

MODELO DE GESTÃO DO TEMPO E TAREFAS: RELATO TÉCNICO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE RESIDÊNCIA TÉCNICA NO IPARDES (2022-2023)

TIME AND TASK MANAGEMENT MODEL: TECHNICAL REPORT FROM THE TECHNICAL RESIDENCY EXPERIENCE AT IPARDES (2022-2023)

Recebido em: 02/05/2024
Aceito em 07/06/2024

Jéssika Lorena Lima de Queiroz¹
Marcos de Castro²

RESUMO

A transformação digital é um processo complexo que vai além da tecnologia, envolvendo estratégia, pessoas, organização, clientes, ecossistema, tecnologia e inovação. Requer reestruturação de processos, capacitação de pessoal e mudanças na cultura organizacional. A pandemia de Covid-19 intensificou a necessidade de transformação digital no setor público brasileiro. Em resposta, o Governo do Paraná lançou o Programa de Residência Técnica em Inovação, Transformação Digital e E-Gov, com parceiros acadêmicos e governamentais, dentre eles, o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IparDES). Devido às problemáticas socioeconômicas e institucionais e à natureza multifacetada da transformação digital, a gestão da mudança é essencial. O projeto visou desenvolver um modelo de gestão do tempo e tarefas no IparDES, utilizando Escuta Ativa, *Design Thinking* e Mapeamento de Processos. A promoção de uma cultura de gerenciamento, controle e avaliação de tarefas foi o resultado esperado. Por fim, concluiu-se que a inovação e transformação digital requerem compromisso institucional e de todos os envolvidos.

Palavras-chave: Transformação Digital. Inovação. Escuta Ativa. *Design Thinking*. Mapeamento de Processos.

ABSTRACT

Digital transformation is a complex process that goes beyond technology, involving strategy, people, organization, customers, ecosystem, technology and innovation. It requires process restructuring, personnel training and changes in organizational culture. The Covid-19 pandemic has intensified the need for digital transformation in the Brazilian public sector. In response, the Government of Paraná launched the Technical Residency Program in Innovation, Digital Transformation and E-Gov, with academic and government partners, including the Paraná Institute for Economic and Social Development (IparDES). Due to socioeconomic and institutional issues and the multifaceted nature of digital transformation, change management is essential. The project aimed to develop a time and task management model at IparDES, using Active Listening, Design Thinking and Process Mapping. The promotion of a culture of management, control and evaluation of tasks was the expected result. Finally, it was concluded that innovation and digital transformation require institutional commitment and commitment from everyone involved.

Keywords: Digital Transformation. Innovation. Active Listening. Design Thinking. Process Mapping.

1 Especialista em Inovação, Transformação Digital e E-Gov pela Unicentro, Cargo Comissionado Executivo no Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.

2 PhD em Administração. Professor Adjunto do Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade Estadual do Centro-Oeste (Unicentro). Guarapuava, Paraná, Brasil.

INTRODUÇÃO

A transformação digital é um fenômeno que afeta profundamente todos os setores da sociedade, inclusive o setor público. Este processo complexo envolve não apenas a adoção de tecnologias, mas também a reestruturação de processos, a capacitação de pessoal e uma mudança na cultura organizacional. Seu propósito principal é aprimorar a eficiência interna das organizações e a qualidade do relacionamento com clientes e usuários (Cavalcante, 2018).

Para que a transformação digital seja bem-sucedida, é essencial compreender suas dimensões fundamentais: estratégia, pessoas, organização, clientes, ecossistema, tecnologia e inovação. Cada uma dessas dimensões desempenha um papel crítico no processo (Escobar, 2020). As dimensões internas – estratégia, pessoas e organização – focam na transformação digital através de liderança, treinamento e gerenciamento de mudanças. As dimensões externas – clientes e ecossistema – visam atender às necessidades dos clientes e colaborar com parceiros e a comunidade acadêmica para criar valor. As dimensões de tecnologia e inovação envolvem a adoção de tecnologias digitais, melhoria de processos e incentivo à inovação.

Segundo Escobar (2020), além do uso de tecnologias, o desenvolvimento dessas dimensões requer práticas de gerenciamento e a formulação de uma estratégia de transformação digital que coordene esforços, priorize ações e implemente a transformação de forma eficaz. No contexto do setor público brasileiro, a pandemia de Covid-19 acentuou a necessidade de trabalho remoto e a digitalização dos serviços públicos (Heckert, 2020). Em resposta, diversas iniciativas surgiram em instituições governamentais do Paraná, destacando-se o Programa de Residência Técnica em Inovação, Transformação Digital e E-Gov, promovido pelo Governo do Estado do Paraná em parceria com universidades estaduais, órgãos e autarquias da administração pública.

Dentre as autarquias participantes, o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (Iparades) destacou-se por reconhecer a transformação digital como uma necessidade para enfrentar os desafios demandados pela sociedade. Através do programa de residência técnica, o objetivo dessa iniciativa foi identificar as problemáticas institucionais do Iparades e propor soluções inovadoras e práticas de gestão para abordá-las (Iparades, 2023b).

Tendo em vista a natureza multifacetada da transformação digital no setor público, a gestão da mudança desempenha um papel imprescindível na sua implementação, garantindo o envolvimento dos colaboradores e alinhamento com os objetivos da iniciativa. Além disso, destaca-se também o papel da liderança, peça fundamental para condução desse processo, que alicerçada na aplicação de metodologias ágeis permite um desenvolvimento flexível, entrega contínua de valor e aprendizado constante (Cavalcante, 2018; Diogo, 2020; Heckert, 2020).

O presente artigo detalha a elaboração de um projeto que teve como objetivo principal o desenvolvimento de um modelo de gestão do tempo e das tarefas no âmbito do Iparades, considerando a realidade laboral da instituição, suas necessidades internas e os desafios cotidianos enfrentados.

A estrutura deste artigo compreende sete tópicos: a introdução, que estabelece o contexto e os objetivos do projeto; a relação entre transformação digital e o setor público, que discute a importância da transformação digital nas organizações governamentais; o papel da liderança e sua relação com o trabalho na era digital, que explora como a liderança eficaz é essencial para o sucesso da transformação digital; as metodologias ágeis, que abordam abordagens flexíveis de desenvolvimento; a metodologia do trabalho, que descreve as técnicas e métodos utilizados no desenvolvimento do projeto; resultados e discussões, que apresentam o processo de trabalho durante a residência; e, por fim, as considerações finais, que discutem os limites e as possibilidades para a implementação do projeto e oferecem insights decorrentes da experiência.

CENÁRIO E-GOV E OBJETIVO

O Programa de Residência Técnica (Restec), iniciativa desenvolvida pelo Governo do Estado do Paraná em colaboração com universidades estaduais, órgãos e autarquias da administração pública paranaense, tem como objetivo primordial promover o aprimoramento profissional de recém-graduados, qualificar os servidores públicos e atender às demandas do serviço público em um ambiente inovador (Seti, 2023).

Dentro desse programa, destaca-se a Residência Técnica em Inovação, Transformação Digital e E-Gov, cujo propósito é impulsionar o desenvolvimento de políticas públicas voltadas para inovação e transformação digital no setor governamental, integrando a prática acadêmica dos alunos. Em sua primeira edição a residência envolveu a participação de 98 residentes distribuídos em 19 órgãos do Estado, incluindo o Ipardes.

O Ipardes, instituição fundada em 1973 e posteriormente transformada em autarquia da administração pública indireta do Estado em 1991, tem como missão conduzir estudos e pesquisas socioeconômicos e socioambientais para orientar e subsidiar a formulação de políticas públicas estaduais, fornecendo conhecimento sobre a realidade do Paraná à sociedade. A instituição preza pela transparência, agilidade e qualidade na execução de pesquisas e estudos científicos (Ipardes, 2023b).

Nos tempos mais recentes, o Ipardes redirecionou seu foco para a inovação e a sustentabilidade, com o intuito de expandir a produção de informações e estudos relacionados à economia e à sociedade do Paraná. No entanto, como autarquia da administração pública, o instituto enfrenta uma série de desafios, que englobam desde a redução de recursos, descompasso salarial em relação ao mercado, até dificuldades na retenção de talentos e a presença de uma estrutura burocrática.

Esses desafios podem ser de natureza estrutural, como a diminuição do número de servidores efetivos e a defasagem salarial, ou de ordem conjuntural, relacionados a questões gerenciais e operacionais. A residência técnica no Ipardes tem o propósito de identificar obstáculos passíveis de solução a curto prazo, empregando práticas inovadoras, técnicas e metodologias para lidar com os desafios cotidianos da instituição.

Analisando-se o cenário institucional do ponto de vista da inovação e transformação digital, para vencer essas adversidades o Ipardes deve aproveitar sua relativa autonomia e capacidade técnica, além de melhorar a gestão do tempo e das tarefas, explorando iniciativas de pequena escala para otimizar seus processos de trabalho e a eficiência.

Assim, a residência técnica representa uma oportunidade preciosa para enfrentar

os desafios específicos do IparDES, promovendo soluções inovadoras e estratégias eficazes para lidar com as complexidades que a instituição enfrenta.

O projeto objetivou desenvolver um modelo de gestão do tempo e das tarefas no âmbito do IparDES, considerando a realidade laboral da instituição, suas necessidades internas e os desafios cotidianos enfrentados.

METODOLOGIA

O projeto baseou-se em uma metodologia que integra várias abordagens para enfrentar os desafios e desenvolver soluções para o IparDES. As principais metodologias usadas foram a Escuta Ativa, o *Design Thinking* (Double Diamond), o Mapeamento de Processo e a Matriz de Eisenhower.

A escuta ativa é um processo no qual o ouvinte demonstra um genuíno interesse pela fala do interlocutor. Ela é relevante na compreensão das necessidades, limitações e oportunidades dos diferentes grupos envolvidos em um contexto institucional. Isso ajuda a promover a comunicação eficaz, a construção de confiança e a empatia entre os membros da equipe (Macedo; Ramos, 2021; Nonaka, 1991).

O *Design Thinking* é uma metodologia utilizada para criar novos produtos, serviços, processos e resolver problemas. A abordagem Double Diamond, representada por dois diamantes, enfoca a identificação do problema (estágio divergente) e a busca de soluções (estágio convergente). Isso envolve a geração de ideias, a definição do problema, o desenvolvimento de soluções e a entrega de um protótipo para testes e melhorias. É um processo iterativo e flexível que visa encontrar soluções reais e assertivas para os problemas identificados (Sebrae Minas, 2021).

O mapeamento de processos envolve a identificação de uma sequência lógica de etapas que compõem um determinado processo. Essa metodologia é fundamental para compreender os fluxos de trabalho, identificar gargalos e oportunidades de melhoria. O mapeamento de processos pode ser usado para documentar, padronizar, melhorar ou transformar processos internos. É uma ferramenta que promove a colaboração e a participação dos atores envolvidos (Eaux Consulting, 2016).

A Matriz de Eisenhower é uma ferramenta de planejamento que ajuda a classificar tarefas com base em critérios de urgência e importância. Ela consiste em quatro quadrantes que representam tarefas urgentes e importantes, importantes, mas não urgentes, urgentes, mas não importantes e nem urgentes, nem importantes. Isso auxilia na priorização das tarefas e na gestão do tempo, concentrando-se nas atividades mais relevantes (G4 Educação, 2022).

Essas metodologias foram aplicadas de acordo com as necessidades e peculiaridades do ambiente institucional do IparDES. Elas foram usadas para identificar desafios, desenvolver soluções inovadoras e melhorar os processos de trabalho da instituição. Cada metodologia desempenhou um papel específico na abordagem das dificuldades identificadas e na proposição de soluções relevantes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Sobre a transformação digital no IparDES e as iniciativas para melhorar os processos e a gestão do tempo e tarefas em um dos núcleos de estudos do instituto, é possível fazer

algumas considerações importantes.

Como autarquia do Estado do Paraná, o Ipardes enfrenta desafios estruturais e conjunturais próprios do âmbito público. Dentre esses, pode-se destacar a escassez de recursos; a defasagem salarial, face aos salários praticados no mercado de trabalho privado; a redução no quadro de servidores, em decorrência das aposentarias; dificuldades na reposição do número de funcionários; e a burocracia e vulnerabilidade diante dos arranjos políticos e econômicos.

Além das dificuldades enfrentadas, o modelo de gestão institucional do Ipardes é hierárquico, o que desencoraja a participação conjunta dos diferentes níveis atuação institucional e, conseqüentemente, a inovação. Diante desse cenário, foi adotada uma abordagem de *Design Thinking* e Escuta Ativa para entender as preocupações e percepções dos diferentes componentes das equipes e identificar problemas solucionáveis a curto prazo.

A aplicação da metodologia *Design Thinking – Double Diamond* resultou na identificação de diversas “dores” que impactavam o instituto, como a falta de visibilidade, excesso de demandas, dificuldades no gerenciamento das equipes e tarefas, problemas de comunicação interna e a escassez de pessoal. Esses problemas culminavam em atrasos, dificuldades de priorização e a necessidade de um gerenciamento mais eficaz do tempo. Foi então definida como prioridade a melhoria do gerenciamento do tempo, das tarefas e das equipes. A busca por soluções se baseou na identificação de práticas bem-sucedidas em outras instituições, como a utilização da Matriz de Eisenhower e de softwares como Asana e Trello. Também foram consultados modelos de contratação de consultorias baseados em entregas, adotados por instituições como Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Na etapa final da metodologia Double Diamond um modelo de gerenciamento de tempo e tarefas foi proposto para melhorar a eficiência e a clareza na execução das atividades. Após identificar a problemática e suas causas, realizou-se o mapeamento das demandas recebidas por um dos núcleos de estudos, onde, posteriormente, foi aplicado um protótipo. Com a realização do mapeamento, identificou-se problemas como falta de padronização no recebimento das demandas, diferentes canais de entrada, demandas com prazos variados e dificuldade de controle.

A fim de solucionar a problemática, a Matriz de Eisenhower foi proposta como um modelo de gestão do tempo e tarefas para a equipe do núcleo. Esse modelo foi pensado com o uso de uma planilha do Excel, afim de facilitar o processo e adaptação dos funcionários a rotina de monitoramento e controle das demandas, prazos e atividades. É importante destacar que a simples adoção de tecnologias digitais, sem uma mudança comportamental e o comprometimento da equipe, pouco contribuiria para os resultados esperados. A integração tecnológica deve ser acompanhada de um esforço coletivo para promover as mudanças necessárias.

Ao final do processo de desenvolvimento, o modelo de gestão do tempo e tarefas foi validado pela equipe do núcleo e proposto para implementação no Ipardes. Após avaliação pela equipe, alterações foram sugeridas pelos componentes da equipe, uma vez acatadas, o modelo sofreu pequenas alterações. O modelo final, validado novamente, foi proposto para implementação no Ipardes, como parte dos esforços de transformação

digital e melhoria da gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluída a etapa de validação e entrega do projeto, observou-se que a transformação digital é um processo complexo que vai muito além da simples adoção de tecnologias. A compreensão e domínio das diferentes dimensões que orientam a transformação digital – Estratégia, pessoas, organização, clientes, ecossistema, tecnologia e inovação – é fundamental para o sucesso desse empreendimento.

No âmbito do Iparde, o desenvolvimento e aplicação de técnicas e metodologias ágeis, como a escuta ativa, o *design thinking* e o mapeamento de processos, foram essenciais para a compreensão da realidade institucional e delinear o projeto. Essas técnicas permitiram identificar as principais dificuldades enfrentadas pelo instituto, mostrando que as problemáticas estavam relacionadas à forma como as demandas eram gerenciadas e ao tempo necessário para realizá-las, dadas as limitações organizacionais e financeiras.

Diante desses desafios, o projeto buscou desenvolver um modelo de gestão do tempo e das tarefas no Iparde, reconhecendo que a gestão da mudança é importante para a implementação da transformação digital no setor público. A construção desse modelo contou com a participação e validação dos membros da equipe, garantindo maior adesão e comprometimento com o projeto. A participação ativa da equipe não apenas assegurou que o modelo fosse adequado à realidade institucional, mas também aumentou a compreensão sobre a transformação digital e seus impactos na melhoria dos serviços públicos.

Os limites e dificuldades enfrentadas durante o desenvolvimento desse projeto decorrem principalmente da cultura organizacional, ainda resistente a mudanças, além das limitações estruturais e conjunturais próprias do âmbito público. Contudo, sendo a resistência intrínseca a condição humana, é justo considerar que os processos de mudança individuais e institucionais requerem um certo espaço de tempo para o aceite e a consolidação das alterações propostas. Embora não haja uma definição precisa de quanto tempo é necessário para alcançar os resultados, sabe-se que quanto maior o nível de participação, compreensão e engajamento dos envolvidos, maiores as chances de sucesso e menor o tempo necessário para a mudança.

Apesar dos desafios, a implantação e implementação desse modelo são viáveis e recomendadas. Além de melhorar o gerenciamento do tempo e das tarefas das equipes, o modelo pode gerar maior engajamento, sentimento de pertencimento e desenvolver a auto responsabilização dos membros, a auto-gestão e a geração de métricas e dados preciosos para o controle, monitoramento e avaliação da gestão pública.

Por último, reforça-se que a transformação digital é um caminho sem volta, e sua correta implementação é essencial para o futuro do setor público e para atender às demandas em constante evolução da sociedade.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, P. Inovação no Setor Público: Reorganização do papel do Estado. **Brasília em Debate**. Brasília, n. 20, dez/2018, p. 16-20. Disponível em: <codeplan.df.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/Bras%C3%ADlia-em-Debate-20-1.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

COSTA, B. Introdução. In: **Geraldo Loureiro (org.)**. Reconstrução do Brasil pela Transformação Digital no Setor Público. Brasília, DF: IBGP, 2020.

- DIOGO, S. As pessoas no centro da transformação digital. In: Geraldo Loureiro (org.). **Reconstrução do Brasil pela Transformação Digital no Setor Público**. Brasília, DF: IBGP, 2020.
- ESCOBAR, F. Implementando a transformação digital. In: Geraldo Loureiro (org.). **Reconstrução do Brasil pela Transformação Digital no Setor Público**. Brasília, DF: IBGP, 2020.
- EUAX Consulting. **O que é e como fazer Mapeamento de Processos em 6 passos**. 28 jun. 2016. Disponível em: <euax.com.br/2016/06/como-fazer-mapeamento-de-processos-em-6-passos/>. Acesso em: 09 set. 2023.
- G4 Educação. **Matriz de Eisenhower**: como funciona e como fazer. 11 jul. 2022. Disponível em: <g4educacao.com/portal/matriz-de-eisenhower>. Acesso em: 09 set. 2023.
- HECKERT, C. Um outono sombrio. In: **Geraldo Loureiro (org.)**. Reconstrução do Brasil pela Transformação Digital no Setor Público. Brasília, DF: IBGP, 2020.
- IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Identidade Organizacional**. 2023a. Disponível em: <ipardes.pr.gov.br/Pagina/Identidade-Organizacional>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **IPARDES faz 50 anos como base segura de dados para fortalecer políticas públicas no Paraná**. 2023b. Disponível em: <ipardes.pr.gov.br/Noticia/IPARDES-faz-50-anos-como-base-segura-de-dados-para-fortalecer-politicas-publicas-no-Parana>. Acesso em: 09 set. 2023.
- MACEDO, D. A. de; RAMOS, E. Diversidade e Escuta Ativa em Agências de Inteligência. **Revista Brasileira de Inteligência**. Brasília, n. 15, dez. 2020. p. 41-57. Disponível em: <rbi.enap.gov.br/index.php/RBI/article/view/180/156>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**. Boston-MA, nov.-dez/1991. Disponível em: <hbr.org/1991/11/the-knowledge-creating-company-2>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- SEBRAE Minas. Plataforma Inovação Sebrae Minas. **Metodologia Double Diamond**: O que é e como colocá-la em prática. *Estratégia e Gestão*, 15 jul. 2021. Disponível em: <https://inovacaosebraeminas.com.br/metodologia-double-diamond-o-que-e-e-como-coloca-la-em-pratica/>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- SETI. **Edital Nº 058/2021 – PROPESP/NUPG/NEAD/UNICENTRO**: Abertura de processo de seleção RESTEC Inovação, Transformação Digital e E-Gov. 2021. Disponível em: <seti.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/2022-05/5_edital-058-2021-integre_1a_edicao.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.
- SETI. **Residência Técnica**. 2023. Disponível em: <seti.pr.gov.br/Pagina/Residencia-Tecnica>. Acesso em: 20 jun. 2023.