

Uma análise da distribuição de tempo em função de chefia

WAGNER ESTELITA CAMPOS
Técnico de Administração

UMA das circunstâncias que mais me impressionaram, durante os estágios que tive oportunidade de realizar nas repartições federais norte-americanas, foi o acerto com que, de maneira geral, se encarou e resolveu, na grande democracia, o delicado problema da direção. Verdade que o campo de observação foi restrito, por isso que, devido à contingência do tempo, somente pude estagiar num número muito limitado de serviços. Em todos êles, porém, tive a satisfação de encontrar chefes capazes, com uma visão de conjunto segura do setor que dirigiam, discorrendo com absoluta segurança sôbre as questões que eu sempre formulava para orientação geral do estágio, antes de ser encaminhado a auxiliares que iriam fornecer os detalhes dos problemas em estudo. Impressionaram-me pela clareza da exposição, segurança de argumentação, conhecimento dos problemas, confiança que inspiravam aos subordinados, os quais, com raríssimas exceções, a êles se referiam, com admiração, como a guias em cuja capacidade confiavam e a cuja orientação seguiam com prazer.

Estas considerações não visam, entretanto, traçar o rumo do artigo para o debate do problema da direção. Querem, apenas, como ligeiro introito à exposição de um estudo interessante que me foi dado acompanhar, ressaltar uma característica muito comum nos chefes de serviço americanos: a ausência de vaidade pessoal, aliada a um intenso desejo de acertar e que se traduz, às vezes, como no caso que será exposto, em não hesitar no chamamento espontâneo dos órgãos técnicos competentes, para a análise de sua própria atuação.

Estagiava eu na "Divisão de Organização e Gerência de Pessoal", do Departamento de Agricultura, quando um dos analistas da Divisão, com quem então estava em contato, me perguntou se desejava acompanhar um estudo interessante, que lhe acabava de vir às mãos.

O caso era o seguinte: o chefe de um dos Bureaus do Departamento, sentindo que a distribuição de tempo no exercício de suas funções estava influenciando negativamente no rendimento do trabalho de direção, solicitava a colaboração técnica da Divisão de Organização.

Na divisão do seu tempo, para despachar e decidir, para manter contato com seus assistentes e subordinados, com os chefes de outras repartições, com pessoas estranhas ao Serviço, com o próprio Secretário, havia qualquer coisa que êle sentia desacertada, mas que, no seu entender, seria melhor identificada por um órgão técnico próprio. Êste é que lhe poderia dizer, depois da necessária análise, como dividir melhor o tempo, acentuando alguns contatos, reduzindo outros, delegando ainda outros a seus assistentes.

Acompanhei todo o estudo, cujo método, para maior clareza, passo a expor em suas destacadas fases:

I — O Chefe do Bureau solicita a análise, salientando a natureza do estudo pedido, seu objetivo e suas razões (é preenchida fórmula própria, para solicitação de estudos dessa natureza);

II — O Chefe da Divisão de Organização dirige uma carta ao Chefe do Bureau, expondo, concisa mas claramente, como a análise poderia ser feita, e solicitando a sua aprovação;

III — Obtida essa, o caso é entregue a um analista da Divisão, que recebe a necessária orientação técnica do chefe;

IV — O analista vai ao gabinete do Chefe do Bureau e alí permanece durante três semanas consecutivas, observando e registrando contatos. Em todos os contatos, são cuidadosamente anotados, em fórmula apropriada:

- 1 — data;
- 2 — tempo dispendido;
- 3 — natureza do contato (telefone, entrevista, etc.);
- 4 — iniciativa do contato (chefe, entrevistado, ou terceiros);
- 5 — nome da pessoa que entrou em contato com o chefe;
- 6 — função ou posição social dessa mesma pessoa;
- 7 — objetivo que determinou a iniciativa do contato;
- 8 — ação resultante (conclusões atingidas, providências tomadas, etc.);
- 9 — êxito da referida ação (estabelece-se, para aferir o êxito, uma gradação de 1 a 10);
- 10 — avaliação da importância do contato:
 - a) quanto ao assunto principal (escala de 1 a 10);
 - b) quanto à pessoa com quem o chefe entrou em contato (escala de 1 a 10);
- 11 — Motivos por que o chefe se incumbiu, êle próprio, do contato;
- 12 — A quem, além do chefe, poderia ser dada a incumbência;
- 13 — Discussão do contato (súmula dos assuntos debatidos e, tanto quanto possível, tempo dedicado a cada um).

Os itens 9 a 12 são preenchidos pelo próprio chefe, pois somente êle se acha em condições de emitir os julgamentos que os mesmos requerem. Os demais são todos preenchidos pelo analista.

V — O analista, colhidos todos os dados, pela forma acima estabelecida, volta à Divisão e começa a analisar e classificar o material obtido.

VI — Para êsse fim levanta, em primeiro lugar, algumas classificações gerais (20 a 30) em que enquadra todos os contatos registrados;

VII — Depois de obter, assim, 20 a 30 classificações gerais, experimenta reduzi-las a 5 ou 6, extraíndo características comuns, ou similaridades;

VIII — A classificação é, finalmente, colocada em 5 tabelas, da seguinte forma:

- 1 — Classificação das atividades de “ação administrativa”;
- 2 — Classificação da ação administrativa por entrevista, conferências, telefone, carta, etc.;
- 3 — Tabela sumária, incluindo o tipo de ação administrativa e as suas subdivisões; percentagem de tempo dispendido; avaliação da média de “importância” da pessoa que entrou em contato com o chefe e da média de “êxito” da conclusão do contato;
- 4 — “Canais de contato”, ou seja, pessoas com as quais o chefe dispendeu o seu tempo;
- 5 — Tema que foi discutido ou chamou a atenção do chefe, durante os contatos observados. Mostra o assunto, o número de contatos, iniciativa dos mesmos, tempo de duração, percentagem de tempo, relevância do assunto e importância da pessoa que entrou em contato com o chefe, e, finalmente, no caso de haver sido o assunto encaminhado a outrem, a quem.

IX — As tabelas mostram, portanto, como, onde e sobre que (tema) o chefe dispendeu o seu tempo. O analista faz comparações entre os diferentes tipos de ação administrativa, entre o tempo dispendido no telefone, em entrevistas, no exame da correspondência, tudo para procurar ver onde o chefe poderia reduzir seus contatos, quais os que poderia delegar a seus assistentes ou outros auxiliares, etc. Com êsse intuito examina, especialmente, a “importância” dos contatos.

X — O analista faz o seu relatório, observando o seguinte método:

- 1 — Introdução (como conduziu o estudo);
- 2 — Definição dos termos usados nas tabelas;
- 3 — Análise das tabelas (o que elas mostram com referência a “como” o tempo foi dispendido);
- 4 — Recomendações (para mudança de métodos de trabalho no Gabinete do Chefe e conseqüente melhoria na distribuição do tempo dêste).

XI — Um ou dois meses mais tarde (uma vez aceitas as sugestões), o analista acompanha a execução das recomendações, verificando a sua maior ou menor eficiência.

*
* *
*

O chefe que solicitou a análise teve, portanto, durante três semanas consecutivas, o seu tempo, na repartição, integralmente controlado pelo analista, que anotava cuidadosamente todas as suas ativid-

des, inclusive assuntos de natureza não administrativa mantidos em suas palestras.

As recomendações da Divisão de Organização foram prontamente aceitas pelo chefe do *Bureau*, que logo as pôs em prática. Elas acarretaram importantes alterações nos métodos de trabalho até então adotados no Gabinete do chefe que, em conseqüência, teve o seu tempo de trabalho distribuído mais racionalmente, em função das necessidades do serviço e da importância, para o mesmo, dos contatos mantidos. Aumentaram-se os seus contatos com alguns dos assistentes — que a análise revelara insuficientes; reduziram-se, inversamente, outros; vários assuntos que o chefe resolvia diretamente foram delegados a seus auxiliares, etc.

*
* *

Estudos como êsse poderiam ser realizados, com êxito, entre nós, precedidos, naturalmente, de uma campanha que difundisse, entre os chefes de repartições, a sua importância para o serviço e a sua utilidade para o próprio desempenho das funções de chefia.