

AUTOGERENCIAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



PROF. THIAGO DIAS COSTA



CAPACIT
DIRETORIA DE CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

PROGEP

Pró-Reitoria de Desenvolvimento
e Gestão de Pessoal | UFPA





Universidade Federal do Pará

Reitor

Emmanuel Zagury Tourinho

Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

Ícaro Duarte Pastana

Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento

Gisele Cristiane Andrade Marques

Coordenadoria de Capacitação Profissional

Anna Bellisa Silva Rodrigues

Cristiane Santos da Cruz

Marcus Ervandro Valente Furtado

Fillipe Augusto Rodrigues Costa

Wanessa de Oliveira Coelho

Revisão Textual

Wanessa de Oliveira Coelho

Editoração Eletrônica

Fillipe Augusto Rodrigues Costa

Autogerenciamento na Administração Pública / Thiago Dias Costa;
revisão e adaptação Coordenadoria de Capacitação e
Desenvolvimento. - Belém: UFPA, 2023

Sumário

Apresentação	04
Introdução.....	05
Unidade 01: Estabelecendo Objetivos	08
Elabore metas específicas	09
Elabore metas mensuráveis	10
Elabore metas atingíveis	11
Elabore metas relevantes	12
Elabore metas temporais	12
Resumindo	13
Unidade 02: Definindo Prioridades.....	15
Matriz GUT	15
Gravidade	16
Urgência	17
Tendência	17
Utilizando a matriz GUT	18
Matriz Eisenhower	19

Unidade 03: Fazendo Escolhas	22
Escrever	22
Estimar	24
Escolher	25
Deletar	26
Delongar	27
Diminuir	27
Delegar	28
Executar	28
Construindo mapas temporais	29
Referências	33

APRESENTAÇÃO

Não há nada mais precioso em nossas vidas do que o tempo, pois é limitado, finito e compartilhado. Ele é limitado porque cada um de nós tem somente 24 horas por dia, independentemente de nosso status econômico, educação ou religião. Ele também é finito, pois cada um de nós possui um período específico de vida. Alguns vivem mais do que outros, mas todos alcançam seu fim nesta existência. Por fim, o tempo ainda é compartilhado, uma vez que possuímos diferentes esferas em nossas vidas que demandam tempo, como trabalho, família, amigos, finanças, lazer, entre outros.

Assim, é importante notar como o tempo é precioso, pois não retrocede, nem pode ser emprestado de outras pessoas. Nesse sentido, saber utilizar o seu tempo de maneira consciente e racional é uma das competências mais importantes para nossas vidas. São 1440 minutos ao dia que devem ser aproveitados ao máximo para fazer o que desejamos e precisamos.

O tema deste curso é justamente como aproveitar melhor o nosso tempo. O autogerenciamento é a competência que nos permite organizar e realizar nossas tarefas e compromissos de forma a maximizar o uso do tempo que temos para cada um deles. Neste curso, empregaremos um conjunto de técnicas para gerenciar o tempo no contexto do trabalho. No entanto, todas as técnicas compartilhadas aqui podem ser empregadas da mesma forma para outras esferas da vida.

Preparamos este material com todo o cuidado e carinho. Esperamos que aproveite!



INTRODUÇÃO

Quantas vezes em nossas vidas tivemos a impressão de que não fizemos absolutamente nada de produtivo ao final de um dia. No trabalho, estamos cheios de tarefas e projetos importantes, mas, ao final do dia, não conseguimos iniciar nenhum deles. Isso ocorre porque, ao longo de um dia de trabalho, somos bombardeados por demandas dinâmicas e muitas vezes imprevisíveis. Essas demandas acabam por nos afastar dos objetivos que havíamos estabelecido para aquele período.

Assim que iniciamos nosso dia de trabalho, nossa atenção passa a ser disputada por uma série de elementos como e-mails, demandas, conversas com colegas, sites de notícias e reuniões de última hora que não contribuíram com nada para o que devemos fazer de fato. As contínuas notificações de notícias no celular e no computador, as ligações telefônicas e as mensagens de WhatsApp acabam ocupando boa parte de nosso dia. Ao final da semana, todos os objetivos que estabelecemos para ocorrer acabam não sendo concluídos e este ciclo repete-se na semana seguinte.

Dessa forma, considerando que durante um dia temos 1440 minutos, somente 480 minutos são direcionados ao trabalho. Essas distrações constantes nos cobram um preço muito alto para o alcance de nossos objetivos profissionais. Ser capaz de controlar as contínuas demandas que não estão alinhadas as nossas atividades e objetivos no ambiente laboral é o mote deste curso.

Autogerenciamento: Organizar e realizar suas tarefas e compromissos profissionais de acordo com sua natureza, considerando os níveis de prioridade, os prazos necessários e os objetivos da unidade.



A competência autogerenciamento pode ser descrita pela capacidade em organizar e realizar suas tarefas e compromissos profissionais de acordo com sua natureza, considerando os níveis de prioridade, os prazos necessários e os objetivos da unidade. Quando somos capazes de tal organização, somos capazes de evitar a procrastinação, maximizar o uso de nosso tempo, limitar a influência de elementos concorrentes ou distrações no nosso dia e alcançar nossas metas profissionais.

Para tanto, uma série de técnicas serão compartilhadas neste material que poderão ser exercitadas nas atividades do curso. Esses métodos partirão das principais classes de comportamento que formam a competência autogerenciamento: estabelecer os objetivos que são importantes, estabelecer a prioridade para cada um deles, agir de forma a alcançá-los e escolher o que deve ser feito primeiramente, conforme a Figura 1 a seguir:

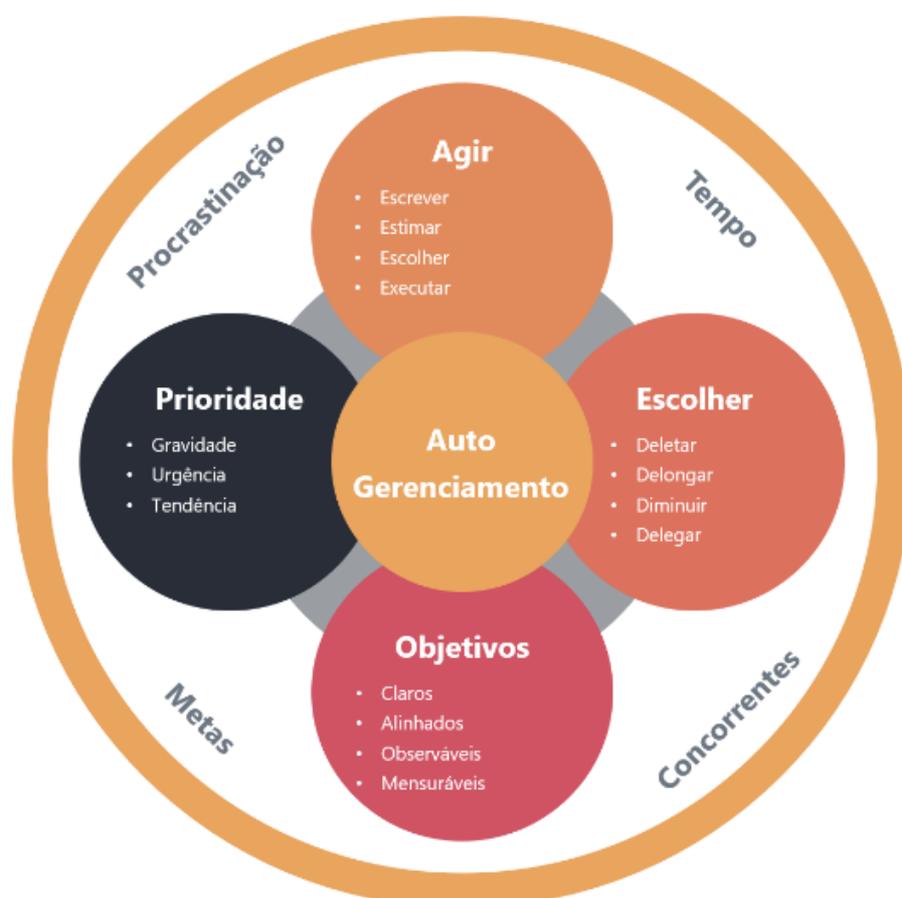


Figura 1 - Classes de comportamento envolvidas com a competência autogerenciamento.



Desse modo, retomando a definição da competência de autogerenciamento, para organizar e realizar nossas tarefas, devemos, inicialmente, saber defini-las. Pode parecer óbvio, mas se não estabelecermos os objetivos que desejamos alcançar, nosso dia será tomado por tarefas que podem não ter significado nenhum. Responder e-mails, mensagens de texto e telefonemas passará a ser nossa rotina diária, enquanto nossos verdadeiros objetivos continuarão em segundo plano, sem tempo para serem concluídos. Assim, na unidade 1, será tratado sobre o primeiro passo para o desenvolvimento da competência autogerenciamento: estabelecer objetivos claros, alinhados com nossos projetos e que possam ser observáveis e mensuráveis.

Quando estabelecemos e colocamos no papel todos os nossos objetivos, descobrimos que temos pouco tempo para todos eles. Assim, precisaremos priorizá-los. Na unidade 2 deste curso, você aprenderá a estabelecer quais deles de fato são importantes e quais deverão ser executados primeiro. Nessa unidade, será desenvolvida duas técnicas de priorização que contribuirão com a sua capacidade de escolher quais objetivos devem ser executados primeiro.

Na unidade 3, será tratado sobre quais objetivos devem ser abandonados, postergados ou delegados, caso nossa lista de tarefas estiver muito superior ao tempo que temos para realizá-las. Novamente, diferentes técnicas serão apresentadas e trabalhadas nesse sentido. Os exercícios serão essenciais para desenvolver sua capacidade em utilizar essas técnicas cotidianamente.

Por fim, na unidade 4, discutiremos como executar nosso planejamento. Neste ponto, você já terá uma lista com todos os seus objetivos, devidamente dimensionada com o tempo necessário para cada um e priorizada com diferentes técnicas. Depois de chegar nesta etapa, é essencial que você se mantenha focado e fiel ao seu planejamento, mesmo diante das notificações e distrações diárias que continuarão a lhe importunar, com ou sem lista.

Temos um caminho muito interessante a seguir!



UNIDADE 01 - ESTABELECENDO OBJETIVOS

Objetivos são pontos fixados no futuro para nortear nossas ações no presente. Assim, estabelecer objetivos é determinar o que esperamos que ocorra em um futuro de curto, médio ou longo prazo. Independentemente de quão distantes estejam nossos objetivos, eles nunca serão alcançados se não agirmos hoje. Assim, nossas ações cotidianas devem estar sempre pautadas naquilo que pretendemos alcançar no futuro.

Objetivo é aquilo que se pretende alcançar quando se realiza uma ação.

Temos objetivos para todas as esferas da nossa vida. Na área profissional, por exemplo, pode ser obter aquela função, progredir na carreira ou assumir aquele projeto. Na esfera familiar, os objetivos a serem alcançados podem ser passar mais tempo com entes queridos ou participar mais ativamente das tarefas escolares dos filhos. Ainda há os objetivos de ordem financeira, como economizar dinheiro para as próximas férias ou fazer uma reserva para emergências. Também há objetivos de forma pessoal, como se dedicar mais a atividades de lazer ou perder peso. Podemos enumerar várias esferas da nossa vida, como espiritual, amizades, viagens, dentre outras. Contudo, todas elas possuem algo em comum: a exigência do tempo. Assim, é importante que coloquemos todos os nossos objetivos no papel.

Uma técnica muito utilizada atualmente para estabelecer objetivos é a SMART. A técnica proposta por Power (1981) é um anagrama para cinco características que devem ser respeitadas, como mostrado na Figura 2. De fato, o autor defende que bons objetivos devem ser descritos em forma de metas.





Figura 2 - Técnica SMART para estabelecimento de objetivos.

A primeira letra do SMART pode ser traduzida para o português como específico. Esta característica nos alerta que objetivos precisam ser bastante específicos para não abrir nenhum espaço para subjetividade.

Elabore metas específicas

Vamos imaginar que um dos objetivos que uma pessoa tenha estabelecido, em sua esfera pessoal, seja “perder peso”. Esse objetivo pessoal oferece muita subjetividade de compreensão. A pessoa pode ter perdido 100 gramas depois de ter esquecido de tomar água, por exemplo. Essas 100 gramas teoricamente alcançaram seu objetivo de perder peso, a despeito de não ter sido o que ela imaginou quando o estabeleceu.

Assim, ao invés de apenas determinar como objetivo “perder peso”, a técnica SMART recomenda muita precisão ao estabelecer o objetivo. Considerando esse mesmo exemplo, “perder 10 kg” é mais adequado para um objetivo, pois deixa claro o que, de fato, o indivíduo deseja.



Na esfera profissional, podemos estabelecer objetivos como conversar mais com a nossa equipe ou diminuir tempo gasto em reuniões. Depois de analisar esses objetivos pela matriz SMART, eles deveriam ser estabelecidos da seguinte forma:

- Perder 10 kg;
- Conversar com cada membro da equipe por 10 minutos;
- Estabelecer prazos de uma hora para reuniões.

Inserir uma meta quantitativa dentro do seu objetivo é a forma mais fácil de estabelecermos o que desejamos alcançar. Porém, metas quantitativas não é a única forma de deixar os objetivos mais claros. Ao invés de estabelecer um objetivo de “ser mais organizado”, podemos pensar, por exemplo, em “manter a agenda profissional atualizada”. Assim, o mais importante a respeito de criar objetivos específicos é não ser genérico ou vago demais naquilo que você deseja alcançar.

Elabore metas mensuráveis

A letra “M” do anagrama “SMART” refere-se a como o objetivo pode ser mensurado. Definir um objetivo ou meta mensurável significa ter a possibilidade de acompanhar o seu progresso e identificar quando ele foi alcançado. Alguns objetivos são de difícil mensuração, porém o próprio objetivo deve ser revisto quando isso acontece. Um gestor, por exemplo, pode estabelecer como objetivo ser mais ético nas suas ações. Mas como seremos capazes de mensurar ética?



Assim, ao estabelecer boas metas utilizando a técnica SMART, é preciso sempre se lembrar de como essa meta pode ser mensurada. Nos exemplos fornecidos na Tabela 1 - Exemplos de metas específicas, as metas propostas são passíveis de mensuração seja utilizando medidas de peso ou de tempo.

Elabore metas atingíveis

A letra “A” do anagrama “SMART” refere-se ao quanto eu tenho controle no alcance das metas estabelecidas. A característica atingível chama a atenção para o fato de que não devemos estabelecer metas ou objetivos que não estejam no nosso controle e, portanto, sejam inatingíveis. O cuidado a ser tomado neste momento é estabelecer metas viáveis. Elas precisam ser possíveis financeiramente, em termos de recursos humanos e história passada.

Você tem controle sobre a meta estabelecida, ou seja, só depende de você a sua realização? Você possui os recursos financeiros necessários a realização de tal meta? Você tem a sua disposição pessoas com o perfil adequado para atingi-la? Alguém já fez algo semelhante com resultados parecidos?

Novamente, nos exemplos dados na Tabela 1, todos eles poderiam ser julgados como atingíveis. Mas pode não ser bem assim. Estabelecer reuniões de até uma hora com a sua equipe pode ser uma meta atingível se você for o gestor e tiver o completo controle sobre a reunião. No entanto, quando você é chamado para uma reunião por um superior, seu controle sobre a duração deste encontro diminui.

Recomendo a leitura do blog de Nell Patel sobre este assunto. Ele é bem didático. Se quiser saber mais, acesse seu blog por este link: <https://neilpatel.com/br/blog/metastart/>



Elabore metas relevantes

Com um dia tão dinâmico, cheio de tarefas, objetivos e metas é fácil esquecermos o que é prioridade. Porém, antes de elaborar uma meta, é importante estabelecer o quão crítica ela é para o seu objetivo. Nesse caso, alguns questionamentos devem ser feitos, como: essa meta deve ser perseguida agora? Ela não vai atrapalhar outras metas mais importantes se for realizada agora?

Assim, não adianta estabelecer como meta responder a todos os e-mails, por exemplo, se isso não estiver diretamente ligado aos seus objetivos. Logicamente, se você trabalhar no setor de relações públicas, respondendo ao cidadão as dúvidas que chegam a respeito da instituição, essa meta é muito relevante.

Contudo, se o seu objetivo for, por exemplo, desenvolver um novo sistema ou modelo de gestão, ficar checando seus e-mails só vai atrapalhá-lo em um momento em que precisa se manter concentrado. Nesse sentido, metas relevantes são aquelas diretamente relacionadas aos seus objetivos mais importantes. Se você for uma pessoa muito ocupada, riscar da sua lista de afazeres metas que não são críticas será essencial para alcançar seus objetivos.

Elabore metas temporais

A última letra do nosso anagrama SMART refere-se à temporalidade. Para que possamos alcançar as metas estabelecidas, precisamos ter um prazo. Qualquer meta que inserimos em nossa lista de afazeres sem prazo para acontecer tendem a ser procrastinadas ou abandonadas em prol daquelas que tem prazo. Se essa meta for muito grande, é importante que seja decomposta em tarefas menores para permitir uma previsão mais acertada de quanto tempo é necessário para atingi-la. Veremos como fazer essa estimativa na unidade 3.



Neste momento, é importante que compreenda a importância de temporalizar a sua meta. Resgatando novamente os exemplos oferecidos na Tabela 1, a meta “perder 10 kg” ficaria muito mais específica se a complementarmos com uma data. Dessa forma, a meta ficaria assim: “perder 10 kg até o fim do ano”. Ela ainda poderia ficar melhor se fossemos mais específicos como “perder 5 kg até o dia 30 de dezembro”.

Da mesma forma, a meta “conversar com cada membro da equipe por 10 minutos” ficaria mais específica se adotarmos a seguinte descrição: “conversar com cada membro da equipe por 10 minutos semanalmente”. A palavra “semanalmente” nos permite organizarmos nossa agenda e tarefas de maneira muito mais eficiente se comparada a uma situação em que esta temporalidade não está estabelecida.

Resumindo

A utilização da técnica SMART permite elaborar objetivos mais claros, estabelecendo metas para cada um deles, conforme demonstrado na Tabela 2. Assim, objetivos não podem ser subjetivos, genéricos ou vagos se quisermos que sejam alcançados. Quando não possuímos metas bem descritas, o urgente acaba sendo prioridade sobre o importante. Nessa perspectiva, todos os nossos dias são tomados por atividades de "apagar incêndios" e nunca temos tempo para os objetivos que realmente são importantes.

Errado	Certo
Economizar dinheiro	Economizar 5.000,00 até o fim do ano
Perder peso	Perder 4 kg até julho
Diminuir tempo gasto em reuniões	Estabelecer prazo para reuniões de uma hora por dia
Conversar mais com a equipe	Conversa diária de 10 minutos com cada membro da equipe semanalmente
Ser mais organizado	Atualizar minha agenda diariamente

Tabela 2 - Objetivos elaborados com a técnica SMART



Para termos certeza que nossos objetivos estão bem elaborados, é recomendado verificar se cada um deles segue os parâmetros do método SMART. Em outras palavras, ao elaborarmos um objetivo, devemos analisar se ele está específico, se é passível de ser mensurado, se está no meu poder alcançá-lo, se é relevante para o que desejo e, por fim, se está com prazo para ser atingido (Figura 3).

METAS	S	M	A	R	T
Economizar 5.000,00 até o fim do ano	X	X	X	X	X
Perder 4 kg até julho	X	X	X	X	X
Estabelecer prazo para reuniões de uma hora por dia	X	X	X	X	X
Conversa diária de 10 minutos com cada membro da equipe semanalmente	X	X	X	X	X
Atualizar minha agenda diariamente	X	X	X	X	X

Figura 3 - Matriz de verificação SMART

Caso sua meta não esteja alinhada a qualquer uma das características da técnica SMART, ela deve ser revista até que seja aprovada por todas elas. No início, recomendo que utilize a matriz descrita na Figura 3. Porém, com a prática, você será capaz de elaborar suas metas automaticamente.

Agora é a sua vez! Faça os exercícios da unidade e elabore seus próprios objetivos. Eles serão essenciais para as próximas unidades.

Bom trabalho!



UNIDADE 02 - DEFININDO PRIORIDADES

Agora que você é capaz de estabelecer seus objetivos e metas, você deve colocá-los todos no papel. Faça uma lista de tudo o que você precisa fazer. O primeiro resultado desse trabalho será uma lista interminável de metas e objetivos. Com tanta coisa para fazer, a primeira coisa que nos passa pela cabeça é: “e agora? Por onde começar?”

Para que sejamos capazes de estabelecer ordem a respeito das coisas que precisamos fazer, é necessário estipular prioridades. Você pode estar pensando que basta escolher os objetivos mais importantes para solucionar esse problema. Mas se tudo que você precisa fazer for igualmente importante, como escolher?

Nesta unidade, discutiremos duas técnicas para estabelecer o que deve ser considerado prioritário. A primeira delas é conhecida como Matriz GUT, desenvolvida por Kepner e Tregoe (1981). A matriz GUT é um anagrama para três características que devem ser consideradas ao se priorizar um objetivo: gravidade, urgência e tendência.

Matriz GUT

Matriz GUT

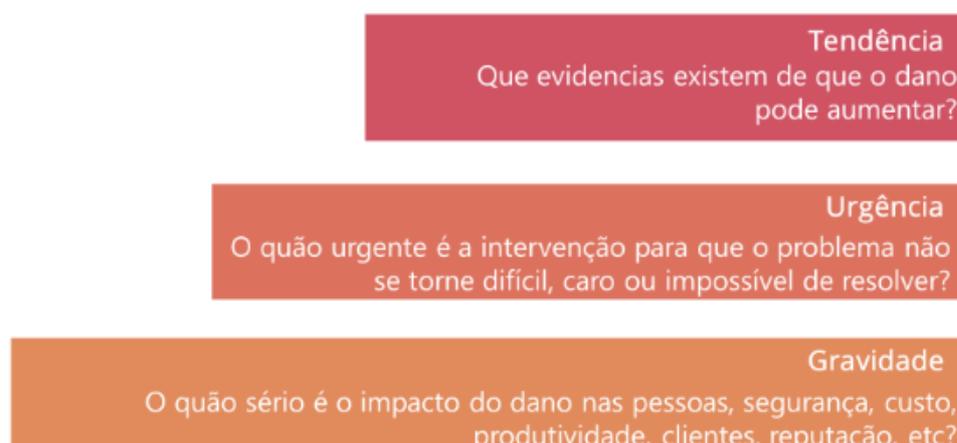


Figura 4 - Matriz GUT



Gravidade

A Gravidade estabelece a intensidade do dano caso aquele objetivo não seja abordado. Em outras palavras, seria estabelecer o quão sério é o impacto desse objetivo para pessoas, custo, cidadãos, reputação, dentre outros. Obviamente, objetivos com maior gravidade teriam prioridade sobre aqueles com menor prioridade.

Considere o seguinte exemplo: João trabalha na folha de pagamento há 15 anos. Ele domina completamente seu trabalho a despeito da legislação sobre a folha de pagamento que muda constantemente. João estabelece dois objetivos profissionais:

1. Ler diariamente o diário oficial para identificar mudanças de legislação em processamento de folha de pagamento;
2. Estudar inglês por 1 hora todos os dias.

Logicamente, no caso de João, o dano por não estar a par de mudanças de legislação é muito maior do que ele não falar fluentemente inglês. Assim, a gravidade para o primeiro objetivo seria maior do que o segundo. Uma das formas para deixar mais claro essa avaliação é utilizar uma tabela de pesos conforme demonstrado na Tabela 3.

Escala	Gravidade
1	Dano mínimo
2	Dano leve
3	Grave
4	Muito grave
5	Extremamente Grave

Tabela 3 - Pesos para gravidade



Urgência

Urgência é a segunda característica a ser considerada quando priorizamos um objetivo, utilizando a matriz GUT. Urgência se refere a tempo necessário para a solução de uma determinada situação. Para avaliar a urgência, você deve se perguntar: o quão urgente é a intervenção para que o problema não se torne difícil, caro ou impossível de resolver?

Tomando nosso exemplo anterior, caso a folha de pagamento fosse processada de forma equivocada, demorar dois meses para corrigir esse problema seria inaceitável. A urgência de tal situação demandaria de João uma ação imediata, conforme estabelecido na Tabela 4.

Tendência

Tendência é a característica da matriz GUT que, tradicionalmente, gera mais confusão em uso. Tendência se refere ao processo de piora ao longo do tempo caso o objetivo não seja priorizado. A pergunta a ser feita para avaliar a tendência seria: o quão sério é o impacto do dano nas pessoas, segurança, custo, produtividade, clientes, reputação, dentre outros?

Ainda no exemplo de João, a tendência para ele se manter atualizado é muito maior que aprender inglês, pois caso João cometesse alguma falha no processamento da folha de pagamento geraria um problema muito mais difícil de resolver, com um dano muito maior às pessoas do que não dominar a língua inglesa. Novamente uma tabela com pesos pode ser estabelecida para avaliar a tendência. Um possível exemplo é apresentado na Tabela 4.



Escala	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Dano mínimo	2 meses	Sem piora
2	Dano leve	1 mês	Piora a longo prazo
3	Grave	15 dias	Piora a médio prazo
4	Muito grave	Uma semana	Piora em pouco tempo
5	Extremamente Grave	Ação imediata	Piora rapidamente

Tabela 4 - Exemplo de possíveis valores para a matriz GUT.

É importante notar que a Tabela 4 pode ser modificada de acordo com os interesses e necessidades do usuário. Assim, para quem trabalha com projetos e objetivos de longo prazo, talvez uma urgência de 2 meses para o peso 1 seria pouco.

Utilizando a matriz GUT

Para empregar a Matriz GUT, os objetivos devem ser colocados na primeira coluna da matriz. Em seguida, deve-se atribuir um valor para cada característica da matriz. Para se obter um valor final, basta multiplicar os valores dados para cada dimensão conforme ilustra a Tabela 5:

G	U	T	TOTAL
5	5	5	125
5	1	3	15
1	2	2	4

Tabela 5 - Matriz GUT

A grande vantagem da Matriz GUT é a imensa variedade de possíveis resultados, mas o objetivo que tem um índice maior sempre deve ser priorizado. Todavia, se você possui muitos objetivos, a utilização da Matriz GUT pode ser trabalhosa. Assim, a seguir, será apresentada uma outra técnica de priorização, chamada Matriz Eisenhower.



Matriz Eisenhower

A matriz de Eisenhower é uma estrutura simples para priorizar tarefas e gerenciar a carga de trabalho. Seu nome é uma homenagem a um general dos Estados Unidos, conhecido por sua capacidade de gerenciar tempo e prioridades, que acabou se tornando presidente. É atribuída a Eisenhower a seguinte citação: “Eu tenho dois tipos de problemas, o urgente e o importante. O urgente não é importante e o importante nunca é urgente”. Estudando as técnicas do general, Covey (2016) propôs a Matriz de gerenciamento do tempo, apresentada na Figura 5.

A matriz pode ser utilizada como uma ferramenta para analisar suas tarefas de acordo com a urgência e a importância. Ela está dividida em quatro quadrantes. O primeiro quadrante (vermelho) é o cruzamento entre tarefas que são importantes e urgentes. As tarefas nesse quadrante devem ser feitas imediatamente, pois são normalmente crises ou incêndios a serem apagados. Geralmente, esse quadro é ocupado por imprevistos que estão diretamente ligados aos seus objetivos.

	Urgentes	Não urgentes
Importantes	Crises Incêndios “Execute”	Estratégias Planos de Ação “Agende”
Não Importantes	Interrupções “Delegue”	Perda de Tempo “Elimine”

Figura 5 - Matriz Eisenhower



O segundo quadrante (verde) são as tarefas e objetivos importantes que não são urgentes. Elas devem ser vistas como metas de longo prazo, porém, como veremos a seguir, exigem cuidado constante para não se tornarem urgentes. Todas as metas e objetivos realmente importantes devem estar nesse quadrante, pois tomamos melhores decisões quando temos tempo para planejar. Por isso, a pior coisa que podemos fazer com nossos objetivos verdadeiramente importantes é executá-los com pressa. Desse modo, evite postergar seus objetivos importantes para que eles não se tornem, em um futuro breve, urgentes e entrem no quadrante vermelho. Para tanto, agende-os. Separe e trave em sua agenda momentos do seu dia para sempre se dedicar a tais projetos, mesmo que estejam distantes.

O terceiro quadrante (roxo) são destinadas as metas urgentes, mas não importantes. Elas normalmente são classificadas como urgentes e precisam ser realizadas imediatamente, mas, como não são importantes, podem ser delegadas a outras pessoas. Para exemplificar o tipo de tarefa desse quadro, podemos citar aquele telefonema ou mensagem pedindo uma informação que para a pessoa pode ser urgente, mas para você não é importante. Se não houver cuidado para evitá-las, esse tipo de tarefa acaba ocupando nosso dia e deixando-nos sem tempo para trabalhar naquilo que realmente é importante para nós. Assim, delegue sempre que possível (Figura 5).

O último quadrante (azul) é o local para demandas diárias que não são urgentes, nem importantes. Quando estamos muito ocupados, elas devem ser evitadas pois são uma total perda de tempo. Nesse quadrante devem ser inseridas as notificações de Facebook, Instagram e demais redes sociais que, a menos que trabalhe com assessoria de comunicação, não devem estar diretamente relacionados aos seus objetivos. Lembre-se: você só tem 440 minutos de trabalho e não dará tempo de fazer tudo se você não priorizar.



Assim, a Matriz Eisenhower é um método simples e ágil de priorizar seus objetivos. Sua grande vantagem é identificar rapidamente atividades que desperdiçam nosso tempo para que possamos nos focar nas metas que realmente importam. A sugestão que sempre forneço aos meus alunos é utilizar essa matriz primeiro. Se você tiver muitos objetivos nos campos vermelho e verde, coloque-os na matriz GUT para identificar diferenças que possam nortear suas ações.



UNIDADE 03 - FAZENDO ESCOLHAS

Agora que já investigamos técnicas para estabelecer objetivos e priorizá-los, estamos prontos para tomar decisões. Morgenstern (2017) defende que sua fórmula WADE é a mais recomendada para esse momento. A fórmula WADE pode ser traduzida para o português como 4Es. Essa técnica parte da premissa que, para uma pessoa desenvolver a competência autogerenciamento, ela deve estar continuamente exercitando quatro hábitos: escrever, estimar, escolher e executar.



Figura 6 - Fórmula WADE ou 4Es.

Escrever

O hábito de escrever pode ser definido como a necessidade de escrever tudo o que deve ser feito. Desde tarefas da esfera doméstica até a profissional devem ser registradas em um mesmo lugar. Morgenstern (2017) não recomenda o uso de post its, por exemplo, pelo perigo de algum papel se perder ou ser apagado acidentalmente. Assim, escrever parte da premissa que tudo o que deve ser feito deve ser registrado em um mesmo pedaço de papel, arquivo ou lista.



Há uma infinidade de recursos nesse sentido. Desde um arquivo aberto em word até aplicativos de lista oferecidos gratuitamente na Apple Store ou Google Play. A sugestão oferecida neste material, se desejar experimentar um aplicativo para celular e computador, é o aplicativo ToDoist, gratuito nas duas plataformas (Figura 7).

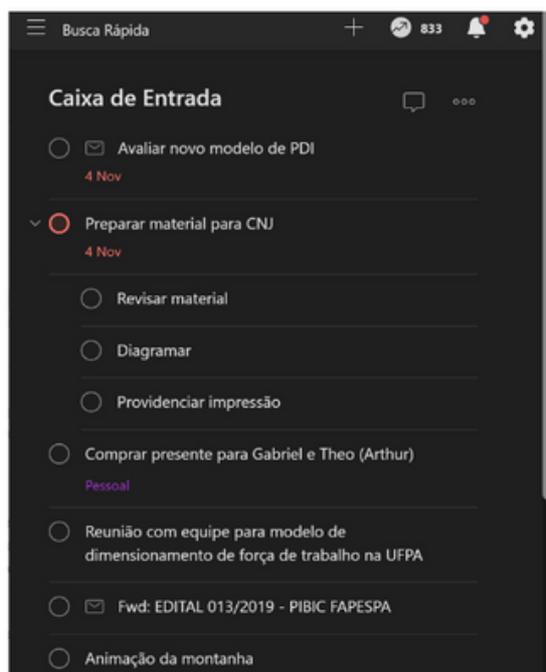


Figura 7 - Lista de tarefas feita no ToDoist

No exemplo oferecido acima, há objetivos profissionais e tarefas familiares. Uma forma de organizá-las seria separar cada esfera da nossa vida em cores. Na Figura 7, as tarefas familiares aparecem em roxo, enquanto as profissionais aparecem em branco. Cada tarefa, cada objetivo, cada reunião, projeto e telefonema devem estar na lista.

Assim, primeiro estabeleça todos os seus objetivos. Em seguida, quebre-os em tarefas menores. Isso é particularmente importante para objetivos mais amplos. Boa parte dos aplicativos de lista vão lhe permitir decompor um objetivo em tarefas, facilitando a sua organização. Assim, considerando o exemplo acima, se “preparar material para o CNJ” for um objetivo pouco específico, você pode decompô-lo em tarefas, como revisar o material, diagramar e providenciar impressão.



Desse modo, há dois motivos pelos quais é importante quebrar grandes objetivos em tarefas. O primeiro é mostrar que mesmo os objetivos mais complexos podem ser viáveis se olharmos para cada tarefa que deve ser feita. Assim, conforme a Figura 8, o objetivo “Implantar um sistema de Gestão do Desempenho na instituição até dezembro” parece muito complexo, porém analisar as etapas a serem seguidas torna-o menos amedrontador.

Projeto para implantação do sistema de Gestão do Desempenho
Definir o escopo do projeto
Realizar pesquisas bibliográficas
Conduzir benchmarking
Culminar dados e visitas
Montar método
Escrever projeto
Revisar projeto
Praticar a apresentação

Tabela 6 - Objetivo decomposto em tarefas

A segunda vantagem em fazer essa decomposição entre objetivos e tarefas é tornar mais fácil o próximo passo da fórmula WADE: estimar o tempo necessário para seus objetivos.

Estimar

Estimar o tempo necessário para concluir cada tarefa pode ser algo desafiador no início do processo. Não temos o hábito de fazer isso, porque o cotidiano da administração pública é muito dinâmico e dificilmente temos condições de nos dedicar a somente uma tarefa sem sermos interrompidos em algum momento. Todavia, com a experiência, nossa capacidade de estimar determinadas tarefas vai melhorando.



Estimar objetivos é quase impossível dada a sua complexidade. Assim, é importante ressaltar mais uma vez a necessidade de quebrar objetivos em tarefas, conforme demonstrado na *Tabela 6 - Objetivo decomposto em tarefas*. Além disso, é importante estabelecer prazos ou limites para interrupções, pois elas não deixaram de ocorrer. Com a estimativa concluída, temos algo parecido com a Tabela 7.

Projeto para implantação do sistema de Gestão do Desempenho Prazo: um mês	
Definir o escopo do projeto	4 horas
Realizar pesquisas bibliográficas	8 horas
Conduzir benchmarking	16 horas
Culminar dados e visitas	8 horas
Montar método	8 horas
Escrever projeto	9 horas
Revisar projeto	2 horas
Praticar a apresentação	45 minutos

Tabela 7 - Tarefas com tempo estimado.

Quando chegamos neste nível de detalhamento, somos deparados com uma situação muito comum: temos mais tarefas do que tempo disponível. Nesse momento, precisamos fazer escolhas.

Escolher

Se você, depois de todo esse trabalho de planejamento, encontra-se em uma posição com mais tarefas do que tempo disponível, está na hora de aceitar que nem tudo que você planejou poderá ocorrer. Para escolher o que irá ocorrer ou não, o que deverá ser feito agora ou ser postergado, Morgenstern (2017) sugere uma técnica de escolhas rápidas chamada 4Ds (Figura 8).



Deletar

Aquele curso de inglês online que você paga, mas nunca consegue entrar; as notificações com as últimas fofocas de sua rede social esperando para serem lidas; os últimos vídeos de gatinhos esperando para serem vistos são exemplos de situações que podem estar na sua lista de tarefas, mas devem ser deletadas se você não estiver com tempo para isso. Logicamente, a situação estabelece o grau de prioridade. Se o curso de inglês está diretamente relacionado com o objetivo de assumir a chefia daquela unidade, que você sempre sonhou, ela deve ir para seu quadrante verde na matriz Eisenhower. Mas se o seu objetivo é outro, você deverá desistir de determinadas tarefas para que as coisas que são mais importantes para você sejam alcançadas.

Grande parte das pessoas que reclamam de forma crônica de falta de tempo acabam se dedicando a tarefas que não fazem parte de seus objetivos. Assim, para não ficarmos sobrecarregados, devemos ser criteriosos a respeito do que entra nos quadrantes que são importantes. Ao mesmo tempo, devemos ser firmes a respeito de demandas que não são importantes e dizer “não” com mais frequência e sem culpa.

Temos dificuldade em dizer “não” com o receio de que as pessoas fiquem magoadas conosco, mas se não soubermos respeitar nossos objetivos e nosso tempo, as outras pessoas não o farão por nós. Assim, é importante dizer “não posso” com mais frequência e de forma educada. Muito pior do que dizer “não” é dizer “sim” e não ser capaz de cumprir sua promessa. As consequências de dizer sim para os outros e não para si mesmo refletem sempre no distanciamento de suas próprias metas.



Faça escolhas rápidas; (4Ds)

- Deletar
 - Você precisa mesmo fazer isso?
- Delongar
 - Isso pode esperar?
- Diminuir
 - Como fazer mais rápido?
- Delegar
 - Há pessoas que podem fazer isso por você?



Figura 8 - Escolhas rápidas 4Ds

Delongar

Nem tudo que deve ser feito precisa ser urgente. De acordo com a autora, delongar não significa que você está procrastinando. Você está postergando a tarefa para um momento mais adequado com sua agenda e prioridades. Isto é planejamento: escolher o melhor período ao invés de se atrapalhar tentando fazer tudo ao mesmo tempo.

Diminuir

Ao invés de escrever uma carta personalizada para cada um dos 300 servidores do setor, por que não fazer um modelo e só mudar o nome do destinatário? Diminuir não é sinônimo de trapacear. Diminuir é pensar em formas de automatizar ou tornar mais fácil aquele trabalho que toma muito tempo. Modelos, formulários, malas diretas são exemplos de ferramentas a nossa disposição para facilitar o nosso dia. Nem tudo precisa ser feito de forma artesanal, assim como nem tudo precisa ser feito de maneira perfeccionista. Em muitas situações do nosso dia, algumas tarefas só precisam ser feitas.

Tal discernimento depende de experiência de quanto nos cobramos cotidianamente. Porém, precisamos estar sempre atentos se não estamos demorando muito ao criar uma capa bonita para um relatório, quando o que é esperado de nós é só seu conteúdo.



Delegar

Se a tarefa precisa ser realizada e o tempo não é suficiente, é necessário determinar o que precisa ser feito pela gente e o que pode ser delegado. Quando você autoriza outras pessoas a assumirem algumas de suas responsabilidades, você ganha tempo para se dedicar a tarefas que só você pode fazer.

Pessoas extremamente centralizadoras tendem a ficar rapidamente sobrecarregadas e sem tempo. De forma contrária, delegar responsabilidades a sua equipe fortalece a sensação de pertencimento e autonomia dos seus membros. Mesmo quando você acredita que é mais demorado explicar o que tem que ser feito do que fazer sozinho. É importante lembrar que esse tempo gasto está formando pessoas para colaborar em seus projetos e poupar-lhe um tempo imenso no futuro próximo.

Executar

Vamos pensar no que foi feito até agora. Você escreveu todos os seus objetivos de acordo com a técnica SMART. Vários deles tiveram que ser decompostos em tarefas e metas. Depois, você estimou o tempo necessário para a realização de cada tarefa. Em seguida, você teve que priorizar essas tarefas de acordo com a Matriz GUT ou Eisenhower. Com a priorização, você teve que escolher o que fazer utilizando a técnica 4Ds.

Ao chegar nesse momento, depois de todo esse trabalho, você deve se manter firme e fiel ao seu planejamento. Sua lista de tarefas priorizadas não evitará que pessoas te interrompam, solicitando ajuda para seus próprios objetivos importantes. Sua lista também não te protegerá das famigeradas notificações do seu celular, avisando que há fofocas novas para serem vistas, vídeos de gatinhos ou fotos de viagem de seus amigos.



O mundo está repleto de distrações que se não forem controladas roubarão de você rapidamente seus preciosos 440 minutos. De acordo com o levantamento realizado pela organização “We are Social” em 2020, o Brasil é o terceiro país no mundo com mais acesso às redes sociais. O brasileiro gasta, em média, três horas e meia do seu dia em mídias sociais. Se você não trabalha diretamente com isso, esse tempo vai lhe fazer muita falta para alcançar seus objetivos.

Se a sua tarefa não está em uma agenda, ela pode ser esquecida. Mesmo em sua lista de tarefas, há tantas a serem feitas que alguma pode, eventualmente, ser deixada de lado ainda que muito importante. Listas também não nos fornece muita possibilidade de planejamento e muitas tarefas podem entrar na categoria de: “quando eu tiver tempo, faço isso”.

Construindo mapas temporais

Quando você tem sua lista de objetivos devidamente estimada, priorizada e decomposta em metas ou tarefas, está na hora de organizar tudo isso em um mapa temporal ou calendário. Por que não ficar com a lista? A lista tem uma série de limitações que devem ser evitadas. A pior limitação é que listas não estabelecem ordem. Uma lista cheia de tarefas não lhe diz o que fazer em seguida.

Mesmo que sua lista de tarefas tenha datas, ela ainda estabelecerá o urgente acima do importante. Como vimos neste curso, isso não é uma boa ideia, pois o que é verdadeiramente importante deveria ser planejado e, portanto, não pode ser urgente.

Se a sua tarefa não está em uma agenda, ela pode ser esquecida. Mesmo em sua lista de tarefas, há tantas a serem feitas que alguma pode, eventualmente, ser deixada de lado ainda que muito importante. Listas também não nos fornece muita possibilidade de planejamento e muitas tarefas podem entrar na categoria de: “quando eu tiver tempo, faço isso”.



Por fim, listas geram estresse desnecessário. Quanto maior nossa lista de afazeres, maior a impressão de que há muito o que fazer. Quando organizamos nossa lista em nossa agenda, tudo fica mais claro e lógico. E é isso que faremos a seguir.

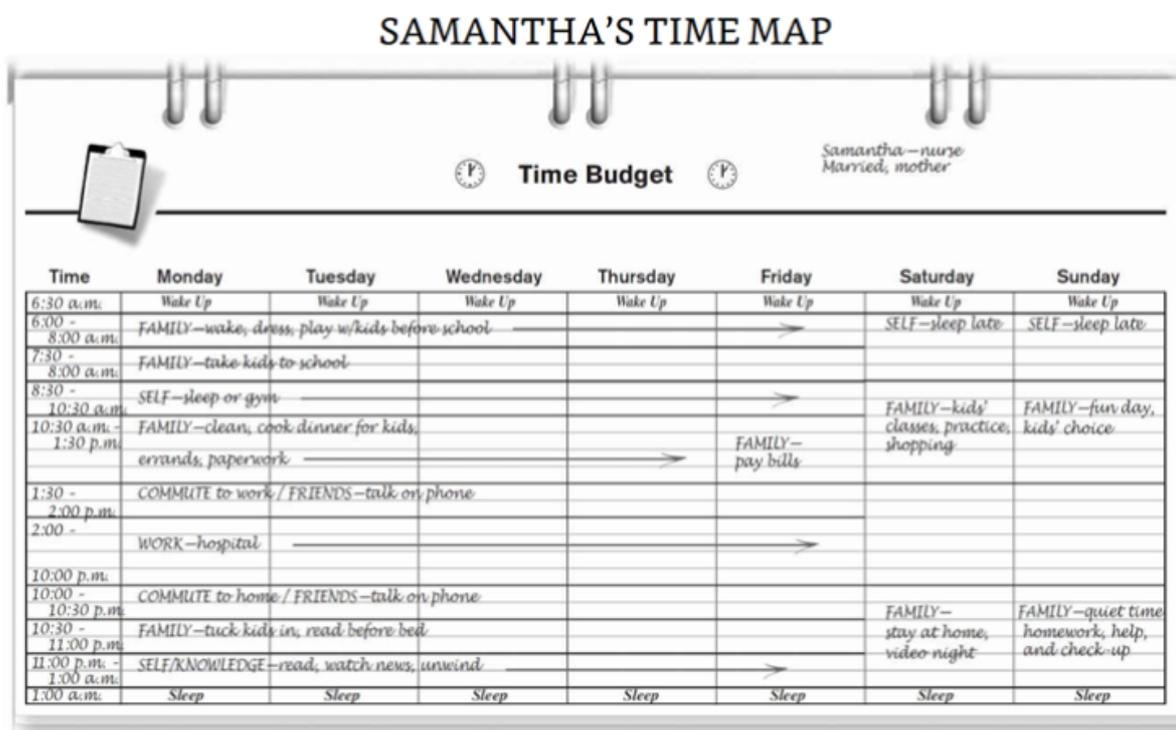


Figura 9 - Exemplo de mapa temporal

Este é o mapa temporal de Samanta. Ele se assemelha muito a uma agenda e isso não deixa de ser verdade. De fato, mapas temporais são agendas, nas quais nossas tarefas decompostas, priorizadas e estimadas são inseridas.

O dia de Samanta começa às 6h30 da manhã e termina às 1h da madrugada. Samanta tem diferentes dimensões de vida, cada uma delas exigindo seu tempo: família, tempo para si mesma, amigos e trabalho. Como fizemos neste curso, tudo o que deve ser feito na vida de Samanta, foi colocado em uma lista, priorizado, estimado e escolhido. Agora está na hora de começar a organizar a agenda.



Assim como Samanta, em nosso calendário marcamos o horário em que começa e termina nosso dia. Em seguida, estabelecemos nossa rotina matutina (aquilo que gostaríamos de fazer assim que acordamos).

Objetivo	Tarefa	Tempo
Família - ter um espaço acolhedor para as crianças e estar presente em todos os momentos em que estiverem em casa todos os dias	Acordar as crianças todos os dias	30 minutos
	Brincar com os filhos todos os dias	1 hora
	Limpar a casa todos os dias	1 hora
	Preparar o jantar todos os dias	40 minutos
	Ler com as crianças todas as noites	30 minutos
	Sair com as crianças uma vez por semana	3 horas
Trabalho - Diminuir tempo com rotinas passíveis de serem automatizadas em 20% até o fim do ano	Elaborar Faqs de dúvidas mais frequentes dos usuários até fevereiro	30 horas
	Estabelezer horário para atendimento presencial por mensagens de no máximo 1 hora diária até março	20 horas
Amigos - Manter contato com os amigos presencialmente ou a distância	Ligar para amigos uma vez por semana	30 minutos
	Praticar atividades físicas com amigos uma vez por semana	30 minutos
Pessoais - Manter-se atualizado e cuidar da saúde	Ler um livro por mês	1 hora
	Ver noticiários duas vezes por semana	1 hora
	Ócio criativo	1 hora
	Fazer exercício na academia duas vezes por semana	2 horas
	Dormir mais duas vezes por semana	2 horas

Tabela 8 - Lista de Samanta

No caso de Samanta, que tem como objetivo familiar ficar próximo aos filhos sempre em que eles estão em casa, acordá-los e brincar com eles antes da escola tornaram-se sua rotina matutina.

Depois de deixar seus filhos na escola, Samanta ainda está sonolenta depois de um dia intenso trabalhando no hospital. Assim, ela aproveita para perseguir dois objetivos que estabeleceu para si mesma, exercitar-se e dormir mais. Ela intercala as duas horas que determinou essas atividades em sua agenda. Ora ela vai para a academia, ora ela dorme um pouco mais.



Quando acorda, dedica-se novamente aos seus objetivos familiares, limpando a casa, cuidando das contas e deixando o jantar para os filhos, já que ela trabalha até às 22h. Antes de ir ao trabalho, ela liga para os amigos ou se dedica a alguma atividade física com eles, conforme estabelecido em seus objetivos pessoais.

No trabalho, ela se dedica duas horas diárias a cada um dos seus objetivos mais importantes e não urgentes para que estejam prontos no prazo estabelecido. O restante de seu tempo no hospital é tomado por atividades próprias de enfermagem, que é a sua profissão.

Ela ainda volta para casa a tempo de colocar seus filhos na cama e ler com eles. Depois que as crianças estão dormindo, Samanta volta a se dedicar as suas metas pessoais como ler um livro e ver noticiários.

Importante notar que Samanta só conseguiu encaixar tantos objetivos em um dia tão corrido porque ela se planejou. Quando nossa agenda chega nesse grau de precisão, conseguimos lidar melhor com o tempo e fazer tudo o que elegemos como realmente importante. Logicamente, Samanta teve que renunciar a determinadas coisas por simplesmente não caber em sua agenda. Aquele curso de corte e costura que ela quer fazer vai ficar para as férias.

Contudo, o mais importante no dia de Samanta é que ela consegue lidar com todos os imprevistos, provavelmente delongando algumas tarefas ou dizendo não para outras. Todavia, seus objetivos mais caros são mantidos no cronograma. Esse é o verdadeiro autogerenciamento!

Agora é a hora de começar o seu mapa temporal!

Bom Trabalho!



REFERÊNCIAS

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** FranklinCovey Co., 2016.

DORAN, George T. et al. **Theres` a SMART way to write management's goals and objectives.** Management review, v. 70, n. 11, p. 35-36, 1981.

KEPNER, Charles Higgins; TREGOE, Benjamin B. **The new rational manager.** 1981.

MORGENSTERN, Julie. **Time management from the inside out: the foolproof system for taking control of your schedule--and your life.** Holt Paperbacks, 2004.

