

**Carlos Alberto Nogueira de Lima**  
**Ítalo Romano Eduardo**  
**Maria Salete Oliveira**

***O USO DO TEMPO COMO FATOR PARA  
A OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA***

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista no  
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Organizacional, da  
Universidade do Estado da Bahia.

**ORIENTADOR:** Prof. Pedro Paulo Borges da Costa Nunes.

**SALVADOR - BAHIA**

**Maior / 2000**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos àqueles que tornaram a realização deste trabalho possível:

Aos professores, que disponibilizaram seus conhecimentos;

Aos colegas, que conosco trocaram experiências;

Aos nossos esposos e filhos, pela compreensão e incentivo;

Ao Tribunal de Contas do Estado, que nos cedeu espaço e tempo para o desenvolvimento de nossas pesquisas e elaboração deste texto;

Por fim, ao Prof. Pedro Paulo Borges da Costa Nunes que, com integridade, dedicação, respeito e carinho, nos orientou na elaboração deste trabalho.

## **SONETO**

*Laurindo Rabello*

*“Deus pede ‘strita conta do meu tempo!...*

*É forçoso do tempo já dar conta!...*

*Mas como dar sem tempo tanta conta?*

*Eu que gastei sem conta tanto tempo?!...*

*Para ser minha conta feita a tempo,*

*dado de foi bom tempo e não fiz conta!*

*Não quiz sobrando tempo fazer conta;*

*Quero hoje fazer conta e falta tempo!*

*Ó vós que tendes tempo sem ter conta,*

*não gasteis esse tempo com passatempo;*

*Cuidae enquanto é tempo, fazei conta.*

*Mas ah! se os que contam com seu tempo,*

*fizerem desse tempo alguma conta,*

*não chorarão, sem conta, o não ter tempo!*

## **RESUMO**

Com esta pesquisa, buscou-se verificar de que forma os gestores dos recursos públicos, em seus diversos níveis, estão praticando atitudes voltadas para a eficácia, eficiência e economicidade. Ela foi realizada em diversos órgãos das Secretarias da Segurança Pública, Trabalho e Ação Social, Agricultura, Educação e Saneamento e Recursos Hídricos, onde, nos contatos, identificamos as situações abordadas neste trabalho.

Buscou-se, ainda, conhecimentos teóricos sobre estratégia, liderança, gestão e motivação.

## **SUMÁRIO**

	PÁGINAS
1. INTRODUÇÃO.....	07
2. DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	12
3. METODOLOGIA.....	15
4. ASPECTOS CONCEITUAIS.....	16
4.1. Tempo.....	16
4.2. Estratégia.....	17
4.3. Eficácia.....	19
4.4. Eficiência.....	19
4.5. Otimização.....	20
4.6. Produtividade.....	20
4.7. Liderança.....	20
4.8. Controle.....	21
4.9. Coordenação.....	22
4.10. Delegação de Competência.....	23
5. DIMENSÃO E OTIMIZAÇÃO DO TEMPO.....	24
5.1. Dimensão.....	24
5.2. Otimização.....	26
6. AMBIENTE CONSIDERADO.....	27
6.1. Administração Pública.....	27
6.1.1. Órgãos Públicos.....	27
6.1.2. Agentes Públicos.....	28
6.2. Controle.....	28

7.	QUESTÕES OPERACIONAIS.....	31
8.	ANÁLISE DOS DADOS.....	32
	8.1. Ocorrências relativas à Questão Operacional 1.....	35
	8.1.1. Autodesenvolvimento.....	35
	8.1.2. Fixação de Prioridades.....	38
	8.1.3. Delegação de Ações Secundárias.....	40
	8.1.4. Correspondências Objetivas.....	42
	8.1.5. Utilização da Secretária.....	43
	8.1.6. Representação Gráfica das Ocorrências Identificadas	44
	8.2. Ocorrências relativas à Questão Operacional 2.....	45
	8.2.1. Perfeccionismo.....	45
	8.2.2. Envolvimento Operacional.....	47
	8.2.3. Controle das Informações.....	48
	8.2.4. Qualidade e Quantidade de Reuniões.....	49
	8.2.5. Representação Gráfica das Ocorrências Identificadas	50
	8.3. Ocorrências relativas à Questão Operacional 3.....	51
	8.3.1. Cumprimento de Horário.....	51
	8.3.2. Arrumação da Mesa de Trabalho.....	54
	8.3.3. Interrupções ao Telefone.....	55
	8.3.4. Representação Gráfica das Ocorrências Identificadas	56
9.	CONCLUSÃO	58
10.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema empresarial está passando por profundas e rápidas modificações quanto ao seu ambiente, a economia e formas de produção, afetando tanto as pessoas quanto as organizações, exigindo uma nova postura que resulte em sua sobrevivência. Portanto, esta capacidade de sobreviver das organizações está relacionada com a forma de apreender as mudanças e transformá-las em produto para a realização de negócios.

Nada pode ser feito se não for mudada efetivamente a forma de gerenciar, rompendo-se os paradigmas. Portanto, é preciso vislumbrar o futuro, e adequar a prática empresarial a fim de atuar-se em consonância com os objetivos do sistema governamental, que é o foco básico deste trabalho.

Muito se tem dito sobre a necessidade de conhecer o negócio do governo e suas entidades, sua missão e seus valores, assim como sobre a permanência do gestor na disseminação destes, e na estimulação de comportamento e envolvimento produtivos dos demais colaboradores. Há alguns anos atrás, os governos traçavam planos estratégicos de uma forma estática, atendendo às necessidades em prazos maiores. Como hoje precisam ser ágeis e pró-ativos, houve a necessidade de pensar estratégias mais flexíveis, que permitam uma resposta

imediate.

A estratégia na busca de uma posição competitiva favorável no mercado, campo de batalha fundamental e sustentável contra forças que determinam a concorrência no mercado. O pensamento estratégico deve incorporar todos os tipos de acordo de colaboração. Essas relações podem aplicar de forma considerável os recursos e a influência disponíveis para um governo em suas lutas. Sendo assim, é importante que o gestor contemporâneo conheça e atue segundo as estratégias a curto, médio e longo prazos do seu negócio.

Não se pode, nesta oportunidade, olvidar o Exmo. Presidente do Tribunal de Contas do Estado, Conselheiro Adhemar Martins Bento Gomes, que na publicação “Diretrizes para uma Gestão Inovadora no Biênio 2000/2001”, onde muito apropriadamente aborda temas de importância a serem considerados. Inicia apontando os novos caminhos que aquela Corte de Contas deve seguir:

“Na sociedade pós-industrial da informação, mais do que a modernização da gestão pública, como processo de aprimoramento e adequação da gerência aos problemas do presente, impõe-se a sua inovação com vistas a preparar a gerência para enfrentar os problemas do futuro em um mundo em permanente estado de transformação. Nessa perspectiva, a inovação no setor público, envolvendo a identificação, o desenvolvimento e a aplicação de novos conceitos, processos e estruturas organizacionais voltados para o melhoramento do desempenho, só é possível a partir das tecnologias da informação.”

Em seguida, no mesmo texto, o Presidente do Tribunal de Contas do Estado aborda aspectos relativos à necessidade de adotar-se novas tecnologias:

“O advento, na sociedade informacional, de novas tecnologias, principalmente as vinculadas à revolução informática, contribuíram para o esgotamento do modelo de organização estatal da era industrial, baseado em princípios burocrático-administrativos. Ao contrário desse antigo modelo, que enfatizava o cumprimento das normas, funções e tarefas, e que tinha por suporte a divisão do trabalho e uma concepção de coordenação e controle centralizado, vertical e voltado para dentro, a inovação da gestão pública pressupõe a existência dos seguintes elementos:

- *clareza da missão institucional, ou seja, a expressão da razão de ser da organização, o que a legitima perante os seus contribuintes, usuários e respectivo corpo funcional;*
- *visão clara sobre o futuro, seus usuários principais e serviços que presta, de modo que a organização se concentre no essencial;*
- *sistema orçamentário adequado, vinculado a prioridades estratégicas e à definição de metas explícitas e verificáveis através de indicadores de desempenho;*
- *liderança dos seus dirigentes, estimulando mudanças de comportamentos, mentalidades, atitudes e rotinas de trabalho;*
- *recursos humanos motivados pelo seu engajamento no trabalho e com uma visão de futuro;*
- *clareza organizacional, na qual, em vez da distribuição de funções estratificadas através de manuais visando a divisão de tarefas individuais, se enfatiza a importância dos papéis de cada um dentro da organização com vista a agregar valor ao serviço prestado;*
- *informação pertinente, confiável e oportuna sobre a operação cotidiana, permitindo a definição de ações e a correção de rumos;*
- *meios de trabalho, pressupondo sistemas informatizados de bancos de dados em*

*vez da mera reprodução de experiências;*

- *marco legal e normativo voltado para a eficiência e produtividade e não apenas para o cumprimento formal das regras jurídicas.”*

Ainda explanando sobre o tema inicialmente citado, ao falar sobre objetivos, o Dr. Adhemar Gomes, destaca:

“Para que esses objetivos sejam alcançados, é imprescindível combinar a adoção de estratégias de intervenção com a utilização de ferramentas adequadas. Nesse sentido, as principais estratégias de intervenção são:

- *organização que permita a mudança de hábitos e criação de novas atitudes;*
- *animação, que dê credibilidade às mudanças, a partir de inovações e experiências dentro da organização;*
- *negociação, de modo a permitir um acordo entre os interessados na inovação;*
- *comunicação, com o interior e o exterior da organização.”*

Concluindo sua abordagem, o emérito Presidente do Tribunal de Contas ao tratar de ferramentas de inovação, comenta:

“Dentro desse universo estratégico, destacam-se como ferramentas da inovação:

- *sistemas de controle de gestão baseado em indicadores de desempenho;*
- *mudanças na estrutura organizacional, com o redesenho de processos de trabalho confusos;*
- *redefinição de políticas de pessoal voltadas para sistemas de avaliação para recompensar a criatividade e produtividade dos profissionais;*
- *programas de capacitação orientados para o desempenho e para a inovação de caráter contínuo e participativo;*
- *redefinição de procedimentos orçamentários voltados para a conversão de orçamentos fixos em fundos flexíveis;*
- *redefinição de normas legais;*
- *comunicação interna e externa sobre o processo de inovação;*
- *sistemas informatizados.”*

Pode parecer inaplicável o destaque destas observações, mas, como imaginar qualquer tipo de interferência modernizadora sem a otimização da utilização do tempo disponível?

Considerando que cada vez mais tem-se um crescimento da demanda de obrigações e à disponibilização de significativa gama de informações para serem tratadas, uma das formas de tornar possível uma gerência moderna é promover-se a dilatação do tempo disponível que, como é inelástico - se observado sob o aspecto da Ciência Econômica - só poderá ser possível através da eliminação de desperdícios.

Novos paradigmas deverão ser considerados neste ambiente tecnológico e de negócios. Produtos inovadores e novos nichos de mercado deverão ser criados, e muitas vezes necessitarão de trabalhos de adaptação dos consumidores às tecnologias de ponta.

Assim sendo, torna-se interessante observar como os gestores estão atuando neste segmento e como sua prática pode tornar mais eficaz a aplicação dos recursos que, como se sabe, são escassos para atender a todas as necessidades do Estado.

## 2. DEFINIÇÃO E JUSTIFICATIVA DO TEMA

A evolução da informática vem provocando a agilização dos processos operacionais da entidade e, dentro deste contexto, coloca-se a figura do gestor, que é responsável pelo desenvolvimento dos negócios do estado nos diversos níveis de sua hierarquia.

Ao se fazer a relação gestor x processos operacionais vislumbra-se a importância de um aspecto significativo que é a disponibilidade de tempo para a realização de todas as tarefas que lhe são inerentes. Sob esta ótica, percebe-se a necessidade de identificar-se na prática gerencial dos agentes públicos, sustentada pelas informações da literatura disponível, fatores que são motivo de desperdícios significativos.

O gestor deve conhecer o seu ambiente de trabalho, bem como todas as interligações de seu cargo, e conhecer as técnicas gerenciais mais modernas, como meio para otimizar o uso de seu tempo.

A escolha do tema **“USO DO TEMPO COMO FATOR PARA ATINGIR A OTIMIZAÇÃO DO CONTROLE EXTERNO”**, foi determinada em razão da experiência dos componentes da equipe que elaborou esta monografia, que por serem do Tribunal de Contas do Estado, desenvolvem seus trabalhos de auditoria em Secretarias de Estado e nos órgãos a elas vinculados, onde lhes foi possível observar, nos contatos efetuados com gestores e seus subordinados nos diversos níveis hierárquicos as peculiaridades das tarefas desenvolvidas.

É interessante reportar-se ao soneto escrito por Laurindo Rabello, transcrito nas páginas iniciais deste trabalho, onde o autor dá uma grande significância ao uso do tempo, alertando para utilizá-lo com propriedade e sem desperdícios. O soneto foi escrito no começo do século, numa época em que os princípios científicos da administração ainda davam seus primeiros passos e eram muito incipientes ou praticamente não existiam, os estudos sobre processos gerenciais.

A ênfase fundamental do soneto é sobre o uso eficaz do tempo, já que deixa bem claro que o tempo é um bem limitado para cada pessoa e carece que cuidemos para que não o desperdicemos.

Retroagindo mais no tempo, pode-se observar o maior “best seller” escrito e à disposição da humanidade - a Bíblia Sagrada - que no livro Eclesiastes, do Antigo Testamento, ao referir-se ao homem e sua estada na terra, ensina:

*“Tudo tem seu tempo determinado, e há tempo para todo propósito debaixo do céu, (Eclesiastes, 3.1)”*.

Costuma-se dizer que “quem poupa guarda para o futuro”. No aspecto uso do tempo, considerando que este é constante e irrecuperável, pensar em poupar tempo pode-se estar incorrendo em grave erro, se for considerada, apenas, em disponibilizá-lo para utilização futura.

A preocupação deve ser em torno de otimizar ações que possibilitem o uso econômico do tempo, ou seja, fazer um encadeamento de ações de forma a que não haja espaços desocupados de tempo.

O tempo por ser um elemento perecível, é usado constantemente, seja com algum retorno ao seu usuário, seja simplesmente deixando-o passar, quando o estamos desperdiçando de forma irrecuperável. Deste modo, deve-se estar sempre atento para sua utilização, buscando as diversas maneiras de evitar desperdícios.

A busca da qualidade tem sido a abordagem mais moderna na gestão das empresas e os 5 aspectos fundamentais da qualidade, os 5S abordados no livro de Haroldo Ribeiro "5S: Um Roteiro para uma implantação bem sucedida" (pag. 33 a 43), que trata da qualidade aplicada as atividades operacionais, são básicos na busca do aperfeiçoamento do uso do tempo, já que, otimizando as ações e eliminando os fatores prejudiciais, tem-se maior volume disponível das horas destinadas ao trabalho. Estes elementos são:

- Ø SEIRI (Organização) - fundamenta-se basicamente na organização das matérias utilizáveis e no descarte das desnecessárias.
- Ø SEITON (Ordenamento) - estudo do "lay-out" adequado para o ambiente e os objetivos do trabalho a ser desenvolvido.
- Ø SEISO (limpeza) - enfoca a necessidade de se manter limpo o ambiente de trabalho.
- Ø SEIKETSU (Asseio) - interiorização das necessidades de limpeza. Reporta-se a perpetuação dos ganhos obtidos nas atividades anteriores.
- Ø SHIETSUKE (Disciplina) - cumprimento rigoroso do que for estabelecido entre as pessoas, bem como das normas vigentes.



### **3. METODOLOGIA**

Como a escolha do tema foi definida em razão das observações da equipe no desenvolvimento de suas atividades como auditores, serão listados todos os fatores que podem ser julgados como limitantes da otimização do tempo, à luz da literatura, sendo escolhidos para destaque neste trabalho, aqueles que foram julgados mais pertinentes, por terem sido identificados um maior número de vezes nas observações.

## 4. ASPECTOS CONCEITUAIS

### 4.1. TEMPO<sup>[1]</sup>

Olhando, em um primeiro momento, qualquer pessoa pode definir, ou melhor dar uma idéia do que seja tempo. Esta idéia estará voltada, basicamente, para dois elementos medidores: 1) relógio, que mede o tempo em pequenos fragmentos; 2) calendário, que mede o tempo em segmentos de maior extensão.

Poderiam ser pensados outros critérios para sua medição, se imaginar-se o universo como um componente complexo e incomensurável, com uma idade que pode ser avaliada, com a tecnologia atual, em bilhões de anos.

Pense-se nesta magnitude de espaço - não utilizando a palavra tempo para não estabelecer uma idéia de delimitação - e imagine-se a incomensurável gama de fatos que ocorreram, que se tornam ainda mais significativos se forem projetados para ações individuais.

Como se pode observar, a opção pelos dois segmentos calendário e relógio visa estabelecer uma medida mais próxima às próprias ações dos autores, ou seja, utilizar uma visão mais contemporânea para o desenvolvimento desta análise.

O uso do relógio e do calendário são marcantes em no dia a dia do cidadão, sendo dois principais balisadores de suas ações diárias. Neste aspecto, devem ser observadas em detalhes as horas destinadas às ações profissionais, já que são aquelas que devem merecer mais atenção no processo de sua utilização, e, aí, quanto mais apropriadamente se puder utiliza-las, estará evitando-se invadir os espaços destinados ao lazer e repouso, tornando maiores resultados poderemos alcançar.

Deixou de ser considerada a utilização de tempo com repouso e lazer, visto que um e outro segmento deverão ter atividades compatíveis dentro do seu próprio contexto. Entende-se que, a não otimização do tempo com lazer e repouso prejudicará outras ações semelhantes. Poderá até ocorrer que gastos excessivos de tempo com ações de repouso prejudiquem ações de lazer ou vice-versa.

Ficou estabelecido, então, que as ações profissionais devem ter um período determinado e sua má utilização implicará em prejuízo profissional e não afetará os outros dois segmentos.

A melhor utilização do tempo disponível para a atividade profissional implicará na melhoria do desempenho. Enfim, a utilização adequada do tempo levará os indivíduos, e por conseqüência, as empresas, a otimizarem suas ações e atingirem níveis de eficácia operacional. Isto possibilitará o crescimento do sistema empresarial, que terá como conseqüência, o crescimento social das comunidades.

### 4.2. ESTRATÉGIA

Estratégia, palavra de origem grega, era usada para indicar a função administrativa do militar que formulava e projetava as ações de seu exército. Este conceito, que desde aproximadamente 500 AC, esteve ligado às atividades de guerra, foi associado a administração como a formação de diretrizes e planejamento.

No século passado, mesmo com o advento da Revolução Industrial, que acelerou o processo produtivo, as empresas sobreviviam bem, pois tinham como mercado consumidor de seus produtos e serviços uma clientela específica, em regiões limitadas.

Já a partir de meados deste século, as modificações das condições ambientais passaram a ser cada vez mais céleres, imprimindo ritmo mais veloz às mudanças sociais, econômicas e políticas, cujo maior reflexo foi a introdução do pensamento estratégico na gestão empresarial.

A perspectiva de futuro, a expansão da atuação para além das fronteiras regionais, e melhoria do desempenho empresarial, devem levar os gestores a reformular os métodos até então utilizados na administração. A visão predominante era o uso de métodos racionais de ação administrativa, visando maior eficiência e eficácia na antecipação das mudanças, passando a utilizar-se também de métodos analíticos, com perspectiva sistêmica e contingencial. Isto é, a empresa deve utilizar-se de formulação e avaliação constante de objetivos, baseada em informações sobre a interação entre ambiente e organização. Estar atento ao que acontece fora da entidade, é de vital importância a formulação das estratégias do negócio.

“A administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas (Ansoff, 1993, p. 15)”

Modernamente, pode-se tomar como máxima sobre estratégica uma abordagem à gestão de mudanças proposta por Peter Drucker, citado por Ansoff (1993, p.17), onde ele propugna que *“a empresa faça a coisa certa, enquanto a atividade operacional permite que a coisa seja bem feita”*.

Portanto, fica perfeitamente claro que a estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar como turbulência enfrentada pelas organizações, e merece atenção na prática da gestão.

### **4.3. EFICÁCIA**

O grau com que os objetivos são alcançados e a relação entre os resultados pretendidos e os resultados reais de determinada atividade.

É a adoção de um curso de ação que garanta o alcance dos planos, objetivos ou metas determinados previamente ou claramente definidos, para entidades, empresas ou projetos públicos a custos mais razoáveis de maneira factível e dentro de um prazo estabelecido ou conveniado.

### **4.4. EFICIÊNCIA**

A eficiência impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição, rendimento e rapidez. Não basta que o administrador público desempenhe suas atividades com a observância da lei, sendo indispensável que as desempenhe com resultados positivos para o serviço público e com atendimento satisfatório das necessidades coletivas.

O administrador público deve exercer a sua competência com rapidez de modo a evitar que de sua inércia

decorra danos para os administrados, além disso deve exercer suas atribuições com rendimento e presteza, isto é, com resultados positivos e satisfatórios para a coletividade.

A eficiência deve ser avaliada, portanto, do ponto de vista da quantidade e da qualidade do serviço prestado, observando-se o seu rendimento efetivo, seu custo operacional e sua real utilização para os administrados e administração.

Há de se dizer também que a Administração Pública responde objetivamente a danos causados a terceiros por sua atuação com também pela inação de seus agentes quando da prestação de serviços públicos.

#### **4.5. OTIMIZAÇÃO**

Segundo Bengt Karlof, (1995, p. ) sem seu livro Conceitos Básicos de Administração – Um Guia Conciso, otimização é:

*“Fazer com que algo funcione da melhor maneira possível, pelo balanceamento dos vários fatores envolvidos. Uma técnica para calcular a melhor distribuição de recursos para um determinado objetivo, levando-se em conta determinadas limitações.”*

#### **4.6. PRODUTIVIDADE**

As empresas têm grande preocupação com a questão da produtividade, por ser um indicador de suma importância quando a concorrência é grande. Medi-la quando se tratar da indústria é relativamente fácil, porém quando se fala de serviços torna-se complicado. Isto porque o serviço é um bem avaliado no momento em que acontece, e embora a tecnologia esteja presente, muitas ocorrências não podem ser controladas.

#### **4.7. LIDERANÇA**

As coisas acontecem e são realizadas na sociedade devido a convicção de certas pessoas. O mesmo ocorre nas entidades públicas. Os gestores são os responsáveis diretos pela sobrevivência e pelo sucesso da organização. Cada sucesso da entidade é o sucesso de um ou mais gestores. Cada fracasso, é o fracasso de um ou mais gestores. A excelência das organizações está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação, e a integridade do gestor são as principais determinantes do sucesso das entidades. As principais habilidades e ferramentas gerenciais, quase sempre se resumem a uma característica fundamental: *liderança*.

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente pode não ser, necessariamente, um bom líder.

Segundo Cecil A. Gibb, citado por Idalberto Chiavenato em seu Teoria Geral de Administração (1983, p. 259):

*“Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos entre pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.”*

Um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas.

#### **4.8. CONTROLE**

Controlar é qualquer ação tomada pela administração com o objetivo de atingir metas preestabelecidas. A administração pública planeja, organiza e supervisiona a execução de inúmeras funções, e estas atividades, caso sejam bem executadas, devem resultar no atingimento destas metas. Neste contexto, controle é o resultado de planejamento, organização e supervisão.

O professor Hely Lopes Meireles, em trabalho publicado em 1975 na Revista do Tribunal de Contas do Distrito Federal, ensina:

*“Controle administrativo é todo aquele que o Executivo e os órgãos de Administração dos demais poderes exercem sobre suas próprias atividades, visando mantê-las dentro da lei, segundo as necessidades do serviço e as exigências técnicas de sua realização, pelo que é um controle de legalidade, de conveniência e de eficiência.*

*Sob esses três aspectos pode e deve operar-se o controle administrativo, para que a atividade única atinja a sua finalidade, que é o pleno atendimento dos interesses coletivos a cargo da Administração em geral.*

*O controle administrativo pode ser exercido pelos próprios órgãos internos da Administração (controle hierárquico propriamente dito), como por órgãos externos incumbidos do julgamento dos recursos (tribunais administrativos) ou das apurações de irregularidades funcionais (órgãos correicionais). Todos eles, entretanto, são meios de controle administrativo.*

*Esses meios de controle podem ser preventivos, sucessivos, ou corretivos. Pelos primeiros estabelecem-se formalidades e exames prévios dos atos administrativos para adquirirem eficácia e operatividade; pelos segundos, acompanha-se a formação dos atos; pelos terceiros, corrigem-se os atos defeituosos ou ilegítimos.”*

#### **4.9. COORDENAÇÃO**

A coordenação visa a entrosar as atividades da Administração de modo a evitar a duplicidade de atuação, a dispersão de recursos e a divergência de soluções. Coordenar é, portanto, harmonizar todas as atividades da Administração, submetendo-se ao que foi planejado e poupando-a de desperdícios, em qualquer de suas modalidades.

Nenhum assunto deverá ser submetido à decisão de uma autoridade administrativa superior sem ter sido previamente coordenado, isto é, sem ter passado pelo crivo de todos os setores nele interessados, a través de consultas e entendimentos que propiciem soluções integrais e em sincronia com a política geral e setorial do Governo.

## 4.10. DELEGAÇÃO DE COMPETÊNCIA

É uma técnica de descongestionamento da Administração. Através da delegação visa-se assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, situando-as na proximidade dos fatos, pessoas ou problemas a atender.

A delegação tem caráter facultativo e transitório, apoiando-se em razões de conveniência e oportunidade e na capacidade de o delegado exercer a contento as atribuições conferidas.

## 5. DIMENSÃO E OTIMIZAÇÃO DO TEMPO

### 5.1. DIMENSÃO

Este aspecto leva a pensar em tempo como algo inelástico, utilizando um termo das Ciências Econômicas que classifica os bens cuja disponibilidade sofre limitações para seu uso. Além de inelástico, o tempo tem uma outra característica, que é não ser perene, ou seja, passado aquele momento não é mais possível utilizá-lo, apenas pode-se reportar aos fatos ocorridos, mas, jamais retornar a vivenciá-lo.

Deste modo, o uso do tempo deve levar sempre em conta que cada momento não utilizado ou utilizado de maneira inadequada, jamais poderá ser recuperado. Assim, pode-se reportar à uma interpretação que tem sido polêmica, qual seja a avaliação de passado, presente e futuro.

O tempo tem, efetivamente, três dimensões, sendo que cada uma delas tem características próprias, quais sejam:

- PASSADO – pode ser chamado de tempo histórico, já que é um segmento com característica cumulativa, onde os fatos ocorridos vão sendo registrados e servirão como referencial para ações posteriores.
- FUTURO - é o estar por ocorrer, ou seja, uma dimensão de expectativas, onde são depositados os desejos, onde são programadas as ações que se pretende desenvolver e aí, sofre-se os efeitos das ações realizadas pelas outras pessoas e, naturalmente, muitas de nossas ações programadas serão reformuladas em razão das influências recebidas e outras permanecerão. De todo modo, uma e outra interferirão nas ações das demais.
- Resta, então, o PRESENTE. Como defini-lo e medi-lo? Pode-se afirmar, com pequena margem de erro, que o presente é a constatação do futuro, ou seja, o presente é o futuro acontecendo. Sob esta ótica, observa-se que o presente fica espremido entre o passado, que se pode chamar de passado recente e o futuro, que se pode chamar de futuro imediato. Enfim, onde fica o presente? fica exatamente em um fragmento de tempo entre o futuro imediato e o passado recente. Então, pode-se estabelecer que o tamanho do presente é algo em torno de um microsegundo, ou seja, aquele instante infinitesimal que o futuro imediato acontece e torna-se passado recente.

Outro fator importante a ser considerado nesta análise sobre a dimensão do tempo, é aquele concernente aos efeitos que as ações das pessoas exercem sobre outras, onde, a maior ou menor exposição às influências podem implicar em significativas mudanças comportamentais.

Sobre este aspecto, o contista Lewis Carroll, em “As Aventuras de Alice no País das Maravilhas”, oferece uma imagem bastante clara sobre os efeitos destas relações interpessoais, quando descreve o encontro de Alice com uma lagarta, momento em que travam o seguinte diálogo:

*“- Quem é você? ”perguntou a lagarta...*

*“- Eu... eu não sei ao certo, senhora, no momento, respondeu Alice. meio tímida. Ao menos sei quem eu era quando levantei-me pela manhã, mas acho que devo ter-me transformado várias vezes desde então”.*

Através da abordagem que o autor dá ao diálogo, pode-se perceber como os vários encontros ocorridos durante uma jornada podem modificar o comportamento das pessoas e, até mesmo, os sentimentos mais profundos, tornando necessário que se esteja atento para que os relacionamentos não venham a ter interferência negativa.

## **5.2. OTIMIZAÇÃO**

Mais complexa que a dimensão do tempo, a estruturação conduz a uma necessidade de se definir a forma de utilizá-lo e, neste momento, torna-se necessária não apenas a conscientização dos fatores que estão ligados ao tempo como medidores de espaço, mas sim, tem-se que observar as formas de melhor utilizá-lo.

Neste momento, é necessário fazer-se uma introspecção sobre aspectos fisiológicos e sociológicos, buscando um entendimento mais amplo bem como os reflexos deste entendimento na sociedade, além, naturalmente, dos fatores estritamente gerenciais, àqueles influenciados pelos dogmas e diretrizes da ciência da administração.

A grande afirmação que mostra nossa falta de estruturação do tempo é a facilidade para dizermos NÃO TIVE TEMPO.

Se for tomado um pequeno período de vida - uma semana - e contar-se quantas vezes foi feito uso desta afirmativa ou de alguma parecida, fica-se alarmado com a grande quantidade verificada. Tem sido muito fácil dizer que não se chegou no horário marcado ou não foi executada determinada tarefa porque não houve tempo ou, o tempo não foi suficiente.

Estas afirmativas são verdadeiras e o que elas caracterizam na realidade é uma deficiência generalizada na forma de utilizar o tempo. Revela, realmente, uma grande indisciplina no uso do próprio tempo e por conseqüência, no dos outros, já que ações retardadas roubam tempo às pessoas com quem ocorrem os relacionamos.

Com a popularização da Internet como meio de comunicação, reduzindo a nada as fronteiras entre pessoas, empresas e países, tornou-se dramática a necessidade de otimizar-se o tempo. Agora fala-se da globalização das comunicações, onde segundos perdidos podem acarretar a perda de milhões de dólares em negócios. Mais do que nunca, a questão da otimização do tempo é fator primordial nas ações das pessoas.

## 6. AMBIENTE CONSIDERADO

Considerando que as atividades dos técnicos do Tribunal de Contas do Estado estão concentradas, principalmente, na avaliação da propriedade dos gastos efetuados pelos gestores públicos, a ênfase do trabalho está voltada para a Administração Pública e o controle de suas ações, sobre os quais será comentado a seguir:

### 6.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Instrumento do Governo para desenvolver as atividades que lhe são inerentes, a administração pública pode ser definida como:

*“Todo aparelhamento do estado, reordenado para a realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas.”*

Analisando este conceito, vislumbra-se a grandeza de que se reveste a administração pública, e como seria feliz o país que tivesse um grupamento governamental disposto a fazer cumprir estes desígnios. Para o exercício de suas funções, a administração pública serve-se dos órgãos e agentes públicos.

#### 6.1.1. Órgãos Públicos

Os órgãos públicos são os centros de competência instituídos por lei, ou seja, são as entidades que detêm delegação para a execução de tarefas determinadas. Executam suas tarefas através de organismos que estão agrupados em dois grandes segmentos, denominados: Administração Direta e Administração Indireta.

Administração Direta - É composta do grupamento de órgãos, ligados diretamente ao maior mandatário, nos diversos níveis de governo:

- País: Presidência, Secretarias Especiais, Ministérios e seus órgãos;
- Estados (aqui considerado o membro regionalizado componente do País): Governador, Secretarias e seus órgãos;
- Municípios: Prefeito, Secretarias e seus órgãos.

Administração Indireta - Formada pelo conjunto de entidades (autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista) que, mais distanciadas do governo central, desenvolvem atividades por ele outorgadas.

Estas entidades, criadas para dar maior mobilidade às ações do Estado, já que operam com atribuições específicas e Vinculação ao poder central, a quem se subordina e presta conta de suas ações. Este segmento é formado por Autarquias, Fundações e Empresas, todas com ordenamento jurídico específico, bem como pelas participações societárias em entidades privadas.

---

[1] Segundo o Minidicionário Aurélio: tempo, sm. 1. A sucessão dos anos, dias, horas, etc. que envolve a noção de presente, passado e futuro. 2. Momento ou ocasião apropriada para que uma coisa se realiza. 3. Época, estação. 4. As condições meteorológicas. 5. grau. Flexão indicativa do momento a que se refere a ação ou o estado verbal. 6. mês. Cada uma das partes, em andamentos diferentes, em que se dividem certas peças, como, p.ex. a sonata.



## 6.1.2. Agentes Público

Os agentes públicos são pessoas físicas incumbidas do exercício de alguma função estatal; compõem portanto, o quadro de servidores do Estado.

## 6.2. CONTROLE

O controle, para ter um desenvolvimento que atenda aos seus princípios e objetivos, deve observar as seguintes fases:

- estabelecer critérios adequados para a atividade a ser controlada;
- comparar o desempenho atual com os critérios estabelecidos;
- análise das variações identificadas;
- iniciar a ação corretiva; e
- reavaliar os critérios estabelecidos.

Para se ter um melhor entendimento do sistema de controle, é aconselhável dividir-se as operações em categorias específicas e, para tanto, deve-se obter informações quanto ao ciclo de transações utilizados pela organização a ser auditada, quais sejam: receitas, despesas, produção, financiamentos e investimentos.

O controle, portanto, há de incidir sobre diferentes atos da administração, praticados com vistas à realização dos programas, projetos e metas por ela traçados, assim como para a satisfação de outras obrigações.

Para o seu eficaz exercício, em relação aos diversos aspectos de que se reveste e que foram acima repassados, o controle se utiliza de diferentes instrumentos, tais como, demonstrações contábeis, financeiras, orçamentárias, patrimoniais, bem como procedimentos de natureza operacional, de modo a lhe dar pleno conhecimento da gestão da coisa pública.

A Constituição de 1988, demonstrando sua preocupação em inovar, sobretudo no campo do controle da administração pública, criou o chamado controle operacional, cujo entendimento tem atraído a atenção de especialistas.

O Ministro Luciano Brandão de Souza do Superior Tribunal de Justiça, ao comentar aspectos da Constituição de 1988, observa que a gênese do controle operacional está na criação do orçamento-programa. Para ele:

*“A evolução qualitativa desse instrumento de planejamento oficial norteou-se pela necessidade de mecanismos legais autorizativos de receitas a arrecadar e despesas a realizar, com indicações claras e objetivas que permitissem a identificação de programas e projetos prioritários. Daí adveio a possibilidade de um aproveitamento mais racional dos valores e bens disponíveis, e da fiscalização do desempenho operacional”.*

A partir desse entendimento, o sentimento de que também se fazia imprescindível a verificação em termos de rendimento gerencial ou de execução das atividades e ações que materializam os empreendimentos do Estado, todas lançadas na Lei Orçamentária. O novo enfoque complementaria o controle tradicional, restrito ao exame dos aspectos contábeis e legais.

Assim, os relatórios operacionais passaram a ser analisados para a avaliação da execução das funções públicas, buscando aquilatar os aspectos da economicidade, da eficiência e da efetividade, cujos conceitos abordaremos no item 3.2.3 deste texto.

## 7. QUESTÕES OPERACIONAIS

Objetivando investigar elementos que auxiliem na compreensão do tema, e que respondam ao problema de pesquisa, foram elaboradas as seguintes questões:

- a) Os gestores públicos tem noção da relevância dos assuntos que tratam, e sabem definir as prioridades com base no interesse público?
- b) Ao desenvolver seus trabalhos o gestor público sabe controlar ou delegar suas ações, evitando aquelas que são dispensáveis a ele?
- c) O gestor desenvolve ação disciplinada, buscando a otimização de seus esforços?

## 8. ANÁLISE DOS DADOS

As pesquisas desenvolvidas ao longo do exercício de 1999 durante as atividades auditoriais nas Secretarias do Trabalho e Ação Social, Segurança Pública, Educação e Cultura e Saneamento e Recursos Hídricos, bem como no âmbito do próprio órgão, o Tribunal de Contas do Estado.

No período, foram ouvidas 317 pessoas, entre gestores, assessores, diretores e pessoal de apoio, que agrupamos em 3 níveis para uma melhor percepção da significância das ocorrências, conforme segue:

- Nível Estratégico – o principal gestor do órgão/entidade;
- Nível Técnico – os colaboradores diretos (Coordenadores, assessores, chefes de Departamento, etc);
- Nível Operacional – o pessoal envolvido diretamente com a execução das atividades.

Nas tabelas 1 a 6, a seguir, são caracterizadas numericamente, por Secretaria de Estado e por órgão a elas vinculados, as entrevistas realizadas.

Tabela 1 – Secretaria do Trabalho e Ação Social - SETRAS

ÓRGÃO/ENTIDADE	ENTREVISTADOS			
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL	TOTAL
Órgãos Colegiados	4	-	-	4
Gabinete do Secretário	2	-	-	2
Diretoria Geral	5	8	3	16
Superintendência de Desenv. Trabalho	1	4	3	8
Superintendência de Ação Social	1	2	4	7
Coordenação de Defesa Civil	1	1	1	3
Instituto de Artesanato Visconde de Mauá	1	3	8	12
Superintendência de Desportos	1	5	5	11
Fundação da Criança e do Adolescente	1	3	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>26</b>	<b>28</b>	<b>71</b>

Tabela 2 – Secretaria da Segurança Pública - SSP

ÓRGÃO/ENTIDADE	ENTREVISTADOS			
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL	TOTAL
Órgãos Colegiados	2	-	-	2
Gabinete do Secretário	1	-	-	1
Diretoria Geral	5	10	-	15

Polícia Civil	1	11	7	19
Departamento de Polícia Metropolitana	1	3	6	10
Departamento de Polícia do Interior	1	4	3	8
Departamento de Polícia Técnica	1	4	13	18
Polícia Militar	28	14	7	49
Departamento Estadual de Trânsito	1	7	6	14
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>136</b>

Tabela 3 – Secretaria da Educação e Cultura - SEC

ÓRGÃO/ENTIDADE	ENTREVISTADOS			
	ESTRA-TÉGICO	TÁTICO	OPERA-CIONAL	TOTAL
Órgãos Colegiados	3	-	-	3
Gabinete do Secretário	3	2	-	5
Diretoria Geral	26	5	3	34
Instituto Anísio Teixeira	1	3	2	6
Instituto de Radiodifusão	1	2	2	5
Universidades estaduais	7	3	4	14
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>67</b>

Tabela 4 – Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos

ÓRGÃO/ENTIDADE	ENTREVISTADOS			
	ESTRA-TÉGICO	TÁTICO	OPERA-CIONAL	TOTAL
Gabinete do Secretário	1	-	-	1
Diretoria Geral	3	2	2	7
Empresa Bahiana de Saneamento	1	3	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>14</b>

Tabela 5 – Tribunal de Contas do Estado

ÓRGÃO/ENTIDADE	ENTREVISTADOS			
	ESTRA-TÉGICO	TÁTICO	OPERA-CIONAL	TOTAL

Gabinete dos Conselheiros	2	-	2	4
Coordenadorias	-	3	3	6
Supervisões	-	8	11	19
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>29</b>

Tabela 6 – SUMÁRIO

ÓRGÃO/ENTIDADE	ENTREVISTADOS			
	ESTRA-TÉGICO	TÁTICO	OPERA-CIONAL	TOTAL
Secretaria Trabalho e Ação Social – SETRAS	17	26	28	71
Secretaria da Segurança Pública – SSP	41	53	42	136
Secretaria da Educação e Cultura – SEC	41	15	11	67
Secretaria de Saneamento e Recursos Hídricos	5	5	4	14
Tribunal de Contas do Estado	2	11	16	29
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>110</b>	<b>101</b>	<b>317</b>

Quanto às ocorrências verificadas, foram registradas as opiniões dos entrevistados, independentemente de terem sido favoráveis ou contrárias. O que contou para a pesquisa foi a citação de que àquela ocorrência interferia no sucesso da gestão pública positivamente, se bem utilizada, ou negativamente, no caso de sua má utilização.

## 8.1. OCORRÊNCIAS RELATIVAS À QUESTÃO OPERACIONAL 1

A seguir são comentadas as ocorrências que estão vinculadas à primeira questão operacional:

**“Os gestores públicos tem noção da relevância dos assuntos que tratam, e sabem definir as prioridades com base no interesse público?”**

### 8.1.1. Autodesenvolvimento

O indivíduo no curso de seu dia de trabalho defronta-se com uma série de assuntos, dos mais variados, sejam de caráter profissional ou pessoal, sendo que os de caráter pessoal, consideramos que sejam de pequena monta e mais fáceis de serem tratados.

O maior volume da demanda é efetivamente de caráter profissional, devendo o indivíduo ter a exata noção de cada tipo de interferência e como deve tratá-las.

Tem-se observado que, no correr de um dia de trabalho as pessoas são interrompidas por nossos

superiores e colegas que buscam o atendimento de alguma necessidade. Este tipo de interrupção, que muitas vezes é necessária e importante para o desenvolvimento dos trabalhos, também deve ter um tratamento disciplinado para não influenciarem negativamente.

Existem pessoas que, podem ser chamadas de subservientes, por não conseguirem pedir um tempo para atender um chamado superior, e largam tudo que estão fazendo para atendê-los. É claro que existem demandas que requerem esta presteza e deve-se mesmo largar tudo que se está fazendo para atender. Entretanto, isto não é regra geral e não se estará sendo insubordinado deixando de atender o chamado no momento e fazê-lo após concluir a tarefa que estava fazendo ou a interrompa em um momento mais apropriado.

Agindo desta forma estará sendo demonstrada responsabilidade no cumprimento das obrigações e na capacidade de discernimento sobre escolha de alternativas.

Outra demanda pessoal é aquela relativa ao atendimento de interesses de colegas, que nem sempre tem caráter objetivo. São comuns as interrupções por parte de pessoas que não tendo o que fazer ou tendo e não se preocupando em realizar, procuram colegas de trabalhos para, simplesmente, bater papo, ou seja, falar de coisas que, sob nenhum aspecto são de interesse do trabalho ou podem favorecer algum crescimento profissional.

Não busca-se aqui estabelecer um comportamento estritamente de relações de trabalho na empresa, onde só se deve falar de coisas do interesse profissional. É até salutar que se faça alguma interrupção para conversas informais, até como maneira de distencionamento. O que se sugere é que as pessoas tenham critério para estas interrupções, não o fazendo em momentos que podem afetar o trabalho de terceiros.

A modernização do modelo gerencial nos conduziu a dedicar atenção para os aspectos psicossociais das organizações, passando a dar maior atenção ao desenvolvimento do indivíduo, em busca do seu crescimento.

Este enfoque no ambiente gerencial, que é recente na prática embora o estudo tenha algumas décadas, é um meio de alertar os empresários para a necessidade de promoverem maior interligação entre os diversos níveis operacionais.

Afora este procedimento de iniciativa da empresa, é necessário que cada indivíduo busque seu autodesenvolvimento. Cada um deverá buscar enxergar dentro de si, através de um processo de auto conhecimento, as necessidades para seu crescimento interpessoal. Só com esta evolução interior é que se tornará possível discernir sobre os diversos aspectos que envolvem as pessoas durante seu dia de trabalho.

Crescendo interiormente, estará instrumentalizado, através do fortalecimento de seu eu interior - não dizemos caráter por parecer pejorativo - o que lhe permitirá adotar medidas que lhe podem ser antipáticas para alguns mas que são necessárias para o melhor uso do seu tempo. Com este fortalecimento será fácil e tranquilo pedir ao chefe que aguarde um pouco enquanto ele conclui uma tarefa ou pedir a um colega que volte mais tarde para conversar que no momento está ocupado e não pode dar-lhe a atenção devida.

O autodesenvolvimento é fundamental para que o processo de cumprimento de obrigações e dos horários que lhe são inerentes transcorra sem maiores problemas.

É importante estar-se atento aos aspectos que norteiam a moderna administração, que abordados sob a ótica da reengenharia ganham novos contornos e estabelecem nova dinâmica no processo gerencial. Desta forma, o

autodesenvolvimento deve levar em conta as espécies de mudanças enfocadas por Hammer & Champy[1]:

*“As unidades de trabalho mudam de Departamentos funcionais para equipes de processos.*

*Os serviços mudam – de tarefas simples para trabalhos multidimensionais.*

*Os papéis das pessoas mudam - de controlados para autorizados.*

*A preparação para os serviços muda - de treinamento para a educação.*

*O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera - das atividades para os resultados.*

*Os valores mudam – de protetores para produtivos.*

*Os gerentes mudam - de supervisores para instrutores.*

*Os executivos mudam - de controladores de resultado para líderes”*

### 8.1.2. Fixação de Prioridades

Na abertura do capítulo VIII de seu livro “É Fácil Viver Bem”, Norman Vicent Peale faz a seguinte abordagem:

*“Diz-se que a história gira em torno de pequenos riscos. Assim sucede às vidas humanas. Durante certo período, toma-se uma série de decisões, aparentemente de pequenas conseqüências. Contudo, a soma dessas decisões determinará, finalmente, o resultado de nossa vida. Uma vida bem sucedida depende de desenvolvermos uma porcentagem mais elevada de sabedoria que de erros.”*

É bastante complexa a tomada de posição para fixar prioridades, isto porque esta medida demanda um largo conhecimento de toda área gerenciada e um bom domínio sobre princípios gerenciais a serem utilizados. Neste momento o gerente irá decidir a seqüência de ações e não definindo bem poderá acarretar perdas significativas para o empreendimento.

Muitas vezes o gerente tem todo este cabedal de conhecimentos mas depende de terceiros para cumprir o cronograma estabelecido. Para que tal fato ocorra todas os envolvidos deverão estar plenamente cômicos de seus papeis para que tudo flua nos termos programados

Um indivíduo que não cumpra o programado poderá fazer com que tudo se perca de forma irreparável, já que, como nos referimos anteriormente o tempo passado é irrecuperável e aplicar tempo na correção da tarefa não realizada ou feito indevidamente implicará em tirar tempo de outras atividades. Deste modo, saber estabelecer prioridades é uma maneira de fazer o encadeamento das ações de forma objetiva e sem desperdícios de recursos financeiros e materiais.

Imagine-se uma grande empresa moderna - uma montadora de veículos - que se utilize do sistema Just-in-time[2] e, no momento que o veículo chegar no ponto que deveria receber as juntas homocinéticas estas não tenham sido entregues pelos fornecedores. Como os veículos necessitam que estas peças sejam instaladas para que o processo de montagem continue, haverá uma parada em toda linha de montagem, visto que não sendo cumprida esta fase da produção todas as outras também serão paralisadas, pois parará a movimentação de veículos na linha. Imagine-se o caos que ocorrerá na empresa, já que não é possível continuar a montagem das fases anteriores e

também não poderão ser feitas as posteriores e, entretanto, as peças relativas a estas estariam sendo entregues e amontoando-se já que não estavam sendo aplicadas. Pode-se nesta simples avaliação aferir com bastante clareza as perdas que podem ocorrer, em decorrência destas paralisações.

Quantas vezes, no curso de um dia de trabalho, o gerente tem diante de si questões onde a solução imediata seria uma negativa. Entretanto, este gerente não consegue assumir a postura necessária para negar e deixa que o processo caminhe tomando-lhe um tempo indevido. Com esta dificuldade, o gerente não se livra rapidamente das questões que não deveriam tomar seu tempo mais que um mínimo necessário.

Tomando uma atitude de negação, estabelece-se um princípio de prioridade, onde se dará atenção para aqueles assuntos que realmente merecem ser tratados naquele nível hierárquico. Muitas vezes, esta posição tomada pelo indivíduo não reflete uma incapacidade gerencial, mas sim, em razão de comprometimentos pessoais ele é levado a tomar certas atitudes.

O gerente deve saber separar os assuntos que merecem sua atenção dos de menor significância e que devem ser tratados por outra pessoa. Portanto, a adoção de uma posição de negação pode ser positiva sob o aspecto gerencial, já que haverá uma melhor utilização do tempo para o tratamento das questões que, realmente, merecem a atenção do gerente.

### **8.1.3. Delegação de Ações Secundárias**

Os livros de administração estão cheios de observações sobre a necessidade de delegar e os momentos que isto deve ocorrer. Entretanto, continuamos lidando com a falta de delegação. Até mesmo nas entidades cujos gerentes são tidos como delegadores, observamos que é muito tênue este traço gerencial.

Os gerentes delegam ações para as pessoas mas, regra geral, esperam que quem recebeu a incumbência execute as tarefas como eles acham ou seja, eles apenas “deixam” que alguém faça uma parte do trabalho mas, desde que seja da forma como ele acha que é a correta. Isto não é delegação, o que está sendo feito é trabalho a 4 mãos, ou seja, você rascunha e nós fazemos.

Delegação significa deixar que outrem execute uma determinada tarefa, utilizando seu próprio conhecimento técnico e tirocínio e ao delegante cabe avaliar o conteúdo da tarefa executada, tecendo críticas para o seu aperfeiçoamento. Neste aspecto, deve-se saber diferenciar as ações principais das secundárias, ou seja, o que é que eu tenho efetivamente de fazer e o que eu posso passar para um outro e apenas coordenar sua execução.

Na prática, adotando este comportamento com clareza e objetividade, veremos que a maioria das “nossas” tarefas, aquelas que sob nossa ótica ninguém faria tão bem como nós, podem perfeitamente serem executadas por outras pessoas.

Pense-se nisto e avalie-se o ganho de tempo que um executivo terá para desempenhar atividades que realmente são merecedoras de sua atenção.

Delegar é uma capacidade gerencial que requer muito conhecimento das atividades das pessoas, pois senão, corre-se o risco de delegar as ações mais importantes, mas que não são agradáveis de serem realizadas, passando-se a executar as tarefas simples, mas de execução agradável.



É comum um executivo dedicar precioso tempo na verificação da pontuação de um relatório ou na correção de palavras, quando tal tarefa poderia ser perfeitamente feita por um subordinado, bastando que fosse devidamente orientado.

É importante que se reporte às “Anotações de Jô Pontes”[\[3\]](#), onde de maneira simples são demonstrados alguns princípios que dizem respeito diretamente ao processo de delegação:

- explique o propósito e a importância do que se pretende ensinar;
- explique o processo a ser adotado;
- mostre como se faz;
- observe enquanto a pessoa treina o processo;
- ofereça feedback imediato e específico (explique novamente ou reforce o sucesso);
- demonstre confiança na capacidade da pessoa de obter sucesso;
- combine modelos de follow-up.”

#### **8.1.4. Correspondências Objetivas**

Até bem pouco tempo, a correspondência comercial era cheia de reverências e formalidades, quase que uma necessidade para a boa comunicação entre as pessoas.

Modernamente, até pelo crescimento das relações comerciais, que hoje apresenta uma dinâmica significativa, as correspondências passaram a ter uma conotação mais objetiva e, portanto, um caráter mais formal. Entretanto, algumas pessoas ainda acham que uma correspondência bem redigida é aquela cheia de arabescos onde fazem rodeios para dizer o que desejam.

As pessoas, ao escreverem, obedecendo esta nova abordagem para a redação comercial, observando os ensinamentos de Beltrão[\[4\]](#), devem dizer diretamente e sem rodeios o que desejam, poupando tempo tanto para si próprios como para quem as receberá.

Nesta época de modernidade onde as comunicações via informática são uma realidade irreversível, tem-se que pensar objetivamente, tornando as correspondências mensagens quase telegráficas, promovendo significativo ganho nas relações comerciais pela dinâmica que lhes é dada.

Dizer o que quer com poucas palavras facilita as relações, particularmente porque muitas correspondências serão tramitadas para níveis mais baixos da empresa, que nem sempre tem capacidade intelectual para entender palavras complexas tiradas do dicionário.

Então, fica clara esta necessidade de se ser objetivo na correspondência. Escrever de forma simples e direta gerará respostas no mesmo nível, facilitando a troca de informações.

#### **8.1.5. Utilização da Secretaria**

Secretária, esta guardiã dos executivos. Quantos grandes executivos estão ou já se deixam ficar nas mãos de suas secretárias. Existem casos de empresários, não muitos é verdade, que até seus compromissos familiares são coordenados por suas secretárias.

Fazendo-se uma análise fria desta situação, pode-se observar fatores positivos e negativos neste tipo de comportamento.

Como mais positivo, pode-se citar a segurança que o executivo terá de poder cumprir seus compromissos, já que ocorrendo algum empecilho a própria secretária cuidará de reagendá-lo outro dia e/ou horário. Desta forma, ele sempre estará sob, sua ótica, cumprindo a agenda.

O reflexo negativo será exatamente a desinformação que ele terá dos compromissos cancelados ou postergados, inclusive os de caráter pessoal. O grande risco deste comportamento é que o executivo deixará de exercer o papel de árbitro na escolha daqueles compromissos que devam ser priorizados e quais devem ser sacrificados, já que as secretárias não têm o domínio de todas as demandas para agir com absoluta objetividade na tomada das decisões.

Muitas vezes, por serem mais susceptíveis a influências pessoais, a secretária, para atender alguém, poderá priorizar um compromisso em detrimento de outros de maior relevância para o executivo ou para a empresa

Essa possibilidade poderá acarretar significativas perdas, já que o executivo estará dedicando tempo e esforço intelectual para tratar de assuntos que não trarão o devido retorno para a empresa.

---

[1] REENGENHARIA : Revolucionando as empresas em função dos clientes. Michel Hammer e James Champy. Rio de Janeiro. Campus. 1994

[2] Este sistema implica na entrega da matéria prima pelo fornecedor diretamente na linha de produção, dispensando a necessidade de áreas de armazenamento para a produtora.

[3] BYHAM, William C. ZAPP! O Poder da Energização.

[4] BELTRÃO, Odacir & Maricisa. Correspondência, Linguagem e Comunicação. São Paulo. Atlas, 1990. p.77 et seq;

### 8.1.6. Representação Gráfica das Ocorrências Identificadas

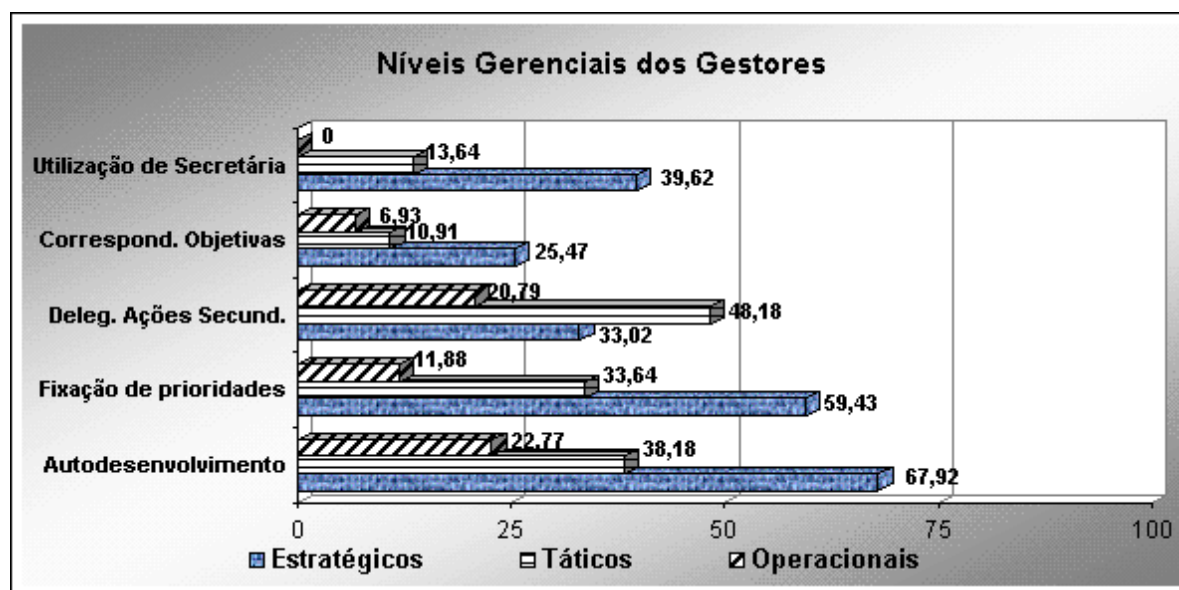
São demonstradas na Tabela 7 e no Gráfico 1 a seguir, as quantidades de ocorrências identificadas em cada nível de gestor, quando dos contatos, no curso das atividades normais de auditoria:

Tabela 7 – Ocorrências Verificadas Relativas à Questão Operacional 1

OCORRÊNCIAS	NÍVEIS GERENCIAIS DOS GESTORES					
	Estratégicos		Táticos		Operacionais	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%

Autodesenvolvimento	72	67,92	42	38,18	23	22,77
Fixação de prioridades	63	59,43	37	33,64	12	11,88
Delegação de Ações Secundárias	35	33,02	53	48,18	21	20,79
Correspondências Objetivas	27	25,47	12	10,91	7	6,93
Utilização de Secretária	42	39,62	15	13,64	0	0

Gráfico 1 – Participação dos Níveis Gerenciais dos Gestores – QO 1



## 8.2. OCORRÊNCIAS RELATIVAS À QUESTÃO OPERACIONAL 2

São comentadas a seguir, as ocorrências que estão vinculadas à segunda questão operacional:

**“Ao desenvolver seus trabalhos o gestor público sabe controlar suas ações, evitando aquelas que são dispensáveis a ele?”**

### 8.2.1. Perfeccionismo

As pessoas devem ter uma medida - se não exata pelo menos aproximada - da qualidade que deve ser dedicada a cada tarefa. Danilo Gondin, em *A Prática do Planejamento Participativo* (1994, pg. ) tem, sobre o assunto, uma abordagem bastante interessante, que deve levar a alguns pensamentos:

*“É preciso estar alerta contra a tendência de muitas pessoas de ficarem longos períodos burilando a redação e desprezando, inadvertidamente, a riqueza das idéias e a mais ampla participação”.*

Muitas pessoas, por pretenderem demonstrar qualidade em um trabalho, buscam enriquecê-lo com a formatação dos espaços e a inclusão de tabelas e gráficos.

Acontece que nem sempre o fim a que se destina aquele trabalho justifica que se dedique tanto tempo e material em sua elaboração. A cosmética em um trabalho só deverá ser aplicada quando a qualidade visual tornar-se fator relevante para sua apreciação.

Com a aplicação da informática, com seus mais diversos e qualificados equipamentos para edição de texto, particularmente as impressoras a cores, mais e mais relatórios são editados com exagerado embelezamento, fugindo aos seus fins. Não somos contra o embelezamento, mas, entendemos que os custos de material, e o tempo adicional que deverá ser aplicado na sua elaboração, não causarão qualquer benefício, muito pelo contrário, criará até situações constrangedoras.

Não fosse assim, os grandes “best sellers” seriam impressos em formato especial e com gravuras a cores, quando na realidade, são publicações simples que ganham notoriedade unicamente pela qualidade de seu conteúdo.

Portanto, para poupar-se recursos e tempo, façam-se relatórios com simplicidade, pensando que o importante é a informação chegar rapidamente ao público de forma clara e objetiva, que lhes permita dominar com facilidade o assunto abordado.

Deve-se estar atento para que um documento gerado não seja apenas uma obra de arte para satisfação pessoal do autor e sim, um instrumento de comunicação técnica. Portanto, deve-se fazer as coisas com qualidade, mas tendo sempre em mente que o público é que deve ser atendido e não a satisfação pessoal. Vale aqui citar a abertura da capítulo 4 (pag. ) do livro de Beltrão[1]

“Tenhamos a coragem de modificar o que pode ser modificado, paciência para suportar o que não pode ser modificado, e sabedoria para saber a diferença.”

## **8.2.2. Envolvimento Operacional**

Quando Frederick Taylor desenvolveu os estudos que possibilitaram a formalização dos princípios da administração científica, um dos pontos que ele enfocou foi o cuidado com o melhor uso do tempo, quando estabeleceu o método de avaliação de desempenho através do estudo dos tempos e movimentos.

Já naquela época, 4ª parte do século XIX, o uso do tempo foi considerado fator relevante na geração do produto e na avaliação da eficácia empresarial.

Ora, pensando-se na aplicação desta teoria aos tempos atuais, imagina-se que as pessoas deveriam conhecer sua posição na hierarquia empresarial e deveriam desenvolver atividades em acordo com seus papéis. Entretanto, existem pessoas que não absorvem esta condição e envolvem-se em atividades de outras, prejudicando o seu desempenho.

É normal ver-se gerentes que, tendo secretaria para atender suas necessidades burocráticas, fazem suas próprias ligações telefônicas ou organizam sua agenda, entre outras tarefas, ou até, por julgar que aquela que deveria executá-la não o faz com a qualidade que ele julga a necessária e se elege como melhor qualificado para executá-la. Esta forma de proceder é muito bem demonstrada por Lawrence J. Peter em seu livro “Todos Somos Incompetentes”, que ganhou notoriedade como “Os Princípios de Peter”. Nele o autor desenvolve significativo

estudo sobre níveis de competência, com enfoque na qualificação dos indivíduos, seja superior ou inferior. Seus estudos levaram-no a estabelecer níveis de competência que agem como limitadores na evolução dos indivíduos. Segundo ele concluiu, ao chegar no limite de capacitação é necessário que desenvolva um processo de reciclagem, estabelecendo um novo patamar de competência. Deste modo a competência está intimamente ligada à formação técnica de cada indivíduo.

Se não for realizado o processo de reciclagem, o técnico, por não conseguir realizar as tarefas maiores que lhe forem imputadas, passará a realizar as tarefas de seus subordinados, em detrimento de suas próprias tarefas. Aí, novamente estão implícitos custos indevidos, já que o gerente pago para coordenar as ações de um segmento da empresa, deixa de fazê-lo porque está voltado para a realização de tarefas de um funcionário semi qualificado que, naturalmente, tem remuneração bem menor.

Segundo a publicação supra citada, algumas das vezes o gerente tem este comportamento em função de seu próprio despreparo para executar a tarefa que lhe foi confiada e passa a ocupar-se de tarefas inferiores para gastar seu tempo e depois ter uma justificativa - boa para ele e insuficiente para terceiros - por não ter cumprido com os resultados esperados as tarefas que lhe foram delegadas.

### **8.2.3. Controle das Informações**

O exercício do efetivo uso do tempo implica, entre outras coisas, no domínio do fluxo de informações. É necessário saber-se que tipo de informações está sendo recebida, com que periodicidade e sua origem, para que se possa programar os devidos retornos.

É comum as empresas receberem, dentre as correspondências, folhetos e outras peças publicitárias, para cuja leitura é necessário dispensar-se algum tempo. Aí, entra em cena a secretária ou a assessoria, para fazer sua triagem e disponibilizar para apreciação, primeiramente aqueles que demandem respostas mais imediatas e fazendo a distribuição das demais.

Existem empresas que sistematizam o controle e distribuição de correspondências, dispendo inclusive de funcionários cujo trabalho é proceder a sua triagem e classificar e encaminhar para aqueles que tem interesse direto no assunto. Deste modo, evita-se perda de tempo por parte dos gerentes, com a leitura de correspondências que não lhe dizem respeito.

O controle do fluxo de informações, além deste caráter positivo, manterá a continuidade das correspondências, dinamizando a movimentação das respostas e futuros retornos, com significativos ganhos operacionais.

Além das informações escritas, deve-se, também, dar atenção para as comunicações verbais, que também devem ser sistematizadas, com registros apropriados, para que não se percam no uso do dia de trabalho, podendo vir a causar prejuízo no andamento dos negócios. Esquecer-se de dar um recado pode significar a criação de problemas, porque aquele que o enviou pode estar aguardando a resposta para desenvolver qualquer atividade.

## 8.2.4. Qualidade e Quantidade de Reuniões

Costuma-se dizer que uma reunião que durar 3 horas, apenas uma, se muito, é dedicada ao tratamento da pauta da reunião. Observe-se que não estamos afirmando que a reunião só falou de trabalho durante uma hora e as duas restantes foram perdidas em elucubrações dos participantes.

A realidade é que as reuniões são realizadas, basicamente, para tratar de assuntos extra pauta, ou seja, convoca-se a reunião e em sua pauta constam três assuntos, sendo dois especificados e um outro denominado “o que ocorrer”. Este tópico seria uma alternativa para incluir nas discussões algum assunto originado de questão da pauta.

Entretanto, o comportamento dos participantes da reunião tem sido bem diverso. Eles não pedem ou não se preocupam em pedir a inclusão de assuntos de seu interesse na pauta e, quando são concluídos os assuntos propostos entram com aqueles de interesse pessoal. Este comportamento tem demonstrado que reuniões com dois assuntos na pauta apresentam, em suas atas, 5 ou mais assuntos tratados no “o que ocorrer”, cujas discussões demandaram significativo tempo. Deste modo, uma reunião programada para 2 horas se prolonga por 4 ou 5, com significativa perda de objetividade.

É necessário que sejam sistematizadas e disciplinadas as reuniões, tornando-as mais objetivas. Partindo-se da análise dos assuntos propostos para a pauta, pode-se chegar a conclusão que alguns assuntos, por suas características exclusivas deviam ser tratados por instâncias menores ou pelos mesmos participantes, mas em contatos diretos e não no foro de uma reunião que visa tratar de assuntos mais abrangentes.

Além dos aspectos enfocados, ainda cabe salientar que se deve cuidar para que não se programem reuniões em excessiva quantidade.

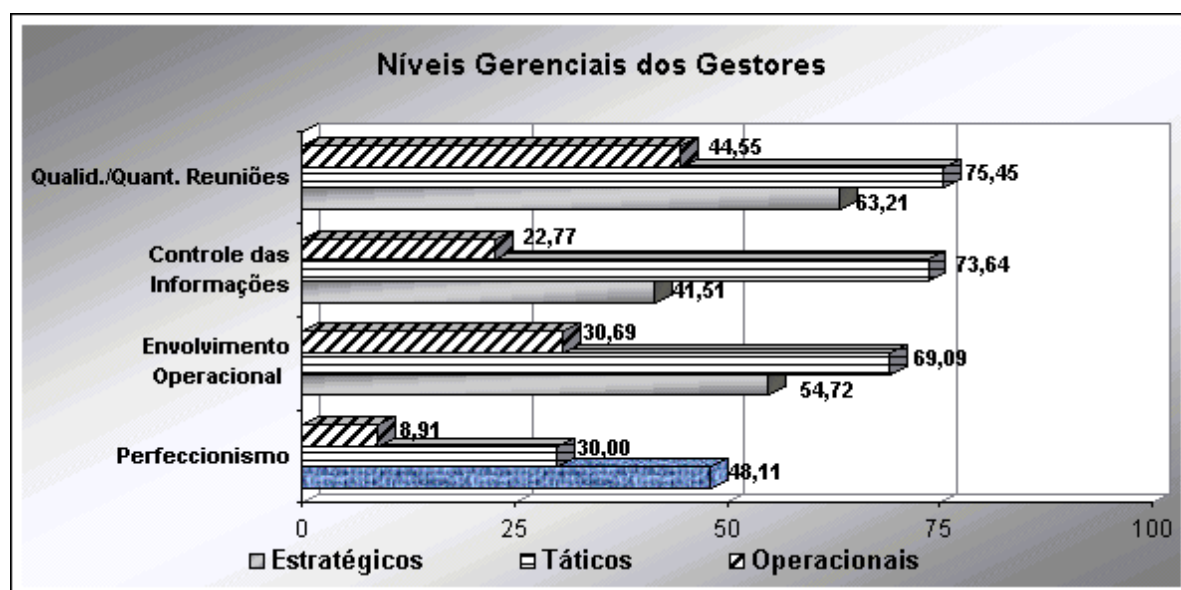
## 8.2.5. Representação Gráfica das Ocorrências Identificadas

São demonstradas na Tabela 8 e no Gráfico 2 a seguir, as quantidades de ocorrências identificadas em cada nível de gestor, quando dos contatos, no curso das atividades normais de auditoria:

Tabela 8 – Ocorrências Verificadas Relativas à Questão Operacional 2

OCORRÊNCIAS	NÍVEIS GERENCIAIS DOS GESTORES					
	Estratégicos		Táticos		Operacionais	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Perfeccionismo	51	48,11	33	30,00	9	8,91
Envolvimento Operacional	58	54,72	76	69,09	31	30,69
Controle das Informações	44	41,51	81	73,64	23	22,77
Qualidade/Quantidade Reuniões	67	63,21	83	75,45	45	44,55

Gráfico 2 – Participação dos Níveis Gerenciais dos Gestores – QO 2



### 8.3. OCORRÊNCIAS RELATIVAS À QUESTÃO OPERACIONAL 3

São comentadas, a seguir, as ocorrências que estão vinculadas à terceira questão operacional:

**“O gestor desenvolve ação disciplinada, buscando a otimização de seus esforços?”**

#### 8.3.1. Cumprimento de Horários

Quando, nos primórdios da era cristã, foram desenvolvidos os calendários e mais recentemente, os relógios, estava-se buscando meios de medição do tempo. Primeiro podia-se medi-lo em dias, meses e anos, que é uma forma mais ampla e, posteriormente, passou-se a medi-lo em horas, minutos e segundos, dando maior enfoque de precisão.

Toda essa busca não era apenas para estabelecer um referencial para o registro dos fatos, o que se buscava - talvez inconscientemente - era uma forma de “dominar” o tempo, como se, ao podermos medi-lo estivéssemos em condições de fazê-lo.

Na realidade, o que foi possível foi estabelecer uma posição na ordem dos acontecimentos, estabelecendo ao invés de seu controle o submetimento ao seu inexorável passar.

O calendário e mais especificamente o relógio, passaram a ser elementos direcionadores e limitadores de nossa ações. Data e hora passaram a fazer parte de nossa vida como o alimento que mitiga nossa fome, a água que sacia nossa sede, ou mais radicalmente, o ar que respiramos. Desse modo, o horário passa a ser, particularmente para o executivo, o grande elemento balizador de suas ações.

É que as pessoas se programem e isto implica em observar-se horários para todas as ações e quando assim é feito está-se estabelecendo os limites de tempo para a execução de cada tarefa. Destarte, cumprir horário

passou a ser uma preocupação não só dos executivos como de todas as pessoas.

O executivo deve preocupar-se com o horário face aos seus múltiplos compromissos com a própria empresa ou com representantes de associados, clientes ou concorrentes; o trabalhador com o horário de entrada e saída do trabalho, com o horário que lhe é reservado para o almoço, com o horário do transporte, etc.; as secretárias e assistentes com os horários dos compromissos de seus superiores; preocupa-se a dona de casa com o tempo de cozimento dos alimentos. Enfim, somos escravos dos horários e, sabendo atender ao programado tornaremos mais fácil e produtiva nossas ações.

Entretanto, vem ocorrendo de forma crescente a prática do não cumprimento de horário pelo cidadão brasileiro, com maior ênfase o nordestino - particularmente o baiano -, onde parece que se formou um sentimento de rebeldia ao cumprimento de horário.

Mediante o exposto, fica a impressão de que está estabelecido um comportamento onde marcar um compromisso para um determinado horário significa que deve-se comparecer a partir da hora marcada para início do evento e não todos estarem presentes na hora aprazada.

É comum as pessoas convidadas ou convocadas para uma reunião procurarem, no horário previsto para seu início, saber se já chegou alguém, fazendo como que uma medição de quorum e, somente vão para o local do evento quando pelo menos 1/3 dos participantes está presente.

Como boa parte das pessoas tem este comportamento, este quorum leva em média uma hora para ser atingido. Então, uma reunião marcada para as 9 horas começará, no mínimo, a partir das 10. Com este comportamento, pode-se projetar atrasos para as demais compromissos assumidos no dia.

Este comportamento, que está se solidificando cada vez mais, além do atraso que provoca no desenvolvimento da ação em si, provoca atraso generalizado nas ações programadas em seguida. Deste modo, esta sendo sistematizado o comportamento de só se assumir um compromisso em cada período do dia, pela certeza que se tem de não se saber a exata hora de se início e sua. A continuar este comportamento, chegar-se-á ao cúmulo de marcar um único compromisso por dia.

Em filmes estrangeiros que enfocam relações entre executivos, é comum as pessoas marcarem almoços ou jantares, ou compromissos para após estes eventos. Este comportamento leva a um entendimento que nos países do primeiro mundo existe uma cultura de respeito aos semelhantes, onde os horários são observados e as pessoas podem assumir compromissos sem maiores riscos de não cumpri-los.

Olhando sob a ótica social, este tipo de comportamento implica em uma complexa e difícil vivência, onde as pessoas estariam sempre na expectativa da chegada de alguém para iniciar alguma coisa.

Mas, deve-se ter uma ótica empresarial e, em sendo assim, considerando a máxima de que tempo é dinheiro - e sob a ótica empresarial o é efetivamente - todas estes atrasos implicam em lucros cessantes, já que as pessoas que esperam pelas outras estão inativas e, conseqüentemente, improdutivas, e como são remuneradas por mês e não por hora efetivamente trabalhada, estão auferindo uma receita sem dar a devida contrapartida em produto.

Pode-se então, imaginar a significância dos custos que poderão ser acarretados se esta prática for constante, já que poderá haver uma incrível perda de produtividade.



### **8.3.2. Arrumação da Mesa de Trabalho**

Existem pessoas que ao mostrar suas mesas de trabalho entulhada de papéis, pastas, folhetos e outras bugigangas, jactam-se que naquela bagunça acham tudo que precisam e reclamam que, quando alguém as arruma não acham nada. Deve-se ter pena de tais pessoas, porque vivem na ilusão do anarquismo, onde o lugar certo de cada coisa é estar em lugar nenhum ou, em qualquer lugar.

Pode-se observa-las em seu dia a dia, levantando e reempilhando pastas e papéis, resmungando que alguém mexeu na mesa e a desarrumou - como se isso fosse possível pela bagunça que já estava instalada- e, quando acham regozijam-se de sua capacidade de achar tudo.

Estas pessoas estão alienadas e não percebem o tempo que desperdiçam nesta busca insana e, principalmente, o desgaste psíquico, pois não podem negar que esta ação causa-lhes irritação.

Organização é fundamental. Tem-se que ter em mente que os papéis representam trabalho e que por isto não devem ficar parados em cima de mesas ou dentro de gavetas, sob pena de estarem prejudicando o trabalho de alguém. Manter a dinâmica do trânsito dos papéis e mesa limpa e arrumada, é a melhor forma de não atrapalhar as atividades de terceiros e de se ter tempo disponível para atender qualquer demanda que surja.

Não se deve guardar papéis inúteis. Os arquivos foram criados para preservarem aqueles que são relevantes. O volume dos negócios de uma empresa gera significativo trâmite de papéis, para os quais se deve ter cuidado seletivo na sua guarda. No serviço público, particularmente, vê-se volumosos processos que são guardados por anos a fio e ocupam significativos espaços.

A cesta de papéis é um apêndice importante pois nela devem ser jogados os papéis inúteis. O bom gerente deve utilizar-se do cesto de papéis para descartar aqueles que são desnecessários.

A prática, obsoleta, de arquivos cruzados é uma forma de guardar papéis em duplicata, como garantia para o caso de perder-se o original. O que se deve ter é um arquivo organizado, bem indexado e gerido por alguém de responsabilidade e conhecimento do assunto.

### **8.3.3. Interrupções ao Telefone**

Como é irritante para um visitante ter sua exposição interrompida com um “com licença” do visitado para atender uma ligação telefônica. Muitas vezes a interrupção é devida, já que o interlocutor pode estar precisando tratar de um assunto cuja solução deve ser imediata.

Entretanto, esta situação não é uma regra geral. Para que estas ocorrências tivessem um tratamento objetivo deve ser feita uma triagem por um assessor ou pela secretaria, de forma a só ser transferida aquelas ligações que realmente merecessem a atenção daquela autoridade.

Com a modernidade do sistema telefônico, particularmente com o crescente uso do celular, estas interrupções que eram privilégio do gerente também começa a ocorrer por parte das diversas participantes de uma

reunião.

Nada mais irritante do que o toque do telefone celular quando alguém está expondo um posicionamento pois, todas as atenções desviam-se instantaneamente para quem está com o telefone.

Para que as reuniões ou encontros fluam com objetividade, é necessário que estas interrupções sejam disciplinadas para que a dinâmica das reuniões seja apropriada.

Tem-se falado até o momento em interrupções telefônicas para tratar de assuntos de trabalho. Imagine-se agora, e isto ocorre mais constantemente face o grande número de gerentes do sexo feminino, onde as atribuições familiares que as acompanham apesar da liberação feminina, implicam no recebimento de mensagens de caráter exclusivamente doméstico.

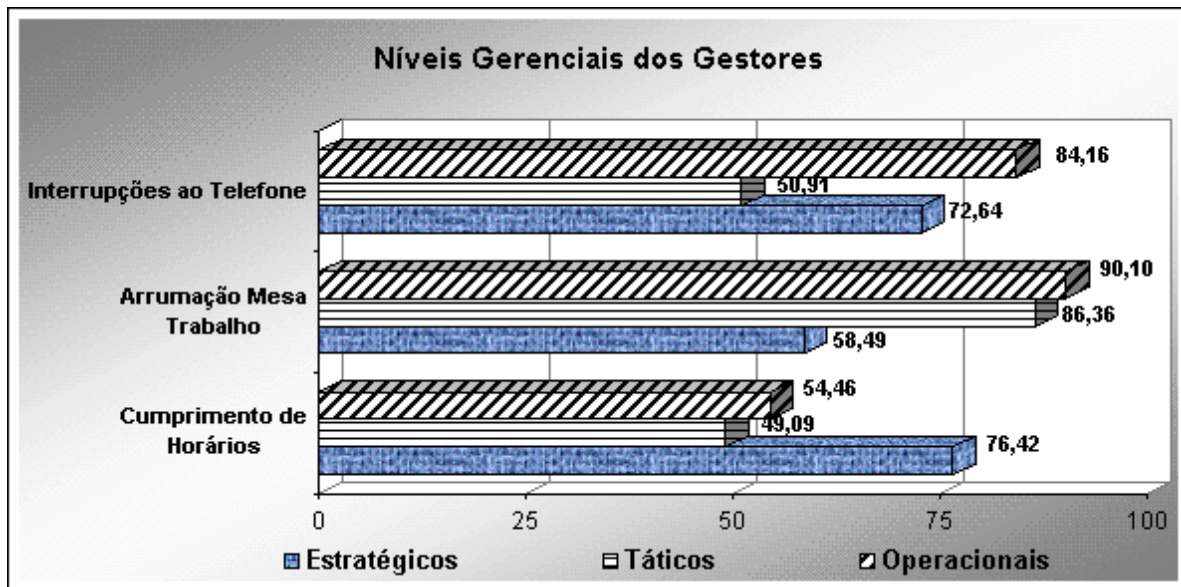
### 8.3.4. Representação Gráfica das Ocorrências Identificadas

São demonstradas na Tabela 9 e no Gráfico 3 a seguir, as quantidades de ocorrências identificadas em cada nível de gestor, quando dos contatos, no curso das atividades normais de auditoria:

Tabela 9 – Ocorrências Verificadas Relativas à Questão Operacional 3

OCORRÊNCIAS	NÍVEIS GERENCIAIS DOS GESTORES					
	Estratégicos		Táticos		Operacionais	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Cumprimento de Horários	81	76,42	54	49,09	55	54,46
Arrumação da Mesa de Trabalho	62	58,49	95	86,36	91	90,10
Interrupções ao Telefone	77	72,64	56	50,91	85	84,16

Gráfico 3 – Participação dos Níveis Gerenciais dos Gestores – QO 3



## 9. CONCLUSÃO

Não se pode afirmar que todos os 12 pontos relevantes enfocados são os únicos a serem considerados. Existem muitos outros que praticados de maneira incorreta podem interferir no cotidiano profissional dos gestores e técnicos das Secretarias de Estado e do Tribunal de Contas do Estado, prejudicando a elaboração e o cumprimento das metas programadas. Entretanto, em razão das observações realizadas, estas são as mais relevantes.

Também, ficou caracterizado que nem todos os níveis hierárquicos dos órgãos e entidades do serviço público que pesquisamos, praticam todos estes pontos de forma negativa.

O que se pretende é alertar a todos aqueles envolvidos com as atividades no serviço público estadual, para a existência destes e de outros fatores e para a necessidade de dedicar-lhes especial atenção. Permitindo que eles ocorram de forma inadequada, causarão efeitos nefastos no cotidiano profissional, com perdas irreversíveis de tempo que afetariam a qualidade dos serviços.

A eficácia das atividades é indispensável ao bom desempenho do setor público, onde a objetividade e celeridade das ações desenvolvidas trarão segurança para os gestores dos recursos financeiros e materiais e para a comunidade, que é o segmento que sofre diretamente os efeitos positivos da boa qualidade dos serviços prestados.

Aprimorando esse desempenho, pela utilização adequada dos fatores aqui enfocados, estará sendo otimizada a sua aplicação, criando disponibilidades de tempo para ampliar o escopo dos trabalhos e/ou programar novas ações.

Finalizando, as pessoas envolvidas com a prestação de serviços públicos, em todos os níveis hierárquicos, devem anotar suas ações diárias, digamos, por uma semana, para analisar em que nível os elementos abordados estão sendo praticados de forma a tornarem-se desperdiçadores de tempo. Com esta análise, que pode ser praticada com a aplicação dos modelos sugeridos por Renato Bernhoeft<sup>[2]</sup>, cada um, individualmente ou em grupos, poderá eliminar os comportamentos negativos, otimizando a distribuição e o uso de seu tempo.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOF, H, Igor & MCDOELL, J. Eduard. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo:Atlas, 1993.
- BELTRÃO, Odacir & Marina. **Correspondência. Linguagem & Comunicação**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- BYHAM, William C. **ZAPP! O Poder da Energização**. 11. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.
- BERNHOEFT, Renato. **Administração do Tempo: um recurso para melhorar a qualidade da vida pessoal e profissional**. São Paulo: Nobel, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: MacGrow Hill, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: MacGrow Hill, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: McGraw Hill, 1992.
- DRUCKER, Peter F. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.
- FOGUEL, Sérgio e SOUZA, Carlos Cezar. **Desenvolvimento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONDIN, Danilo. **A Prática do Planejamento Participativo**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- HAMMER, Michel e CHAMPY, James. **Reengenharia - Revolucionando a Empresa**. 15. ed. São Paulo: Campus, 1994.
- HEDROCK, Lucy H. **365 maneiras de perder tempo**. Lisboa/Portugal: Publicações Europa-América, 1992.
- KARLOF, Bengt. **Conceitos Básicos de Administração** – Um guia conciso. São Paulo: Atlas, 1995
- KRAUCZ, Rosa R. **Administre bem o seu tempo**. São Paulo: Nobel, 1986.
- LODI, João Bosco. **Administração por Objetivos**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- MCCARTHY, John J. **Porque os Gerentes Falham**. 7. ed. São Paulo: McGraw Hill, 1987.
- RIBEIRO, Haroldo. **5S: Um Roteiro para uma implantação bem sucedida**. Salvador: Quality House, 1994.
- SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer monografia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1993.
- SHERWOOD, Frank P. **Leituras e Exercícios Sobre Mudança Planejada**. Salvador: UFBA/ISP, 1976.
- URIS, Auren. **O Livro de Mesa do Executivo**, 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

---

[1] “BELTRÃO, Odacir & Marina. Correspondência, Linguagem & Comunicação

[2] Administração do Tempo: um recurso para melhorar a qualidade da vida pessoal e profissional. 1ª edição. São Paulo. Nobel. 1985.