QUANDO ORGANIZAR NÃO BASTA: GESTÃO DO TEMPO E ANSIEDADE-TRAÇO NO TRABALHO ADMINISTRATIVO INDUSTRIAL

WHEN BEING ORGANISED IS NOT ENOUGH: TIME MANAGEMENT AND TRAIT ANXIETY IN INDUSTRIAL ADMINISTRATIVE WORK

GABRIELLE TAMANINI

DÉBORA BARNI DE CAMPOS

FERNANDA SILVA RODRIGUES

DELCIO PEREIRA
UDESC

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

QUANDO ORGANIZAR NÃO BASTA: GESTÃO DO TEMPO E ANSIEDADE-TRAÇO NO TRABALHO ADMINISTRATIVO INDUSTRIAL

Objetivo do estudo
Analisar como as habilidades percebidas de gestão do tempo se associam à ansiedade-traço entre profissionais de áreas administrativas da indústria, distinguindo organização instrumental de controle temporal percebido.

Relevância/originalidade
Com a exigibilidade dos riscos psicossociais na NR-1, importa saber se estar organizado equivale a experimentar controle. O estudo mostra que não, e documenta uma auditoria de codificação raramente reportada em pesquisa aplicada.

Metodologia/abordagem
Levantamento transversal quantitativo com 116 profissionais administrativos de indústrias catarinenses, usando ATMS e STAI-traço. Correlações de Spearman, intervalos por bootstrap com 5.000 reamostragens e correção de Holm, precedidas de auditoria de polaridade dos itens.

Principais resultados
O escore total do ATMS associou-se negativamente à ansiedade-traço (rho = -0,217). Entre os agrupamentos, Controle (-0,394) e Emoção (-0,323) foram significativos; Organização, o agrupamento mais confiável, não apresentou associação.

Contribuições teóricas/metodológicas
Sustenta que organização instrumental e controle temporal não são equivalentes e evidencia que a auditoria de polaridade dos itens altera a confiabilidade da medida e, com ela, a precisão de todas as estimativas subsequentes.

Contribuições sociais/para a gestão
Indica que programas de produtividade individual não substituem a análise de carga, previsibilidade, interrupções, autonomia e suporte, distinção necessária para a implementação da NR-1 em áreas administrativas industriais.

Palavras-chave: Gestão do tempo, Ansiedade-traço, Riscos psicossociais, NR-1, Trabalho administrativo industrial

WHEN BEING ORGANISED IS NOT ENOUGH: TIME MANAGEMENT AND TRAIT ANXIETY IN INDUSTRIAL ADMINISTRATIVE WORK

Study purpose
To analyse how perceived time management skills relate to trait anxiety among administrative professionals in manufacturing firms, distinguishing instrumental organisation from perceived temporal control.

Relevance / originality
As psychosocial risks become enforceable under Brazilian NR-1, it matters whether being organised equals experiencing control. The study shows it does not, and documents a coding audit rarely reported in applied research.

Methodology / approach
Cross-sectional quantitative survey of 116 administrative professionals in manufacturing firms, using ATMS and STAI-trait. Spearman correlations, bootstrap intervals with 5,000 resamples and Holm correction, preceded by an item polarity audit.

Main results
Total ATMS scores were negatively associated with trait anxiety (rho = -0,217). Among groupings, Control (-0,394) and Emotion (-0,323) were significant, whereas Organisation, the most reliable grouping, showed no association.

Theoretical / methodological contributions
It argues that instrumental organisation and temporal control are not equivalent, and shows that auditing item polarity changes the reliability of the measure and, with it, the precision of every subsequent estimate.

Social / management contributions
It indicates that individual productivity programmes do not replace analysis of workload, predictability, interruptions, autonomy and support, a distinction required for implementing NR-1 in industrial administrative areas.

Keywords: Time management, Trait anxiety, Psychosocial risks, NR-1, Industrial administrative work

QUANDO ORGANIZAR NÃO BASTA: GESTÃO DO TEMPO E ANSIEDADE-TRAÇO NO TRABALHO ADMINISTRATIVO INDUSTRIAL

1 Introdução

O gerenciamento de riscos ocupacionais passou a incorporar de forma expressa os fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho na Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), cuja exigibilidade, com possibilidade de autuação, teve início em 26 de maio de 2026. A mudança amplia a responsabilidade das organizações sobre fatores vinculados à organização e à gestão do trabalho, como excesso de demandas, baixo suporte, conflitos e condições que podem comprometer a saúde dos trabalhadores (Ministério do Trabalho e Emprego [MTE], 2026; Fundacentro, 2026). Nesse contexto, compreender como profissionais administram demandas temporais e como essa experiência se relaciona à ansiedade deixa de ser apenas uma questão de produtividade individual e passa a integrar uma agenda de gestão de pessoas, desenho do trabalho e prevenção de riscos psicossociais.

Em áreas administrativas da indústria, essa discussão é particularmente relevante. Prazos de clientes, integração entre funções, simultaneidade de tarefas, circulação intensiva de informações e necessidade de resposta a eventos imprevistos produzem um ambiente em que o tempo é simultaneamente recurso operacional e fonte de pressão. A ansiedade pode afetar a eficiência do processamento cognitivo, reduzir o controle atencional e aumentar a interferência de estímulos percebidos como ameaçadores, ainda que o indivíduo preserve desempenho por meio de maior esforço e mobilização de recursos (Eysenck et al., 2007). No contexto organizacional, os efeitos da ansiedade também dependem de características do trabalho e de recursos sociais e gerenciais, o que recomenda evitar explicações exclusivamente individualizantes (Cheng & McCarthy, 2018; McCarthy et al., 2016).

A literatura de gestão do tempo oferece uma chave importante para essa análise, mas não autoriza uma associação simples entre estar organizado e experimentar menor tensão. O modelo de Macan (1994) já sugeria que os efeitos de comportamentos de gestão do tempo ocorrem, em grande medida, pela percepção de controle sobre o tempo. Revisões posteriores mostraram resultados mais consistentes para controle percebido, satisfação e redução de estresse do que para desempenho objetivo, além de evidenciarem diversidade conceitual e metodológica na mensuração do construto (Claessens et al., 2007; Aeon & Aguinis, 2017). Em experimento com trabalhadores, Häfner e Stock (2010) observaram que treinamento em gestão do tempo elevou a percepção de controle e reduziu o estresse, sem produzir melhora equivalente em indicadores de desempenho.

Essa distinção é relevante porque práticas instrumentais, como listas, agendas, priorização e organização de tarefas, podem coexistir com baixa percepção de controle, dificuldade de regulação emocional e elevada pressão temporal. Instrumentos como a *Assessment of Time Management Skills* (ATMS) ampliam o fenômeno para além da organização de tarefas, incluindo estratégias de manejo do tempo e aspectos emocionais relacionados à experiência temporal (White et al., 2013). Evidência psicométrica posterior reforça a natureza multidimensional do instrumento e identifica, no ATMS original, componentes relacionados a gestão do tempo, organização e planejamento e regulação emocional (Roshanay et al., 2022).

Apesar desses avanços, permanece relevante investigar quais aspectos da gestão do tempo se associam efetivamente à ansiedade em contextos ocupacionais específicos. Estudos transversais com medidas agregadas podem ocultar relações diferentes entre dimensões instrumentais e subjetivas do manejo temporal. Além disso, a literatura de gestão do tempo ainda dedica atenção limitada aos fatores de contexto e às condições organizacionais que favorecem ou restringem o controle efetivo sobre as demandas (Claessens et al., 2007; Aeon &

Aguinis, 2017). Em ambientes industriais, essa lacuna ganha importância porque a organização administrativa opera em interdependência com produção, clientes, fornecedores e áreas técnicas, tornando parte das pressões temporais estruturalmente produzida pelo sistema de trabalho.

Diante disso, este estudo parte da seguinte questão: como as habilidades percebidas de gestão do tempo se associam à ansiedade-traço entre profissionais de áreas administrativas da indústria? O objetivo é analisar essa associação a partir do escore global do ATMS e, secundariamente, verificar se agrupamentos operacionais de itens sugerem padrões distintos. Ao fazê-lo, o estudo busca contribuir para uma leitura menos instrumental da gestão do tempo e discutir implicações para a gestão de riscos psicossociais, especialmente no que se refere à diferença entre organizar tarefas e experimentar controle efetivo sobre o próprio tempo de trabalho.

2 Referencial teórico

2.1 Ansiedade no trabalho e riscos psicossociais

A ansiedade é uma resposta multifacetada que envolve componentes cognitivos, emocionais e fisiológicos. O Inventário de Ansiedade Traço-Estado diferencia a ansiedade-estado, vinculada a condições transitórias, da ansiedade-traço, entendida como tendência relativamente estável de responder de maneira ansiosa a situações percebidas como ameaçadoras (Spielberger et al., 1983). Essa distinção é importante em estudos ocupacionais porque uma disposição mais elevada à ansiedade pode influenciar a forma como demandas, incertezas e pressões temporais são percebidas e processadas, sem que isso equivalha a um diagnóstico clínico.

A teoria do controle atencional propõe que a ansiedade reduz a eficiência de processos executivos associados à inibição e à mudança de foco, aumentando a interferência de estímulos orientados à ameaça (Eysenck et al., 2007). Em termos organizacionais, isso significa que ambientes com interrupções frequentes, múltiplos canais de informação e prazos concorrentes podem exigir esforço adicional de autorregulação de trabalhadores mais ansiosos. A manutenção aparente do desempenho, portanto, não implica ausência de custo psicológico: a pessoa pode compensar interferências por meio de maior esforço, maior mobilização cognitiva ou prolongamento do tempo dedicado às tarefas.

A teoria da ansiedade no trabalho também ressalta que a relação entre ansiedade e desempenho não é linear nem uniformemente negativa. Antecedentes individuais, características da tarefa, relações sociais, recursos de suporte e mecanismos de autorregulação podem intensificar ou atenuar seus efeitos (Cheng & McCarthy, 2018). McCarthy et al. (2016), por exemplo, demonstraram que a ansiedade no trabalho se relaciona à exaustão emocional e que recursos de troca social com lideranças e colegas podem reduzir consequências adversas. A implicação central é que a ansiedade deve ser compreendida em interação com o contexto do trabalho, e não apenas como atributo isolado do indivíduo.

Essa leitura converge com a abordagem contemporânea de riscos psicossociais adotada no gerenciamento de riscos ocupacionais. A NR-1 passou a exigir a inclusão de fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho no gerenciamento de riscos ocupacionais, enquanto as diretrizes da Fundacentro enfatizam a análise da organização e da gestão do trabalho como base para intervenção (MTE, 2026; Fundacentro, 2026). Consequentemente, resultados sobre ansiedade e gestão do tempo são gerencialmente mais úteis quando ajudam a distinguir dificuldades pessoais de fatores organizacionais que restringem autonomia, previsibilidade, suporte e possibilidade real de priorização.

2.2 Gestão do tempo: comportamento, controle e regulação emocional

Gestão do tempo é frequentemente associada a comportamentos como definir objetivos, estabelecer prioridades, planejar atividades, organizar tarefas e acompanhar o uso do tempo. Entretanto, a pesquisa acumulada mostra que seu valor não decorre simplesmente da aplicação de técnicas. Macan (1994) propôs que comportamentos de gestão do tempo afetam resultados principalmente ao aumentar a percepção de controle temporal, mecanismo associado a menor tensão e maior satisfação. Essa proposição desloca o foco de ferramentas isoladas para a experiência subjetiva de domínio sobre demandas e prioridades.

A revisão de Claessens et al. (2007) reforçou essa interpretação ao mostrar que comportamentos de gestão do tempo apresentam relações mais consistentes com controle percebido do tempo, satisfação e saúde, além de relações negativas com estresse. Em contrapartida, os efeitos sobre desempenho são menos estáveis. Aeon e Aguinis (2017) também apontam que a gestão do tempo deve ser compreendida a partir de múltiplas perspectivas, pois seus resultados dependem de características individuais, contextuais e das próprias concepções de tempo adotadas pelos trabalhadores e pelas organizações.

A diferença entre organizar e controlar torna-se especialmente relevante em situações de alta interdependência. Um profissional pode utilizar agenda, listas e rotinas de priorização e, ainda assim, ter baixa capacidade de decidir sobre prazos, interromper demandas concorrentes ou redistribuir carga de trabalho. Nesses casos, a organização pessoal pode produzir eficiência local sem necessariamente reduzir a pressão temporal. O ensaio experimental de Häfner e Stock (2010) oferece evidência nessa direção ao mostrar que treinamento em gestão do tempo aumentou a percepção de controle e reduziu estresse, mas não gerou melhora correspondente em medidas de desempenho.

O ATMS foi desenvolvido para avaliar como pessoas empregam estratégias e adaptações no gerenciamento do tempo em atividades cotidianas, utilizando 30 itens respondidos em escala de quatro pontos (White et al., 2013). A escala original admite um escore global, mas avaliação psicométrica posterior mostrou que os 30 itens não representam um único traço e identificou três subescalas: gestão do tempo, organização e planejamento e regulação emocional (Roshanay et al., 2022). Essa evidência recomenda cautela com interpretações excessivamente agregadas e, ao mesmo tempo, reforça a necessidade de investigar a heterogeneidade interna das habilidades de gestão do tempo.

2.3 Da organização instrumental ao controle percebido

A articulação entre as literaturas de ansiedade e gestão do tempo sugere um mecanismo teórico simples, mas relevante: técnicas de organização tendem a ser benéficas quando se convertem em percepção efetiva de controle, previsibilidade e capacidade de regular respostas emocionais diante das demandas. Quando essa conversão não ocorre, o trabalhador pode permanecer altamente organizado e, ao mesmo tempo, experimentar ansiedade elevada. A distinção permite superar a interpretação de que dificuldades relacionadas ao tempo são necessariamente consequência de baixa disciplina individual.

Para profissionais administrativos da indústria, o controle temporal também depende de condições do sistema de trabalho. Prioridades definidas por clientes, mudanças de programação, solicitações urgentes, interrupções e dependências entre áreas podem limitar a capacidade de transformar planejamento em execução previsível. Assim, a associação entre gestão do tempo e ansiedade é examinada primeiramente pelo escore global e, de modo secundário e exploratório, por agrupamentos operacionais de itens relacionados a controle, planejamento, organização e aspectos emocionais. Essa estratégia preserva a análise do banco sem atribuir aos agrupamentos o estatuto de subescalas validadas.

3 Metodologia

3.1 Delineamento e participantes

Foi realizado um levantamento transversal, de abordagem quantitativa, com profissionais que atuavam em áreas administrativas de empresas industriais de São Bento do Sul, Santa Catarina. A amostra foi constituída por conveniência e recrutada por meio de formulários eletrônicos divulgados em canais digitais e contatos profissionais. Foram recebidos 123 questionários; sete registros foram excluídos por inconsistências ou por não atendimento aos critérios de inclusão, resultando em 116 respostas válidas. Foram mantidos apenas respondentes vinculados a organizações industriais e a funções de natureza administrativa.

A participação foi voluntária e precedida de termo de aceite, e o tratamento da base utilizada nesta análise foi realizado de forma anônima e confidencial. A Tabela 1 resume a composição da amostra. A distribuição por gênero aproxima-se do equilíbrio, ao passo que o segmento metalmecânico concentra quatro em cada cinco respondentes: essa predominância caracteriza o contexto empírico e, ao mesmo tempo, restringe a generalização dos resultados para outros setores e regiões, condição considerada na interpretação dos achados. A coleta que originou a base não foi submetida ao Sistema CEP/Conep; a circunstância é registrada como limitação ética do estudo e deve ser considerada na interpretação e na disseminação dos resultados.

Tabela 1. Caracterização sintética da amostra (n = 116)

Característica	Categoria	n	%
Gênero	Masculino	63	54,3
	Feminino	53	45,7
Segmento industrial	Metalmecânico	93	80,2
	Moveleiro	18	15,5
	Plásticos	3	2,6
	Cerâmica	2	1,7

Nota. Percentuais calculados sobre as 116 respostas válidas; pequenas diferenças podem ocorrer por arredondamento.

3.2 Instrumentos e operacionalização

A ansiedade-traço foi mensurada pela forma traço do *State-Trait Anxiety Inventory* (STAI/IDATE), composta por 20 itens respondidos em escala de quatro pontos e com escore total entre 20 e 80. O instrumento foi traduzido e adaptado para o contexto brasileiro por Biaggio e Natalício (1979). Os itens foram orientados segundo a convenção do STAI, em que valores mais altos indicam maior ansiedade-traço. Os escores foram tratados como medida contínua, sem emprego de pontos de corte diagnósticos.

As habilidades de gestão do tempo foram avaliadas pelo ATMS, questionário de autorrelato com 30 itens em escala de quatro pontos e escore teórico de 30 a 120, no qual valores mais altos representam melhor desempenho percebido em gestão do tempo (White et al., 2013). Como Roshanay et al. (2022) demonstraram que a medida é multidimensional, o escore total foi utilizado como indicador primário, e não como evidência de um construto estritamente unidimensional.

Como análise secundária, foram preservados quatro agrupamentos operacionais existentes na base da pesquisa: Controle (6 itens), Planejamento (3 itens), Organização (9 itens) e Emoção (12 itens). Esses agrupamentos não correspondem às subescalas validadas posteriormente por Roshanay et al. (2022) e não são apresentados como estrutura fatorial do

ATMS. Em razão da consistência interna variável, reportada adiante na seção 4.2 junto aos coeficientes de correlação, seus resultados são tratados estritamente como exploratórios e não sustentam inferências sobre construtos latentes independentes.

3.3 Auditoria de polaridade dos itens

Antes de qualquer estimativa, a codificação dos itens foi auditada. O procedimento é necessário em instrumentos que combinam afirmações de valência positiva e negativa, nos quais uma recodificação equivocada, seja por deixar de inverter um item negativo, seja por inverter um item que já era positivo, reduz a consistência interna e atenua artificialmente qualquer correlação estimada sobre a escala. O diagnóstico empregado foi a correlação item-total corrigida, que expressa o alinhamento de cada item com o restante de sua escala: valores próximos de zero ou negativos indicam item desalinhado.

A auditoria identificou um item do STAI com polaridade invertida em relação aos demais, com correlação item-total corrigida de -0,573, enquanto os outros dezenove itens apresentaram valores entre 0,462 e 0,769. Após a recodificação desse item, a consistência interna da escala passou de $\alpha = 0,903$ para $\alpha = 0,927$. Todos os resultados relatados a seguir empregam a base com a polaridade corrigida. O registro dessa etapa não é acessório: em análises correlacionais, decisões de codificação afetam diretamente a magnitude estimada das associações.

3.4 Procedimentos de análise

A análise foi organizada em uma etapa primária e análises secundárias. Os escores foram conferidos quanto à direção e calculados diretamente a partir das 116 observações válidas, sem dados ausentes e sem imputação. Foram estimadas estatísticas descritivas e consistência interna. O teste de Shapiro-Wilk indicou desvio de normalidade para o STAI-T ($W = 0,959$; $p = 0,001$) e para parte dos agrupamentos; por isso, adotou-se o coeficiente rho de Spearman. A associação primária foi testada entre o indicador global do ATMS e o STAI-T. Para os quatro agrupamentos operacionais, foram estimados intervalos de confiança de 95% por *bootstrap* com 5.000 reamostragens e aplicada correção de Holm para múltiplas comparações.

A interpretação considerou direção, magnitude, incerteza e significância estatística. Como análise de sensibilidade, as correlações de Pearson foram recalculadas e reproduziram o mesmo padrão substantivo observado com Spearman. Por se tratar de delineamento transversal, nenhuma associação foi interpretada como causal. Os agrupamentos operacionais do ATMS foram considerados apenas como sinalizadores exploratórios, especialmente quando a consistência interna ficou abaixo do patamar convencional de 0,70.

4 Análise dos resultados e discussão

4.1 Ansiedade-traço e heterogeneidade da amostra

O escore médio de ansiedade-traço foi de 41,49 (DP = 11,26), com mediana de 39,0, intervalo interquartil de 33,0 a 49,0 e amplitude de 22 a 79 pontos. A dispersão indica heterogeneidade relevante entre os participantes e recomenda preservar o STAI-T como variável contínua, evitando converter diferenças graduais em categorias clínicas não validadas para esta amostra.

Esse resultado não constitui estimativa de prevalência de transtorno de ansiedade. O STAI-T mensura intensidade de ansiedade-traço e não substitui diagnóstico clínico. Para o propósito organizacional do estudo, a variação contínua é mais informativa: trabalhadores inseridos em um mesmo contexto regional e predominantemente metalmecânico apresentam níveis distintos de ansiedade-traço, coerentemente com modelos que tratam a ansiedade no

trabalho como resultado da interação entre características individuais, tarefas e recursos do ambiente (Cheng & McCarthy, 2018). A Tabela 2 reúne os descritivos das duas medidas e os coeficientes de consistência interna. Cabe observar que o escore médio do ATMS, 84,47 em uma amplitude teórica de 30 a 120, situa-se acima do ponto médio da escala: a amostra percebe-se razoavelmente competente na gestão do próprio tempo, o que torna mais informativo o padrão de associações examinado a seguir.

Tabela 2. Resumo descritivo dos escores principais

Indicador	Valor	Observação
STAI-T – média (DP)	41,49 (11,26)	n = 116
STAI-T – mediana (IIQ)	39,0 (33,0–49,0)	Amplitude: 22–79
ATMS total – média (DP)	84,47 (9,33)	Amplitude: 61–106
Consistência interna	STAI-T α = 0,927; ATMS α = 0,789	Adequada para escores globais

Nota. STAI-T: valores mais altos indicam maior ansiedade-traço; ATMS: valores mais altos indicam melhor gestão do tempo percebida.

4.2 Associação entre gestão do tempo e ansiedade-traço

Na análise primária, o escore total do ATMS apresentou associação negativa e estatisticamente significativa com ansiedade-traço (rho = -0,217; p = 0,019; IC 95% *bootstrap* [-0,392; -0,034]). O efeito é de pequena magnitude, mas sua direção é consistente com a hipótese de que melhores habilidades percebidas de gestão do tempo acompanham menor ansiedade-traço. A análise de sensibilidade por Pearson confirmou o padrão (r = -0,250; p = 0,007).

As análises secundárias indicaram heterogeneidade entre os agrupamentos operacionais, sintetizada na Figura 1. Controle apresentou rho = -0,394 (IC 95% [-0,552; -0,217]) e Emoção rho = -0,323 (IC 95% [-0,486; -0,145]); ambos permaneceram significativos após correção de Holm. Planejamento (rho = -0,117; IC 95% [-0,313; 0,076]) e Organização (rho = 0,087; IC 95% [-0,102; 0,278]) não apresentaram associação significativa. Esses resultados são informativos como análise exploratória, mas a consistência interna de Controle e, sobretudo, de Emoção impede tratá-los como estimativas definitivas de subescalas psicometricamente estabelecidas.

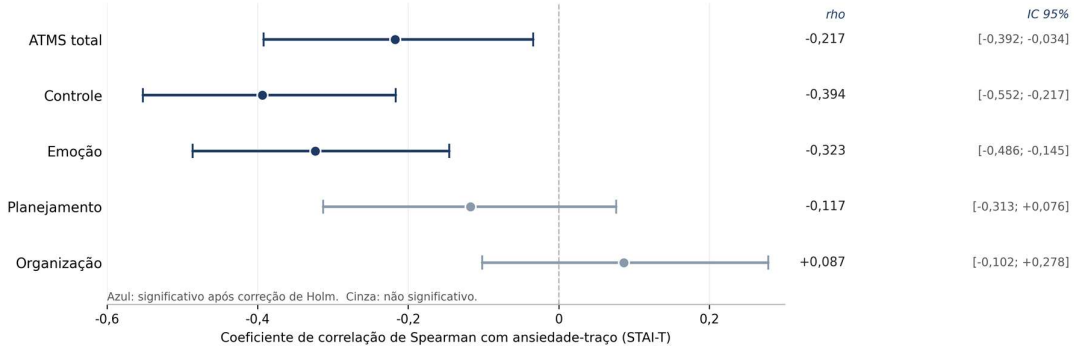


Figura 1. Correlações de Spearman com ansiedade-traço e intervalos de confiança de 95% por *bootstrap* (n = 116). Fonte: elaborada pelos autores. Nota: os intervalos de Controle e Emoção não incluem o zero; os de Planejamento e Organização o incluem.

A representação gráfica torna visível o que a leitura isolada dos coeficientes não evidencia: os intervalos de Controle e Emoção situam-se integralmente no campo negativo, enquanto os de Planejamento e Organização cruzam o zero. A diferença entre os agrupamentos

deve, portanto, ser lida como pista analítica e não como demonstração de uma estrutura dimensional própria. O sinal mais robusto está na combinação de três evidências: associação do ATMS total com ansiedade-traço; associação mais forte do agrupamento Controle; e ausência de relação no agrupamento Organização, que apresentou a melhor consistência interna entre os quatro agrupamentos (α = 0,723). Esse padrão é compatível com a literatura que distingue comportamentos instrumentais de organização da experiência subjetiva de controle sobre o tempo (Macan, 1994; Claessens et al., 2007).

A ausência de associação em Organização não pode ser atribuída à fragilidade da medida. Ao contrário: é justamente o agrupamento mais confiável dos quatro que não se relaciona com a ansiedade, enquanto os dois que se relacionam apresentam consistência interna inferior. Se o padrão fosse artefato de erro de mensuração, esperar-se-ia o inverso, já que a baixa confiabilidade atenua, e não amplifica, correlações observadas. A Tabela 3 permite acompanhar esse confronto diretamente, pois reúne, para cada agrupamento, o coeficiente alfa ao lado da correlação, do intervalo de confiança e do valor de p ajustado.

Tabela 3. Associações exploratórias entre agrupamentos operacionais do ATMS e ansiedade-traço (n = 116)

Agrupamento	α	rho	IC 95%	p Holm
Controle	0,632	-0,394	[-0,552; -0,217]	< 0,001
Planejamento	0,591	-0,117	[-0,313; 0,076]	0,419
Organização	0,723	0,087	[-0,102; 0,278]	0,419
Emoção	0,556	-0,323	[-0,486; -0,145]	0,001

Nota. IC 95% obtidos por *bootstrap* com 5.000 reamostragens. Valores de p dos quatro agrupamentos ajustados pelo método de Holm. Os agrupamentos são operacionais e não equivalem a subescalas psicometricamente validadas.

4.3 Quando organizar não basta: interpretação dos achados

A principal contribuição do estudo não está em afirmar que determinadas dimensões causam menor ansiedade, mas em demonstrar que a relação entre gestão do tempo e ansiedade-traço não se distribui uniformemente pelos agrupamentos operacionais utilizados. O escore global apresentou associação modesta, enquanto o sinal exploratório foi mais pronunciado no agrupamento Controle e ausente em Organização. A leitura mais parcimoniosa é que organizar tarefas e experimentar controle temporal são fenômenos relacionados, mas não equivalentes.

Essa interpretação encontra apoio na literatura. Claessens et al. (2007) observaram que os efeitos mais consistentes da gestão do tempo se relacionam ao controle percebido, ao bem-estar e à redução do estresse, enquanto os efeitos sobre desempenho são menos claros. Häfner e Stock (2010) mostraram que treinamento em gestão do tempo pode aumentar controle percebido e reduzir estresse sem produzir aumento correspondente de desempenho. Aeon e Aguinis (2017), por sua vez, alertam que a gestão do tempo não deve ser tratada como um conjunto universal de técnicas com efeitos uniformes. Os resultados desta pesquisa acrescentam evidência situada a essa discussão.

O delineamento também impede estabelecer a direção do vínculo. É possível que melhores habilidades de gestão do tempo contribuam para menor ansiedade, que maior ansiedade prejudique a percepção e o exercício de controle temporal, ou que condições organizacionais pouco previsíveis afetem simultaneamente ambas as variáveis. Fatores não mensurados, como autonomia decisória, carga de trabalho, suporte da liderança e intensidade de interrupções, também podem atuar como antecedentes comuns.

Ainda assim, a distinção entre organização e controle é teoricamente útil. A ansiedade pode reduzir a eficiência do controle atencional e aumentar o esforço necessário para manter o desempenho (Eysenck et al., 2007). Em ambientes com interrupções frequentes, prioridades

concorrentes e necessidade de resposta rápida, práticas de organização podem funcionar como estratégias compensatórias sem eliminar a fonte da pressão. Assim, organização aparente e cumprimento de tarefas podem coexistir com elevado custo cognitivo e emocional.

Essa possibilidade também dialoga com a teoria da ansiedade no trabalho. Cheng e McCarthy (2018) argumentam que a ansiedade pode produzir efeitos debilitantes ou, em certas condições, mobilizar autorregulação e motivação. McCarthy et al. (2016) mostram que recursos relacionais podem amortecer parte de seus efeitos sobre exaustão e desempenho. Em conjunto, essas evidências sustentam uma resposta gerencial que combine desenvolvimento de habilidades individuais com recursos concretos de autonomia, suporte, clareza e coordenação.

4.4 Implicações para a gestão de riscos psicossociais

A incorporação dos fatores de riscos psicossociais relacionados ao trabalho na NR-1 torna essa discussão particularmente atual. A norma e as diretrizes de implementação deslocam a atenção para fatores presentes na organização do trabalho, e não para a rotulação individual de trabalhadores (MTE, 2026; Fundacentro, 2026). Nesse sentido, o resultado mais útil desta pesquisa é mostrar uma associação global entre gestão do tempo e ansiedade-traço e, exploratoriamente, indicar que organização instrumental e controle temporal não se comportam da mesma forma.

Para a gestão, isso implica diferenciar intervenções de produtividade de intervenções sobre risco psicossocial. Treinamentos em agendas, priorização, listas e ferramentas digitais podem ser úteis, mas não substituem a análise de carga de trabalho, previsibilidade, critérios de prioridade, interrupções, recursos, suporte de liderança e autonomia real. A NR-1 reforça justamente a necessidade de olhar para fatores relacionados à organização do trabalho, evitando reduzir o problema à capacidade individual de administrar melhor o tempo.

No contexto industrial, ações gerenciais podem incluir critérios explícitos para tratamento de urgências, revisão de sobrecarga em funções administrativas críticas, regras de escalonamento de demandas, maior previsibilidade de prazos, redução de interrupções evitáveis e mecanismos de coordenação interfuncional. Essas medidas não são efeitos causais demonstrados pelo banco analisado; são implicações compatíveis com a literatura e com o padrão de associações observado.

Essa cautela também evita transferir ao trabalhador a responsabilidade exclusiva por pressões produzidas pelo desenho do trabalho. A gestão do tempo pode funcionar como recurso pessoal relevante, mas seus benefícios dependem das condições em que esse recurso é exercido. Como critério gerencial, a coexistência de práticas de organização com baixa sensação de controle deve motivar investigação do sistema de trabalho, e não apenas reforço de hábitos individuais de produtividade.

A Tabela 4 organiza essa leitura em quatro linhas, associando cada achado à interpretação analítica correspondente e à implicação gerencial que dele decorre. A leitura vertical da última coluna torna visível o argumento do artigo: as implicações deslocam-se progressivamente do indivíduo para o sistema de trabalho à medida que se passa do escore global para os agrupamentos de Controle e Emoção, e o único agrupamento sem associação é justamente o que corresponde às rotinas instrumentais de organização.

Tabela 4. Síntese interpretativa dos resultados e implicações gerenciais

Achado	Leitura analítica	Implicação para gestão
ATMS total × ansiedade: rho = -0,217	Associação global pequena, porém estatisticamente consistente.	Tratar gestão do tempo como recurso relevante, sem supor efeito causal ou suficiente.

Achado	Leitura analítica	Implicação para gestão
Controle × ansiedade: rho = -0,394	Sinal exploratório de maior magnitude; consistência interna moderada.	Investigar autonomia, previsibilidade e capacidade de priorizar e negociar demandas.
Organização × ansiedade: não significativa	Organização instrumental não acompanhou menor ansiedade nesta amostra, apesar de ser o agrupamento mais confiável.	Evitar reduzir risco psicossocial a uso de agendas, listas e rotinas de produtividade.
Emoção × ansiedade: rho = -0,323	Sinal exploratório; consistência interna baixa exige cautela.	Combinar gestão de demandas com suporte, recuperação e condições para autorregulação.

Nota. As implicações são interpretações gerenciais compatíveis com os achados e a literatura; não constituem efeitos causais testados neste estudo.

5 Considerações finais

Este estudo analisou a associação entre gestão do tempo e ansiedade-traço em 116 profissionais de áreas administrativas da indústria. A análise primária mostrou associação negativa de pequena magnitude entre o escore total do ATMS e o STAI-T (rho = -0,217; p = 0,019). Nas análises exploratórias, Controle e Emoção apresentaram associações negativas de maior magnitude, enquanto Planejamento e Organização não foram significativos; essas diferenças devem ser interpretadas à luz da consistência interna variável dos agrupamentos.

A contribuição teórica está em oferecer uma leitura mais cautelosa da relação entre gestão do tempo e ansiedade. Os resultados não sustentam a ideia de que ser organizado seja equivalente a experimentar maior controle temporal ou menor ansiedade. Ao contrário, sugerem que o efeito psicológico do manejo do tempo merece ser investigado em conexão com controle percebido, autorregulação e condições concretas de trabalho, e não apenas com técnicas instrumentais.

Há ainda uma contribuição metodológica de alcance mais amplo. A auditoria de polaridade descrita na seção 3.3 alterou a consistência interna da medida de ansiedade e, com ela, a precisão de todas as estimativas subsequentes. Em pesquisa aplicada sobre saúde no trabalho, na qual conclusões de ausência de associação podem desencorajar intervenções justificadas, verificar a codificação dos itens e reportar coeficientes de confiabilidade deveria constituir requisito mínimo, e não refinamento opcional.

A contribuição gerencial está em mostrar que políticas de prevenção de riscos psicossociais não devem se limitar a capacitações individuais de produtividade. Em consonância com a NR-1, organizações devem examinar características do trabalho que favorecem ou restringem controle efetivo sobre demandas, tais como carga, prioridades concorrentes, previsibilidade, interrupções, suporte e coordenação entre áreas. Ensinar técnicas de organização pode ser útil; criar condições para que elas se convertam em controle real é uma questão distinta.

Os resultados devem ser interpretados à luz de limitações importantes. A amostra foi de conveniência, regional e predominantemente metalmecânica; todas as medidas foram de autorrelato; o delineamento transversal impede inferências causais; e os quatro agrupamentos operacionais do ATMS não correspondem a subescalas validadas. A ausência de apreciação pelo Sistema CEP/Conep, ainda que a participação tenha sido voluntária e precedida de termo de aceite, constitui limitação adicional. Além disso, os materiais disponíveis do estudo não documentam um processo formal de adaptação transcultural da versão em português do ATMS. Estudos futuros devem empregar versões culturalmente validadas, replicar a estrutura psicométrica contemporânea do instrumento e incorporar variáveis de desenho do trabalho e suporte organizacional.

Apesar dessas restrições, os resultados sustentam uma associação estatisticamente consistente entre o indicador global de gestão do tempo e a ansiedade-traço, além de um padrão exploratório que distingue organização instrumental de domínio temporal. Em um cenário regulatório que exige maior atenção aos riscos psicossociais relacionados ao trabalho, essa diferença desloca a pergunta de como o trabalhador organiza seu tempo para em que condições o trabalho permite que o tempo seja efetivamente controlável.

Declaração de uso de Inteligência Artificial Generativa

Em conformidade com a política de uso de Inteligência Artificial Generativa do XIV SINGEP, declara-se que ferramenta de IA generativa (Claude, da Anthropic) foi empregada exclusivamente como apoio à redação do manuscrito, em revisão linguística, ajustes de clareza e coesão e padronização editorial do texto. A concepção da pesquisa, o desenho metodológico, a condução do trabalho de campo, a análise e a interpretação dos dados, bem como a seleção e a conferência das referências, foram realizadas integralmente pelos autores, sem uso de IA generativa. Não foram inseridos dados pessoais ou sensíveis de participantes em plataformas de IA generativa. Todo o conteúdo foi revisado criticamente pelos autores, que assumem integral responsabilidade pelo manuscrito submetido.

Referências

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

Biaggio, A. M. B., & Natalício, L. (1979). *Manual para o Inventário de Ansiedade Traço-Estado (IDATE)*. CEPA.

Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology, 103*(5), 537–560. https://doi.org/10.1037/apl0000266

Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review, 36*(2), 255–276. https://doi.org/10.1108/00483480710726136

Eysenck, M. W., Derakshan, N., Santos, R., & Calvo, M. G. (2007). Anxiety and cognitive performance: Attentional control theory. *Emotion, 7*(2), 336–353. https://doi.org/10.1037/1528-3542.7.2.336

Fundacentro. (2026, 26 de maio). *Fundacentro lança diretrizes para aplicar NR-1 com inclusão dos riscos psicossociais*. https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2026/maio/fundacentro-lanca-diretrizes-para-aplicar-nr-1-com-inclusao-dos-riscos-psicossociais

Häfner, A., & Stock, A. (2010). Time management training and perceived control of time at work. *The Journal of Psychology, 144*(5), 429–447. https://doi.org/10.1080/00223980.2010.496647

Macan, T. H. (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

McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology, 101*(2), 279–291. https://doi.org/10.1037/apl0000044

Ministério do Trabalho e Emprego. (2026). *Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1): Disposições gerais e gerenciamento de riscos ocupacionais*. https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-1

Roshanay, A., Janeslätt, G., Lidström-Holmqvist, K., White, S., & Holmefur, M. (2022). The psychometric properties of the original version of Assessment of Time Management Skills (ATMS). *Occupational Therapy International, 2022*, 6949102. https://doi.org/10.1155/2022/6949102

Spielberger, C. D., Gorsuch, R. L., Lushene, R., Vagg, P. R., & Jacobs, G. A. (1983). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory (Form Y)*. Consulting Psychologists Press.

White, S. M., Riley, A., & Flom, P. (2013). Assessment of Time Management Skills (ATMS): A practice-based outcome questionnaire. *Occupational Therapy in Mental Health, 29*(3), 215–231. https://doi.org/10.1080/0164212X.2013.819481