



## DEFINIÇÃO

Caracterização do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), da avaliação 360° e dos conceitos de eficácia e eficiência.

## PROPÓSITO

Compreender a relevância do PDI e da avaliação 360° para empregadores e funcionários, bem como conhecer dicas práticas que podem ser aplicadas no cotidiano de uma empresa a fim de aprimorar a eficácia e a eficiência individual.

## OBJETIVOS

**Módulo 1**

Reconhecer a importância do Plano de Desenvolvimento Individual em uma empresa

**Módulo 2**

Descrever a avaliação 360°

**Módulo 3**

Empregar dicas práticas de eficácia e eficiência individuais

# INTRODUÇÃO

Muitos gestores preocupam-se exclusivamente com os **objetivos** e as **metas organizacionais** e não refletem sobre os objetivos e as **metas de seus empregados**. As pessoas são o principal ativo de uma organização e, se uma empresa atinge suas metas, geralmente é por meio dos resultados de seus colaboradores.



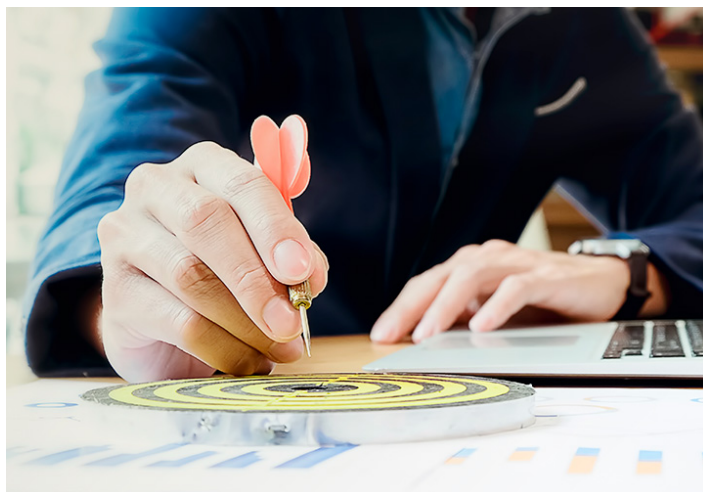
A empresa tem um único recurso verdadeiro: **as pessoas** que a compõem.

DRUCKER (1909-2005).

Diante dessa realidade, o **Plano de Desenvolvimento Individual** (PDI) torna-se uma importante ferramenta de gestão e de alinhamento de planejamento de curto, médio e longo prazo, com foco no desenvolvimento de carreira do funcionário, em harmonia com os objetivos institucionais da empresa.

No decorrer da vida funcional, também é importante que o desempenho do trabalhador seja medido. A avaliação 360° surge com novos paradigmas sobre a forma como o desempenho é mensurado.

Assim, alinhado ao PDI e na busca de um desempenho de excelência, o funcionário deve adotar práticas que tornem sua forma de trabalhar mais eficiente e eficaz.





# MÓDULO 1

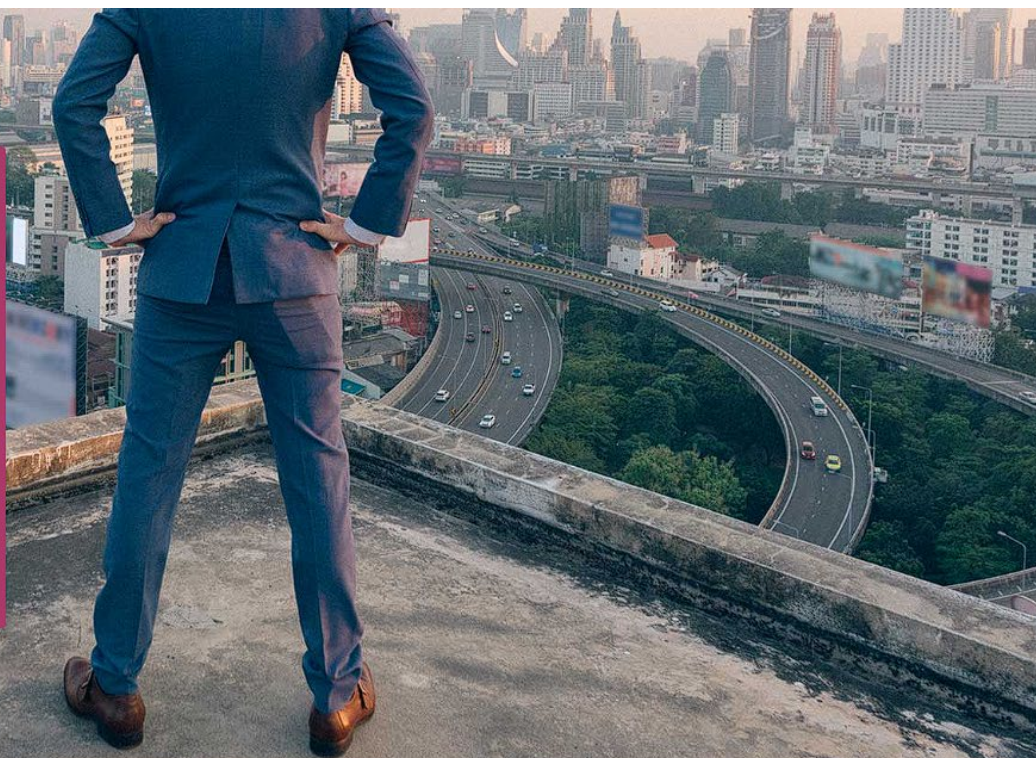
Reconhecer a importância do Plano de Desenvolvimento Individual em uma empresa



## O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL (PDI)

Você entraria em um avião sem saber o destino do voo? O PDI nada mais é do que o mapa de sua vida profissional dentro da empresa, portanto, é um instrumento muito importante para o empregado e para o empregador.

Imagine o PDI como o caminho a ser trilhado pelo colaborador na busca de sua realização profissional.



➤ Como posso aprender e crescer continuamente no próximo ano?

Como posso fazer melhor no futuro? ◀

➤ Como posso evitar problemas de desempenho enfrentados no passado?

Onde estou agora e onde gostaria de estar em termos da minha carreira? ◀

Perguntas difíceis, não? Por isso, o PDI deve ser uma construção contínua entre o patrão e o empregado, com a orientação do setor de gestão de pessoas. A seguir vamos entender porque o PDI é tão importante.

## A IMPORTÂNCIA DO PDI

Alguns fatores fazem com que o PDI seja importante tanto para o empregado quanto para a empresa. São eles:



Sem o PDI, os colaboradores não veem perspectiva de crescimento; não conseguem ter perspectiva de futuro na empresa.

## MOTIVAÇÃO



Na construção colaborativa de um caminho, o empregado se mantém motivado a subir cada degrau e, para isso, sabe a importância de exercer com excelência suas funções na empresa.

## RESPONSABILIDADE



O PDI delega ao funcionário a responsabilidade por seu futuro. Portanto, ele é o responsável por buscar as competências necessárias para o seu crescimento, ou seja, isso o empodera.



Apenas o fato de haver reuniões sobre o PDI amadurece a relação entre o funcionário e a chefia, pois ambos podem identificar, de forma eficiente, se a habilidade do funcionário está em harmonia com as competências necessárias no futuro, de acordo com o que foi planejado no PDI.



O PDI gera grandes expectativas ao funcionário, que consegue imaginar seu caminho na empresa ao longo dos anos. Isso aumenta a probabilidade da permanência dele na empresa, já que enxerga um futuro profissional nela.



Os profissionais talentosos precisam de investimentos para desenvolver suas ideias; sabem que dinheiro é importante, mas não o principal.

SOUZA e BARRETO, 2015.

Logo, as empresas devem adotar medidas para retê-los e o PDI é uma excelente ferramenta para que esses funcionários não queiram procurar outras empresas.

### Sua empresa tem PDI?

SIM	NÃO
Se sim, parabéns!	Se ela não tem, você gostaria que tivesse?
Deve ser uma ferramenta bem interessante, não é?	Acha que melhoraria sua forma de trabalho e o deixaria mais motivado na empresa?

## COMO FORMULAR UM PDI

Uma das melhores práticas de PDI são os **Programas Trainees**. Por mais competentes que os aprovados sejam, raramente eles têm todas as competências desejáveis para aquela função específica. Nesse programa, os candidatos aprovados no processo seletivo geralmente têm as competências atuais mapeadas, as competências futuras definidas e as lacunas de competência (facilmente observáveis por meio de um gráfico de radar) são desenvolvidas em um programa que envolve geralmente várias formas de desenvolvimento.





Outra ferramenta interessante são as **Trilhas de Aprendizagem**. Competências futuras desejadas são definidas e existem vários caminhos possíveis para atingi-las. Levando em conta o perfil da pessoa, bem como suas preferências e seus estilos de aprendizagem, são negociados os **desenvolvimentos individuais**.



Segundo Freitas e Brandão (2005), tais trilhas diferenciam-se dos treinamentos tradicionais por causa da **diversidade** e da **riqueza dos meios de aprendizagem**.

## EXEMPLOS

Podemos citar como exemplos de recursos para compor uma trilha:



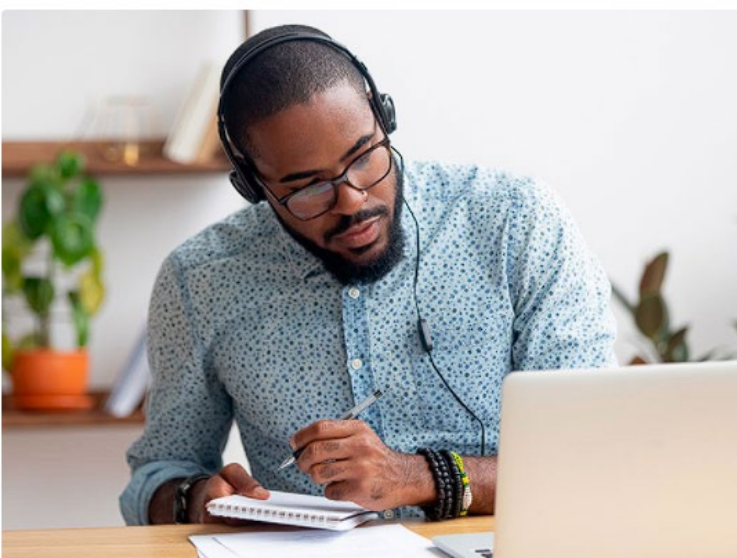
Estágios

Reuniões de trabalho

Cursos presenciais

Viagens de estudo

Seminários



Jornais

Livros

Revistas

Outros meios alternativos de  
aprimoramento pessoal e  
profissional

Treinamentos  
autoinstrucionais

Sites e grupos de discussão na  
internet

Filmes e vídeos



## Exemplo

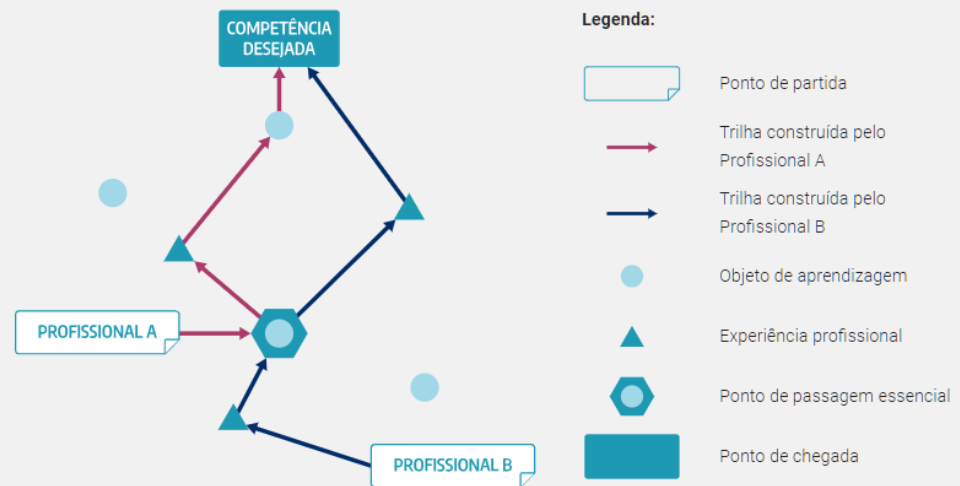
Um novo analista tem inglês básico para conversação e outro novo analista, inglês intermediário. Ambos precisam ter inglês fluente para conversação. Um prefere aprender por meio de professor particular (nativo) e o outro por meio de uma viagem de imersão e de um curso online. Os custos serão semelhantes e os resultados do segundo tendem a ser melhores.



## Atenção

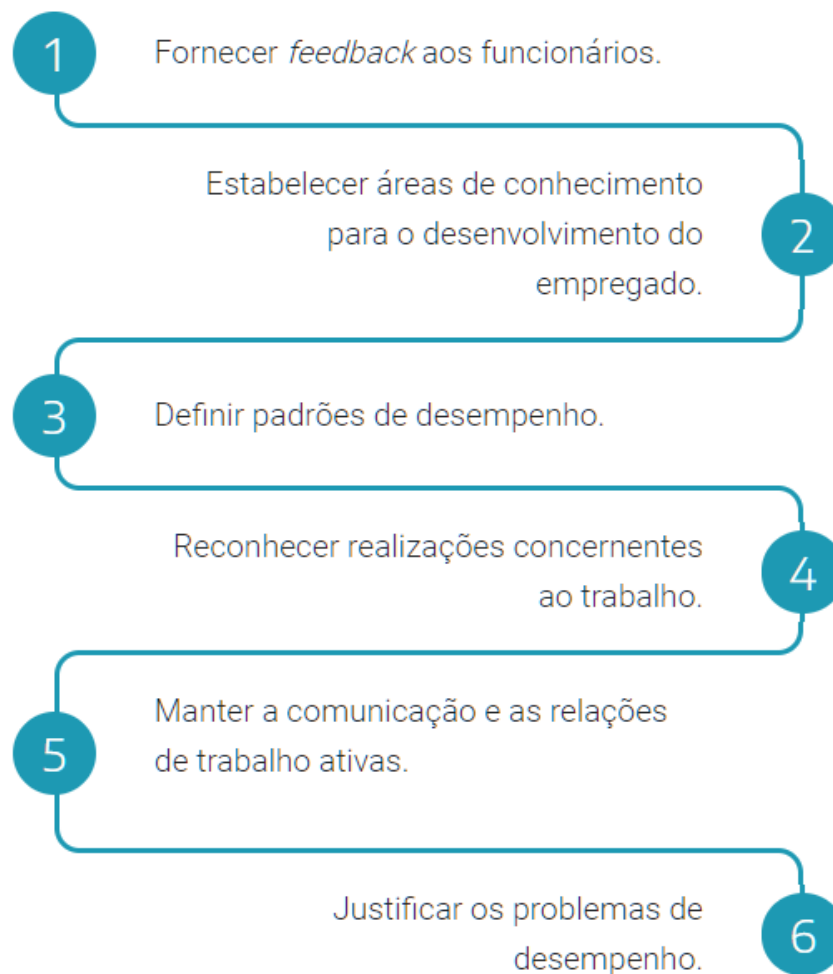
A letra "I" da sigla PDI significa individual e isso é importante, pois o método mais eficiente de aprendizagem pode variar de uma pessoa para outra.

O modo como você prefere aprender atualmente pode ser diferente do que você gostava há 5 anos. Na gestão de pessoas, precisamos levar em conta o lado pessoal, as preferências individuais, e não nos esquecermos dos objetivos organizacionais!



Le Boterf (1999), com adaptações de Freitas e Brandão (2005).

## OBJETIVOS DO PDI



### Treinamento

Curto prazo e objetivos definidos.

Exemplos:

Para aprender a fazer macros no Excel, com o intuito de melhorar a planilha de custos atual:

- Participar de um curso *on the job* com instrutor competente em Excel e custos.
- Fazer um *job rotation* de duas semanas na área de custos a fim de aprender com colegas experientes de sua organização.



## Desenvolvimento

Médio prazo e objetivos vagos.

Exemplos:

Objetivando preparar o gerente substituto para ser o gerente efetivo após a aposentadoria do atual gestor, quero desenvolver sua competência de liderança remota por meio de duas ações:

- Fazê-lo liderar um projeto remoto de implantação de *software*,
- Sugerir que faça uma pós-graduação internacional sobre gestão de projetos totalmente a distância ou em *blended learning* (parte presencial, parte a distância).

## Educação

Educação é para a vida toda.

Exemplo:

Fazer um mestrado profissional em gestão para desenvolver o inglês de negócios.

## DICAS

Algumas sugestões para um **PDI** bem-sucedido:



## Planejamento

- Coletar material de qualidade
- Conversar com pessoas das áreas
- Estudar as Trilhas de Competência
- Contratar uma plataforma digital de cursos
- Capacitação em grupo
- Capacitar junto com outra organização

+ Adicionar outro cartão

## Execução

- Elaborar proposta e negociar com o colaborador
- Elaborar contrato
- Repartir custos
- Fazer testes
- Colocar em prática

+ Adicionar outro cartão

## Planejamento

- **Coletar material de qualidade**, como estratégias da organização, currículo dos colaboradores, PDIs de outros colaboradores e orçamento para capacitação.
- **Conversar com pessoas das áreas**, de organizações diferentes e com fornecedores de capacitação: capacitação é investimento, precisa ser de qualidade e ter retorno. Existem desenvolvimentos baratos e de qualidade, bem como caros e de baixa qualidade. Pesquise bem!
- **Estudar as Trilhas de Competência.**
- **Contratar uma plataforma digital de cursos** e negociar as metas de competência a serem desenvolvidas.
- Apesar do PDI ser individual, as contratações de fornecedores de **capacitação devem ser em grupo**. Exemplo: 100 funcionários precisam desenvolver a competência em Excel básico. Sabendo que 50 preferem cursos de Ensino a Distância (EaD) e 5 preferem cursos presenciais, é possível negociar pacotes mais baratos com os fornecedores (o custo é menor do que ao fazer contratações individuais).
- Que tal **capacitar junto com outra organização** não concorrente? É cada vez mais comum duas organizações se juntarem para contratarem capacitações. Um exemplo recente foi a parceria do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) com a Agência Nacional do Cinema (ANCINE) para capacitação conjunta de seus colaboradores. Além da capacitação ser mais barata, o *networking* é algo de grande valor.

## Execução

- **Elaborar proposta e negociar com o colaborador;** não impor, e sim negociar!
- Às vezes, **elaborar contrato**. Exemplo: será investido o recurso X para seu mestrado profissional de duração de dois anos, mas, se você pedir demissão antes de dois anos após o curso, deverá devolver à organização o valor que ela investiu.
- Às vezes, **repartir custos**. Por exemplo: a empresa paga 80% da capacitação em inglês e o colaborador, 20%. Infere-se que assim o colaborador irá se dedicar com mais afinco.
- **Fazer testes:** imagine se a empresa pagar 10 anos de curso de inglês para o funcionário e, ao final desse tempo, ele não possuir o conhecimento básico do idioma? Se forem feitos testes antes, durante e depois da capacitação, a organização terá boas informações para tomar a decisão de continuar ou não o investimento no colaborador.
- De pouco adianta capacitar e não **colocar em prática**: o colaborador tende a esquecer o que aprendeu. Um bom PDI pode e deve ter aplicação do conhecimento a ser aprendido. Uma das melhores formas de aprender é fazer e ensinar. Então, por que não incluir isso no PDI? Exemplo: fazer curso internacional de Big Data e, ao voltar, compartilhar o conhecimento por meio de palestras na organização e elaborar o projeto de Big Data no RH.

## VERIFICANDO O APRENDIZADO

1. O PDI pode ser considerado um mapa, devendo ser utilizado como instrumento pelo funcionário e elaborado pela empresa para que a direção aponte para um caminho que beneficie ambos. Qual das sentenças a seguir apresenta um ponto forte do PDI?

- a) Garante a remuneração do cargo.
- b) Cria uma expectativa de progressão na carreira.
- c) Por meio do PDI, os colaboradores conseguem ter perspectiva sobre seu futuro na organização.
- d) Aumenta a rivalidade entre funcionários.

### Comentário

**Parabéns!** A alternativa "C" está correta.

O PDI se compara a um mapa que deve ser seguido pelo funcionário, orientado pela empresa, para atingimento de metas de forma conjunta. Ele é um importante instrumento para que funcionários se imaginem na empresa dentro de 10 ou 15 anos.

2. Pedro, um grande talento em sua empresa, deseja fazer um curso de mestrado. Para isso, ele pergunta ao seu chefe se pode incluir essa atribuição em seu PDI, pois acredita que esse curso está alinhado com suas atividades e, além disso, pode ajudá-lo em seu crescimento pessoal. Esta semana, Pedro recebeu como resposta que a empresa não o ajudaria, pois ele teria que trabalhar menos horas por semana. Diante do que foi aprendido neste módulo, como você avalia a situação de Pedro?

- a) Ele ficará feliz, pois entende que sua tarefa é essencial para a empresa.
- b) Ele ficará indiferente, pois ser um talento para a empresa já é suficiente para ele.
- c) Ele ficará feliz, já que será a melhor decisão para a empresa.
- d) Ele ficará desapontado, não conseguindo mais enxergar um futuro na empresa e, provavelmente, irá procurar empresas que aceitem seu curso.

### **Comentário**

**Parabéns!** A alternativa "D" está correta.

Se a empresa de Pedro tivesse o PDI implantado, o pensamento dos gerentes seria diferente; assim, a empresa não se arriscaria a perder talentos como Pedro.



# MÓDULO 2

Descrever a avaliação 360°



## A AVALIAÇÃO 360°

De acordo com Silva (2001), a **avaliação 360°**, também chamada de **múltiplas fontes**, é um modelo que visa obter o maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam.

*Afinal, por que avaliar o desempenho de um funcionário por 360°?*

Essa forma de avaliação, de acordo com Brandão *et al.* (2008), é mais rica e fidedigna do que a feita por uma única pessoa, sobretudo porque todos os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo. Desse modo, a visão extrema de um avaliador se dilui na avaliação dos demais.



Snell e Bohlander (2016).

Observe a figura a seguir:

90°



180°



270°



360°



Você percebe que, quanto maior o grau da avaliação, mais atores participam dela?  
Mas qual o benefício disso? Quais os pontos negativos?



## Pontos positivos

**Diminuir perseguições:** como há diversas avaliações, é possível identificar o real desempenho do servidor com mais facilidade, diminuindo as perseguições.

**Exemplo:** Imagine que você é um ótimo empregado, mas o chefe o avaliou mal, naquele momento, por questões pessoais; entretanto, você é muito bem avaliado pelos colegas e clientes. Assim, o RH consegue detectar com mais facilidade possíveis perseguições.

**Maior comprometimento com o setor:** como o funcionário é avaliado por todas as partes com as quais interage, ele se preocupa em aumentar seu desempenho em todos os ângulos.

**Exemplo:** Em uma avaliação 90°, o funcionário fica preocupado apenas em agradar o chefe e não se importa com seus colegas de trabalho, criando um ambiente ruim e, consequentemente, prejudicando o desenvolvimento da equipe.

Já em uma avaliação 360°, a percepção da equipe é relevante para o processo, logo, o funcionário tende a respeitar todas as pessoas que interagem com ele.



**Melhora a percepção própria do desempenho:** como o servidor recebe avaliação de várias fontes, ele vai considerar o processo mais justo, já que se trata da opinião de todos que estão à sua volta.

**Oportunidade de *feedback*:** estimula o diálogo entre os membros do grupo, já que todos são responsáveis pela avaliação de todos.

## Pontos negativos

**O sistema é complexo,** pois há muitas combinações de pontuação.

**O *feedback* pode gerar conflitos,** já que o funcionário pode pensar que há um complô contra ele.

**O sistema requer treinamento para funcionar bem.**

**Os avaliadores não poderão ser responsabilizados se suas avaliações forem anônimas.**

## DICAS

Algumas sugestões para um **processo de avaliação 360°** bem-sucedido:



**Planejamento** ...

Foco no desenvolvimento

Treinar avaliadores

Usabilidade do sistema

+ Adicionar outro cartão

**Execução** ...

Anonimato

*Feedback* para todos

Acompanhamento

+ Adicionar outro cartão

## Planejamento

- **Foco no desenvolvimento:** utilizar os resultados com foco no desenvolvimento, ou seja, a principal finalidade da avaliação é aprimorar o desempenho. Punição não deve estar vinculada à avaliação;
- **Treinar avaliadores:** a avaliação 360° é mais complexa e exige um treinamento específico;
- **Usabilidade do sistema:** deve ser adotado um sistema fácil de utilizar, com uma interface amigável, pois diferentes pessoas vão acessá-lo.

## Execução

- **Anonimato:** para os funcionários se manifestarem verdadeiramente, é importante não serem identificados a fim de não sofrerem perseguições;
- **Feedback para todos:** é importante um sistema que estimule o *feedback* dentro das equipes;
- **Acompanhamento:** os resultados da avaliação devem ser utilizados em outros processos de RH.

## VERIFICANDO O APRENDIZADO

1. A avaliação 360° é um dos métodos de avaliação mais utilizados atualmente. João, recém-contratado em sua empresa, está preocupado, pois participará de sua primeira avaliação, feita pelo seu chefe, colegas de trabalho e seus principais clientes. Aponte um motivo para que João não fique tão preocupado:

- a) A avaliação 360° é simples de ser realizada.
- b) A avaliação, geralmente, é anônima.
- c) Precisa de mais treinamento para ser bem executada.
- d) Com mais avaliadores, diminui a chance de perseguição, sendo possível mensurar o desempenho real.

### Comentário

**Parabéns!** A alternativa "**D**" está correta.

Como muitos funcionários participam da avaliação, o funcionário fica menos propício a ser mal avaliado devido a perseguições pessoais isoladas. A avaliação 360° dilui as notas exageradas, permitindo ao RH investigar possíveis conflitos pessoais.

2. Camila foi admitida no RH com o objetivo de implantar uma avaliação 360° em sua empresa. Sua organização tem como característica a dificuldade de comunicação e são raras as vezes em que gestores e empregados se reúnem para debater resultados. Aponte a qual aspecto dessa avaliação Camila deve dar prioridade:

a) Valor da gratificação.

b) *Feedback* da avaliação, para que seja implantada uma cultura com mais diálogo.

c) Usabilidade do sistema.

d) Treinamento.

### Comentário

**Parabéns!** A alternativa "B" está correta.

Se Camila conseguir implementar uma cultura de reuniões de *feedback*, poderá criar uma nova cultura organizacional que estimule o debate; assim, a empresa e os funcionários vão se posicionar mais em prol do desenvolvimento profissional da organização e do individual.

# MÓDULO 3

Empregar dicas práticas de eficácia  
e eficiência individuais



## DICAS PRÁTICAS DE EFICÁCIA E EFICIÊNCIA INDIVIDUAIS

Primeiro, é muito importante conceituarmos a diferença entre eficiência e eficácia.





 Peter Drucker (1909-2005)

“A eficiência consiste em fazer certo as coisas: geralmente está ligada ao nível operacional, como realizar as operações com menos recursos – menos tempo, menor orçamento, menos pessoas, menos matéria-prima etc.

(DRUCKER, 1993 *apud* ANDREASI, 2018)

## Eficiência

Ser eficiente é saber utilizar os recursos com racionalidade para atingir o objetivo. Trabalhar da melhor forma possível para se alcançar o resultado. O conceito tenta associar eficiência à realização correta de uma tarefa. Imagine que seu chefe solicitou um relatório e você conseguiu entregar o relatório sem erros, no prazo e sem precisar imprimir mais páginas que o necessário; nessa tarefa você foi eficiente.

### Exemplo

Você contrata um pedreiro para reformar sua cozinha. Ao se preocupar com o prazo, a quantidade de material e a limpeza do local, você está pensando na eficiência do pedreiro.

#### EFICIÊNCIA

Ênfase nos **meios**

Resolver problemas

Jogar bem futebol

“A eficácia consiste em fazer as coisas certas: geralmente está relacionada ao nível gerencial.

(DRUCKER, 1993 *apud* ANDREASI, 2018)

## Eficácia

É o grau de alcance de determinado objetivo; o foco é a entrega do resultado. Você deve associar eficácia a resultados.

Se seu chefe solicitar um relatório pronto em 15 minutos e você entregá-lo em 15 minutos, tendo gasto resmas de papel a mais, tinta da impressora de forma desnecessária, você pode dizer que foi eficaz, pois seu foco era o resultado: entregar o relatório em 15 minutos.

### Exemplo

Você contrata um pedreiro para reformar sua cozinha. Se sua preocupação é apenas se a obra será entregue, independentemente do desperdício de materiais, seu foco é a eficácia.

#### EFICÁCIA

Ênfase nos **fins**

Atingir objetivos

Fazer gol



## EXEMPLOS

1



A seleção de 1982, famosa por ter jogado um futebol que encantou o mundo. Com os recursos que tinha, conseguia trabalhar da **melhor forma** possível (era **eficiente**), mas não conseguiu ser eficaz (foco no resultado), já que não foi campeã mundial.

A seleção de 1994, que não tinha tantos craques como a seleção de 1982 e nem jogou um futebol encantador, mas foi campeã mundial, alcançando seu **objetivo** (ser **eficaz**).



1



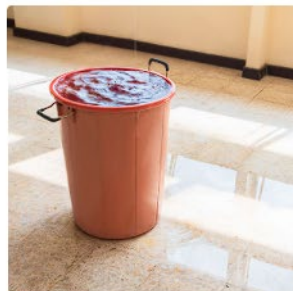
Imagine que você está com um problema de goteira no trabalho e seu chefe quer que seja resolvido.

Sempre foi colocado um pano de chão, que precisa ser trocado diariamente, demandando tempo e recursos desnecessários.

2



3



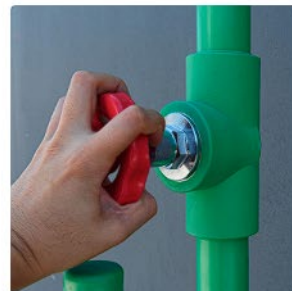
Então, você compra um balde e torna o processo de conter os efeitos da goteira mais eficiente; seu chefe fica muito satisfeito.

+ Saiba mais 1

Um colega de trabalho pensou diferente. Ele procurou o mapa hidráulico do prédio e percebeu que a água estava vazando porque o registro de um banheiro desativado estava aberto. Então, simplesmente, o desligou.

+ Saiba mais 2

4



### Saiba mais<sup>1</sup>

Nessa situação você foi **eficiente**, pois, com o recurso que tinha no momento, conseguiu resolver o problema em um prazo adequado para o seu chefe.

**“A eficiência consiste em fazer certo as coisas.”**

(DRUCKER, 1993 apud ANDREASI, 2018)



## Saiba mais<sup>2</sup>

Nessa situação, seu colega foi **eficaz**.

**“Eficácia consiste em fazer as coisas certas.”**

(DRUCKER, 1993 apud ANDREASI, 2018)



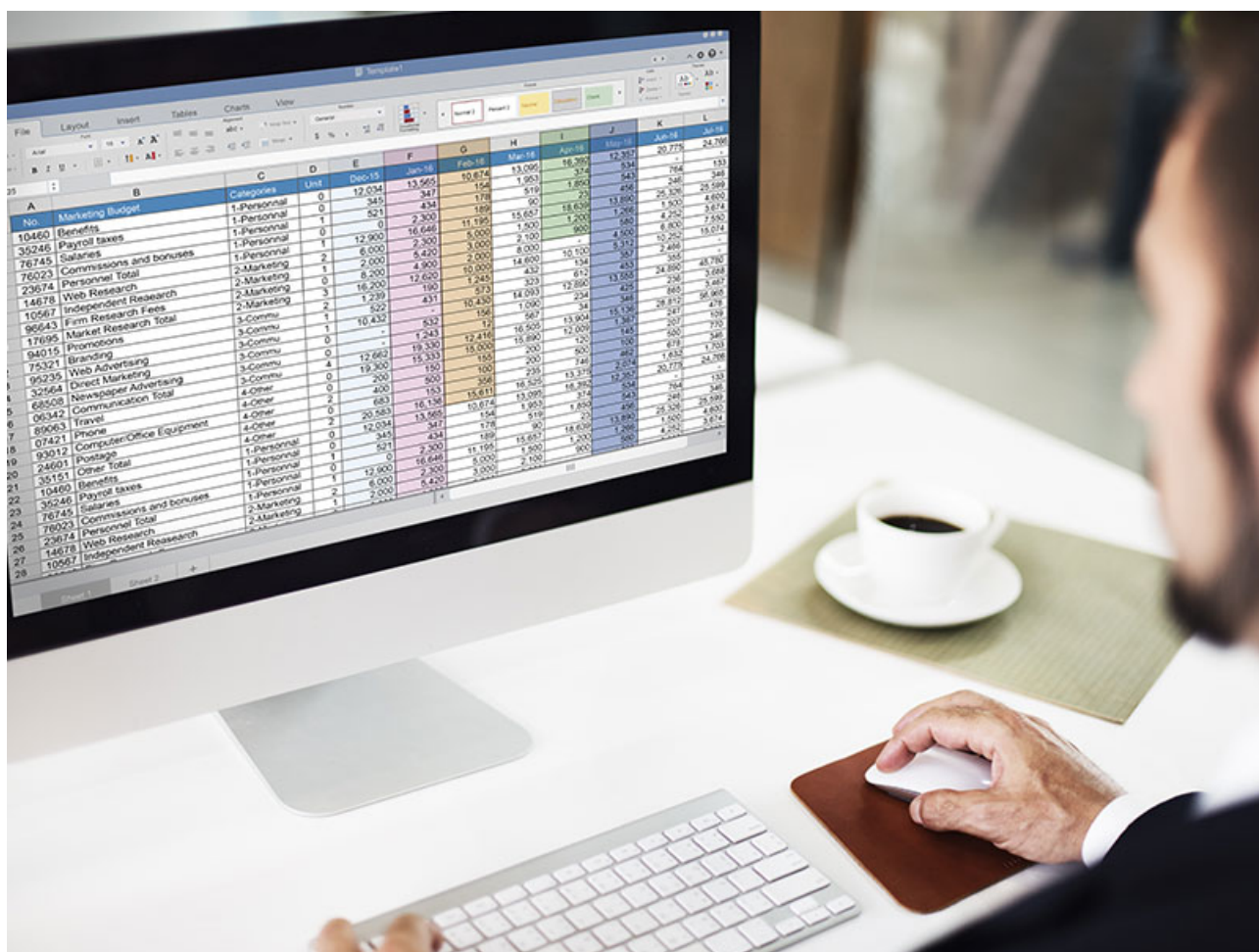
### Resumindo

**Eficácia** é fazer as coisas certas (foco no resultado).

**Eficiência** é fazer certo as coisas (foco nos recursos e no tempo).

## EFICIÊNCIA E EFICÁCIA INDIVIDUAIS

Quando falamos de eficiência e eficácia individuais, devemos pensar na forma de aprimorar o desempenho individual, tanto na vida profissional como na vida pessoal.



## Eficiência individual

Realizar tarefas da forma mais racional possível; atingir o mesmo objetivo utilizando menos recursos (tempo, dinheiro).

**Exemplo:** Ao utilizar planilhas para controlar seu orçamento, você está sendo eficiente em controlar suas contas.



## EFICÁCIA INDIVIDUAL

Realizar tarefas com foco no resultado, ou seja, pensar em alcançar o objetivo desejado.

**Exemplo:** Enviar currículos para diversas empresas e ser selecionado. Seu maior objetivo é conseguir o emprego, independentemente de quantos currículos precisa imprimir e dos gastos com transporte para as entrevistas.

Qual a importância desses conceitos para a sua vida?

Em resumo, a eficiência e a eficácia devem caminhar juntas.

## Já ouviu a expressão “enxugar gelo”?

Você pode ser o melhor enxugador de gelo (ser eficiente), mas essa tarefa é necessária? Trará resultados (ser eficaz)?

Por outro lado, ao olhar somente a eficácia, pode-se utilizar de forma errada o seu tempo e dinheiro, deixando de ser eficiente.



### Dica

Um importante passo é evitar a procrastinação, ou seja, não deixar para depois, e procurar sempre atingir seus objetivos o mais rápido possível e da forma mais eficiente e eficaz.

## DICAS

Agora, veremos algumas **dicas práticas** para **aumentar seu desempenho individual**, não estando em ordem de importância:

### Planejamento

Não misturar planejamento com execução

Pesquise e aprenda o método GTD

Faça, delegue, adie ou jogue fora, e esvazie sua caixa de entrada

Acompanhe os sites com dicas de produtividade

Primeiro seja eficaz e depois seja eficiente

Seja produtivo

Coloque em prática a Lei de Pareto

Tenha performance maior nos seus primeiros 90 dias

Conheça a Técnica Pomodoro

+ Adicionar outro cartão

### Execução

No momento em que você receber a tarefa, divida-a em subtarefas

Comemore as pequenas vitórias

Tenha um caderno de distrações perto de você para aumentar a concentração na tarefa atual

Deixe sua mesa limpa e arrumada

Seja organizado virtualmente

Faça listas e sempre tenha suas metas escritas

Diferencie seus objetivos e suas tarefas urgentes e importantes

Utilize bem o tempo em trânsito

+ Adicionar outro cartão

### Comportamento

Foco, foco e foco

Foque no que você pode mudar e ignore o resto

Saia do radar, trabalhe focado e desperdice menos tempo com tecnologias

Aprenda a dizer não

Faça pausas

Cuidado com o e-mail

Cuidado com a preguiça

Cuidado com a procrastinação

+ Adicionar outro cartão



## Planejamento

- **Não misturar planejamento com execução.** Planeje primeiro, execute depois! Essa é a essência do gerenciamento de projetos. Estude gestão ou gerenciamento de projetos e vai entender que, para fazer algo grande, você precisa dividir a tarefa em partes pequenas e facilmente gerenciáveis, bem como só fazer o que foi planejado.
- **Pesquise e aprenda o método GTD** (do inglês *Getting Things Done*). Trata-se de um sistema de gestão criado por David Allen que tem ajudado inúmeras pessoas e empresas a colocarem ordem no caos. Allen é o guru mundial da produtividade. Em seu *best-seller A arte de fazer acontecer: o método GTD*, ele descreve em um método de 5 passos uma forma simples de trabalhar com eficácia e eficiência, usando a lei dos dois minutos.
- **Faça, delegue, adie ou jogue fora, e esvazie sua caixa de entrada.** Revise suas metas e mantenha o foco; planeje projetos de médio e longo prazo, mas revise-os semanalmente; controle a ansiedade e a sobrecarga de trabalho; aceite que você é humano e não pode fazer tudo ao mesmo tempo e que algumas coisas podem ficar para depois.
- **Acompanhe websites com dicas de produtividade.**
- **Primeiro seja eficaz e depois seja eficiente.** Foque em fazer o que precisa ser feito, atividades relacionadas aos seus objetivos, e depois faça da maneira correta. Gastar energia fazendo algo corretamente, mas que não está relacionado com os seus objetivos faz você desperdiçar tempo e energia. David Allen já disse: "Se você não tiver certeza do porquê de estar fazendo algo, você nunca conseguirá fazer bem isso."
- O guru da produtividade do MIT, **Robert Pozen**, afirma: "venho de uma família de baixa renda. **Aprendi a ser produtivo**, porque tinha que conseguir dinheiro suficiente para financiar a minha educação. Quando estava no ensino médio, tinha dois empregos, praticava esportes e fazia as coisas que os jovens dessa idade fazem, como se divertir e ir a festas".
- **Coloque em prática a Lei de Pareto**, ou Lei 80/20, isto é, 20% do seu trabalho produz 80% do seu resultado. Tenha clareza de quais são os 20% das atividades mais importantes para você alcançar seus objetivos e foque nelas.
- **Tenha um desempenho maior nos seus primeiros 90 dias.** O professor Michael Watkins é especialista no tema e ensina que, se você é novo na organização ou está liderando uma nova equipe, a primeira impressão é importantíssima: tenha um desempenho superior e mostre resultados significativos para quem importa.
- **Conheça a Técnica Pomodoro**, criada pelo italiano Francesco Cirillo, que utilizou um temporizador de cozinha no formato de um tomate (*pomodoro* em italiano) para organizar suas tarefas e aumentar seu desempenho. Mensure seu tempo, use um temporizador de 10 minutos (a cada 10 minutos, um alarme). Pergunte-se: estou trabalhando focado? Caso não esteja, volte para a tarefa! Existem aplicativos que marcam quantos minutos você investiu (ou desperdiçou em redes sociais), quantos passos você deu em um dia etc.

## Execução

- **No momento em que você recebeu a tarefa, divida-a em subtarefas.** Se houver dúvida, comunique-se com o seu cliente, pois é ele quem define os requisitos. Sugestão: use *softwares* ou aplicativos de gestão de tarefas.
- **Comemore as pequenas vitórias.** Bateu as metas do dia? Obtenha uma premiação, como dar um passeio, jogar videogame ou ver um filme. Não bateu as metas do dia? Punição: nada de redes sociais até bater as metas, por exemplo.
- **Tenha um caderno de distrações perto de você para aumentar a concentração na tarefa atual.** Teve um *insight* sobre outra tarefa ou alguma distração? Escreva nesse caderno para depois ver com mais atenção. No caderno, tenha uma “lista de desperdiçadores de tempo” (exemplo: redes sociais - 1h, telefonemas - 50min, televisão - 30min, conversas inúteis com pessoas tóxicas - 20min etc.). + “lista do que não fazer” (exemplo: não tomar café depois das 15h; não tocar no trabalho 2x, ou seja, fazer definitivamente na primeira vez etc.).
- **Deixe sua mesa limpa e arrumada.** Matt Perman ensina em seu livro sobre como ter um ótimo ambiente para trabalhar. Ter uma mesa em L ou U, limpa, com fácil e rápido acesso às coisas que mais utiliza, ter um lugar etiquetado para cada acessório, iluminação adequada e uma cadeira ergonômica são coisas simples, mas que fazem a diferença para o trabalho de alto desempenho.
- **Seja organizado virtualmente.** Tenha na nuvem e em seu computador pastas organizadas de acordo com as categorias e os anos. Tenha seus documentos escaneados. Quando precisar de um documento, é só procurar na nuvem do celular e enviar ou imprimir.
- **Faça listas e sempre tenha suas metas escritas.** Metas de longo e médio prazo e suas metas diárias. Stephen Covey, autor de *Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes*, chama isso de começar com o fim em mente. Quando você tira os pensamentos e as ideias da cabeça e passa para o papel, além de organizar e priorizar, você libera a criatividade.
- **Diferencie seus objetivos e suas tarefas urgentes e importantes.** Foque no importante e não no urgente (coisas que vão ajudá-lo a alcançar metas de longo prazo).
- **Utilize bem o tempo em trânsito.** Que tal resumos de livros com áudios? Livros condensados em poucas páginas? Denise Daniels e Shannon Vandewarker lançaram um livro que, em seu capítulo inicial, discutem como aproveitar bem o tempo em trânsito. Vale a pena conhecer o caso do ônibus que vira uma sala de aula de inglês no engarrafamento no Rio! Procure o caso na internet e vai entender como pessoas utilizam bem seu tempo em trânsito.

## Comportamento

- **Foco, foco e foco!** **Daniel Goleman**, professor da Harvard University, diz que a geração atual não tem foco. Adam Grant, renomado professor da Wharton School, diz que a produtividade não tem a ver com gerenciamento de tempo, mas sim com o gerenciamento de atenção.
- **Foque no que você pode mudar e ignore o resto.** Não desperdice seus recursos e sua energia em assuntos que você não pode mudar.
- **Saia do radar, trabalhe focado e desperdice menos tempo com tecnologias.** **Cal Newport**, PhD pelo Massachusetts Institute of Technology (MIT), lançou o livro *Trabalho Focado* (do inglês *Deep Work*), no qual defende a necessidade de “sair do mapa” algumas vezes para se dedicar integralmente a trabalhos que requerem concentração. Trabalhos superficiais serão automatizados. O professor também lançou o livro *Minimalismo Digital*, no qual defende a redução do uso de tecnologias: em vez de elas nos ajudarem, muitas vezes nos atrapalham.
- **Aprenda a dizer não!** Quando você diz não para alguém ou para alguma situação, você está dizendo sim para você. É importante ajudar as outras pessoas e fazer *networking*, mas é fundamental ter clareza das suas prioridades e saber a hora certa de negar um pedido ou um convite. Dizer sim para todos é dizer não para você e suas metas. Querer agradar a todos é um atalho para o fracasso. Na internet você encontrará bons vídeos e livros sobre esse importante tema.
- **Faça pausas.** Alguns autores sugerem trabalhar 90 minutos + pausa (tomar banho, lavar louça, fazer a barba, dar uma volta, fazer um exercício físico ou alongamento enfim, algo que não precise de concentração e que seja em lugar diferente do seu local de trabalho). Outros dizem que a produtividade máxima é alcançada por meio de um estado de fluxo.
- **Cuidado com o e-mail!** Se possível, não ative as visualizações. Veja duas ou três vezes ao dia em momentos agendados. Não responda a todos os e-mails. Até 3 minutos? Faça imediatamente (dica de David Allen). Mais de 3 minutos? Coloque na agenda ou na lista de tarefas. Quanto maior o nível hierárquico, mais curto é o e-mail. Faça e-mails curtos, ou então ligue ou deixe mensagem de voz. Revise o e-mail antes de enviar.
- **Cuidado com a preguiça.** Muitas pessoas inteligentes e competentes não têm progresso na vida por causa da preguiça.
- **Cuidado com a procrastinação.** Exemplo: depois eu estudo, amanhã vou para a academia, um dia eu vou juntar dinheiro, depois eu vou estudar sério.

## VERIFICANDO O APRENDIZADO

1. Roberto foi designado para ser responsável de um grande projeto em sua empresa. Seu chefe espera que Roberto demonstre o máximo de eficiência na execução desse importante desafio em sua carreira. Qual das alternativas a seguir pode ajudá-lo a ser mais eficiente?

a) Focar apenas no prazo do projeto, preocupando-se apenas em entregá-lo no período determinado.

b) Ser organizado virtualmente. Ter todos os documentos do projeto em pastas organizadas de acordo com as categorias e os anos, em uma nuvem que pode ser compartilhada com a equipe.

c) Refazer o projeto quantas vezes considerar necessário.

d) Chamar o maior número de pessoas possíveis para seu projeto.

### Comentário

**Parabéns!** A alternativa "B" está correta.

Esse é um exemplo ligado à eficiência. Imagine uma equipe que compartilhe tudo na nuvem; assim, qualquer integrante do projeto pode acompanhar as mudanças, independentemente do lugar, e não se confundir com as versões, diminuindo retrabalhos.

2. Marcos recebeu um e-mail de seu chefe solicitando que seja elaborado um relatório até o final do dia. Obedecer a esse prazo é essencial para a empresa, então o chefe autorizou Marcos a utilizar todos os recursos disponíveis. Assinale uma prática que pode ser considerada uma dica de eficácia para essa tarefa.

a) Designar todo o setor para essa tarefa para ter certeza de sua conclusão no prazo determinado.

b) Entregar amanhã, pois seu chefe entenderia que o prazo foi curto.

c) Fazer o trabalho sozinho.

d) Salvar versões do documento para melhor gerenciamento dos dados.

#### Comentário

**Parabéns!** A alternativa "**A**" está correta.

Esse é um exemplo clássico de eficácia. Marcos utilizou todos os recursos disponíveis (sua equipe) e conseguiu entregar o trabalho no prazo solicitado sem se preocupar com o custo necessário.

# CONCLUSÃO



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Abordamos a criação do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), a avaliação 360° e os conceitos de eficiência e de eficácia individuais, uma vez que, com o mundo competitivo em que vivemos, é cada vez mais exigido que sejamos eficientes e eficazes no desenvolvimento de nossas tarefas.

O PDI é um instrumento que pode auxiliar empregados e empresas na busca desses atributos a longo prazo e de forma alinhada. Para acompanhar o desempenho, o método de avaliação 360° possui características que a destacam dos demais métodos. Outro ponto importante está relacionado a como empregar dicas práticas de eficácia e eficiência individuais, sendo que a eficiência está relacionada aos meios e a eficácia aos resultados.





## REFERÊNCIAS

AGUINIS, H. **Performance management**. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2019.

ANDREASI, D. **Entenda a diferença entre Eficiência e Eficácia de uma vez por todas**. *lrx*. Administradores.com, 2018.

BRANDÃO, H. P. *et al.* **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus**. *lrx*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de Aprendizagem como Estratégia para Desenvolvimento de Competências. ENANPAD, 2005.

SILVA, M. V. **Avaliação de Desempenho: Uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações**. //: MANSSOUR, A. B. B. *et al*. Tendências em Recursos Humanos. Porto Alegre: Multipressos, 2001. p. 181-197.

SOUSA, W. B.; BARRETO, M. C. **A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos**. //: Raunp, Lagoa Nova, v. 7, p. 9-15, 2015.

## EXPLORE +

**Para se aprofundar nos tópicos trabalhados neste tema, assista:**

- *Por dentro da mente do procrastinador*, TED Talks de Tim Urban.
- *Fluidez, o segredo da felicidade*, TED Talks de Mihaly Csikszentmihaly.

**Sobre eficiência e eficácia, recomendamos dois filmes, os quais narram histórias de mulheres que mostraram para a sociedade de sua época práticas de eficiência e eficácia:**

- *Joy* conta a história de uma inventora que, a qualquer custo, queria ser uma empreendedora de sucesso, com suas invenções, então, podemos concluir que a **eficácia** era seu norte.
- Em *Estrelas além do tempo*, no auge da corrida espacial travada entre Estados Unidos e Rússia durante a Guerra Fria, uma equipe de cientistas da NASA, formada exclusivamente por mulheres afro-americanas, provou ser o elemento crucial para a vitória dos Estados Unidos, liderando uma das maiores operações tecnológicas registradas na história americana e tornando-as verdadeiras heroínas da nação, demonstrando o quão eficientes poderiam ser.

## Conteudista

Leonardo Ferreira Bezerra