behavior and time perspective: a case study in the context of outermost regions. In K. Hammes, H. Volarevic, & O. Kaurova (Eds.), *66th International Scientific Conference on Economic and Social Development* (pp. 230–240).
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, B. (1976). Perceiving Time: A Psychological Investigation with Men and Women. *American Journal of Sociology*, 196–198.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Secretária Regional do Turismo e Cultura. (2019). *600 anos Madeira - História*.
<http://www.madeira600.pt/pt-pt/historia>
- Seiwert, L., & McGee-Cooper, A. (2008). *Como chegar depressa, indo devagar* (1st ed.). Centro Atlântico.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline - The arts & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Serviço Regional de Estatística dos Açores. (2021). *Séries Anuais - Empresas*.
https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Relatorios/lista_relatorios.aspx?idc=6194&idsc=6831&lang_id=1
- Severino, A. (2017). *Metodologia do trabalho Científico (E-Book)* (24th ed.). Cortez Editora.
- Shadish, W., Cook, T., & Campbell, D. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Houghton Mifflin Company.
- Shahani, C., Weiner, R., & Streit, M. (1993). An investigation of the dispositional nature of the time management construct. *Anxiety, Stress, & Coping*, 6(3), 231–243.
<https://doi.org/10.1080/10615809308248382>
- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership : A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
<https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Shmotkin, D., & Eyal, N. (2003). Psychological time in later life: Implications for counseling. *Journal of Counseling and Development*, 81(3), 259–267.
<https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2003.tb00252.x>
- Shores, K., & Scott, D. (2007). The relationship of individual time perspective and

- recreation experience preferences. *Journal of Leisure Research*, 39(1), 28–59. <https://doi.org/10.1080/00222216.2007.11950097>
- Silva, A. (2018). Ferramentas do planeamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. *Revista de Iniciação Científica Da Universidade Vale Do Rio Verde*, 8(1), 159–173.
- Silva, C. (2021, September 29). *Menos horas e mais flexibilidade: o mundo do trabalho está a mudar*. <https://www.noticiasmagazine.pt/2021/menos-horas-e-mais-flexibilidade-o-mundo-do-trabalho-esta-a-mudar/historias/266902/>
- Silva, O., Caldeira, S., Sousa, Á., & Mendes, M. (2020). Estratégias de coping em estudantes do Ensino Superior. *E-Psi*, 9(1), 118–136. <https://doi.org/10.14417/ap.163>
- Silva, O., & Sousa, Á. (2016). Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaines : articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives. *Recherches Qualitatives*, 18, 171–181.
- Silva, O., Sousa, Á., & Cabral, J. (2017). Monitoring system in the context of a technological distance teaching-learning environment. *EDULEARN17 Proceedings: 9th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN17)*, 1215–1220.
- Silveira, L. (2010). As regiões ultraperiféricas na União Europeia. O Sistema de Inovação dos Açores. *XII Colóquio Ibérico de Geografia*. <http://web.letras.up.pt/xiicig/resumos/143.pdf>
- Simões, A. (1992). Ulterior validação de uma escala de satisfação com a vida (SWLS). *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 26(3), 503–515.
- Simon, H. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice Hall.
- Simons, D., & Galotti, K. (1992). Everyday planning: An analysis of daily time management. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 30(1), 61–64. <https://doi.org/10.3758/BF03330397>
- Sircova, A., Van De Vijver, F. J. R., Osin, E., Milfont, T. L., Fieulaine, N., Kislali-Erginbilgic, A., Zimbardo, P. G., Djarallah, S., Chorfi, M. S., Do Rego Leite, U., Lin, H., Lv, H., Bunjevac, T., Tomaš, T., Punek, J., Vrlec, A., Matic, J., Bokulic, M., Klicperová-Baker, M., ... Boyd, J. N. (2014). A global look at time: A 24-country study of the equivalence of the zimbardo time perspective inventory. *SAGE Open*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244013515686>
- Slaven, G., & Totterdell, P. (1993). Time management training: does it transfer to the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 8(1), 20–28.
- Sousa, A. (2009). *Introdução à Gestão* (1st ed.). Verbo.
- Sousa, Á., Batista, G., & Arruda, A. C. (2016). Tipologia das características de liderança com base na Análise Classificatória Hierárquica (dados dos Açores). *Açores Magazine*, 26–27.

- Sousa, Á., Batista, G., Medeiros, M., & Bacelar-Nicolau, H. (2017). Classificação De Dados De Natureza Complexa No Contexto Da Avaliação 360°. *24th APDR Congress "Intellectual Capital and Regional Development: New Landscapes and Challenges for Space Planning*, 814–819.
- Sousa, Á., Batista, G., Pinheiro, S., & Silva, O. (2017). Percepções acerca de evento desportivo (2009 versus 2015): Duas tipologias de variáveis. *24th APDR Congress "Intellectual Capital and Regional Development: New Landscapes and Challenges for Space Planning,"* 369(1), 761–768. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Souza, Y. . . , Mafra, V., & Oliveira, J. (2015). Gestão de tempo – Proposta e aplicação de metodologia para gestão de tempo em uma agência bancária. *Revista Fafibe On-Line*, 8(1), 218–228. <http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015185112.pdf>
- Stewart, T. (1988). Policy analysis: Procedures. In B. Brehmer & C. R. B. Joyce (Eds.), *Human judgment: The SJT view*. North-Holland.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Stolarski, M., Bitner, J., & Zimbardo, P. G. (2011). Time perspective , emotional intelligence and discounting of delayed awards. *Time and Society*, 20(3), 346–363. <https://doi.org/10.1177/0961463X11414296>
- Stolarski, M., Vowinckel, J., Jankowski, K., & Zajenkowski, M. (2016). Mind the balance, be contented: Balanced time perspective mediates the relationship between mindfulness and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 93, 27–31. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.09.039>
- Strathman, A., Gleicher, F., Boninger, D., & Edwards, C. (1994). The Consideration of Future Consequences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 742–752. http://journals.ohiolink.edu/ejc/article.cgi?issn=00223514&issue=v66i0004&article=742_tcfc
- Temple, E., Perry, J., Worrell, F., Zivkovic, U., Mello, Z., Musil, B., Cole, J., & McKay, M. (2019). The Zimbardo time perspective inventory: Time for a new strategy, not more new shortened versions. *Time and Society*, 28(3), 1167–1180. <https://doi.org/10.1177/0961463X17718102>
- Tett, R. P., & Burnett, D. D. (2003). A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500–517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
- Thompson, L. (1990). Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues. *Psychological Bulletin*, 108(3), 515–532. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.3.515>
- Tichy, N., & Devana, M. (1986). *The transformational Leader*. John Wiley & Sons.

- Tofler, A. (1999). *A terceira vaga*. Livros do Brasil.
- Tokareva, Y., & Tokarev, A. (2018). Motivating and organizing factors in the professional behaviour of toxic managers. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 30–37.
- Trommsdorff, G. (1983). Future Orientation and Socialization. *International Journal of Psychology*, 18, 381–406. <https://doi.org/10.1080/00207598308247489>
- Trueman, M., & Hartley, J. (1996). A comparison between the time management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students. *Higher Education*, 32(2), 199–215. <https://doi.org/10.1007/BF00138396>
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Results-Based Leadership*. Harvard Business Review Press.
- Umerenkova, A., & Flores, J. (2017). Gestão del tiempo y procrastinación en la educación superior. *Universitas Psychologica*, 16(3). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-3.gtpe>
- Umerenkova, A., Ros, R., & Pérez-González, F. (2017). Estructura factorial y propiedades psicométricas de la Time Management Behavior Scale (TMBS) en población universitaria colombiana. *Universitas Psychologica*, 16(1). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.efpp>
- Vaill, P. (1989). *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. William Hicks.
- Van Eerde, W. (2003). Procrastination at work and time management training. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 137(5), 421–434. <https://doi.org/10.1080/00223980309600625>
- Varlamova, V. (2008). *The Relationship between Time Management and Decision-Making Processes* [Master's Thesis, University of Canterbury]. University of Canterbury.
- Varzim, T. (2018, November 17). *10 anos depois, economia portuguesa supera a crise - Conjuntura - Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/10-anos-depois-economia-portuguesa-supera-a-crise>
- Veríssimo, A. (2021, September 22). “*Está a nascer uma oportunidade económica muito mais significativa do que o digital*”, diz Pedro Janela – ECO. <https://eco.sapo.pt/entrevista/esta-a-nascer-uma-oportunidade-economica-muito-mais-significativa-do-que-o-digital-diz-pedro-janela/>
- Vidal, E., Bertacini, M., Manholer, R., & Valin, S. (2012). Gestão de produtividade e organização do tempo : técnicas e ferramentas para o profissional de secretariado. *Linguagem Académica*, 2(1), 187–200.
- Vieira, A. (2021, February 26). *Aprender Madeira - Autonomia e Finanças*. <http://aprendermadeira.net/article/autonomia-e-financas>

- Vieira, P., Martins, M., & Vargem, R. (2021). *Sector Empresarial da Região Autónoma da Madeira*. Direção Regional de Estatística da Madeira. <https://estatistica.madeira.gov.pt/>
- Visão. (2011). *A crise económica*. <http://visao.sapo.pt/artigositeantigo/artigosimportadosforum/portugal-a-crise-economica=f594157>
- Vodanovich, S., & Seib, H. (1997). Relationship between time structure and procrastination. *Psychological Reports*, 80, 211–215.
- Vroom, V., & Yetton, P. (1976). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press. <https://doi.org/10.2307/2392210>
- Wahat, N. H. A., Saat, N. Z. M., Ching, C. K., Qin, L. Y., May, G. C., Omar, N., Ros, S. C., Mohd, F. S., Ping, T. M., & Omar, S. S. (2012). Time Management Skill and Stress Level Among Audiology and Speech Sciences Students of Universiti Kebangsaan Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 59, 704–708. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.334>
- Wakefield, C. E., Homewood, J., Taylor, A., Mahmut, M., & Meiser, B. (2010). Time perspective in hereditary cancer: Psychometric properties of a short form of the zimbarado time perspective inventory in a community and clinical sample. *Genetic Testing and Molecular Biomarkers*, 14(5), 617–627. <https://doi.org/10.1089/gtmb.2009.0185>
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0033967>
- Waterman, A. (1990). Personal Expressiveness: Philosophical and psychological Foundations. *The Journal of Mind and Behavior*, 11(1), 47–74.
- Weber, M., Henderson, A. M., & Parsons, T. (1947). *The theory os social and economic organization*. Oxford University Press.
- Wheatley, M. (1992). *Leadership ante the new science: learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler Publishers.
- Wohlford, P. (1966). Extension of personal time, affective states, and expectation of personal death. *Journal of Personality and Social Psychology*, 3(5), 559–566. <https://doi.org/10.1037/h0023208>
- Wohlford, P. (1968). Extension of personal time in Thematic Apperception Test and Story Completion stories. *Journal of Projective Techniques & Personality Assessment*, 32(3), 267–280.
- Wolters, C. A., & Brady, A. C. (2020). College Students' Time Management: a Self-Regulated Learning Perspective. *Educational Psychology Review*. <https://doi.org/10.1007/s10648-020-09519-z>
- Wolters, C. A., Won, S., & Hussain, M. (2017). Examining the relations of time

- management and procrastination within a model of self-regulated learning. *Metacognition and Learning*, 12(3), 381–399. <https://doi.org/10.1007/s11409-017-9174-1>
- Won, S., & Yu, S. (2018). Relations of perceived parental autonomy support and control with adolescents' academic time management and procrastination. *Learning and Individual Differences*, 61(November 2017), 205–215. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2017.12.001>
- Woolfolk, A., & Woolfolk, R. (1986). Time Management: an experimental investigation. *Journal of School Psychology*, 24, 267–275.
- Worthington, R., & Whittaker, T. (2006). Scale Development Research: A Content Analysis and Recommendations for Best Practices. *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806–838. <https://doi.org/10.1177/0011000006288127>
- Wu, Y. (2018). Analysis on the Problems and Countermeasures of College Students' Time Management. *International Conference on Education, Management and Information Technology*, 819–822.
- Xu, J., Du, J., & Fan, X. (2017). What influences Chinese undergraduates' time management in online groupwork? An empirical investigation. *Educational Psychology*, 37(6), 757–771. <https://doi.org/10.1080/01443410.2016.1192109>
- Xu, J., Du, J., Wang, C., Liu, F., Huang, B., Zhang, M., & Xie, J. (2020). Intrinsic motivation, favorability, time management, and achievement: A cross-lagged panel analysis. *Learning and Motivation*, 72(April), 101677. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2020.101677>
- Yaşar, H., & Sağsan, M. (2020). The Mediating Effect of Organizational Stress on Organizational Culture and Time Management: A Comparative Study With Two Universities. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020919507>
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications* (Sage (ed.); 6th editio). Sage.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (S. Yangan (ed.); 8th ed.). Pearson Education.
- Zaleski, Z. (1996). Future anxiety: Concept, measurement, and preliminary research. *Personality and Individual Differences*, 21(2), 165–174. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(96\)00070-0](https://doi.org/10.1016/0191-8869(96)00070-0)
- Zhang, J. W., & Howell, R. (2011). Do time perspectives predict unique variance in life satisfaction beyond personality traits? *Personality and Individual Differences*, 50(8), 1261–1266. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.02.021>
- Zhang, J. W., Howell, R., & Bowerman, T. (2013). Validating a brief measure of the Zimbardo Time Perspective Inventory. *Time & Society*, 22(3), 391–409. <https://doi.org/10.1177/0961463X12441174>
- Zhang, Jia, Howell, R., & Stolarski, M. (2013). Comparing Three Methods to Measure a Balanced Time Perspective: The Relationship Between a Balanced Time. *Journal*

of Hap, 14, 169–184. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9322-x>

- Zhang, Jianing, & Zhang, H. (2018). Study on the Time Management and Self-controlled Learning of Students in Local Colleges and Universities in Transition. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 205, 188–192.
- Zhao, J., Meng, G., Sun, Y., Xu, Y., Geng, J., & Han, L. (2021). The relationship between self-control and procrastination based on the self-regulation theory perspective: the moderated mediation model. *Current Psychology*, 40(10), 5076–5086. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00442-3>
- Ziekye, J. (2016). Impact of Time Management on Organizational Effectiveness. *South American Journal of Management*, 2(1), 1–9.
- Zimbardo, P., & Boyd, J. (1999). Putting Time in Perspective: A Valid , Reliable Individual-Differences Metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271–1288. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>
- Zimbardo, P., & Boyd, J. (2008). *The Time Paradox*. Free Pass.
- Zimbardo, P., & Boyd, J. (2020). *Surveys – The Time Paradox*. <https://www.thetimeparadox.com/surveys/>
- Zimbardo, P., Keough, K., & Boyd, J. (1997). Present time perspective as a predictor of risky driving. *Personality and Individual Differences*, 23(6), 1007–1023. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(97\)00113-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(97)00113-X)
- Zuckerman, M. (1994). *Behavioral Expressions and Biosocial Basis of Sensation Seeking* (1st ed.). Cambridge University Press.

Anexos

Lista de Anexos

| | | |
|----------|---|-----|
| Anexo 1 | <i>Time Management Behaviour Questionnaire</i> | 238 |
| Anexo 2 | <i>Zimbardo Time Perspective Inventory – Versão Reduzida</i> | 239 |
| Anexo 3 | Escala de Satisfação com a Vida | 240 |
| Anexo 4 | Pedido de divulgação do questionário e respostas aos pedidos, das Câmaras de Comércio de Ponta Delgada, Angra do Heroísmo e Horta e Associação do Comércio e Indústria do Funchal | 241 |
| Anexo 5 | Documento de apoio “Formação em Gestão do tempo” | 245 |
| Anexo 6 | <i>Time Management Assessment</i> | 260 |
| Anexo 7 | Escala de controlo percebido (5 itens adaptado do TMBQ) | 261 |
| Anexo 8 | Versão reduzida do ZTPI (17 itens) | 262 |
| Anexo 9 | Procura da Escala de <i>stress</i> percebido | 263 |
| Anexo 10 | Guião de Entrevista | 264 |
| Anexo 11 | Medianas dos itens que compõe a ZTPI (versão reduzida 17 itens) – 1º e 2º Momento | 269 |

Anexo 1 – *Time Management Behaviour Questionnaire*

As respostas indicam o grau em que os itens descrevem a sua forma habitual de gestão do tempo, usando uma escala de resposta do tipo Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a “nunca” e 5 a "sempre".

- 1-Quando faço um plano sobre atividades a curto prazo, também considero as minhas metas/objetivos a longo prazo.
- 2-Quando faço uma lista de tarefas a realizar, no fim do dia esqueci ou deixei de lado.
- 3-Tenho por hábito ter um caderno para anotar notas e ideias.
- 4-Subestimo o tempo necessário para concluir tarefas.
- 5-Revejo os meus objetivos para determinar se devo fazer alterações.
- 6-Organizo as minhas atividades com, pelo menos, uma semana de antecedência.
- 7-Divido projetos complexos e difíceis em tarefas menores que permitam uma melhor gestão.
- 8-No final de cada dia, deixo o meu local de trabalho arrumado e bem organizado.
- 9-Defino metas/objetivos de curto prazo para o que quero alcançar em alguns dias ou semanas.
- 10-Tenho a sensação de controlar o meu tempo.
- 11-Quando percebo que frequentemente entro em contato com alguém, escrevo o seu nome, endereço e número de telefone num local específico.
- 12-Posso encontrar as coisas que preciso mais facilmente quando o meu local de trabalho está desorganizado, do que quando está organizado.
- 13-Defino prazos quando me proponho realizar uma tarefa.
- 14-Escribo notas para me lembrar do que preciso fazer.
- 15- Gasto muito tempo em tarefas sem importância.
- 16-O tempo que gasto a planear e a organizar o meu dia de trabalho é uma perda de tempo.
- 17-Procuró formas de aumentar a eficiência com a qual faço as atividades no meu trabalho.
- 18-Faço uma lista de tarefas todos os dias e coloco um sinal ao lado quando a cumpro.
- 19-Acho difícil manter um cronograma porque os outros me afastam do trabalho.
- 20-Os meus dias de trabalho são muito imprevisíveis para planear e gerir o meu tempo.
- 21-Concluo tarefas de alta prioridade antes de fazer as menos importante.
- 22-Tenho sempre uma agenda comigo.
- 23-Quando sou desorganizado, sou capaz de me adaptar a eventos inesperados.
- 24-Revejo as minhas atividades diárias para ver onde perco tempo.
- 25- Mantenho um diário das atividades realizadas.
- 26- Algumas das minhas ideias mais criativas surgem quando sou desorganizado.
- 27-Durante o dia de trabalho, avalio se estou a cumprir o cronograma que estabeleci.
- 28-Utilizo um sistema de arquivo para organizar as informações.
- 29-Percebo que estou a adiar tarefas que não gosto, mas que são necessárias realizar.
- 30-Percebo que posso fazer um trabalho melhor se adiar as tarefas que não gosto em vez de tentar executá-las por ordem de importância.
- 31-Defino prioridades para determinar a ordem que executarei as tarefas todos os dias.
- 32-Se sei que vou ter de esperar um pouco, preparo algumas tarefas para fazer enquanto espero.
- 33-Estabeleço, nos meus horários, blocos de tempo para atividades que costumo realizar (compras, lazer, navegação na web, ...).
- 34-Encontro lugares para trabalhar onde posso evitar interrupções e distrações.

Anexo 2 – *Zimbardo Time Perspective Inventory – Versão Reduzida*

Os participantes foram instados a indicar até que ponto cada uma das afirmações é característica ou verdadeira numa escala do tipo Likert de 5 pontos, variando de 1 (Nunca é verdadeiro) a 5 (Sempre é verdadeiro)

As imagens, os sons e os cheiros da minha infância trazem-me lembranças maravilhosas
 Muitas vezes penso naquilo que deveria ter feito de modo diferente na minha vida.
 Dá-me prazer pensar sobre o meu passado
 Faço coisas impulsivamente
 Se as coisas não ficam feitas a tempo, não me preocupo com isso
 Quando quero alguma coisa, estabeleço objetivos e penso em meios específicos para atingir esses objetivos.
 Fazendo um balanço, há mais memórias boas do que más no meu passado para recordar.
 Quando estou a ouvir a música que gosto, perco frequentemente qualquer noção do tempo
 Tento viver a minha vida o melhor possível, um dia de cada vez.
 Para mim, o ideal seria viver cada dia como se fosse o último.
 Penso frequentemente em memórias felizes de bons tempos
 Cumpro a tempo as minhas obrigações relativamente a amigos e instituições
 Tomo as minhas decisões de acordo com a inspiração do momento
 Prefiro aceitar cada dia como ele é, em vez de tentar planeá-lo
 O passado traz-me muitas más memórias, nas quais prefiro não pensar
 Cometi erros no passado que desejava poder desfazer
 Fico nostálgico acerca da minha infância
 Antes de tomar uma decisão, peso os custos e os benefícios
 Correr riscos evita que a minha vida se torne aborrecida.
 As coisas raramente correm como eu esperava
 É difícil para mim esquecer imagens desagradáveis da minha juventude.
 Se tenho de pensar nos objetivos, resultados e produtos das minhas atividades, isso tira-me o prazer e estraga o decorrer do processo
 Mesmo quando estou a gostar do presente, sinto-me tentado a fazer comparações com experiências passadas similares
 Não consigo fazer planos para o futuro porque as coisas mudam muito
 O meu percurso de vida é controlado por forças sobre as quais eu não tenho influência
 Completo projetos dentro do prazo, concretizando etapa a etapa.
 Corro riscos para sentir emoção na minha vida
 Frequentemente sigo mais o meu coração do que a minha cabeça
 Consigo resistir a tentações quando sei que há trabalho que precisa de ser feito
 A vida hoje em dia é demasiado complicada, preferia a vida simples de antigamente
 Gosto dos rituais e tradições familiares que são repetidos com regularidade
 Penso sobre as coisas más que me aconteceram no passado
 Continuo a trabalhar nas tarefas difíceis e desinteressantes se estas me ajudarem a progredir
 Gastar aquilo que ganhei, nos prazeres de hoje, é melhor do que poupar para a segurança de amanhã
 Penso acerca das coisas boas que perdi ao longo da vida
 Gosto que os meus relacionamentos próximos sejam intensos.

Anexo 3 - Escala de Satisfação com a Vida

A Escala de Satisfação com a Vida (ESV) é constituída por 5 itens formulados na positiva com uma escala de tipo Likert, que após redução, apresenta 5 itens, podendo variar entre 5 a 25 pontos e sendo 15 o ponto médio do intervalo de variação das pontuações (Diener et al., 1985). Na presente investigação utilizou-se a versão adaptada para português por (Simões, 1992), onde alguns aspetos, após revisão foram melhorados para facilitar a sua compreensão, reduzindo a amplitude de respostas para cinco: “Discordo muito” (1), “Discordo um pouco” (2), “Não concordo, nem discordo” (3), “Concordo um pouco (4) e “Concordo muito” (5).

A minha vida parece-se, em quase tudo, com o que desejaria que ela fosse.

As minhas condições de vida são muito boas

Estou satisfeito com a minha vida

Até agora, tenho conseguido as coisas importantes da vida, que eu desejaria

Se eu pudesse recomeçar a minha vida, não mudaria quase nada

Anexo 4 – Pedido de divulgação do questionário e respostas aos pedidos, das Câmaras de Comércio de Ponta Delgada, Angra do Heroísmo e Horta e Associação do Comércio e Indústria do Funchal

De: luis sardinha
Enviado: 14 de agosto de 2019 10:49
Assunto: Pedido de informação

Exmos. Senhores,

Espero vos encontrar bem,

No seguimento do contacto telefónico venho por este meio expor a situação. Este ano, ingressei num Doutoramento em Ciências Económicas e Empresarias, na Universidade dos Açores.

A tese a ser desenvolvida, intitulada “A Importância da Gestão do Tempo: Estudo Empírico em Contexto Insular Ultraperiférico”, e motivado por um possível contributo para as micro e pequenas empresas, sediadas na Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira, implica a aplicação de um questionário a diversas entidades incluídas neste grupo.

Numa fase inicial, será efetuado um diagnóstico que contemplará a elaboração de um questionário a ser aplicado a diversas micro e pequenas empresas sediadas nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Os questionários elaborados permitirão caracterizar os perfis dos colaboradores, identificar as dificuldades sentidas e aferir a relação entre estes perfis e os resultados obtidos pelos respetivos colaboradores. Será também intuito, aferir as perceções dos colaboradores acerca das características dos respetivos líderes.

Neste sentido, solicitava, se possível, uma lista das empresas (nome e contactos) sediadas nos Açores, para se proceder ao envio dos questionários por mail.

Sem mais de momento, agradeço toda a atenção despendida com o assunto e encontro-me disponível para qualquer esclarecimento adicional.

Os meus melhores Cumprimentos,

Luís F. Sardinha

De: luis sardinha
Enviado: 11 de setembro de 2019 09:58
Assunto: Pedido de informação

Exmos. Senhores,

Espero vos encontrar bem,

No seguimento do contacto telefónico venho por este meio expor a situação. Este ano, ingressei num Doutoramento em Ciências Económicas e Empresarias, na Universidade dos Açores.

A tese a ser desenvolvida, intitulada “A Importância da Gestão do Tempo: Estudo Empírico em Contexto Insular Ultraperiférico”, e motivado por um possível contributo para as micro e pequenas empresas, sediadas na Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira, implica a aplicação de um questionário a diversas entidades incluídas neste grupo.

Numa fase inicial, será efetuado um diagnóstico que contemplará a elaboração de um questionário a ser aplicado a diversas micro e pequenas empresas sediadas nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. Os questionários elaborados permitirão caracterizar os perfis dos colaboradores, identificar as dificuldades sentidas e aferir a relação entre estes perfis e os resultados obtidos pelos respetivos colaboradores. Será também intuito, aferir as perceções dos colaboradores acerca das características dos respetivos líderes.

Neste sentido, solicitava, se possível, a vossa colaboração em enviar aos vossos contactos um cópia do formulário digital a ser preenchido pelos líderes e colaboradores da organização, ou se preferir, uma lista das empresas (nome e contactos) sediadas nos Açores, para se proceder ao envio dos questionários por mail.

Sem mais de momento, agradeço toda a atenção despendida com o assunto e encontro-me disponível para qualquer esclarecimento adicional.

Os meus melhores Cumprimentos,

Luís F. Sardinha

De:
Enviado: 14 de agosto de 2019 10:52
Para: luis sardinha
Assunto: Re: Lista de micro empresas RAM

Bom dia,

Parabéns!

No seguimento da nossa conversa e como referi, envia o questionário para enviarmos para as empresas.
Cumprimentos.

No dia 14/08/2019, às 09:57, luis sardinha <[s](#)> escreveu:

De:
Enviado: 16 de agosto de 2019 12:46
Para:
Assunto: Pedido de informação

Ex.mo Senhor

Na sequência do seu pedido informo que a CCIPD, devido à proteção de dados, não pode fornecer uma listagem de associados. No entanto, podemos colaborar, caso assim o entenda, enviando o mencionado questionário para as empresas associadas. Para este efeito o documento deverá ser enviado para o mail ccipd@ccipd.pt, com o meu conhecimento.

Com os melhores cumprimentos



Formação em gestão do tempo



| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| 1. CONSCIÊNCIA SOBRE O TEMPO (PERSPETIVAS TEMPORAIS) | 3 |
| 1.1. CONCEITO DE TEMPO | 3 |
| 1.1.1. DIFERENTES PERSPETIVAS SOBRE TEMPO | 3 |
| 1.2. PERSPETIVAS TEMPORAIS | 4 |
| 1.2.1. DIMENSÕES TEMPORAIS DE ZIMBARDO | 5 |
| 1.2.2. EQUILÍBRIO ENTRE PERSPETIVAS (PERSPETIVA IDEAL) | 5 |
| 1.1.1. RECOMENDAÇÕES PARA O EQUILÍBRIO ENTRE AS DIVERSAS PERSPETIVAS (PERSPETIVA IDEAL) | 6 |
| 2. MISSÃO, VISÃO E VALORES PESSOAIS | 7 |
| 2.1. MISSÃO | 7 |
| 2.2. VISÃO | 8 |
| 1.1. VALORES | 8 |
| 2. PARADIGMA DA IMPORTÂNCIA | 8 |
| 3. PLANEAMENTO E PRIORIZAÇÃO | 9 |
| 3.1. PLANEAMENTO | 9 |
| 3.2. PRIORIZAÇÃO – DESPERDÍCIOS/LADRÕES DE TEMPO | 9 |
| 4. TOMADA DE DECISÃO CONSCIENTE | 9 |
| 5. EQUILÍBRIO VIDA PESSOAL E LABORAL | 10 |
| 6. CULTURA ORGANIZACIONAL (COMO GERE E OLHA PARA O TEMPO) | 10 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 11 |

Introdução

Quanto o seu tempo vale?

Tempo é algo único e um recurso escasso no Universo. O tempo alocado a uma determinada atividade implica que não seja aplicado noutra. O tempo flui sobre uma constante previamente definida, independentemente do que possa surgir. Existem 24 horas num dia, todos os dias durante 365 dias por ano. O tempo, tal como qualquer outro recurso escasso, deve ser usado de forma ponderada e prudente.

A boa gestão do tempo traduz-se em inúmeros benefícios, tais como a diminuição do *stress*, autocontrolo, *work-live balance*, inovação ou mesmo diminuição da procrastinação. O nosso quotidiano pauta-se por uma realidade global e crescente, que se desenvolve e reage a estímulos com uma cadência célere. O ser humano, enquanto ator deste palco, acelera o ritmo para responder a objetivos e expectativas. No âmbito de uma organização, condicionado por diversas variáveis, o trabalho aumenta, traduzindo-se em restrição de tempo para dar resposta a todas as necessidades.

No pressuposto que a gestão do tempo é um recurso importante, a presente formação procura dotar os participantes de um conjunto de boas práticas em gestão do tempo.

Para isso, foram definidos os seguintes objetivos:

Dotar os participantes de conhecimentos que lhes permitam responder a novos desafios, numa perspetiva prática, dentro do seu campo de atuação

Capacitar os formandos de metodologias ligadas ao planeamento, à gestão e ao controlo percebido de tempo

Desenvolver um conjunto de competências técnicas que permitam aos participantes gerir melhor a sua atividade laboral, tendo em conta a sua perspetiva temporal predominante.

Habilitar os participantes de capacidades que lhes permitam classificar atividades como importantes ou urgentes – definir prioridades.

Conteúdos programáticos:

- Consciência sobre o tempo (PERSPETIVAS TEMPORAIS)
- Missão, visão e valores pessoais
- Planeamento e priorização de tarefas
- Paradigma da importância
- Tomada de decisão consciente
- Cultura organizacional (Modo como gere e olha para o tempo)
- Equilíbrio entre a vida pessoal e a vida laboral

Formador:

Luís Filipe Seixas Sardinha

Número de Horas:

3 horas

Local:

Presencial (auditório Instituto Superior de Administração e Línguas) ou formação à distância - Plataforma ZOOM

Requisitos Mínimos:

Não aplicável

Métodos Pedagógicos:

Formação teórico-prática, durante a qual serão apresentados diferentes casos práticos.

Recursos Materiais e Pedagógicos:

- Computador ou outro dispositivo informático com microfone e câmara e acesso à internet (Formação à distância)
- Projeção de diapositivos em *PowerPoint*, com recurso a computador
- Documentação de apoio

Destinatários:

Todos os profissionais que pretendam otimizar o seu tempo nos demais contextos

1. Consciência sobre o tempo (perspetivas Temporais)

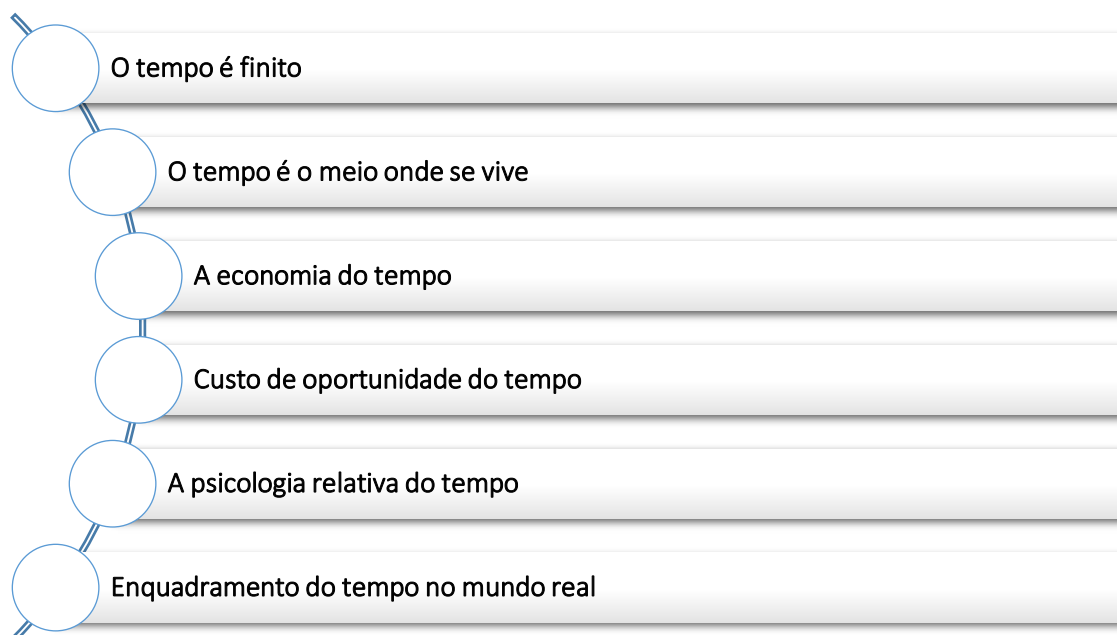
1.1. Conceito de Tempo

A gestão do tempo é anterior ao calendário gregoriano moderno e ao relógio mecânico. Durante vários séculos, estudiosos e leigos refletiram sobre a melhor forma de usar o tempo (Aeon & Aguinis, 2017). No entanto, não existe uma definição ampla de gestão do tempo (Claessens et al., 2007). Os mesmos autores afirmam que gestão do tempo é um processo de planeamento. Segundo Neves, Garrido, & Simões (2015), o aprofundamento do estudo do tempo, sobre a forma de gestão foi mais intenso desde meados do século passado, visto esta gestão ter repercussões a nível da produtividade, da satisfação pessoal e de uma melhor articulação entre as exigências do trabalho e as obrigações familiares, recreativas e sociais.

De acordo com Aeon & Aguinis (2017), alguns autores definem gestão do tempo como uma combinação de atividades de avaliação de tempo, estabelecimento de metas, planeamento e monitorização, outros como uma tentativa autocontrolada de usar o tempo de forma subjacente e eficiente para alcançar resultados e outros eliminam a necessidade de definir completamente a gestão do tempo. Como agravante na definição de gestão do tempo, surge o seu estudo por diferentes disciplinas da ciência que origina opiniões diferentes. Os mesmos autores procuraram apresentar uma definição ampla e transversal: “gestão do tempo pode ser definida como uma forma de tomada de decisão usada pelos indivíduos para estruturar, proteger e adaptar o tempo às mudanças nas condições.” (Aeon & Aguinis, 2017). A gestão do tempo é uma habilidade que pode ser desenvolvida por qualquer pessoa, em qualquer idade.

1.1.1. Diferentes perspetivas sobre tempo

Não obstante a importância de se compreender o conceito “tempo” numa perspetiva evolutiva, o tempo histórico, é importante referir o conceito “tempo” segundo diferentes perspetivas. Zimbardo & Boyd (2008) no livro denominado “*The Time Paradox – The new psychology of time that will change your life*” faz uma compilação interessante que demonstra diferentes perspetivas sobre o tempo:



Fonte: Adaptado de Zimbardo & Boyd (2008)

Em termos fisiológicos o ser humano não mudou muito nos últimos 150 000 anos (Zimbardo & Boyd, 2008).

Numa perspetiva económica sobre esta evolução pode-se considerar a perspetiva de (Toffler, 1999), que caracterizou esta evolução como “três vagas económicas”: Era da Agricultura, Era Industrial e Era da Informação. Peter Drucker (2019) apresenta uma reflexão sobre o trabalho intelectual que permite compreender como a sociedade laboral evoluiu. “Cada vez mais, as pessoas que foram escolarizadas no sentido de utilizarem conhecimentos, teorias e conceitos, mais do que a força física ou a habilidade manual” (Drucker, 2019). O trabalho intelectual não se define pela quantidade, nem pelo seu gasto, mas sim pelos resultados. Esta evolução de conhecimentos e dotação de competências técnico científicas nas mais variadas áreas levou a um *empowerment* (tomada de decisão consciente com base em informações) dos colaboradores aumentando a sua participação e responsabilidade na cultura e nos resultados das organizações. A sua eficiência e eficácia poderá ser alcançada através de uma correta utilização do tempo por parte do colaborador.

Perspetivas temporais

A perspetiva temporal (PT), medida com o ZTPI (*Zimbardo Time Perspective Inventory*) é considerada uma variável que tem em conta as diferenças individuais, tais como a personalidade (Shores & Scott, 2007). A investigação associou a perspetiva

temporal a muitas atitudes e comportamentos, incluindo comportamentos no âmbito da saúde, tempo gasto com familiares e amigos e tomadas de decisão relacionadas com a carreira. A perspetiva temporal permite aos indivíduos organizar o seu quotidiano de forma coerente, ordenada e significativa, traduzindo-se num “processo cognitivo essencial através do qual as pessoas recebem, interpretam e negociam seus mundos físico e social” (Holman & Zimbardo, 2009).

Dimensões temporais de Zimbardo

Segundo Keough, Zimbardo, & Boyd (1999), a perspetiva temporal “é o processo, muitas vezes inconsciente, pelo qual o fluxo contínuo de experiências pessoais e sociais é decomposto ou empregue em categorias ou quadros temporais selecionados que ajudam a dar ordem, coerência e significado a esses eventos”. Zimbardo, Keough, & Boyd (1997) apresentaram a *Zimbardo Time Perspective Inventory*, uma escala psicométrica que apresentou confiabilidade e validade em mais de uma década de investigações (Ortuno & Gamboa, 2009; Shores & Scott, 2007). Segundo os mesmos autores, a análise fatorial exploratória das diferentes dimensões revelou cinco fatores principais:

Passado Negativo: visão negativa e aversiva do passado;

Passado-Positivo: reflete uma atitude calorosa, prazerosa, sentimental e nostálgica em relação ao passado, com ênfase na manutenção do relacionamento com a família e os amigos;

Presente-Hedonista: atitude hedonista e de correr riscos em relação ao tempo e à vida, com pouca preocupação com consequências futuras. São indivíduos orientados para o prazer presente, adoram correr riscos, desfrutam de atividades intensas, procuram excitação e estão abertos a amizades;

Presente Fatalista: atitude fatalista, impotente e sem esperança em relação à vida e ao futuro;

Futuro: indivíduos focados em metas e recompensas futuras. Dão importância às consequências, contingências e resultados das decisões atuais.

Equilíbrio entre perspetivas (perspetiva ideal)

As pessoas com uma perspetiva temporal equilibrada são capazes de atuar num modo temporal apropriado à situação em que se encontram. Por outro lado, a expressão

excessiva de uma perspetiva temporal leva ao uso insuficiente de outras. Por exemplo, alguém pode permanecer permanentemente focado no futuro, alcançando impressionantes sucessos na carreira, mas não consegue alcançar a felicidade, devido à incapacidade desenvolvida de viver no presente (Stolarski et al., 2016).

Zimbardo & Boyd (1999) afirmam que, quando existe predominância de uma perspetiva sobre as outras, surge uma perspetiva temporal enviesada e disfuncional. Por outro lado, uma perspetiva temporal equilibrada, permite a flexibilidade de alternar entre as diferentes perspetivas temporais, dependendo da situação, das necessidades e dos valores. Quando existe um trabalho para acabar sobressai a perspetiva Futuro. Quando o trabalho está terminado e é tempo para descansar, a perspetiva presente-hedonista é mais evidente. Num período de férias, quando está a ser preparado um programa familiar a perspetiva Passado Positivo é a mais adequada (Zimbardo & Boyd, 2008). Os mesmos autores, com base diferentes investigações, apresentam um perfil temporal ideal:

Elevada perspetiva Passado Positivo;

Moderada-elevada perspetiva Futuro;

Moderada-elevada perspetiva Presente Hedonista;

Baixa perspetiva Passado Negativo;

Baixa perspetiva Presente Fatalista.

Recomendações para o equilíbrio entre as diversas perspetivas (perspetiva ideal)

Zimbardo & Boyd (2008) apresentam um conjunto de recomendações para que os indivíduos transitem de uma perspetiva temporal para outra. Apresenta-se na próxima tabela uma síntese dessas recomendações (Tabela 1):

Tabela 1 - Recomendações para diferentes perspetivas temporais

| Recomendação | Atitudes Atuais (alguns exemplos) | Atitudes Recomendadas |
|---|---|--|
| Moderar a intensidade da Perspetiva Futuro | Atitudes Competitivas; Sacrificar amizades, família, vizinhos. | Tomada de decisão consciente sobre as atividades desempenhadas (perceber o que é importante e não pode ser adiado); Diminuir compromissos e obrigações até atingir uma zona de conforto; Tentar reservar um dia por semana para desligar e estar com amigos, família, praticar exercício, apreciar os bons momentos; |

| | | |
|---|---|--|
| | | Saber ouvir os outros e responder de volta. |
| Moderar a intensidade do Presente | Energia contagiante; Pouca disciplina e organização; Correr riscos desnecessários; Foco no aqui e agora. | Resistir às tentações. Perceber que “a casa ganha sempre” permite reduzir a tentação em jogar; Proceder com moderação. Focar no depois; Mais importante do que “ser o ator principal” é “ser o encenador e argumentista”, podendo escrever “um final feliz”. |
| Reconstruir o Passado Negativo | Sentimento de depressão; Exagerar no significado negativo de eventos passado; Culpar-se por tudo. | Procurar significados positivos em eventos passados; Enfatizar experiências positivas passadas levarão a um futuro melhor; Reduzir a generalização dos eventos passados, procurando assinalar situações positivas associadas a esses eventos. |
| Tornar-se mais orientado para o Futuro | Perspetiva temporal predominante: Presente e Passado. | Definir objetivos razoáveis: hoje, amanhã e para o mês. Escrivê-los e rever se estão a ser cumpridos; Simular mentalmente e visualizar o futuro; Classificar as atividades a realizar como mais importantes e menos importantes. A cada atividade realizada atribuir uma recompensa; Usar relógio. Escrever uma data importante na mão; Evitar o álcool e outras tentações; Ver o mundo para além do preto e branco, também existe o cinzento; Trabalhar com objetivos de longo prazo; Criar estabilidade na vida pessoal, de forma a que o futuro possa ser antecipado com alguma certeza; Usar uma agenda, calendário ou livro de notas; Andar com pessoas mais orientadas para o futuro. |
| Tornar-se mais orientado para o Presente | Perspetiva temporal predominante: Futuro e Passado | Agendar períodos para liberdade e espontaneidade. Tirar um dia por semana sem planos definidos, decidir o que fazer no próprio dia; Praticar exercícios de relaxamento, meditação, yoga; Assistir a espetáculos; Não usar relógio; Desenvolver capacidade de improviso; Aprender a usar o tempo para outras atividades recreativas; Permitir-se dar uma boa gargalhada ou chorar; Tentar um novo restaurante; Ingerir álcool com moderação; Adotar um animal de estimação; Brincar com crianças; Aprender novas competências; Andar com pessoas mais orientadas para o Presente Hedonista. |
| Tornar-se mais orientado para o Passado Positivo | Perspetiva temporal predominante: Passado-Negativo. | Criar um livro de retratos e em cada imagem escrever uma reflexão de como era a sua vida na altura; |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>Assistir a eventos culturais;</p> <p>Procurar a árvore genológica da família, conviver com os membros mais antigos e questionar acerca de eventos marcantes do passado;</p> <p>Ligar para um amigo de longa data;</p> <p>Planejar encontros entre familiares;</p> <p>Expressar gratidão;</p> <p>Visitar a cidade natal;</p> <p>Ouvir música antiga;</p> <p>Escrever um diário;</p> <p>Colocar fotos de momentos alegres espalhadas pela casa;</p> <p>Andar com pessoas mais orientadas para o passado- positivo.</p> |
|--|--|---|

Fonte: (Zimbardo & Boyd, 2008)

1. Missão, Visão e Valores pessoais

1.1. Missão

Escreve neste espaço qual a sua missão:

1.2. Visão

Escreve neste espaço qual a sua visão:

1.1. Valores

Escreve neste espaço quais os seus valores:

2. Paradigma da importância

Covey (2017), através do seu livro “Os 7 hábitos das Pessoas Altamente Eficazes”, reproduziu a matriz urgente-importante, na qual trata a priorização das atividades mais alinhadas com os valores e propósitos pessoais. Apenas se pode gerir o tempo e melhorar as práticas quotidianas, se se souber priorizar o que é importante, em detrimento do que é urgente. A matriz correspondente à Tabela 2 traduz-se num modelo simples para melhorar a vida produtiva.

Tabela 2 - Matriz referente a fatores que definem uma atividade: Urgência versus Importância

| | Urgente | Não urgente |
|------------------------|---|---|
| <i>Importante</i> | I Atividades: Crises; Problemas Permanentes; Projetos com prazo marcado | II Atividades: Prevenção, desenvolvimento de relações; Identificação de novas oportunidades; Planeamento, diversão |
| <i>Não importantes</i> | III Atividades: Interrupções, telefone. Alguns relatórios e correspondência; Questões próximas; Atividades populares. | IV Atividades: Pormenores, pequenas tarefas; Alguma correspondência; Perda de tempo; Atividades agradáveis; Alguns telefonemas. |

Fonte: Covey (2017)

3. Planeamento e priorização

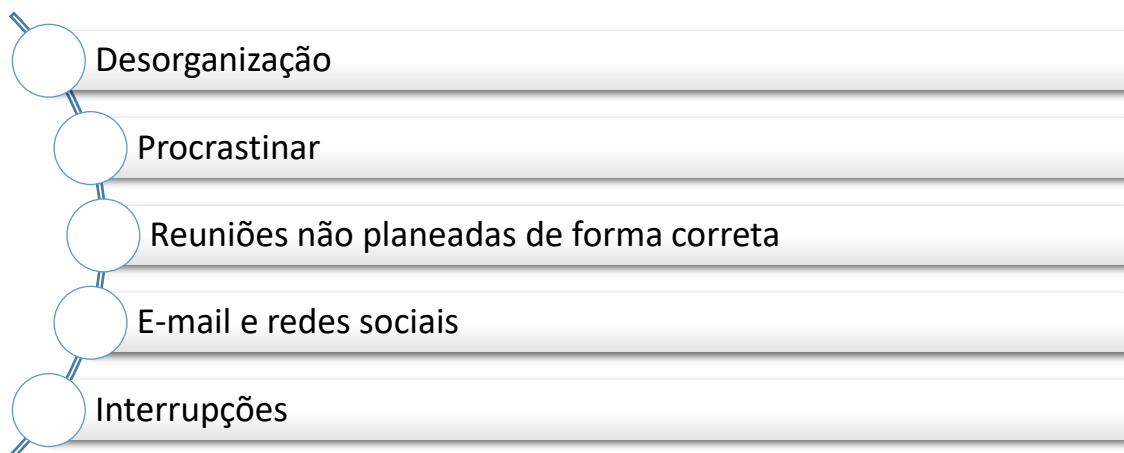
(maximização e priorização das atividades, evitando desperdícios de tempo)

3.1. Planeamento

Quanto maior a procura relativa à resolução de problemas e atividades propostas, em contexto organizacional, menor tende a ser o desperdício de tempo. Para isso, será necessário estabelecer prioridades que devem ser definidas com critérios pessoais, de acordo com a sua aspiração individual.

3.2. Priorização – desperdícios/ladrões de tempo

Apresenta-se uma lista de alguns exemplos de desperdício de tempo e como os contornar:



4. Tomada de decisão consciente

Quase tudo o que o ser humano faz está relacionado com tomadas de decisão. No sentido lato, a tomada de decisão está relacionada com a forma com que o ser humano utiliza a sua liberdade. A decisão é o resultado de uma ou um conjunto de escolhas. A tomada de decisão dentro de uma organização é uma atividade complexa, multifacetada, incerta e envolve algum grau de risco.

A incerteza poderá a levar que o assunto se arraste, levando a perdas de tempo que poderiam ser evitadas, mediante um planeamento prévio.

5. Equilíbrio vida pessoal e laboral

Atualmente, no contexto organizacional, a globalização, os ritmos frenéticos e a pressão por resultados são cada vez mais notórios. Consequentemente, as esferas da vida pública e da vida laboral podem se tornar difíceis de definir. Nesta perspetiva, e no que se refere à relação de um colaborador com o tempo, prevalece o fazer sempre mais, o que por vezes se reflete numa incapacidade de fazer um bom uso do tempo disponível. No entanto, uma mudança de paradigma poderá traduzir-se na otimização dos resultados, visto que ninguém é apenas um profissional.

Sugere-se, assim, um correto equilíbrio entre vida pessoal e a vida profissional, mediante uma melhor gestão do tempo, e o respeito pelas prioridades definidas, de acordo com a sua declaração de missão, visão e valores.

6. Cultura organizacional (como gere e olha para o tempo)

- Responsabilização dos colaboradores (proatividade dentro do campo de atuação, escolher a sua melhor hora de trabalho)

Uma organização revela-se como um grupo social em que existe uma divisão funcional de trabalho e que visa atingir, através da sua atuação, determinados objetivos. Uma definição de organização, apresentada por Nabais (2017, p. 253), refere que “organização é um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, sejam em grupo, seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo predeterminado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.”. Salienta-se três características essenciais associadas à noção de organização: recursos físicos, recursos humanos e estrutura organizacional. A sua eficiência e eficácia depende da correta afetação dos meios e recursos disponíveis.

Todos os elementos internos e externos a uma organização são importantes para o correto funcionamento desta, visto que sem uma destas partes o futuro de uma organização pode estar comprometido. Um dos maiores desafios de uma organização é concretizar os seus objetivos, enquanto organização, assim como os objetivos dos seus colaboradores. Mowday et al. (1982) referem que há uma disposição dos colaboradores para exercerem muito esforço nas atividades da organização e fazerem parte desta. Os colaboradores tendem a desenvolver o seu comprometimento organizacional quando testemunham um compromisso por parte dos seus líderes com a organização. Em termos de orientação e liderança, os gestores devem planear um conjunto de ações e políticas que permitam concretizar uma visão de futuro desejável. Antes de ingressar no mercado, é importante definir os alicerces da organização, para que esta se perpetue. Devem compartilhar a missão, a visão e os valores da organização (Mações, 2017c).

7. Referências Bibliográficas

- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: New Perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330.
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation? Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>
- Boniwell, I. (2005). Beyond time management: how the latest research on time perspective and perceived time use can assist clients with time-related concerns. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(2), 61–74. Retrieved from <http://hdl.handle.net/123456789/196>
- Boniwell, I., & Osin, E. N. (2015). Beyond time management: time use, performance and well-being. *Organizational Psychology*, 5(3), 85–104.
- Claessens, B., Van Eerde, W., Rutte, C., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Emerald*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Covey, S. (2017). Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes Lições poderosas para a transformação pessoal. (Gradiva, Ed.).
- Díaz-Morales, J. (2019). Procrastinación: Una Revisión de su Medida y sus Correlatos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 51(2), 43–60. <https://doi.org/10.21865/ridep51.2.04>
- Drucker, P. (2019). O Gestor Eficaz. (C. A. Editora, Ed.). Lisboa: Papelmunde.
- Einstein, A. (1905). “Zur Elektrodynamik bewegter Körper” [Sobre a Electrodinâmica dos Corpos em Movimento]. *Annalen Der Physik*, 322(10), 891–921. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/andp.19053221004>
- Ellis, S., & Brown, H. Q. (2020). Can Values be Trained? Applying Affective Engagement to Change Organizational Culture. *Performance Improvement Quarterly*, 1–21. <https://doi.org/10.1002/piq.21327>
- Grunschel, C., Patrzek, J., Klingsieck, K. B., & Fries, S. (2018). “I ’ ll stop procrastinating now !” Fostering specific processes of self-regulated learning to reduce academic procrastination. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(2), 143–157. <https://doi.org/10.1080/10852352.2016.1198166>
- Hamilton, J. M., Kives, K. D., Micevski, V., & Grace, S. L. (2003). Time perspective and health-promoting behavior in a cardiac rehabilitation population. *Behavioral Medicine*, 28(4), 132–139. <https://doi.org/10.1080/08964280309596051>
- Holman, E. A., & Zimbardo, P. G. (2009). The social language of time: The time perspective-social network connection. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(2), 136–147. <https://doi.org/10.1080/01973530902880415>
- Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. D. (2008). The three C's of work motivation: Content, context, and change. In *Work Motivation: Past, Present, and Future* (pp. 1–16). New York: Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203809501>
- Keough, K. A., Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (1999). Who's smoking, drinking, and using drugs? Time perspective as a predictor of substance use. *Basic and Applied Social Psychology*, 21(2), 149–164. <https://doi.org/10.1207/S15324834BA210207>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- Mações, M. (2017). Planeamento, estratégia e Tomada de Decisão. (C. Editora, Ed.). Lisboa.
- Nabais, C. (2017). Dicionário de Gestão. (E. Plátano, Ed.) (1a Edição). Corroios.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais. (L. Sílabo, Ed.) (3a edição). Lisboa: Cafílesa – Soluções Gráficas, Lda.
- Ortuno, V., & Gamboa, V. (2009). Estrutura factorial do Zimbardo Time Perspective Inventory – ZTPI numa amostra de estudantes universitários portugueses. *Avances En Psicologia Latinoamericana/Bogota*, 27(1), 21–32.
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-03-2017-0078>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Fourth Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shores, K., & Scott, D. (2007). The relationship of individual time perspective and recreation experience preferences. *Journal of Leisure Research*, 39(1), 28–59. <https://doi.org/10.1080/00222216.2007.11950097>
- Stolarski, M., Vowinckel, J., Jankowski, K. S., & Zajenkowski, M. (2016). Mind the balance, be contented: Balanced time perspective mediates the relationship between mindfulness and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 93, 27–31. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.09.039>
- Toffler, A. (1999). A terceira vaga. (L. do Brasil, Ed.). Capa Mole.
- Van Eerde, W. (2003). Procrastination at work and time management training. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 137(5), 421–434. <https://doi.org/10.1080/00223980309600625>
- Varlamova, V. (2008). *The Relationship between Time Management and Decision-Making Processes*. University of Canterbury.
- Wolters, C. A., Won, S., & Hussain, M. (2017). Examining the relations of time management and procrastination within a model of self-regulated learning. *Metacognition and Learning*, 12(3), 381–399. <https://doi.org/10.1007/s11409-017-9174-1>
- Zimbardo, P., & Boyd, J. (2008). *The Time Paradox*. (Free Pass, Ed.). New York.
- Zimbardo, P. G., & Boyd, J. (1999). Putting Time in Perspective : A Valid , Reliable Individual-Differences Metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271–1288. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>

Zimbardo, P. G., Keough, K. A., & Boyd, J. N. (1997). Present time perspective as a predictor of risky driving. *Personality and Individual Differences*, 23(6), 1007–1023. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(97\)00113-X](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(97)00113-X)

A gestão do tempo não pode ser ensinada, mas pode ser aprendida.

Anexo 6 – *Time Management Assessment*

Permite os participantes avaliar como fazem a gestão do seu tempo como classificar atividades em importantes ou urgentes. A escala abrange de 1 (Raramente) a 5 (Muito).

- 1-Eu leio de forma seletiva procuro a informação até encontrar o que é importante e destacando-o.
- 2-Faço uma lista de tarefas atividades a serem realizadas a cada dia/semana.
- 3-No trabalho, eu mantenho tudo no seu devido lugar.
- 4-Organizo as tarefas que tenho de fazer de acordo com sua importância e urgência.
- 5-Eu concentro me em apenas uma tarefa importante de cada vez, mas faço várias tarefas triviais de uma só vez (como assinar cartas enquanto falo ao telefone).
- 6-Faço uma lista de tarefas de curta duração (5 ou 10 minutos) para fazer.
- 7-Divido projetos grandes em partes menores e separadas.
- 8-Identifico quais os 20% das minhas tarefas que produzirão 80% dos resultados.
- 9-Realizo as tarefas mais importantes na melhor hora o dia
- 10-Tenho um tempo durante o dia em que posso trabalhar sem interrupções.
- 11-Eu não procrastino. Faço hoje o que precisa ser feito.
- 12-Periodicamente, avalio o uso do meu tempo com recurso a registo de horas ou a agendas.
- 13-Estabeleço prazos a mim mesmo.
- 14-Faço algo produtivo sempre que estou à espera.
- 15-Realizo o trabalho de rotina num período definido durante o dia.
- 16-Eu termino pelo menos uma coisa (tarefa/atividade) todos os dias.
- 17-Programo algum tempo durante o dia para tempo pessoal (para planeamento, meditação, oração, exercício).
- 18-Eu permito me preocupar com as coisas apenas num horário específico durante o dia, não durante todo o tempo.
- 19-Defino claramente objetivos de longo prazo para os quais estou a trabalhar.
- 20-Eu tento continuamente encontrar pequenas formas de usar meu tempo com mais eficiência.

Anexo 7 – Escala de controlo percebido (5 itens adaptado do TMBQ)

A escala era composta por dez itens. O constructo contém aspetos como sentir-se no controlo de seu tempo, estimar corretamente o tempo que levará para realizar as tarefas e evitar a procrastinação. A escala variou entre 1 (nunca) e 5 (sempre).

- 1-Tenho a sensação de controlar o meu tempo.
- 2-Percebo que estou a adiar tarefas que não gosto, mas que são necessárias realizar.
- 3-Subestimo o tempo necessário para concluir tarefas.
- 4- Gasto muito tempo em tarefas sem importância.
- 5-Acho difícil manter um cronograma porque os outros me afastam do trabalho.

Anexo 8 – Versão reduzida do ZTPI (17 itens)

A versão reduzida de 17 itens do ZTPI inclui os cinco fatores originais e possui índices de ajuste de modelo apropriados. Além disso, é confiável em termos de consistência interna e estabilidade temporal. A escala abrange de 1 (Nunca é verdadeiro) a 5 (Sempre é verdadeiro)

- 1- O meu percurso de vida é controlado por forças sobre as quais eu não tenho influência.
- 2- Completo projetos dentro do prazo, concretizando etapa a etapa.
- 3- Corro riscos para sentir emoção na minha vida.
- 4- Consigo resistir a tentações quando sei que há trabalho que precisa de ser feito.
- 5- Penso sobre as coisas más que me aconteceram no passado.
- 6- Penso frequentemente em memórias felizes de bons tempos.
- 7- Fico nostálgico acerca da minha infância.
- 8- É difícil para mim esquecer imagens desagradáveis da minha juventude.
- 9- Dou por mim a ser levado pela emoção do momento.
- 10- O passado traz-me muitas más memórias, nas quais prefiro não pensar.
- 11- Correr riscos evita que a minha vida se torne aborrecida.
- 12- Não consigo fazer planos para o futuro porque as coisas mudam muito.
- 13- Cumpro a tempo as minhas obrigações relativamente a amigos e instituições.
- 14- Já tive a minha quota de abusos e rejeições no passado.
- 15- Gosto de histórias sobre como as coisas costumavam ser nos "bons velhos tempos".
- 16- Cumprir os prazos de amanhã e fazer outros trabalhos necessários vêm antes da diversão de hoje à noite.
- 17- Não faz sentido me preocupar com o futuro, já que não há nada que eu possa fazer a respeito.

Anexo 9 – Procura da Escala de *stress* percebido

A escala de “procura” composta por 5 itens. A escala cobre aspetos como a quantidade de trabalho que a pessoa tem de fazer ou tarefas externas com as quais se depara. Com uma pequena modificação da escala original, usou-se um intervalo de 1 (nunca) a 5 (sempre), em vez de 1 (quase nunca) a 4 (geralmente).

- 1- Tem muitas coisas para fazer.
- 2- Nunca tem tempo suficiente para si.
- 3- Sente-se sob pressão para cumprir prazos.
- 4- Sente que está sempre a correr para executar as suas atividades.
- 5- Sente que lhe são solicitadas demasiadas atividades.

Anexo 10 – Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

Objetivos

O presente guião de entrevista foi concebido em virtude da realização de um trabalho de investigação no curso de Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais, ministrado pela Universidade dos Açores, intitulado “A Importância da Gestão do Tempo (GT): Estudo Empírico em Contexto Insular Ultraperiférico”. O mesmo pretende orientar a recolha de dados, sobre a perceção do preenchimento do “Instrumento de Autodiagnóstico de Gestão do Tempo”, no geral, e sobre as estrutura e pertinência da mesma, em específico.

Organização

Para a realização da entrevista optou-se por dividir o guião de entrevista em função de três pilares temáticos, nomeadamente clareza e estrutura do “Instrumento de Autodiagnóstico de Gestão do Tempo”, relatório com o Diagnóstico e propostas de melhoria em Gestão do Tempo e aplicabilidade das propostas sugeridas.

As entrevistas serão feitas a indivíduos que já participaram na formação em gestão do tempo, visto estarem familiarizados com o tema.

Preparação da Entrevista

| <i>Etapas</i> | <i>Descrição</i> |
|--|--|
| <i>Enquadramento da entrevista</i> | As entrevistas realizadas pretendem dar resposta ao seguinte problema de estudo: “Adequação e pertinência do Instrumento de Autodiagnóstico de Gestão do Tempo (IAGT) para melhorar a GT individual”. Os entrevistados assistiram à formação em GT, ministrada no contexto da investigação, pelo que estão aptos a emitirem as suas opiniões sobre a escala proposta (IAGT). |
| <i>Definição dos objetivos da entrevista</i> | Dar resposta às questões de investigação colocadas: 1. O IAGT apresenta-se de forma clara e estruturada? 2. O relatório que contém o diagnóstico apresenta-se de forma clara e estruturada? 3. Relativamente às propostas de melhoria em Gestão do Tempo, considera as mesmas exequíveis? |

| | |
|----------------------------|--|
| <i>Entrevistados</i> | Participantes na formação em gestão do tempo ministrada no contexto da investigação. |
| <i>Entrevistador</i> | Doutorando em Ciências Económicas e Empresariais. |
| <i>Prazo</i> | A definir. |
| <i>Condições Logística</i> | Impressão de Guiões. |

Planificação da entrevista

| <i>Decisão</i> | <i>Etapas</i> | <i>Descrição</i> |
|-------------------|---------------------------------|--|
| | Propósito | Problema de estudo: “Adequação e pertinência do IAGT para melhorar a GT individual”. Objetivo: dar resposta às questões de investigação colocadas: 1. O IAGT apresenta-se de forma clara e estruturada? 2. O relatório que contém o diagnóstico apresenta-se de forma clara e estruturada? 3. Relativamente às propostas de melhoria em Gestão do Tempo, considera as mesmas executáveis? Dimensão: 15 entrevistados |
| | Entrevistados | Participantes na formação em gestão do tempo ministrada no contexto da presente investigação. Diferentes faixas etárias. |
| | Meio de Comunicação | Tipo – Oral Espaço – Espaço reservado Momento – A definir |
| | Tempo de entrevista previsto | 20 min |
| <i>Elaboração</i> | Entrevista | Aspetos do IAGT a serem estudados: – Avaliação da Escala – Pertinência da Escala Descrição dos itens do IAGT: – Elaboração de questões agrupadas em categorias e subcategorias. – Considerar as expectativas dos intervenientes – Resumir discurso de forma oportuna. |
| | Marcação da entrevista | Apresentar de forma breve a investigação. Decidir o espaço e o tempo com o entrevistando. |
| | Critérios gerais a ter em conta | Embora seja apenas feita uma análise de conteúdo às palavras transcritas do entrevistado, deve-se ter em conta: – Ambiente onde a entrevista é realizada – Estado de espírito do entrevistado (confiança, confusão, constrangimentos...) |
| <i>Realização</i> | Aspetos formais a ter em conta | Apresentação: – Manter o profissionalismo, procurando levar o entrevistado a responder às questões e esclarecendo as dúvidas que este possa ter. Descrição da investigação: – Referir o contexto da entrevista. Consentimento: – Solicitar a autorização do entrevistado. Decorrer da entrevista: – Focar o entrevistado nos tópicos principais. Terminar a entrevista: – Atender ao limite de tempo da entrevista. – Fazer um apanhado das ideias principais. – Apresentar um agradecimento final. Tomar notas: – Anotar situações que se salientem pertinentes. |

Problema de Estudo

Problema de estudo:

“Adequação e pertinência do Instrumento de Autodiagnóstico de Gestão do Tempo (IAGT) para melhorar a GT individual”.

Questões de Investigação

1. O IAGT apresenta-se de forma clara e estruturada?
2. O relatório que contém o diagnóstico apresenta-se de forma clara e estruturada?
3. Relativamente às propostas de melhoria a nível da Gestão do Tempo, considera as mesmas exequíveis?

Tópicos gerais a avaliar

1. O IAGT apresenta-se de forma clara e estruturada?
 - 1.1. Estrutura
 - 1.2. Organização das questões
 - 1.3. Clareza das questões
2. O relatório que contém o diagnóstico apresenta-se de forma clara e estruturada?
 - 2.1. Estrutura
3. Relativamente às propostas de melhoria a nível da Gestão do Tempo, considera as mesmas exequíveis?
 - 3.1. Pertinência das recomendações
 - 3.2. Aplicabilidade das recomendações

Guião da entrevista

- 4) O “Instrumento de Autodiagnóstico de Gestão do Tempo” apresenta-se de forma clara e estruturada?
 - a) Estrutura
 - i) Considera a estrutura do instrumento adequada?
 - ii) Considera as questões adequadas (número de questões do instrumento)?
 - iii) Acha que o instrumento é de fácil preenchimento?
 - b) Organização das questões
 - i) Considera que as questões colocadas estão bem organizadas?
 - c) Clareza das questões
 - i) Qual a sua opinião quanto à clareza das questões?
- 5) O relatório que contém o diagnóstico apresenta-se de forma clara e estruturada?
 - a) Estrutura
 - i) Considera a estrutura do relatório adequada?
 - ii) Qual a sua opinião quanto à linguagem utilizada no relatório (formal, informal)?
 - iii) O que considera que poderia ser melhorado no relatório recebido?
- 6) Relativamente às propostas de melhoria da Gestão do Tempo, considera as mesmas exequíveis?
 - a) Pertinência das recomendações
 - i) Considera as recomendações pertinentes?
 - ii) Quanto à adequação das recomendações relativas à sua gestão do tempo, qual a sua opinião?
 - b) Aplicabilidade das recomendações
 - i) Acha que as recomendações são aplicáveis?
 - ii) As recomendações apresentadas são benéficas?
 - iii) Quais os benefícios que identifica no que se refere à utilização deste instrumento autodiagnóstico?

Realização da Entrevista

| <i>Legitimação da Entrevista</i> | <i>Objetivos</i> | <i>Tópicos/exemplos de questões</i> | <i>Observações</i> |
|----------------------------------|---|---|--|
| | Legitimar a entrevista | Como sabe estou a realizar o Doutoramento em Ciências Económicas Empresariais da Universidade dos Açores e nesse contexto foi elaborado um instrumento de autodiagnóstico de GT, sendo necessário testá-la e avaliá-la. | Referir que é uma investigação |
| | Informar sobre o âmbito do trabalho que conduziu à realização da entrevista | | |
| | Motivar o entrevistado | Necessário a colaboração para testar e avaliar o instrumento desenvolvida. | Esclarecer o objetivo da entrevista Informar que não há respostas corretas ou incorretas. |
| | Informar sobre a importância da participação do entrevistado | Esta entrevista é importante para confirmar e, eventualmente, melhorar a aplicabilidade e pertinência do instrumento. | Garantir a confidencialidade e o anonimato. |
| | Utilização dos dados | Os dados recolhidos serão tratados de forma a garantir a confidencialidade e anonimato. | Solicitar respostas sinceras. |

| <i>Dados Biográficos do entrevistado</i> | <i>Características do entrevistado</i> | <i>Género (Feminino/Masculino)</i> |
|--|--|---|
| | Possível relação com as respostas | Idades dos entrevistados Vínculo laboral |

Passos Subsequentes à realização da entrevista

| <i>Verificação dos requisitos dos dados</i> | Validade Relevância Clareza |
|---|--|
| <i>Tratamentos dos dados</i> | Análise das respostas Análise de conteúdo das entrevistas Transcrição de partes das entrevistas Principais conclusões |

Anexo 11 – Medianas dos itens que compõe a ZTPI (versão reduzida 17 itens) – 1º e 2º Momento

| Medianas dos itens que compõe a ZTPI (versão reduzida 17 itens) – 1º Momento | | | | | | |
|---|--------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| | | Mediana PN | Mediana PP | Mediana PH | Mediana PF | Mediana F |
| N | Válido | 114 | 114 | 114 | 114 | 114 |
| Mediana | | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,5 |
| Percentis | 1 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,6 |
| | 10 | 1,0 | 2,0 | 2,0 | 1,0 | 3,0 |
| | 20 | 2,0 | 2,5 | 2,0 | 2,0 | 3,0 |
| | 30 | 2,0 | 3,0 | 3,0 | 2,0 | 3,3 |
| | 40 | 2,0 | 3,0 | 3,0 | 2,0 | 3,5 |
| | 50 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,5 |
| | 60 | 3,0 | 3,5 | 3,0 | 3,0 | 4,0 |
| | 70 | 3,0 | 3,5 | 4,0 | 3,0 | 4,0 |
| | 80 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,0 | 4,0 |
| | 90 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,0 | 4,8 |
| | 99 | 4,0 | 4,5 | 4,0 | 4,0 | 4,8 |

| Medianas dos itens que compõe a ZTPI (versão reduzida 17 itens) - 2º Momento | | | | | | |
|---|--------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| | | Mediana PN | Mediana PP | Mediana PH | Mediana PF | Mediana F |
| N | Válido | 106 | 106 | 106 | 106 | 106 |
| Mediana | | 3,0 | 2,0 | 3,0 | 3,0 | 2,0 |
| Percentis | 1 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,0 | 1,5 |
| | 10 | 1,0 | 2,0 | 2,0 | 1,0 | 3,0 |
| | 20 | 2,0 | 2,5 | 2,0 | 2,0 | 3,0 |
| | 30 | 2,0 | 2,5 | 3,0 | 2,0 | 3,5 |
| | 40 | 2,0 | 3,0 | 3,0 | 2,0 | 4,0 |
| | 50 | 2,0 | 3,0 | 3,0 | 2,0 | 4,0 |
| | 60 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 3,0 | 4,0 |
| | 70 | 3,0 | 3,5 | 3,9 | 3,0 | 4,0 |
| | 80 | 3,0 | 4,0 | 4,0 | 3,0 | 4,5 |
| | 90 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 5,0 |
| | 99 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 5,0 |

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal