



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



02 a 04
de dezembro 2020

Aplicação de Matriz GUT na Priorização de Tarefas no Setor Financeiro de uma Empresa de Bebidas

Juliana Bertello Zarpelam

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina

Marcelo Pereira da Silva

Instituto SENAI de TIC

Resumo: Este trabalho apresenta a aplicação da matriz GUT na priorização de tarefas administrativas do setor financeiro de uma empresa de distribuição de bebidas localizada no Norte do Paraná. Contendo uma introdução teórica, histórico de como surgiu a matriz, este artigo mostra como foi aplicado nos diversos ambientes seguindo o mesmo método apresentado de forma didática e simples. O método foi aplicado num período semanal no prazo de um mês, e foram analisadas as interferências de origem da ação, rotineira e esporádica, prazo para execução e desempenho semanal e final dentro dessas categorias. São apresentados os resultados com ações mapeadas, gráficos de desempenho, análise de clusters de categorização das atividades. Ao final, são apresentadas as tendências de cada tipo de ação e seus comportamentos neste caso de uso.

Palavras Chave: Matriz GUT, Priorização, Financeiro.

Application of GUT Matrix in Prioritizing Tasks in the Financial Sector of a Beverage Company

Abstract: This paper presents the application of the GUT matrix in prioritizing administrative tasks in the financial sector of a beverage distribution company located in Northern Paraná. Containing a theoretical introduction, historical of how the matrix came about, this article shows how it was applied in different environments following the same method presented in a didactic and simple way. The method was applied in a weekly period within one month, and the interference of origin of the action, routine and sporadic, deadline for execution and weekly and final performance within these categories were analyzed. The results are presented with mapped actions, performance graphs, analysis of activity categorization clusters. At the end, the trends of each type of action and their behavior in this use case are presented.

Key-words: Matrix GUT, Prioritization, Financial

1. Introdução

O mercado de trabalho exige o máximo de todos os funcionários. De um lado, a pressão para que todas as atividades sejam executadas em tempo hábil, e do outro, o dilema sobre manter a qualidade de vida. Por isso, manter a gestão do tempo e saber priorizar são fundamentais para sobrevivência no meio, principalmente quando se tem equipe reduzida e a quantidade de tarefas não se altera.

Em uma empresa de distribuição de bebidas, um setor que era composto por cinco pessoas passou a funcionar com apenas duas, a carga de trabalho aumentou e funções foram absorvidas. Foi preciso reestruturar, ajustando agendas e responsabilidades. Criou-se uma agenda de rotina, onde são listadas as principais ações conforme os dias da semana, com o intuito de guiar a equipe.

Porém, quando se mantém a quantidade de tarefas e reduz o time, surgem desafios, e um deles foi a priorização de tarefas. Frente a isso, esse trabalho tem por objetivo apresentar um estudo de caso, onde o setor financeiro da empresa citada aplicou o método GUT na priorização de tarefas, afim de garantir sua execução com eficiência, no prazo estipulado, gerando menos desgaste para a equipe.

Na primeira seção serão apresentados conceitos sobre gestão do tempo, matriz GUT, ferramentas utilizadas pela empresa e contexto das atividades desenvolvidas pelo setor. Na segunda seção são apresentados metodologia, planejamento e implementação do método e adaptações necessárias para a empresa. Na terceira seção apresenta-se os resultados e na última seção, a conclusão.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Gestão do tempo

Ultimamente a percepção de tempo vem sendo alterada. Nas últimas três décadas, com a expansão da competição global, evolução dos computadores e formas de comunicação mais aceleradas, a necessidade por serviços e produtos em tempo imediato cresceu (ORLIKOWSKY et. al., 2002, p. 684).

Com isso, a discussão sobre como o tempo é relativa vem envolvendo sociólogos, antropólogos, psicólogos de todo mundo. Existem duas visões sobre o tempo: ele existe independentemente das ações do homem ou é socialmente construído de acordo com as ações do homem.

Mas, o tempo pode ser definido como “uma experiência organizacional através de um processo de estrutura temporal que caracteriza o cotidiano engajado das pessoas no mundo” em tradução livre (ORLIKOWSKY et. al., 2002, p. 684). Ou seja, o tempo é subjetivo e depende do indivíduo.

De acordo com Stijn Claessens, essa percepção de tempo influencia o ambiente de trabalho e a forma como as pessoas reagem a ele (CLAESSENS et. al., 2005). Já Katja Teuchmann, estudou o impacto que uma redução de pessoal, e conseqüentemente o aumento de carga de trabalho, tem sobre os trabalhadores (TEUCHMANN, 1999, p. 37-54).

Neste estudo é visto que a pressão por fazer atividades cada vez rápidas tem impacto na produtividade do funcionário, no nível de estresse (dentro e fora da empresa) e na exaustão além de resultar na ineficiência para realizar tarefas rotineiras.

Tal exaustão pode resultar em falta de realização pessoal, não trazendo resultados esperados para a companhia. Por isso, ter um time que conhece suas funções e tem expectativas alinhadas, com tempo o suficiente para realização de tarefas, gera resultados satisfatórios e mantém a qualidade de vida de seus colaboradores.

No entanto, o interesse por gestão do tempo não é recente. O problema já era discutido nos anos 50 e 60, quando estudos e pesquisas sobre métodos para gerenciamento de tempo no ambiente de trabalho foram publicados (CLAESSENS et. al., 2005).

Muitas das análises iniciais se baseavam em listar as tarefas a serem realizadas para aumentar o planejamento e organização. Porém, outros como Peter Druker, diziam que em

situações com pressão somente o planejamento não seria o suficiente para que as tarefas fossem realizadas a tempo (DRUCKER, 1967).

O tempo propriamente dito não pode ser gerenciado, pois é fruto da própria natureza, o que se pode fazer é controlar como as pessoas são influenciadas por ele, monitorando e controlando atividades. Sendo assim um termo mais apropriado seria o autogerenciamento.

Por fim, de acordo com Stijn Claessens, o termo autogerenciamento tem um significado diferente na literatura, ele refere-se a monitorar e regular, porém não leva em consideração o tempo (CLAESSENS et. al., 2005). Por isso o termo gerenciamento de tempo é utilizado para definir a gestão de atividades dentro de um cronograma.

2.2 Matriz GUT

Com o aumento do interesse pelo gerenciamento do tempo, uma série de ferramentas de gestão começaram a surgir, integrando gestão de atividades e do cronograma. Com o intuito de solucionar problemas nas indústrias americanas e japonesas Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe criaram em 1981 o método GUT (gravidade, urgência e tendência).

Tal método foi escolhido para essa aplicação devido a sua simplicidade e fácil aplicação. Como o dia a dia nas funções exige muita disciplina com as tarefas, o método implementado deveria ser de simples aplicação, para não impactar a execução das demais atividades.

De acordo com Charles Kepner, para utilizar o método, deve-se parametrizar os riscos de uma atividade, onde são definidas a seriedade, urgência e taxa de crescimento. Após realizar essa análise é possível comparar e tirar conclusões sobre as atividades, definindo as mais relevantes e, dessa forma, priorizá-las (KEPNER & TREGOE, 1981).

Conforme descreve Manuel Meireles, a ferramenta GUT deve ser usada para definir prioridades, guiando o usuário por diversas alternativas de ação, traçando um caminho a ser seguido para alcançar seus objetivos (MEIRELES, 2001).

Para aplicar a ferramenta deve-se categorizar as ações quanto a gravidade, considerando a intensidade e profundidade dos danos que seriam causados caso não sejam executadas a tempo. Depois, determina-se a urgência, considerando o tempo para eclosão de problemas severos e resultados indesejáveis se não for dada atenção à ação. E por último considerar-se a tendência do problema se não for tratado.

Este ranking ajuda a determinar a importância de cada atividade, para que então elas possam ser ordenadas e executadas de forma a sempre concluir as mais críticas primeiro e ter mais tempo para resolver as atividades de menor importância ou gravidade. A determinação dos níveis de gravidade, urgência e tendência podem ser classificados de 1 a 5, conforme a Tabela 1:

Tabela 1 – Classificações GUT

Níveis	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Dano mínimo	Longuíssimo prazo (>2meses)	Desaparece
2	Dano leve	Longo prazo (1 mês)	Reduz-se ligeiramente
3	Dano regular	Prazo médio (15 dias)	Permanece
4	Grande dano	Curto prazo (7 dias)	Aumenta
5	Dano gravíssimo	Imediatamente (está ocorrendo)	Piora muito

Fonte: Meireles (2001)

Essa classificação ajuda a considerar a profundidade dos danos que seriam experimentados caso nenhuma ação seja realizada, ou seja, as consequências sobre

ignorar o problema. Quanto a urgência precisa-se medir o tempo para aparição de danos ou resultados indesejáveis caso não se atue sobre ele. Já para a tendência, considera-se qual o comportamento do problema caso nenhuma ação seja tomada.

A eficiência da ferramenta é mais ampla se aplicada com frequência semanal, sempre reavaliando as ações e suas prioridades. Outro fator que maximiza o resultado é aplicar a ferramenta em um grupo de pessoas, já que consenso e concordância de ideias e opiniões, geram um resultado mais preciso (MEIRELES, 2001).

Para analisar os dados e obter o índice GUT precisa-se multiplicar as pontuações para a gravidade, urgência e tendência. Esse indicador será de 1 a 125. Quanto maior o indicador, maior priorização a tarefa deve ter. E dessa forma pode-se ranquear as atividades de acordo com o nível de prioridade e estabelecer um plano de ação concreto e direcionado para solução do problema.

Um ponto interessante é que para o uso da ferramenta com efetividade, é necessário ter a visibilidade das ações a serem executadas. Portanto, a ferramenta faz com que nem todas as tarefas sejam tratadas como urgentes, pois caso fossem, o direcionamento de recursos ficaria bem complexo, e dificilmente a melhor decisão seria tomada quanto a realocação deles.

Por fim, uma organização ou responsável pelo projeto pode escolher qual atividade ele quer que seja feita primeiro, porém o método GUT auxilia para que o turbilhão de ações não influencie nessa decisão, conseguindo se planejar, todas serão realizadas dentro do prazo esperado de acordo com seu nível de impacto no projeto final.

2.3 Contexto da Empresa

No setor financeiro da empresa de distribuição de bebidas em questão tem-se a dificuldade de definir quais atividades devem ser priorizadas. Devido ao alto fluxo de atividades e à redução de pessoal, realizar tarefas de forma produtiva e rápida é essencial para que o setor possa performar como esperado.

A função onde foi aplicada a ferramenta é responsável pelos pagamentos e gestão dos recursos financeiros da unidade (contas a pagar). A empresa utiliza a plataforma própria para gestão de ações que são resultado das reuniões de rotina. Tal ferramenta será chamada de Ferramenta XYZ neste trabalho. Esta plataforma é utilizada em conjunto com a agenda de rotina que gerencia as atividades diárias.

A Ferramenta XYZ é utilizada pela empresa para documentar as tarefas que são geradas durante suas reuniões. Dessa forma, as ações geradas podem ser acompanhadas até o final, mantendo-se registro das conclusões e comentários, para que futuramente esse arquivo possa ser utilizado como lições aprendidas.

A ferramenta é utilizada da seguinte forma: criam-se pastas de reuniões e dentro de cada uma delas são imputadas as ações, prazos e responsáveis por sua execução.

O aplicativo só pode ser acessado na rede da empresa. Sendo assim, os dados permanecem sigilosos. Cada funcionário tem seu login e acesso às reuniões que faz parte. Por meio dessa plataforma é possível analisar visualmente as ações em execução, por funcionário ou reunião, com informações com o tempo de execução de atividades, porcentagem de ações não iniciadas ou atrasadas.

A agenda é impressa mensalmente e contém as principais atividades executadas, como por exemplo quais reuniões deve participar, quais ações precisam ser realizadas no início e fim de cada mês.

No cabeçalho do arquivo consta a data (dia do mês e da semana), e embaixo ficam listadas as atividades principais, tendo ainda um espaço para anotações embaixo. Dessa forma ações que surgem durante o dia a dia podem ser inseridas.

3. Estudo de Caso

A aplicação da matriz foi dada em 'ondas semanais' e aplicada somente para uma função do setor. Para a aplicação nas duas funções seria necessário treinar toda a equipe e gastar-se-ia um tempo semanal das duas pessoas na aplicação que ocasionaria uma parada total do setor por algumas horas, o que não se mostrou viável.

Também foi decidido que a aplicação será feita dentro do período de um mês, para que os efeitos de sazonalidade não interfiram na análise e resultados.

Na primeira coluna coloca-se qual a origem da atividade, de onde ela surgiu, se é oriunda da lista de atividades rotineiras ou se foi gerada de alguma reunião ou necessidade pontual. Na segunda coluna coloca-se uma descrição da atividade a ser realizada. Na terceira, quarta e quinta coluna coloca-se respectivamente a classificação da ação de acordo com sua gravidade, urgência e tendência.

Na sexta coluna obtém-se o indicador GUT da tarefa, lembrando que quanto maior mais prioritária é a ação. Já a sétima e oitava colunas foram criadas para acompanhamento das ações, com o prazo estipulado (caso a ação tenha um tempo limite para ocorrer) e status, que pode ser "ok", "em andamento", "cancelada" ou "pendente".

As ações classificadas como "ok" foram realizadas, as "em andamento" ainda devem continuar no farol para que tenham sua execução acompanhada, as "canceladas" foram avaliadas como dispensáveis e as "pendentes" devem ser iniciadas durante a semana seguinte.

As rodadas de aplicação da matriz foram realizadas aos sábados, onde as ações inseridas no sábado anterior eram revisadas, com atualização do status, e as ações geradas durante a semana eram adicionadas. Para a aplicação para a semana seguinte, a aba da planilha era copiada e as ações "em andamento" ou "pendentes" eram mantidas e as "ok" e "canceladas" eram retiradas.

O primeiro passo para iniciar a aplicação é listar as atividades. Depois de todas listadas, preenche-se a origem de todas as ações. Posterior a isso, classifica-se a gravidade, urgência e tendência das atividades, sempre visando a não comparação e imparcialidade no julgamento.

O ideal é que se evitem comparações entre as ações. A classificação deve ser feita realmente projetando o impacto da não execução. Neste processo, caso a ação tenha um prazo, pode-se adicioná-lo na coluna correspondente.

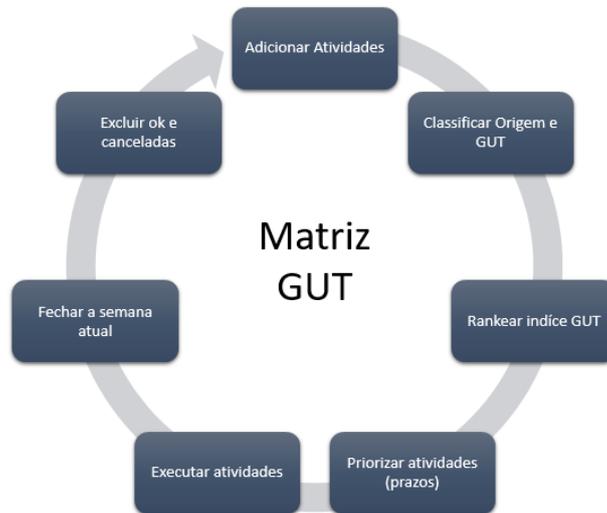
Depois de preencher todas as colunas de 1 a 5, tem-se o indicador calculado para todas elas. Lembrando que o cálculo é feito pela multiplicação de cada indicador (gravidade, urgência e tendência). Dessa forma, com os valores prontos, consegue-se ranquear do maior para o menor. As ações com maiores pontuações são aquelas que devem ser priorizadas durante a semana seguinte.

Importante lembrar que a coluna de prazo deve ser observada, pois ações com menores índices GUT e com prazo mais curto, devem ser realizadas antes das ações com maiores indicadores. Por esse motivo, durante toda atualização da matriz, deve-se observar os prazos, antes de definir a prioridade real das ações.

Outro ponto relevante é a avaliação de ações não prioritárias que semana após semana ficam como não realizadas. Mesmo não contendo prioridade alta, deve ser reservado 20% do tempo do dia para executar tais ações, para que elas não fiquem paradas no backlog.

Durante a semana, a planilha deve ser consultada para avaliação das prioridades e programação de execução. A Figura 1 mostra o fluxograma que demonstra o ciclo a ser seguido na implementação.

Figura 1 – Método de aplicação matriz GUT



Fonte: Autoria Própria

Este ciclo mostra as principais etapas de implementação da matriz GUT com aplicação semanal. Primeiro alimenta-se a lista de atividades, classificando depois a origem e os índices GUT. Com o resultado do indicador, a tabela deve ser ordenada para que a priorização possa ser feita, sempre observando os prazos.

Então executam-se as atividades durante a semana, e no sábado é feito o fechamento, excluindo as ações realizadas e canceladas. Repetindo-se o fluxo para planejamento da semana seguinte.

Pôde-se notar que existem atividades com baixo índice GUT porém com prazo de vencimento antes do final da semana. Tais ações foram então priorizadas para que o cronograma fosse seguido, ou seja, o prazo sobrepõe a matriz GUT.

Para que se pudesse analisar melhor os resultados foram criados *clusters* (categorias) de criticidade do índice GUT. O cálculo para encontrar tais faixas foi realizado ao final do estudo de caso, para que a análise do resultado pudesse ser feita. Foi decidido que seriam 4 *clusters*, dividiu-se então os 100% em grupos de 25% do total de ações, e assim obteve-se as faixas que seriam trabalhadas de acordo com tais pontuações. Estas faixas podem ser vistas na Figura 2.

Figura 2 – Cálculo clusters

Cluster prioridades	
Alta prioridade	100 a 125
Média prioridade	50 a 80
Baixa prioridade	27 a 48
Baíssima prioridade	< 24

Fonte: Autoria Própria

Com essa classificação pode-se analisar o percentual de ações executadas por cluster, para avaliar se a priorização foi colocada em prática ou não.

4. Resultados Obtidos

Como dito anteriormente, foram aplicadas ondas semanais, sempre atualizadas aos sábados, com ações pendentes sendo reprogramadas para a semana seguinte (sem alterar seu índice GUT). No total foram 5 aplicações, sempre classificando as ações como esporádicas e rotineiras.

A análise será feita de forma conjunta, desempenho total das atividades mapeadas, e posteriormente será apresentado os resultados dos dois tipos de ações, rotineiras e esporádicas, separadamente.

Para a primeira semana (de 2 a 7 de março) foram mapeadas 37 atividades, todas rotineiras. Na Figura 3 observa-se a matriz que foi utilizada nesta semana.

Figura 3 – Matriz GUT semana 1

Origem	Problemas	G	U	T	GUT	Acompanhamento	
		Gravidade	Urgência	Tendência		Prazo	Status
Rotina	Descrição da atividade	01-05	01-05	01-05	01-125	Prazo	Status
Rotina	Fazer tendência	5	5	5	125	09/03/20	Pendente
Rotina	Atualizar licenças	5	5	5	125	-	Ok
Rotina	Enviar pedidos para emissão de NF	5	5	5	125	-	Ok
Rotina	Enviar base de SR Trans	5	4	5	100	04/03/20	Ok
Rotina	Fazer os pedidos para todos os fornecedores	5	4	4	80	-	Ok
Rotina	Abrir RCs	5	4	4	80	-	Ok
Rotina	Abrir PFLs	5	4	4	80	-	Ok
Rotina	Montar reunião semanal RCOG	4	4	4	64	-	Ok
Rotina	Justificar farol de manutenção	4	4	4	64	-	Ok
Rotina	Analisar resultados de OBZ	4	4	4	64	-	Pendente
Rotina	Realizar pagamentos de alugueis	5	3	4	60	-	Pendente
Rotina	Tratar sinistro	5	3	4	60	-	Pendente
Rotina	Acompanhar resultado de dispersão	3	4	5	60	-	Pendente
Rotina	Checar validade das licenças	5	2	5	50	-	Ok
Rotina	Acompanhar adesão ao PxQ	5	2	5	50	-	Pendente
Rotina	Checar farol de NICs	4	4	3	48	-	Pendente
Rotina	Agendar café da manhã especial	5	3	3	45	-	Ok
Rotina	Montar material da reunião de segurança	4	4	2	32	-	Ok
Rotina	Tratar NFs no Paymatch	5	2	3	30	30/03/20	Ok
Rotina	Pedir orçamentos para todos os fornecedores	3	2	4	24	-	Em andamento
Rotina	Pegar contratos de aluguel atualizado com a responsabilidade do IPTU	4	1	5	20	-	Ok
Rotina	Realizar pagamento de IPTU	4	1	5	20	01/04/20	Pendente
Rotina	Preencher Metrics	3	2	3	18	10/03/20	Pendente
Rotina	Agendar corte de grama	3	2	3	18	-	Ok
Rotina	Checar base de notas fora	3	2	3	18	20/03/20	Ok
Rotina	Negociar benefícios com postos de gasolina	3	2	3	18	-	Pendente
Rotina	Criticar faturamento Arval	2	2	4	16	09/03/20	Pendente
Rotina	Lançar reembolsos dos VDEs	2	2	4	16	-	Cancelada
Rotina	Negociar adiantamento de alugueis	4	1	4	16	-	Em andamento
Rotina	Acompanhar metas	5	1	3	15	-	Ok
Rotina	Realizar a liberação dos pagamentos de utilidades	3	1	4	12	15/03/20	Ok
Rotina	Checar validade de CNHs	1	4	3	12	-	Ok
Rotina	Justificar farol de avarias	1	3	3	9	-	Ok
Rotina	Justificar farol de multas	1	3	3	9	-	Ok
Rotina	Justificar ociosidade	3	1	3	9	04/03/20	Ok
Rotina	Responder emails	1	4	2	8	-	Ok
Rotina	Coletar informações para compra de materiais de limpeza	1	1	4	4	-	Ok

Fonte: Autoria Própria

Nesta semana existiam atividades com baixa prioridade, porém com prazo definido, sendo assim, mesmo com o índice inferior as outras, tal ação foi realizada dentro da semana, respeitando o prazo de conclusão conforme dito anteriormente.

Ao final da semana, o fechamento foi de 62% das ações realizadas, 30% pendentes, 5% em andamento e 3% cancelada, reforçando que todas as ações eram de rotina.

Se analisados os clusters, tem-se o resultado conforme apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Clusters semana 1

Cluster prioridades	Quantidade Executadas	% Ok
Alta prioridade (100pt a 125pt)	4	3 75.0%
Média prioridade (50pt a 80pt)	11	6 54.5%
Baixa prioridade (27pt a 48pt)	4	3 75.0%
Baixíssima prioridade (<24pt)	18	11 61.1%

Fonte: Aatoria Própria

Pode-se observar que 75% das atividades de alta prioridade foram realizadas e isso se deve ao fato de algumas outras atividades, com classificação inferior, terem data limite para execução. Então teve-se uma distribuição maior entre as ações executadas.

Para a segunda semana de aplicação, a quantidade de ações ainda manteve sua maioria como sendo rotineira. Foram mapeadas apenas 4 ações esporádicas dentro do total de 21.

Muitas ações tinham prazos pré-definidos e sua maioria estava classificada como baixa prioridade (conforme cluster definido). Para esta semana o percentual de ações executadas foi de 62%. O percentual de ações rotineiras executadas foi de 53%, porém as esporádicas, ainda que poucas, foram executadas 100%. Dessas esporádicas, 33% eram de média prioridade e 67% de baixa e baixíssima prioridade.

Para a terceira semana, do dia 16 a 21 de Março, o volume de ações aumentou para 66, e mais ações foram classificadas como alta prioridade. Embora muitas ações desse semana tenham prazo pré-definido, esses prazos não são para tal período, e sim para o seguinte. Mas observa-se que mesmo com a priorização foi possível adiantar e finalizar tais ações antes do tempo.

O percentual de execução das ações foi de 67% geral, 78% das rotineiras e 48% das esporádicas. Nota-se que as ações executadas superam as demais em todos cenários, sendo que o maior percentual de conclusão foi nas ações de rotina. Outro ponto importante é que todos os cluster tiveram um percentual semelhante de execução.

Para a aplicação na quarta semana, dos dias 23 a 28 de Março foram mapeadas 37 ações, sendo 24 de rotina e 13 esporádicas. Neste período, as ações estavam bem distribuídas entre os clusters, e todas as ações que venciam na semana foram executadas. Com prazo, só sobraram ações que venciam na semana seguinte. Quanto ao volume de ações executadas durante a semana, tem-se que 76% delas foram executadas, 19% pendentes e 5% em andamento.

Quando se analisa as ações rotineiras e esporádicas separadamente, observa-se que as ações de rotina foram 92% concluídas e as esporádicas 46%, isso se deve ao fato de dentre as 13 ações eventuais mapeadas, duas tinham prazo de conclusão para a semana seguinte e não foram executadas dentro da semana analisada.

Analisando os clusters, pode-se observar que 78% das atividades classificadas como alta prioridades foram executadas, 7 dentre as 9 nessa categoria.

Nota-se, que mesmo com a priorização, a maior parte das ações foram realizadas dentro da semana. Dado que 3 ações dentro das baixas prioridades tinha data limite para o período, elas foram realizadas, e por isso tal categoria teve alto percentual de execução.

A última semana analisada foi de 30 de Março a 4 de Abril, tendo 31 ações levantadas. Dessas 18 eram habituais e 13 tiveram origem circunstancial. Nesta última semana de aplicação, 61% das ações precisavam ser realizadas dentro da semana e 95% delas foram executadas no prazo. Quando comparados os resultados entre fonte de ações, as rotineiras foram 100% executadas e as esporádicas 85%.

Nesta quinta e última semana analisada, apenas uma ação esporádica foi classificada como pendente, totalizando 94% de ações executadas, 3% pendentes e 3% canceladas.

Observando os clusters, a ação que permaneceu como pendente foi classificada como alta prioridade, e a cancelada como baixíssima, sendo essas duas categorias as únicas que não ficaram com 100% de conclusão, restando 87,5% para as citadas.

Para comparar a evolução das semanas foi criado uma tabela, Figura 5, para que os resultados pudessem ser visualizados em uma só tela.

Figura 5 – Painel aplicação matriz GUT

Painel geral	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Semana 5	
	Quantidade	Percentual								
OK	23	62.2%	13	61.9%	44	66.7%	28	75.7%	29	93.5%
Em andamento	2	5.4%	1	4.8%	7	10.6%	2	5.4%	0	0.0%
Pendente	11	29.7%	7	33.3%	12	18.2%	7	18.9%	1	3.2%
Cancelada	1	2.7%	0	0.0%	3	4.5%	0	0.0%	1	3.2%
Total	37		21		66		37		31	
Rotina	Quantidade	Percentual								
OK	23	62.2%	9	52.9%	32	78.0%	22	91.7%	18	100.0%
Em andamento	2	5.4%	1	5.9%	4	9.8%	1	4.2%	0	0.0%
Pendente	11	29.7%	7	41.2%	3	7.3%	1	4.2%	0	0.0%
Cancelada	1	2.7%	0	0.0%	2	4.9%	0	0.0%	0	0.0%
Total	37		17		41		24		18	
Esporádica	Quantidade	Percentual								
OK	0	-	4	100.0%	12	48.0%	6	46.2%	11	84.6%
Em andamento	0	-	0	0.0%	3	12.0%	1	7.7%	0	0.0%
Pendente	0	-	0	0.0%	9	36.0%	6	46.2%	1	7.7%
Cancelada	0	-	0	0.0%	1	4.0%	0	0.0%	1	7.7%
Total	0		4		25		13		13	

Fonte: Autoria Própria

No painel encontra-se na coluna 1 os resultados da semana 1, na coluna 2 da semana 2 e assim respectivamente. Os dados são quanto ao percentual de ações executadas, em andamento, pendente e canceladas. O que pode ser observado é que a quantidade de ações esporádicas aumenta após a semana 2, e as ações de rotina, pelo contrário, diminuem.

Analisando quanto ao total de ações, tem-se uma redução na semana 2 e um aumento na semana 3, porém para as demais ações mapeadas, a quantidade permanece na casa dos trinta. Quanto ao percentual de execução total, nota-se que ele aumentou no decorrer das semanas, evoluindo de 62,2% para 93,5%.

Para melhor visualizar o desempenho de acordo com os clusters, foi criado o painel da Figura 6.

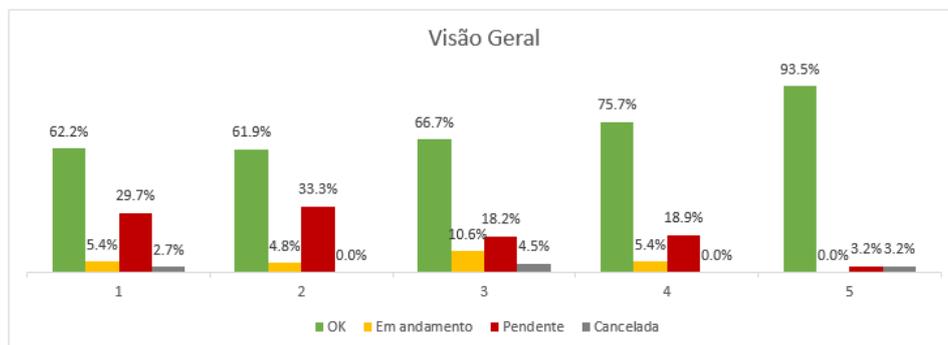
Figura 6 – Painel Cluster aplicação matriz GUT

Painel geral	Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4			Semana 5		
	Total	Executadas	Percentual												
Alta prioridade (100pt a 125pt)	4	3	75.0%	3	3	100.0%	22	15	68.2%	9	7	77.8%	8	7	87.5%
Média prioridade (50pt a 80pt)	11	6	54.5%	6	2	33.3%	13	9	69.2%	7	6	85.7%	7	7	100.0%
Baixa prioridade (27pt a 48pt)	4	3	75.0%	3	2	66.7%	16	10	62.5%	13	11	84.6%	9	9	100.0%
Baixíssima prioridade (<24pt)	18	11	61.1%	9	6	66.7%	15	10	66.7%	8	4	50.0%	7	6	85.7%

Fonte: Autoria Própria

Nesta figura observa-se que não necessariamente as ações mapeadas como alta prioridade são sempre executadas em maior percentual. Isso deve-se ao fato de que ações com baixa e baixíssima prioridade possuem prazo para execução, o que obrigatoriamente conduz a sua conclusão prioritariamente as outras. No Gráfico 1, foram levantados os dados de % de execução semana a semana.

Gráfico 1 – Aplicação matriz GUT semanal

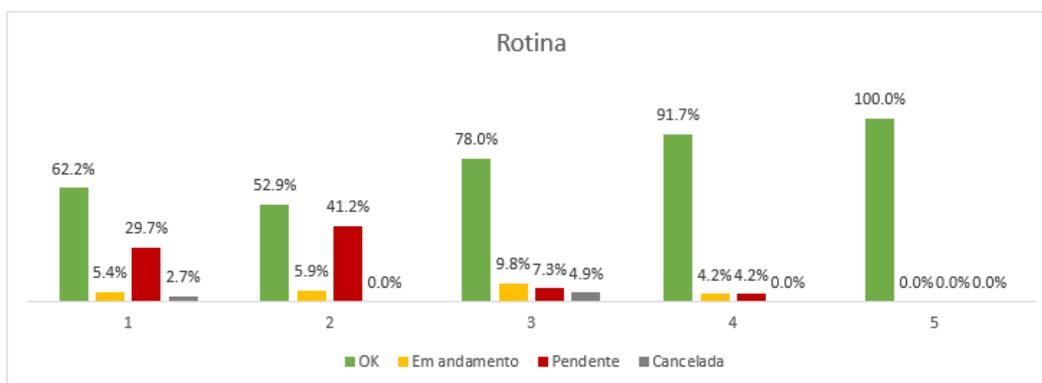


Fonte: Autoria Própria

É possível observar o aumento no percentual de ações ok (de 62,2% para 93,5%) assim como a diminuição das pendentes (de 29,7% para 3,2%). Já as classificadas como em andamento não tiveram linearidade no comportamento, apesar que a partir da semana 3 terem diminuído de 10,6% para 0%. Analisando as ações de forma geral, sem separar entre as categorias de origem da ação, observa-se o aumento no percentual de ações concluídas e diminuição das classificadas como em andamento e pendentes.

No Gráfico 2 temos a mesma análise, porém agora somente para as ações rotineiras.

Gráfico 2 – Aplicação matriz GUT ações rotineiras



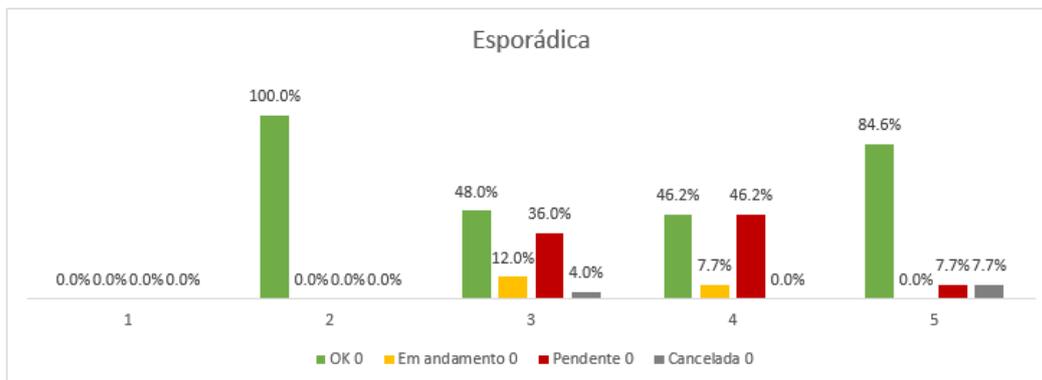
Fonte: Autoria Própria

Neste gráfico observa-se que as ações executadas na semana evoluíram de 62,2% para 100%, uma evolução de 37,8% em 5 semanas. As ações pendentes tiveram um aumento na segunda semana, que foi a com menos ações mapeadas, e depois reduziram de 7,3% na terceira semana para 0% nas duas últimas analisadas.

Já as ações em andamento tiveram seu pico na terceira semana (a com maior número de atividades), com 9,8%. E depois disso, caíram para 4,2% e 0% nas semanas 4 e 5 respectivamente.

Para análise das esporádicas tem-se o Gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3 – Aplicação matriz GUT ações esporádicas



Fonte: Autoria Própria

Observa-se que no início da aplicação não foram mapeadas ações esporádicas, e com o aumento desse número o percentual de execução não foi linear. Por serem ações esporádicas de maior complexidade não é possível analisar a tendência por este gráfico.

Na segunda semana teve-se 100% das ações concluídas dentro do período, sendo que este foi o período com menor quantidade de ações desse tipo mapeadas (somente 4). O pior resultado dentre as concluídas, e conseqüentemente pendentes, foi na semana 4, onde teve-se a semana com maior número de ações mapeadas (25 no total). Pode-se notar que o comportamento nesse tipo de ação tem maior relação com a quantidade de ações levantadas dos que nas classificadas como rotineira.

5. Conclusão

Ao final do período analisado pode-se constatar que inicialmente ações esporádicas eram mais dificilmente mapeadas, porém com o passar das semanas houve crescimento no número dessas ações.

Ouve também uma melhora significativa nos resultados conforme as semanas de aplicação da ferramenta foram sendo implementadas. O percentual de ações executadas teve aumento exponencial (62%, 62%, 67%, 76%, 94%). Já as pendentes tiveram uma diminuição não linear, porém sua melhora é visível (30%, 33%, 18%, 19%, 3%). Ações em andamento não mostraram um comportamento linear, porém também reduziram conforme o percentual de ações executadas aumentou (5%, 5%, 11%, 5%, 3%).

Observando o desempenho das ações conforme sua classificação (rotineira ou esporádica) obteve-se comportamentos divergentes. Nas ações de rotina a linearidade do aumento do percentual de execução foi maior, chegando a 100% na última semana, mesmo comportamento observado nas ações pendentes, que a partir da segunda semana diminuíram, chegando a 0%. Mesmo fato pode ser observado nas ações em andamento a partir da terceira semana que também chegaram a 0%.

Nas ações esporádicas executadas ouve linearidade após a terceira semana, chegando ao pico 85%. As ações em andamento foram de 12% na terceira semana para 0% na última. As tarefas pendentes não chegaram a zerar porem diminuíram de 46% para 8%.

Isso mostra que os resultados para ações rotineiras são melhores que para ações esporádicas, e isso se deve ao fato de que ações esporádicas são geralmente mais

complexas em sua execução, devido a falta de frequência em enfrentar tal desafio/problema inesperado, ele se torna complexo.

Outra conclusão que pode ser tirada é a de que quanto menor for o número de ações total mapeadas melhor é o percentual de execução das ações esporádicas, como observado na semana 2, total de 21 ações e 100% das esporádicas concluídas. O que reforça a tese de que ações esporádicas são mais complexas e precisam de maior prazo para conclusão.

Já quando analisado o comportamento entre clusters, pode-se observar como o prazo das ações interferem na ordem de priorização. Nem sempre as classificadas como alta prioridade são as de maior percentual de execução (Exemplo: nas semanas 3, 4 e 5 haviam ações com menor prioridade porém com prazo de execução vencendo e por isso foram executadas preferencialmente – índice de clusters inferiores maiores que os de alta prioridade).

Outro exemplo ocorreu na semana 4, ações esporádicas com maior índice GUT não foram executadas pois o prazo delas era pra semana seguinte. O mesmo comportamento pode ser visto na semana 4, onde 3 ações dentro das baixas prioridades tinha data limite vencendo no período, e foram realizadas mesmo com a classificação de cluster, e por isso tal categoria teve alto percentual de execução.

A maior lição para este cenário é que independente do indicador GUT, deve-se sempre observar se existe prazo limite para execução já que este fator eleva a prioridade de tal ação.

Para trabalhos futuros recomenda-se uma maior abertura sobre o desempenho das ações esporádicas. Uma análise mais profunda pode ser feita para que se diagnostique o porquê do menor desempenho e mapeamento de soluções para tal comportamento.

Outro objeto de estudo pode ser a criação de um indicador multiplicador da matriz GUT que leve em conta a data limite da ação para a priorização. Dessa forma tal fato não precisará ser feito manualmente como neste trabalho.

Referências

CLAESSENS, Brigitte J. C; EERDE, Wendelien van; RUTTE, Christel G; ROE, Robert A. A review of the time management literature. Time management literature. Dez 2005.

DRUCKER, Peter F. The Effective Executive. New York, NY. 1967

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. O administrador racional. São Paulo: Atlas, 1981.

MEIRELES, Manuel. Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

ORLIKOWSKY, Wanda J.; YATES, JoAnne. It's about time: temporal structuring in organizations. Organization Science. Nov/Dez 2002; 13,6; Pg 684.

TEUCHMANN, Katja; TOTTERDELL, Peter; PARKER, Sharon K. Rushed, unhappy, and drained: an experience sampling study of relations between time pressure, perceived control, mood, and emotional exhaustion in a group of accountants. Journal of occupational health psychology. 1999, vol 4, No1, 37-54.