

DELEGAR TAREFAS COM SEGURANÇA

Jonathan Coates & Claire Breeze

- **Ganhando Tempo para o Mais Importante**
- **Preparando Pessoas**
- **Atribuindo e Avaliando Funções**

Tradução do *Delegating with Confidence*
originalmente publicado em 1996, em comum acordo
com o *Institute of Personnel and Development*.
© 1996 Jonathan Coates e Claire Breeze

Direitos desta edição reservados à
Livraria Nobel S.A.

Rua da Balsa, 559 - 02910-000 — São Paulo, SP
Fone: (11) 3933-2800 — Fax: (11) 3931-3988
e-mail: ednobel@livrarianobel.com.br

Coordenação editorial e gráfica: Clemente Raphael Mahl
Produção gráfica: Mirian Cunha
Revisão: Márcia Cruz Nóboa Leme e Daniel de Paiva Cazzoli
Capa: João Lino Oliveira
Ícones: Cecília de P. Alves e Marcela Guimarães
Composição: CompLaser Studio Gráfico
Impressão: Book RJ Gráfica e Editora Ltda.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Coates, Jonathan
Delegar tarefas com segurança/Jonathan Coates e Claire Breeze; tradução
M. Lúcia Leite Rosa — São Paulo: Nobel, 2000

Título original: *Delegating with confidence*.
ISBN 85-213-0964-3

1. Delegação de autoridade I. Breeze, Claire. II. Título.

97-2579

CDD-659.404

Índice para catálogo sistemático:

1. Gerentes como treinadores e orientadores: Administração executiva 658.404

É PROIBIDA A REPRODUÇÃO

Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, sem a permissão, por escrito, do editor. Os infratores serão punidos pela Lei nº 9.610/98.

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

A Editora Nobel tem como objetivo publicar obras com qualidade editorial e gráfica, consistência de informações, confiabilidade de tradução, clareza de texto, impressão, acabamento e papel adequados.

Para que você, nosso leitor, possa expressar suas sugestões, dúvidas, críticas e eventuais reclamações, a Nobel mantém aberto um canal de comunicação.

Entre em contato com:
Central Nobel de Atendimento
ao Consumidor
Fone: (11) 3933-2800
Fax: (11) 3931-3988
End.: Rua da Balsa, 559
São Paulo – CEP 02910-000
Internet www.livrarianobel.com.br

Sumário

capítulo 1

O que significa delegar?, 7

capítulo 2

O processo básico, 14

capítulo 3

A diferença entre teoria
e prática, 36

capítulo 4

Delegação como uma forma de ajudar
as pessoas a aprenderem, 45

capítulo 5

Delegação: do ponto de vista
de quem a recebe, 49

Leituras complementares, 55



capítulo 1

O que significa delegar?

Quando se delega e tudo funciona bem, duas coisas acontecem simultaneamente. Primeiro, seus funcionários assumem parte de seu trabalho e, por sua vez, desenvolvem as habilidades e o potencial deles. Segundo, ao delegar, você reserva tempo e espaço para se dedicar a aspectos mais importantes de seu trabalho, a fim de realizá-lo com sucesso.

Delegar é um processo complexo que, como outras atividades gerenciais, precisa ser cuidadosamente planejado e monitorado. Não basta dizer simplesmente: “Estou muito ocupado; faça isto para mim”, ou “Não estou disposto a fazer esta tarefa, encarregue-se dela”. Isso se chama “descarregar” e a coincidência de começar com “d” é o único ponto de ligação com o processo de delegação.

Delegar não é algo que ajuda somente a você; é um procedimento que também dá a seus funcionários abertura para se desenvolverem. Contribuirá para a sua confiança e para a deles também. Neste livro, examinaremos as várias etapas de planejamento que precisam ser consideradas antes de você começar, e de que forma introduzir a delegação de tarefas na gerência de linha. Incluímos alguns exercícios que você pode fazer para transformar idéias básicas gerais em planos de negócio mais precisos. Também examinaremos algumas das razões que explicam por que muitas vezes esse processo não funciona tão bem quanto deveria. Delegar é uma prática aceita, mas muitos não a seguem, ou a implementam mal.

Algumas razões quanto à dificuldade de delegar

Gerenciar pessoas que fazem o “seu” trabalho

As pessoas costumam ser intensamente treinadas para o trabalho que fazem. Podem ter recebido instrução formal intensiva na universidade ou ter uma qualificação formal tal como um diploma de contador ou um equivalente; ou podem ter alcançado tudo isso por meio de muito trabalho, adquirindo, assim, experiência. Naturalmente, orgulham-se de suas qualificações, certas de que sabem executar seu trabalho de forma correta.

Delegar requer que os gerentes não façam diretamente os serviços, mas supervisionem ou orientem aqueles que os fazem. Não é de surpreender que eles se sintam receosos com tal processo.

Eles perguntam:

- seus funcionários serão capazes de executá-lo?
- seus funcionários serão capazes de executá-lo de acordo com os padrões exigidos?

Livre-se do trabalho!

Não é de se admirar que as pessoas sintam-se receosas em delegar e digam freqüentemente: “Faço isto mais rapidamente”, ou “Demoro tanto tempo para mostrar a eles como devem fazer que eu poderia fazer o trabalho na metade do tempo”.

Como toda mudança, é necessário investir tempo e esforços a curto prazo para se receber dividendos a médio e longo prazos. Isto é sempre um dilema para pessoas ocupadas que tendem a se concentrar no “aqui e agora”, sempre preocupadas com o desempenho e com os resultados financeiros. Costumam dizer: “Como posso parar de fazer o que sei fazer bem, sem que haja prejuízo para o sistema, a fim de treinar alguém que talvez não seja capaz de realizar essa tarefa tão bem quanto eu?” Certamente, é uma conduta arriscada e envolve certa intuição; não é garantida e pode não funcionar – mas, então, o que funcionará?

Delegar não é abandonar seu trabalho. Fazemos a pergunta: “Se estou delegando o máximo que posso, o que farei?” Discutiremos isso mais tarde, por ser uma questão vital. Será necessário mudar e passar a assumir áreas em que você pode não ter atuado antes, mas que promoverão seu desenvolvimento. Pode ser cômodo não delegar e ater-se às tarefas que você executa bem, para não ter de enfrentar o desafio da mudança, liderança e inovação.

As vantagens de delegar

- Você poupa tempo para executar bem tarefas importantes.
- As capacidades e competências de seus funcionários aumentam.
- Delegar dá grande satisfação e orgulho, à medida que mais pessoas se envolvem com seu trabalho.
- Fornece-lhe flexibilidade para organizar seu trabalho, sabendo que você tem recursos alternativos.
- Permite que você se concentre em tarefas mais difíceis e importantes.
- Permite que você pense, pesquise, discuta e se desenvolva para o futuro.

Em suma, delegar é o que o torna um verdadeiro gerente.

As desvantagens de delegar

- Quero que isto seja feito da maneira que acho correta, que é a única forma aceitável.
- Preciso controlar tudo.
- Requer tempo e pode não funcionar.
- Se treino e supervisiono meus funcionários delegando a eles meu trabalho, eles serão promovidos e progredirão.
- Eles podem acabar assumindo meu cargo.

Pergunta: “Quando as pessoas estão preparadas para assumir uma tarefa?” Resposta (resposta estratégica para uma pergunta estratégica): “Nunca!” (pense nisso).

O que ganho com isso?

Ter sucesso ao delegar é um passo fundamental para você se desenvolver e ser um verdadeiro gerente. A capacidade de gerenciar outras pessoas a fim de que façam o trabalho que você costumava fazer sozinho e liberar seu tempo é um ponto crucial para seu desenvolvimento. Analise a hierarquia administrativa em sua empresa. Na base da escala, os primeiros gerentes de linha, ou supervisores, continuam a assumir grande parte do trabalho e podem delegar apenas parte dele. Examine o papel dos principais executivos de grandes empresas. Eles simplesmente não podem se incumbir pessoalmente do trabalho porque há muito a fazer e eles podem não ser especialistas nisso. Para subir na hierarquia administrativa é preciso conhecer, ter qualificações para executar o serviço, delegá-lo e gerenciar aqueles que foram encarregados de sua execução. Você pode gerenciar funcionários que por sua vez delegarão tarefas aos outros, e pode ser preciso gerenciar a delegação feita por eles. Você não conseguirá gerenciar a delegação de tarefas feitas por eles se não souber como fazê-lo você mesmo e se não adotar essa prática de uma maneira efetiva.

Logo, delegar com sucesso é uma habilidade importante e uma qualidade que você deve adquirir.

- Você terá mais tempo para se concentrar em tarefas importantes, como mudanças e inovações.
- Ficará satisfeito em ver sua equipe se desenvolver.
- Contribuirá com sua unidade e aumentará a eficiência e os resultados.

Delegar não é um processo livre de risco; requer paciência e incentivo. As pessoas cometerão erros e precisam saber o que acontecerá quando cometerem um erro devido à inexperiência delas.

Anos atrás, no United States Home Department (Secretaria de Habitação dos Estados Unidos) – o equivalente ao Home Office na

Inglaterra – houve uma campanha ativa chamada “Prove que o trabalho de seu chefe não é necessário”. Foi uma campanha oficial, formal, e em toda a empresa os funcionários dirigiam-se a seus chefes e diziam: “Deixe-me fazer isto”, “Sou capaz de fazer isto”. Foi muito estimulante e saudável. As pessoas começaram a esvaziar as mesas de seus chefes; a fazer tarefas que eram perfeitamente capazes de executar. Com isso, o trabalho passou a ser realizado pelos escalões inferiores, deixando profissionais experientes livres para as tarefas que exigiam grande experiência. Essa campanha também acabou eliminando um ou dois funcionários, que se cercaram durante anos de tarefas triviais e fingiam tratar-se de um trabalho executivo, muito bem remunerado.

O que eles ganham com isso?

Essa é uma pergunta importante, uma vez que você pode ver vantagens para si próprio e para a empresa, na posição que nela ocupa, mas precisa garantir que seus funcionários também vejam vantagens nisso.

Mais adiante, neste livro, falaremos do conflito entre descrições de cargo e delegação de tarefas, e faremos a pergunta: “Afim, quem executa esta tarefa?”. Você pode encontrar resistência no início, à medida que as pessoas concluem que o que você está fazendo consiste, simplesmente, em tornar a carga de trabalho delas mais pesada, enquanto a sua fica mais leve. Portanto, é importante que você mostre os benefícios a seus funcionários. Eles assumirão mais trabalho e melhorarão suas habilidades; conseguirão ter mais responsabilidade e demonstrar mais desenvolvimento pessoal; é realmente uma oportunidade.

Também é importante que se você delegar aos funcionários de níveis bem inferiores na empresa, os quais por sua vez não terão a quem delegar, não os transforme em um grupo encarregado de todas

as tarefas que sobram ou que ninguém deseja fazer, como se fossem a “lixeira” da empresa. A distinção entre delegar e livrar-se das tarefas precisa ser feita com cuidado. Talvez, uma das conseqüências seja a de que delegar para os funcionários que se encontram na base da hierarquia de uma empresa pode exigir muito mais tempo, pois eles terão muito mais dúvidas que os funcionários de níveis superiores.

Muitos dos benefícios de uma delegação bem-feita são comprovados a médio e longo prazos, o que corresponde a um período de um a cinco anos. A curto prazo, a situação pode ser difícil e confusa para você e para seus funcionários. As pessoas precisam aprender novas habilidades e adquirir novas qualificações. Precisam aprender a mudar. Isso pode afastá-las do que elas gostam de fazer, daquilo que elas estão acostumadas a fazer, para assumirem tarefas que você quer que elas façam dali para a frente. Não se apresse nessa parte do processo; reserve bastante tempo para explicar porque a mudança é benéfica a todos. Não hesite em falar repetidamente não apenas sobre as tarefas que você está delegando, como também sobre o valor do processo como um todo.

Evidentemente, talvez você não consiga motivar nem persuadir alguém que seja perfeitamente capaz de assumir uma tarefa delegada. Isso é desanimador, mas nada é sucesso garantido em gerenciamento.

Conclusão

Em um pequeno livro sobre administração do tempo, por nós escrito alguns anos atrás, dissemos: “delegue tudo o que puder”. As pessoas costumam nos questionar, porque não acreditam que isso seja possível. Dizem, por exemplo: “Não tenho funcionários”, ou “Meus funcionários já estão sobrecarregados”. A verdade, nesses casos, é que você não pode delegar, simplesmente porque não possui os recursos necessários. Mas, se for possível e se você dispuser dos recursos, então delegue o máximo possível e deixe claro que esta é sua política. Além disso, deixe claro àqueles que assumem a responsabilidade por delegar tarefas que eles também devem delegar tudo o que puderem a seus funcionários.

Dessa forma, as empresas deixam de se preocupar basicamente com suas tarefas de rotina para se voltarem mais para a sua administração e acabarão agindo de forma mais estratégica. Ao adotar essa postura estratégica, você aprende a fazer mudanças, a implementar inovações e a pensar criativamente. Essa será sua forma normal de trabalhar, e não apenas uma conduta ocasional que desequilibre o funcionamento normal da empresa ou seu trabalho diário.

O título deste livro é *Delegar tarefas com segurança*, pois sabemos que muitas pessoas acham que delegar é um procedimento sensato, mas temem as conseqüências a ponto de evitá-lo. A confiança vem quando se seguem os passos que estabelecemos no próximo capítulo e, também, da consciência de que aquilo que pode parecer óbvio para você pode não estar claro para seus funcionários.

Nota do autor: Procuramos termos apropriados para nos referirmos às pessoas envolvidas na delegação. Não nos agrada delegante/delegado e, embora a idéia da palavra “delegado”, como um soldado romano, seja interessante, não é um termo de uso comum em inglês. Gerard Egan usa “Gerente e colegas”, que parece pertinente. Não nos agrada “subordinado”. Portanto, finalmente decidimos usar “gerente e funcionários”.



capítulo 2

O processo básico

Quanto às idéias apresentadas no primeiro capítulo, deve ter ficado claro que delegar atividades não é um processo rápido; nem se consegue uma reação imediata das pessoas: esse processo precisa de planejamento e implementação cuidadosos. Neste capítulo, examinaremos os passos básicos que você deve seguir para delegar com confiança. Incluímos um certo número de exercícios práticos para ajudá-lo a transformar pensamentos vagos em prática gerencial.

Nossa experiência mostra que se as pessoas tivessem um plano de ação simples para delegar tarefas e o seguissem de acordo com um determinado cronograma, delegariam melhor do que se continuassem desempenhando uma atividade e de repente entrassem em pânico, ao perceberem que outra pessoa poderia fazê-la! Isto é comum, mas no momento exato em que você deseja que alguém execute uma tarefa em seu lugar, geralmente é tarde demais para delegá-la ou mesmo para livrar-se dela, porque é quase certo que o prazo de execução está se esgotando.

Os 10 passos básicos para delegar com segurança:

- ① o que você pode delegar?
- ② a quem você pode delegar?
- ③ quanto você pode delegar?

- ④ quais as necessidades de aprendizagem e supervisão?
- ⑤ como motivar os funcionários a fazer a tarefa?
- ⑥ fazer a supervisão e ajudar na aprendizagem
- ⑦ montar um sistema de controle
- ⑧ incumbir alguém de fazer a tarefa
- ⑨ dizer às pessoas o que você fazia e quem atualmente é responsável pela tarefa
- ⑩ tornar a tarefa de delegar uma rotina normal da prática gerencial

Se você examinar atentamente esta lista, verá que é parecida ao processo de recrutamento e seleção:

- qual é a tarefa?
- quem será a pessoa ideal?
- como as pessoas que receberam tarefas delegadas aprenderão e serão supervisionadas?
- como e quando poderão exercer as atividades por conta própria?

Há muitos paralelos entre o planejamento cuidadoso para a delegação e o recrutamento de um novo funcionário.

Passo 1 **O que você pode delegar?**

Faça uma lista das tarefas que você executa atualmente. Pense nos aspectos arrolados a seguir, que poderão ajudá-lo:

- seu dia, semana, mês e ano de trabalho
- seus objetivos
- problemas que aparecem o tempo todo
- como você ocupa seu tempo e onde há mais pressões quanto ao tempo

Delegar tarefas com segurança

- sua interação com os clientes
- a maneira como você trabalha com seu chefe

Você pode ter enumerado 20 ou 30 itens. Exemplos de tarefas poderiam ser:

- preparar relatórios trimestrais
- pesquisar e implementar redes interativas
- introduzir o código de qualificação ISO 9000
- organizar uma conferência com a imprensa
- manutenção da máquina X ou Y
- colocar anúncios para contratar uma empresa de limpeza

Exercício 1

O que delegar

Faça uma tabela, conforme esboçada na Figura 2.1. Na Coluna 1, escreva sua lista de tarefas. Para cada tarefa, faça algumas perguntas e marque a coluna adequada, relacionada à sua resposta.

Figura 2.1

Lista de tarefas

1	2	3	4	5	6
TAREFA	Preciso fazer isto sozinho	Tarefas essenciais que precisam ser feitas corretamente	Gosto de fazer isto	Por que outra pessoa deveria fazer isto?	Tarefas que posso delegar

Coluna 2

Preciso fazer isto sozinho

Certamente, há algumas tarefas que você terá de fazer sozinho, por razões legais ou associadas ao estatuto da empresa; logo, é impossível delegá-las. Lembre-se de que embora você possa ser legalmente responsável pela execução de certas tarefas, não precisa necessariamente fazer pessoalmente o serviço.

Certa vez, tivemos uma discussão acalorada com um fiscal que insistia em inspecionar os níveis de uísque em todos os tonéis da destilaria, dizendo ser tarefa dele. Isso envolvia dias de escaladas por depósitos empoeirados. Na verdade, por direito era obrigação dele apenas assegurar que a tarefa estivesse sendo feita de forma adequada, sem fazer a medição e o teste pessoalmente. Achamos que ele devia gostar de fazer isso!

Coluna 3

Tarefas essenciais que precisam ser feitas corretamente

Na teoria, gostaríamos de fazer tudo certo, mas a realidade é que as pessoas precisam fazer cada vez mais, com menos recursos. Portanto, você precisa optar entre o que precisa ser muito bem-feito e fazer os outros serviços com menos perfeição ou até mesmo apressadamente. Identificar as tarefas importantes é crucial, mas não significa que você tenha de fazê-las sozinho. Delegá-las a alguém, com supervisão cuidadosa, pode ser possível.

Coluna 4

Gosto de fazer isto

Essa é uma barreira comum à delegação. Você tende a prender-se às tarefas que realmente têm pouca importância, mas que lhe dão prazer ou satisfação. No filme da Video Arts, *The unorganized manager*, St. Peter diz que superar essa barreira é “crescer”.

Coluna 5

Por que outra pessoa deveria fazer isto?

As empresas crescem e mudam, e as tarefas que eram importantes dois anos atrás podem ser pouco relevantes, hoje. Não é uma questão de delegar uma tarefa, mas sim de parar de fazê-la. A reunião mensal – importante durante o projeto oficial de mudança – tornou-se redundante. Não delegue a coordenação da reunião a outra pessoa – elimine-a!

Coluna 6

Tarefas que posso delegar

Marque nessa coluna as tarefas que você deveria delegar total ou parcialmente.

Exercício 2

O que deveríamos fazer mas não estamos fazendo

Uma forma de delegar é perguntar-se: “Por que estou fazendo isto quando alguém poderia fazê-lo por mim?” ou “O que não estou fazendo e que é importante, ou o que não estou fazendo bem?”. Este exercício leva-o à reflexão.

Figura 2.2

O que eu deveria estar fazendo

Tarefas que eu deveria fazer melhor ou que simplesmente não estou fazendo	Tarefas novas	Mais esforço/tempo exigido
Desenvolver uma estratégia de <i>marketing</i>		
	Visitar todas as subsidiárias do país	
		Dedicar mais tempo e empenho para comunicar mudanças iminentes

Trace uma tabela como a da Figura 2.2. Examine sua tabela do Exercício 1 e identifique atividades que você não está fazendo bem, se é que está fazendo. Registre-as na Coluna 1.

- Na Coluna 2 você deve indicar se são tarefas novas.
- Na Coluna 3 deve indicar se é necessário mais empenho ou tempo.

A finalidade desses dois exercícios é fazer com que você analise profundamente seu trabalho e os serviços que poderia delegar, a fim de se concentrar nas tarefas importantes que você deve assumir. Derek Rayner, que um dia recebeu o título de Lorde Rayner e fez mudanças radicais no Civil Service, depois de seu sucesso na Marks & Spencer plc, disse: “...para mim, o que faz um bom gerente é ele encontrar tempo suficiente para fazer coisas importantes”. Todos reconhecemos a verdade dessa afirmação.

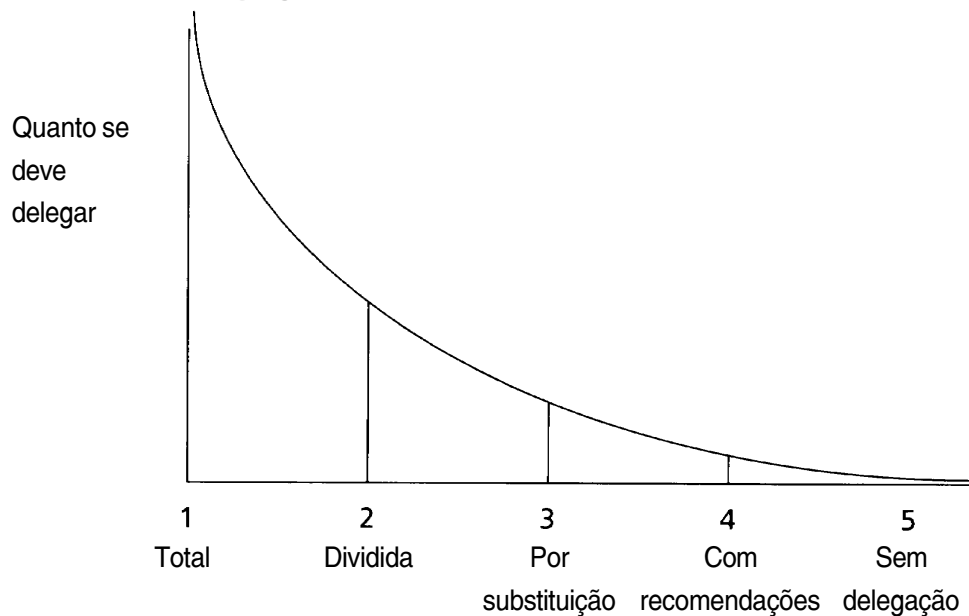
Passo 2

A quem você pode delegar?

Agora, você deve ter pronta uma lista das tarefas que gostaria de delegar. Deve associar a essa lista os funcionários a quem pode delegar tais tarefas. Todo cuidado é pouco, aqui. Quanto você quer delegar? Alguns livros comparam a delegação ao ato de acender uma luz – ou você a acende ou não. Você delega a alguém ou faz você mesmo. Na verdade, essa interpretação limita as possibilidades de delegação. Vemos o processo mais como um interruptor com gradação, em que você pode ajustar a intensidade da luz por meio de graus variáveis, dependendo da necessidade. A Figura 2.3 explica isso mais claramente.

Delegar tarefas com segurança

Figura 2.3
Níveis de delegação



Etapa 1 Delegação total

Um de seus funcionários assume inteiramente a tarefa.

Etapa 2 Delegação dividida

Você e um funcionário dividem a tarefa e combinam quem será responsável por quais partes. É indicada quando o funcionário não está preparado para assumir total responsabilidade, mas pode arcar com parte dela no momento, enquanto aprende as demais partes da tarefa.

Etapa 3 Delegação “por substituição quando eu estiver ausente”

Nesse estágio, o funcionário está preparado para assumir grande parte da tarefa, mantendo o andamento do trabalho em ocasiões em que você estiver ausente.

Etapa 4 Delegação “com recomendações”

Nesse estágio, o funcionário não está preparado para assumir uma grande parte da tarefa, mas pode dar uma boa contribuição cada vez que for necessário realizar a tarefa, embora precise ser lembrado dos detalhes e instruções.

Etapa 5 Sem delegação

Você faz tudo sozinho.

A finalidade deste exercício é permitir que você tenha o máximo de flexibilidade para delegar. Se você só consegue trabalhar na Etapa 1, delegando total responsabilidade aos funcionários, perde algumas das outras possibilidades disponíveis. Por outro lado, dependendo de quanto da tarefa você quer delegar, pode ser necessário treinar e supervisionar mais.

Passo 3 Quanto você delegará?

Exercício 3 Quanto de meu trabalho deverei dedicar a isso?

Trace uma tabela como a da Figura 2.4.

Esta tabela é para duas pessoas, João e Maria; e apenas para duas tarefas: preparar um relatório mensal e fazer um anúncio para contratar uma empresa de limpeza. Na realidade, haverá mais tarefas e mais funcionários. As tarefas serão as mesmas dos Exercícios 1 e 2.

Figura 2.4

TAREFA	JOÃO			MARIA		
	Nível de delegação	Intensidade de treinamento	Grau de supervisão	Nível de delegação	Intensidade de treinamento	Grau de supervisão
Tarefa 1 p. ex. relatório mensal	2	Média	Média			
Tarefa 2 p. ex. anúncio para empresa de limpeza				4	Baixa	Média

Passo 4

Quais as necessidades de aprendizagem e supervisão?

Examine cuidadosamente cada tarefa e a pessoa a quem você pretende delegá-la. Pense no nível de delegação (em uma escala de 1 a 4 da Figura 2.3). De um modo geral, quanto mais você se propuser a delegar, mais treinamento e supervisão serão necessários. Sugerimos que você indique o nível de treinamento e supervisão como Alto, Médio e Baixo.

Nosso exemplo mostra que se você delegar a Tarefa 1 a João, como delegação dividida (nível 1), então em sua opinião ele precisará de um nível médio de treinamento e de um nível médio de supervisão. Por outro lado, se você delegar a Tarefa 2 a Maria no nível 4 (fazendo-lhe recomendações sempre que ela precisar executar uma tarefa), então você precisará apenas de um baixo nível de treinamento, mas de um nível médio de supervisão.

Muitas pessoas decidem delegar sem planejamento algum. Simplesmente decidem que não querem ou não podem mais fazer a tarefa e passam-na para um funcionário. Esse exercício permite-lhe analisar cada tarefa e cada funcionário, comparando as capacidades de cada um para as tarefas. Não há razão para querer delegar tudo de uma vez e então perder-se em meio a treinamentos e supervisões.

Tendo completado a tabela, você saberá o que é viável, mas até então, não terá tomado qualquer decisão. Quanto tempo você acha que seria razoável dedicar ao processo de delegar essas tarefas? Você mesmo terá de treinar os funcionários ou solicitará que isso seja feito pelo departamento de treinamento? Você ainda tem certeza quanto ao nível de delegação que tinha decidido? Analise sua tabela quantas vezes for preciso, revisando suas decisões até ter uma idéia clara da carga de trabalho que terá de assumir, se essas tarefas forem delegadas conforme você planejou. Agora, você tem um plano do que irá delegar e do que isso envolverá.

Passo 5

Como motivar os funcionários a fazer a tarefa

Até aqui mostramos aspectos favoráveis à delegação de tarefas. Depois de tudo o que você fez, as vantagens de delegar serão claras. Porém, não basta as pessoas a quem você deseja delegar serem capazes e ainda terem potencial a ser explorado plenamente; elas também precisam se dispor a executar as tarefas. Sem motivação para realizar o trabalho que você está propondo a elas, a delegação falhará. Logo, por que elas deveriam ter o mesmo interesse que você em assumir o que representa ser mais trabalho e, possivelmente, um trabalho mais difícil?

Evidentemente, alguns funcionários ficarão naturalmente motivados com o desafio e com o potencial que o trabalho delegado lhes oferece para ampliar suas capacidades. Verão isso como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal, tornando-se mais competentes e eficientes. Não há dúvida de que existem profissionais assim na maioria das empresas e que eles desejam fazer o máximo que podem, em parte por satisfação pessoal, e em parte para serem notados e valorizados pela empresa.

Do mesmo modo, porém, há aqueles que não conseguem ver a delegação de tarefas de uma forma positiva. Podem achar que você está tentando fazê-los executar, sem remuneração, o que consideram ser seu trabalho. Não se surpreenda se lhes disserem “...essa é tarefa sua; faz parte de sua função e é para isso que você é pago. Não estou interessado em fazer isso”. Uma forma de incentivá-los a lhe dar apoio é pedir ajuda deles. “Seria de grande ajuda para mim, se você...”, ou “Seria muito bom para o departamento se pudéssemos dividir o trabalho de uma forma diferente...” Isso não é adulação; é uma conduta positiva.

Outro procedimento poderia ser aproveitar as atividades que eles julgam ser dever deles. Em vez de pedir a eles para assumirem

tarefas de rotina, eles podem desejar executar uma tarefa e responder por ela. Por exemplo, podem encarregar-se das contas diárias, ou de localizar os subgerentes em campo. Isso implica (e é importante) que a delegação não seja mera transferência das tarefas de rotina que ninguém quer assumir. É inevitável que as tarefas comuns façam parte do dia-a-dia de qualquer empresa, mas os funcionários se aborrecem ou ficam ressentidos quando percebem que precisam executar mais do que a quantidade justa desse tipo de atividade. Você deveria tentar distribuí-las, assim como as tarefas mais significativas, mais valorizadas.

Outra forma de proceder seria ver se você pode apelar para o anseio deles de aperfeiçoamento e realização. Cuidado para não frustrar seus funcionários e a si mesmo, não entendendo por que eles não são como você – com a idade deles e a posição que ocupam, você daria tudo para alguém lhe dar mais responsabilidades. Mas eles não são como você e não há razão para serem. Discutiremos essa idéia mais amplamente no Capítulo 4, quando examinaremos a ligação entre delegação e aprendizagem.

Outra forma de resistência que eles podem apresentar é: “Estou satisfeito com a forma como as coisas estão indo... principalmente por você não estar me oferecendo remuneração para assumir mais tarefas”. Não é fácil as pessoas desistirem de uma situação se já estão acostumadas com ela e a ela acomodadas, embora possam perceber as vantagens quanto a progredir mais. Comunicar suas idéias pode levar muito mais tempo do que você pode achar necessário. Você terá de propor as mudanças várias vezes, até seus funcionários desejarem tomar alguma iniciativa que para você pode parecer óbvia.

Dizer “sim” sinceramente

Você precisa convencer as pessoas a assumirem novas responsabilidades. Como saber se elas realmente concordaram ou não com isso? Quais os sinais de que elas estão de acordo? Evidentemente, elas

dirão “sim” – em empresas, geralmente é aconselhável fazer isso! Há uma grande diferença entre dizer sim e ser sincero. Como você acha que elas poderiam demonstrar o compromisso de assumir essa tarefa?

Você pode pedir a elas, de maneira gentil mas firme, que pensem nas implicações de não fazerem o trabalho; de permanecerem como estão, não apenas nas próximas semanas, mas a longo prazo. Não acompanhar as mudanças da empresa pode ter implicações de uma importância muito grande, e se as pessoas refletirem sobre elas, acabarão considerando a possibilidade de assumir algo que não faziam antes. Assegure-se de que seus funcionários sabem que terão treinamento e apoio até que estejam totalmente preparados. Verifique se eles entenderam que não serão abandonados. Convença-os a pensar nas implicações de não assumir a tarefa e deixe-os refletir antes de responder.

Passo 6

Fazer a supervisão e ajudar a aprendizagem

Agora que todos os passos preparatórios foram seguidos, você pode começar a delegar.

Você selecionou as tarefas, os funcionários e o grau em que há de delegar. Pensou nas pessoas a quem irá delegar e o que motivá-las nesse sentido. Elaborou um plano de supervisão e do que deve ser aprendido para atingir o nível adequado de delegação. Agora você pode passar para o próximo passo.

Treinamento e planos de treinamento

É importante lembrar que você não está treinando pessoas para que elas trabalhem independentemente, em outra parte do mundo. Elas estarão ao seu lado e você poderá ajudá-las. Você não precisa dar um

treinamento intensivo nem ser rigoroso demais em seu plano de treinamento.

Durante a Segunda Guerra Mundial, um americano chamado Flanagan foi incumbido de treinar pilotos de Spitfire. Ele queria passar pelo menos seis semanas com cada piloto novo, mas tinha apenas três dias. Portanto, precisou selecionar, dentre tudo o que gostaria de ensinar, aquilo que mais precisava ensinar. Esse procedimento seletivo acabou sendo conhecido como a Lei da Criticalidade de Flanagan. Quais são os aspectos fundamentais que as pessoas precisam acertar na tarefa a ser delegada?

É muito importante que parte da motivação contenha uma resposta à pergunta: “Por que estamos fazendo isto?” Você deve ouvir a opinião e as idéias deles, além de procurar saber se estão dispostos a aprender a tarefa. Talvez, vista por outra pessoa, a tarefa possa ser aperfeiçoada ou simplificada. Você pode descobrir que ficou tão acostumado a executá-la de uma forma que nem pensou em um método alternativo.

Delegar tarefas envolve duas pessoas e deve ser considerado como uma ação conjunta que pode ser benéfica a ambas as partes. Pense nisso. Toda mudança exige tempo. Não apresse as coisas e não espere que seus funcionários sejam capazes de assumir tarefas de um dia para o outro.

Lembre-se ainda de que provavelmente você passou a executar algumas dessas tarefas de maneira automática, por estar familiarizado com elas. Se você observar um especialista realizando alguma atividade especial, provavelmente ele não esteja pensando no que está fazendo. Quando você dá partida num carro, não confere todos os passos no manual; simplesmente liga o carro e o dirige. Analise sua conduta com relação a algumas tarefas que executa e veja se é capaz de identificar o que você aprendeu e que não sabia no início; como percebe que tudo está indo bem e, o mais importante, como você pode passar esse conhecimento aos outros.

Você pode descobrir que há outras formas úteis de ajudar no processo de aprendizagem. Seu departamento de treinamento pode ajudar? Há atividades parecidas em outros departamentos que seus funcionários podem observar? Eles podem começar a representá-lo agora mesmo, tomando parte em reuniões? No Capítulo 4, examinaremos novamente a delegação de tarefas como uma oportunidade de aprendizagem.

Essas idéias o ajudarão a elaborar um plano de treinamento que deve simplesmente ser um cronograma de partes da tarefa transferidas até certas datas. A experiência mostra que a maioria das tarefas delegadas precisa ser dividida em não mais que seis ou oito subtarefas, e freqüentemente menos que isso. Pense nas subtarefas, discuta-as com os funcionários envolvidos, e então anote tudo o que eles precisam saber e como irão aprender.

Você também precisará de um método para verificar em que medida a aprendizagem está ocorrendo. Não basta descobrir que ainda há problemas a resolver, depois que a tarefa está terminada. A avaliação regular o ajudará a fazer acertos, quando algo estiver indo mal.

Elogio, incentivo e *feedback*

Alguém disse certa vez que o bom conhecimento do assunto (mas não necessariamente o conhecimento mais aprofundado do mundo) e a capacidade para incentivar fazem um bom professor. Como gerentes que delegam tarefas, estamos aqui para fazer isto – ser especialistas em nossa área e incentivar os outros a executarem bem uma tarefa.

Qual é a diferença entre elogio e incentivo? O elogio é quase sempre usado quando alguma atividade foi concluída com sucesso. (Seria incomum alguém ser elogiado quando alguma coisa está errada.) O incentivo é usado quando as coisas dão certo ou errado, e nem sempre pode ser mantido até que o trabalho tenha sido completado.

Sugerimos que para entender mais plenamente o processo de oferecer *feedback* você leia *Feedback*, de Roland e Frances Bee (Nobel, 2000).

Admitir que algo pode dar errado faz parte do processo de aprendizagem e supervisão. Os erros *acontecem*. As pessoas nem sempre fazem as coisas certas da primeira vez. Está claro qual será sua atitude quando alguém cometer um erro – mesmo que muito sério? Você reassume a responsabilidade pela tarefa ou adota uma atitude de sarcasmo ou de ridicularização? Ou, ainda, você pede a seus funcionários que expliquem como estavam procedendo até ocorrer o erro, a fim de discutir por que você considera que cometeram um erro? Esperamos que esteja claro para você qual dessas condutas assumir.

Supervisão

Delegar pode ser desesperador, quando se cometem erros, principalmente quando você está tentando dar condições para que seus funcionários cheguem a resultados em áreas em que você pode fazer isso com competência. Não se trata de aceitar deficiências, nem estamos falando de comportamento irresponsável e inconseqüente. Estamos nos referindo aos erros que as pessoas cometem por encontrarem dificuldades enquanto estão aprendendo.

Uma das coisas que você precisa estabelecer é o que deve ser feito de uma maneira predeterminada, e o que pode ser mudado para se adaptar ao estilo da pessoa que está executando a tarefa. Há certas atividades que podem ser executadas da forma que acharem melhor, enquanto há outras em que você tem de ser absolutamente decisivo e inequívoco quanto ao grau de flexibilidade.

Estabelecer prioridades de modo cuidadoso e fazer verificações regulares faz parte da supervisão. Tente encorajar seu funcionário a questioná-lo quando você lhe dá instruções confusas em termos de prazos ou prioridades. Se esse desafio puder ser encarado como profissional e útil, em vez de impertinente, suas relações melhorarão.

Passo 7

Montar um sistema de controle

Em um projeto recente em Gana, pedimos aos gerentes que participaram do programa para passar pelos cursos e investigar qual a proporção do trabalho delegado era controlada adequadamente. Um deles voltou e declarou que de vinte tarefas delegadas, apenas uma estava sendo controlada ou acompanhada para assegurar que estava sendo realizada com sucesso. Delegar significa aumentar os recursos da empresa, aumentar sua capacidade e não abandonar o trabalho nas mãos de funcionários inexperientes porque não temos mais interesse nisso. Essa história apresenta um quadro assustador de uma empresa que perdeu o controle de seu funcionamento.

Há uma lei famosa que é muito sintética e é atribuída a muitos autores. Às vezes é conhecida como a Lei de Murphy ou Lei de Sod. Diz simplesmente: “Se as coisas podem dar errado, darão”. As coisas dão errado para você e, portanto, darão errado para os funcionários a quem você delegou trabalho. Isso será verdade principalmente nos primeiros dias em que você delegar tarefas, quando os funcionários são relativamente inexperientes. Por mais que sejam espertos e inteligentes, você pode descobrir que as coisas não estão dando certo e que eles podem não estar percebendo isso.

Parte da tarefa de delegar consiste em estabelecer certos sistemas de controle que permitem ao gerente e aos subordinados saberem como manterão contato entre si. Não se trata de uma avaliação, principalmente se for feita de forma aleatória e rápida.

Estabelecer o controle não é o mesmo que interferir. Quando você delega, tem de se distanciar e deixar que os assistentes aprendam a executar as tarefas a seu modo e ritmo. Só recentemente conversamos com um servidor público com muitos anos de casa e que estava desesperado. “Na teoria, eles delegam tudo isso para mim e então querem fazer tudo sozinhos, principalmente os serviços de rotina”.

Delegar tarefas com segurança

Controle significa estabelecer antecipadamente um método regular de oferecer *feedback* sobre o que está acontecendo. No início, isso é feito em espaços de tempo muito curtos; quando a delegação está mais sedimentada, os espaços de tempo se alongam.

Exemplos de controles poderiam ser:

- relatórios – sínteses de documentos
- reuniões – visando principalmente à discussão do andamento; a curto prazo – reuniões diárias com duração de 15 minutos; a longo prazo – reuniões semanais ou mesmo mensais

Outros tipos de avaliação para se manter contato e dar *feedback* no processo de delegação poderiam ser:

- a primeira vez que alguma coisa é completada
- quando alguém fez a primeira saída em campo
- quando 90% do orçamento é gasto
- quando passamos de 16 para 20 filiais

O importante é assegurar que o *feedback* seja dado em tempo suficiente para permitir que ambas as partes identifiquem coisas que estão indo mal, num cronograma que ainda permita que o resultado proposto originalmente seja atingido. Seria tolice fazer uma verificação de última hora quando, se houve algum erro, for tarde demais para se tentar corrigi-lo.

Passo 8

Incumbir alguém de fazer a tarefa

Quando a preparação, o treinamento e a supervisão estão completos, pode-se comemorar. Seria um verdadeiro choque cultural se as

empresas comemorassem regularmente o sucesso na conclusão de cada tarefa delegada!

Entretanto, a história não termina por aqui e devemos incluir mais alguns detalhes. A regra de ouro para se delegar é que o gerente que está delegando a tarefa continue sendo responsável por sua execução. Isso é fundamental no processo de delegação e preocupa muitas pessoas. Elas dizem: “Agora que fiz todo esse esforço na preparação de alguém para assumir uma tarefa que lhe fora delegada, por que tenho de continuar a arcar com a responsabilidade por isso?”. Bem, é sua responsabilidade porque está em seu elenco de tarefas a realizar. O fato de outra pessoa estar fazendo a maior parte do trabalho não altera sua responsabilidade geral. Se erros são cometidos e os funcionários não conseguem executar o que está sendo exigido deles, você pode ficar zangado, irritado, ou demonstrar paciência ou compreensão, mas continua a ser responsável perante a empresa por ter deixado de cumprir o prazo ou de executar a tarefa. E quando eles têm um bom desempenho, você deveria dar-lhes esse crédito, tanto em público quanto em particular. Pode ser necessário muito esforço e persistência para se fazer o trabalho de acordo com os padrões aceitos. Você pode recompensá-los de uma forma singela, mas valorizada. Diga ao mundo, mostrando orgulho, o que seus funcionários conseguiram realizar.

Entretanto, tanto quanto no trabalho delegado, você confia uma série de coisas a seus funcionários, como parte do processo de delegação; estas relacionam-se à autoridade, à capacidade de responder por suas ações e aos sistemas de controle e avaliação estipulados conjuntamente.

Autoridade

Muitos problemas dentro das empresas surgem de pessoas que recebem tarefas delegadas sem ter a plena autoridade para desempenhá-las. Elas se sentem presas e impotentes quando precisam dizer constantemente: “Acho que podemos ir adiante com isto, mas

vou ter de perguntar primeiro”. Isso porque sua autoridade não foi totalmente estabelecida no momento em que o processo de delegação se completou. As pesquisas mostram que essa falta de autoridade é uma das causas principais de estresse nas empresas. A autoridade define exatamente o que um funcionário pode fazer ou decidir sem consulta. Por exemplo, você pode tomar todas as decisões sobre recrutamento e seleção dos funcionários da filial. Essa é uma afirmação clara dos limites de sua autoridade. Logo, está claro que você tem poder para recrutar todos os funcionários da filial, desde os gerentes até os auxiliares, mas não tem autoridade para recrutar funcionários dos escritórios central e regional.

Capacidade de responder pelas ações

A capacidade de responder pelas ações é definida pela autoridade; assim, se você exceder sua autoridade, terá de responder por suas ações. Você tem autoridade para dizer quanto tempo o projeto levará, contanto que seja dentro de um certo limite. Se demorar mais que isso, alguém desejará saber por quê. Se você tem R\$ 100.000,00 para gastar em transporte e gasta R\$ 130.000,00, seu chefe lhe pedirá explicações.

Aprendendo com a experiência

Delegar tarefas importantes a seus funcionários é uma parte fundamental do desenvolvimento deles. Dá a eles a oportunidade para tomar iniciativas, desenvolver-se e aprender. Também permite que haja erros. O fato de as coisas não darem certo nem sempre envolve culpa ou punição. Do mesmo modo que, ao aprendermos sobre gerenciamento, podemos aplicar o mesmo tipo de perguntas quando algo não sai exatamente conforme o previsto. Há três perguntas importantes:

- O que nos propusemos a fazer e o que realmente aconteceu?
- O que aprendemos com isso?
- O que faremos da próxima vez?

É aceitando a responsabilidade e a autoridade que as pessoas aprendem como podem atuar e os limites de suas ações. Isso nos fornece parâmetros para identificarmos o que foi e o que não foi aprendido.

Um passo importante na delegação consiste em definir exatamente o que foi delegado e que nível de autoridade e responsabilidade é adequado. Quando você começa a delegar, talvez tenha algumas idéias sobre que níveis poderiam ser, mas esses mudam no decorrer da aprendizagem e supervisão. Talvez você perceba que pode delegar mais a determinado indivíduo e dar-lhe mais autoridade do que pretendia a princípio. Pode ser que você perceba que embora uma pessoa seja capaz de dar conta de uma tarefa, ela pode ter de esperar até que tenha plena autoridade e poder para responder por ela.

Essa é uma forma de contrato entre indivíduos. Define o que eles podem e não podem fazer. Define como será o sucesso. Pode, dependendo dos procedimentos da empresa, incluir a remuneração das pessoas por isso. Esse tipo de contrato poderia ser por escrito e fazer parte da descrição de sua função, dentro de seu sistema de determinação de objetivos. Registrar por escrito um acordo entre duas pessoas obriga-as a trabalharem de conformidade com ele.

Passo 9

**Dizer às pessoas o que você
chegou a fazer e quem é responsável
pela tarefa no momento**

Um dos aspectos mais curiosos sobre a delegação é que as pessoas se esquecem de comunicá-la aos outros funcionários da empresa. Ao completar todos os passos, você precisa informar a todos sobre as alterações ocorridas. Você comunica: “A partir de 1º de julho Angela Smith estará encarregada de todas as operações contábeis. Queiram enviar a ela os seguintes relatórios...”

A intenção clara disso é que as pessoas procurarão diretamente Angela e a ela encaminharão dados e dúvidas. Você ficará sossegado, com tempo e espaço para desempenhar outras atividades. Apesar dos benefícios óbvios dessa comunicação, os indivíduos não costumam fazer essas observações. Deixam de fazê-las por inúmeras razões. Primeiramente, temem que os outros achem que eles abriram mão de parte de seu poder e autoridade. Em segundo lugar, sabemos que embora pareça haver um incentivo para se delegar, muitas empresas são ambivalentes a esse respeito. Isso faz com que alguns gerentes que sabem como delegar sintam-se tolhidos – para eles, os outros acharão que eles estão abrindo mão de coisas que deveriam manter em seu poder.

Sugerimos que o comunicado seja feito por escrito e que as pessoas sejam informadas formalmente que Angela Smith, que passou por um processo adequado de delegação e treinamento, agora é responsável pelo trabalho, dentro desse grau de autoridade.

Passo 10

Tornar a tarefa de delegar uma rotina normal da prática gerencial

Depois de dados todos os passos na delegação, que podem levar pouco ou muito tempo, dependendo da extensão da tarefa, é hora de incorporar as mudanças no trabalho habitual. Podem ser necessários ajustes nas descrições de cargo e objetivos anuais. Isso pode levar a conflitos com a descrição de cargo existente. Você deve ter muita cautela ao pedir a seus funcionários que executem uma tarefa. Você mudou a função deles e eles mudaram e cresceram, assumindo uma função mais ampla. É improvável que nessa etapa, tendo passado por todos os passos, eles venham a fazer objeção às tarefas que você delegou, mas é possível que eles comentem, mesmo posteriormente,

que seu trabalho difere de sua descrição de cargo. É assim que as empresas e os funcionários se desenvolvem e não há necessidade de você se opor a isso.

Uma vez incorporadas as mudanças na descrição de cargo, você precisa estabelecer objetivos de desempenho em seu ciclo normal de seis a doze meses e usá-los como uma forma dinâmica de avaliar o desempenho. Supervisionar, auxiliar, incentivar e controlar são práticas aconselháveis que você desenvolveu ao delegar e não devem ser interrompidas, quando as pessoas estiverem executando o trabalho sozinhas.

E o que você fará?

Agora que você delegou essas tarefas, o que fazer? O que passar a fazer, agora que conseguiu mais espaço e tempo? Volte aos exercícios e tabelas do início deste capítulo para ver o que deveria fazer. O desenvolvimento dos funcionários por meio de tarefas delegadas é um dos componentes principais do trabalho dos gerentes. Não são apenas os funcionários que se beneficiam disso, mas também os gerentes.



capítulo 3

A diferença entre teoria e prática

Muitos de nós sabemos que pode haver diferença entre a teoria e a prática quando se trata de delegar. Os planos que você faz em cursos de treinamento e suas boas intenções depois de ler os primeiros capítulos deste livro podem logo cair por terra.

Em nossa experiência de trabalho com gerentes, verificamos que eles freqüentemente apresentam razões aparentemente plausíveis para não delegarem. Essas são tão enraizadas à forma de trabalho deles que é difícil perceber que algumas delas não passam de desculpas. Neste capítulo, examinaremos as razões mais comuns apresentadas pelos gerentes para não delegarem tarefas a seus funcionários.

Vamos começar com um exercício simples. Examine o que vem logo a seguir e veja quantas das razões você alegou para não delegar. Você conseguirá quase todas a partir deste exercício, se for franco. Lembre-se de que quase todos nós apelamos para essas razões em algum momento de nossas carreiras; portanto, não se considere um “mau” gerente só porque raciocinou dessa forma. Todas as afirmações foram colhidas de gerentes com quem trabalhamos nos últimos oito anos.

Razões para não delegar aos meus funcionários

■ Rapidez

“Posso fazer mais rápido que eles.”

“Até eu acabar de explicar, teria dado tempo para fazer sozinho.”

■ Precisão

“Eles não farão exatamente da maneira que eu quero.”

“Eles podem cometer erros e eu terei de corrigi-los.”

■ Preferência

“Prefiro fazer isto sozinho.”

“Fazer isso é mais importante para mim do que para qualquer outra pessoa.”

■ Medo

“Talvez eles façam isto melhor que eu.”

“Não saberei o que está acontecendo.”

Rapidez

Muitas vezes, a rapidez com a qual o trabalho delegado é feito é fonte de preocupação dos gerentes. Quase todos nós estamos mais ocupados hoje em dia e precisamos produzir mais com menos recursos; pelo menos é assim que parece ser. Há dois obstáculos principais relacionados com a rapidez que podem nos impedir de delegar, embora saibamos que essa é uma boa prática gerencial.

O primeiro obstáculo é acreditar que o tempo que levaremos para transferir parte de um trabalho e garantir que nossos assistentes entendam como fazê-lo poderia ser usado simplesmente para fazermos tudo sozinhos. Evidentemente, essa idéia tem fundamento e seria difícil discordarmos dela, exceto a longo prazo. Certa vez, trabalhamos com uma gerente sênior que nos disse não ter tido tempo de delegar um trabalho específico a um funcionário seu, pois ela levava cinco horas por semana para completá-lo e simplesmente não encontrava tempo para transferi-lo! Na visão de curto prazo da semana de trabalho dela, esse argumento dificilmente estaria incorreto. Entretanto, todas as semanas ela gastava todo aquele tempo em uma

atividade que poderia ter delegado. Ela acabou tendo de aprender uma lição simples mas dura, que precisava investir mais tempo durante as primeiras semanas, para delegar a tarefa, a fim de recuperar as cinco horas semanais tempos depois.

Gerenciar tendo em vista resultados a curto prazo frequentemente limita as melhores opções que podemos fazer quanto a um futuro investimento. Se é esta a sua situação, agora chegou a hora de você calcular quanto de seu tempo seria necessário nas primeiras semanas para você delegar efetivamente uma tarefa, e fazer uma comparação com a quantidade de tempo que você acumulará para outras tarefas. Temos certeza de que quando você analisar isso, achará que a troca vale a pena.

O segundo obstáculo a respeito da rapidez muitas vezes surge depois que nos comprometemos a delegar uma tarefa e começamos a fazer isso. Quando você se habitua a uma tarefa, provavelmente vai executá-la com mais rapidez e certa competência. Funcionários seus que não estão tão acostumados com o trabalho naturalmente precisarão de mais tempo para completá-la e, em alguns casos, podem nunca chegarem a ser tão rápidos quanto você. É importante, para o processo de delegação, que você leve esse período de transição em conta, principalmente ao estabelecer prazos que atendam a uma exigência da empresa, e não a uma preferência sua.

Tomando iniciativas

- Analise o tempo que você está empregando em uma determinada tarefa e compare-o com o tempo que você levará para delegá-la a alguém.
- Faça uma lista de outras atividades mais importantes que você poderia realizar se delegasse determinada tarefa.
- Nos primeiros estágios do processo de delegação, fixe cronogramas que reflitam o grau de familiaridade que a pessoa tem com a tarefa.
- Verifique se os prazos que você está propondo realmente são aqueles estipulados pela empresa, e não estão apenas de acordo com seus prazos pessoais.

Precisão

Os obstáculos relativos à precisão também são de dois tipos. Primeiro, há o processo de pensamento gerencial, que exige que os integrantes de nossa equipe realizem o trabalho “à nossa imagem”, de modo que embora estejamos delegando o trabalho a eles, na verdade esperamos que seja feito exatamente da forma como faríamos. O segundo obstáculo muitas vezes é mais difícil para os gerentes, porque diz respeito a erros.

As pessoas trabalham de formas diferentes, freqüentemente chegando aos mesmos resultados. Isso pode ser uma questão de estilo pessoal e experiência. Você deve preocupar-se apenas quando houver uma exigência procedente da empresa, para que o trabalho siga determinada metodologia. Essas razões podem incluir requisitos legais, expectativas estratégicas ou normas culturais. Muitas vezes achamos que nossos funcionários devem seguir nossos métodos por serem testados e comprovados, ou simplesmente porque acreditamos ser o procedimento adequado.

É importante ter bom senso a esse respeito quando você estiver planejando delegar uma tarefa a um integrante de sua equipe. Tente distinguir as questões relacionadas ao trabalho que são obrigatórias e, portanto, fixas, daqueles aspectos em que seus funcionários podem aplicar sua própria criatividade ao trabalho e executá-lo a seu modo.

Cometer erros, ou simplesmente sentir a ansiedade de que eles possam ocorrer quando se delega, pode formar um forte bloqueio para se iniciar efetivamente o processo. Certa vez trabalhamos com uma empresa que incluía na declaração de sua missão: “Não cometeremos erros”. Essa afirmação admirável é digna de elogios, mas a realidade para aqueles funcionários da empresa era bem diferente. Os erros aconteciam, visto que são inevitáveis, mas as pessoas passavam a maior parte do tempo escondendo-os, culpando os outros por eles e não delegando nada no nível gerencial, por medo

de fracassarem. O efeito dessa atitude foi o enorme acúmulo de trabalho no nível gerencial que nunca era transferido aos demais funcionários da empresa e aumentava cada vez mais. Como resultado, havia na empresa um grupo de funcionários descontentes e mal-aproveitados, subordinados aos níveis gerenciais, que estava aprendendo pouco e se desenvolvendo insatisfatoriamente. Talvez não seja surpresa descobrir que essa empresa já não existe mais.

Poucas empresas possuem uma política declarada, relativa a erros. A W. H. Smith Ltd tem uma. Diz claramente que se aprende com os erros e estes deveriam ser discutidos abertamente. Entretanto, diz ainda que não será tolerado que o mesmo erro seja cometido duas vezes.

Os erros acontecem

Os gerentes devem preocupar-se em minimizar a probabilidade de erros, mas usá-los, quando acontecem, como recurso para aprenderem e para melhorarem a qualidade da empresa. A perfeição, ou o impulso de buscá-la, não é ruim em si, mas pode se tornar tamanha obsessão para os gerentes que eles se sintam compelidos a fazerem tudo sozinhos ou, pior, delegam trabalho e então insistem em interferir continuamente ou em verificar até mesmo os mais insignificantes detalhes. As consequências dessa conduta são significativas no processo de delegação, visto que os funcionários ficam tão desmotivados que nem mesmo tentam corrigir os próprios erros, sabendo que seus gerentes os encontrarão. Assim, duas pessoas são pagas para fazer o mesmo trabalho; esta dificilmente é uma receita para a eficiência.

Delegar com confiança exige não apenas sua confiança como gerente, mas também que você confie nos funcionários e demonstre isso abertamente.

Nem todos os erros têm a mesma importância; há os erros significativos e os menos importantes. Identificar erros potenciais

dentro da tarefa delegada, antes de passar o trabalho a alguém, vai ajudá-lo a planejar o nível certo de instrução e, também, uma estratégia adequada para tomar providências, se algo sair errado. Os erros significativos podem variar de uma ameaça à vida até um prejuízo extremamente oneroso, e os menos importantes podem afetar seu produto, sua reputação ou tarefa, embora esses prejuízos não tenham efeitos de longo prazo. Julgar os erros dependerá de um critério seu, e nas primeiras etapas em que o trabalho é delegado aos outros, é importante ser prudente, mas nunca obcecado.

Alguns erros são famosos no mundo dos negócios. A história do *dealer* do Swiss Bank que calculava câmbio estrangeiro e colocou as cifras na coluna errada, acarretando um custo de US\$100 milhões à sua empresa é muito conhecida. Também gostamos da história do diretor que cometeu um erro que custou à sua empresa um milhão de libras. Numa reunião de emergência do conselho de diretoria, convocada para se discutir a crise, ele perguntou ao diretor executivo se ele queria sua demissão. “Não”, foi a resposta. “Acabamos de investir um milhão de libras em seu desenvolvimento e queremos um retorno real quanto a isto!”

Tomando iniciativas

- Enquanto você estiver planejando delegar, pense nas áreas em que a tarefa *precisa* ser executada de uma forma específica, e prepare-se para explicar isto.
- Discuta com sua equipe outras formas possíveis de executar a tarefa.
- Identifique onde os erros potenciais podem aparecer e seu grau de importância.
- Compartilhe suas idéias com a equipe e especifique-as o máximo possível.
- Planeje e procure ajudar especialmente essas áreas.
- Incentive a análise rápida e aberta dos erros com sua equipe.
- Lembre-se de como seus próprios erros foram conduzidos pelos gerentes eficientes.

Preferência

Não é nenhuma surpresa para nós que os gerentes passem a maior parte de seu tempo fazendo o que gostam, sempre que podem. Muitas vezes, essas atividades têm um objetivo, valor ou os fazem se sentir satisfeitos. De nossa experiência, sabemos que os gerentes se mostrarão dispostos a superar todos os obstáculos para delegarem uma atividade ou tarefa pela qual eles não têm preferência pessoal. Aqueles que recebem as tarefas delegadas muitas vezes percebem isso, e provavelmente interpretem-na como uma atividade que lhes está sendo “descarregada”, mesmo que você tenha tentado seguir a boa prática apresentada neste livro. Ser considerado um gerente que se livra daquelas atividades que não lhe agradam não aumentará em nada sua capacidade de influenciar sua equipe de uma forma positiva.

Não estamos sugerindo que você se livre de todo o seu trabalho que lhe dá prazer meramente para ser um gerente eficiente. É uma questão de equilíbrio e prioridade. Não é incomum encontrarmos gerentes que ainda se prendem ao trabalho que costumavam fazer em seu cargo anterior, simplesmente porque gostam de executá-lo. Isso acontece principalmente quando os funcionários realizavam atividades em que eram especializados e acham difícil abrir mão delas, depois que passam a assumir uma gerência. Em casos como esses, os gerentes estão trabalhando dentro de um contexto passado, em vez de demonstrar que estão desempenhando atividades que refletem a atual posição deles e da empresa.

Ao comparar suas preferências pessoais com as atividades exigidas pela empresa, você terá oportunidade de manter-se em dia com suas atividades e permitirá que o trabalho flua de maneira adequada para o bom andamento da empresa. Os gerentes que trabalham levando em conta apenas suas preferências pessoais correm o risco de se tornarem um obstáculo.

- n Faça um exame crítico daquelas tarefas que você gosta de fazer e veja se elas são realmente adequadas a seu papel e às prioridades atuais.
- n Livre-se gradativamente dessas áreas, de uma forma planejada, e substitua-as por atividades que possam valorizar seu tempo.
- n Procure uma nova atividade de acordo com as atuais exigências de seu trabalho.
- n Comece *dividindo* uma tarefa com um funcionário, se você estiver relutante em transferi-la totalmente.

Medo

Nossa resistência a mudanças, em grande parte, é fruto de um tipo de medo ou ansiedade quanto às conseqüências. Delegar não é diferente, nesse sentido. De nossa experiência, podemos afirmar que para alguns gerentes, aprender a lidar bem com todos os possíveis obstáculos discutidos até aqui, finalmente, revelou a raiz do problema: o medo daquilo a que o processo poderia levar as coisas.

Alguns gerentes relutam em aceitar que outros profissionais possam ser mais competentes ou talentosos que eles, e que delegar tarefas só tornará essa diferença mais evidente para seus colegas e chefes. Outros acham que a delegação implica a falta de controle sobre o que está acontecendo, e que seus temores podem cair na vista. Essas suposições extremistas sobre o que poderia acontecer se delegássemos aos outros podem ser bloqueios muito fortes, embora raramente sejam expressos verbalmente.

Para quase todos nós, o que tememos transforma-se em profecia que vai se realizar por si. Se procuramos controlar exageradamente o trabalho dos outros e nos recusamos a compartilhar as partes mais interessantes desse trabalho com aqueles que nos auxiliam, podemos ficar isolados, preteridos e nos ressentiremos com isso. Quase todas as pessoas que trabalham em empresas

Delegar tarefas com segurança

querem assumir a responsabilidade por seu trabalho e sentir-se realizadas com ele. Não vivemos mais em um mundo em que os gerentes são automaticamente respeitados simplesmente por seu tempo de serviço. Saber como delegar tarefas pode ser visto como uma competência gerencial. É um papel facilitador que envolve conhecimentos e recompensas específicos.

Tomando iniciativas

- Expresse qual é a pior coisa que pode acontecer se você delega uma tarefa, estabeleça a probabilidade de tal ocorrência e formule alguns pontos de verificação para impedir que isso aconteça.
- Se você delegasse essa tarefa, pense em quais seriam os melhores resultados, para você e para seus funcionários.
- Verifique quais os aspectos da tarefa que você acha que precisa controlar mais, e verifique-os comparando-os com sua atual função, para certificar-se se eles são realmente necessários.
- Em uma discussão com seus subordinados, estabeleça um nível mutuamente aceitável de controle e *feedback*. Concorde em revisar esse nível com frequência, para ver se está funcionando. Diminua gradativamente o nível de controle associado a cada sucesso obtido em decorrência da delegação.
- Pergunte-se: “Se tenho todo este controle, como ele me beneficia?” Veja se as respostas a que você chega são compatíveis com os valores gerenciais que você pensa possuir.



capítulo 4

Delegação como uma forma de ajudar as pessoas a aprenderem

Há uma ligação tão forte entre delegação e aprendizagem que freqüentemente ficamos surpresos com o número de gerentes que nunca consideraram o processo de delegação como uma oportunidade de aprendizagem, tanto para si como para seus próprios funcionários.

Para assumirmos qualquer tarefa nova, muitas vezes precisamos aprender algo novo. Às vezes essa aprendizagem parece ser muito significativa e bem diferente daquela a que estamos acostumados; por outro lado, o tipo de aprendizagem envolvido pode não ser mais que uma mudança sutil de ênfase na forma como estamos trabalhando no presente. No entanto, a maioria das tarefas delegadas envolverá certa aprendizagem.

Tendo lido quase todo o livro, você pode sentir-se inclinado a testar algumas idéias, delegando uma tarefa a um funcionário seu. Se for este o caso, confira se você está confiante em suas habilidades nas seguintes áreas, visto que são fundamentais na delegação de tarefas:

- esclarecer objetivos
- ser capaz de ouvir
- sintetizar acordos
- confrontar e lidar com acordos não cumpridos

Delegar tarefas com segurança

- estímulo verbal ou capacidade de avaliar
- treinamento

Um esquema para identificar uma possível aprendizagem

O esquema geral apresentado a seguir pode ajudá-lo a considerar as implicações da aprendizagem de qualquer tarefa que você esteja delegando. Antes de aplicá-lo a um funcionário seu, sugerimos que você aplique os critérios à sua própria tarefa de delegar com mais eficiência! Esclarecer essas questões-chave ajudará você e seus funcionários a criarem um “acordo de aprendizagem” para realizar a tarefa delegada. As questões enquadram-se em categorias amplas e podem ser usadas para estruturar as suas discussões conjuntas sobre aprendizagem.

Os quatro “Rs” do contrato de aprendizagem

- requisito
- relevância
- rotas
- reconhecimento

Requisito é o quanto você precisará aprender para que possa executar a tarefa com a maior eficiência possível. O requisito também diz respeito ao nível de aprendizagem que precisará ocorrer, para que uma determinada tarefa seja executada. Em alguns casos, a aprendizagem pode representar um distanciamento significativo da prática corrente; em outros, pode ser a aplicação de uma habilidade bem-desenvolvida em outro meio ou situação.

Relevância é o grau de ligação que você pode estabelecer entre a aprendizagem potencial exigida para a tarefa e as outras áreas de trabalho em que a pessoa está envolvida. Quando as pessoas conseguem ver que se beneficiarão ao aprenderem uma nova habilidade, é mais provável que fiquem motivadas. A relevância da aprendizagem pode ajudar a transformar uma atividade em um desafio positivo.

As *rotas* (ou caminhos) para a aprendizagem dessas novas habilidades podem ser variadas, e não precisam depender dos métodos de treinamento tradicionais, usados freqüentemente. Há outras formas de aprender no local de trabalho que não exigem que você participe de cursos. Você pode desempenhar um papel útil nesta área do processo de delegação, treinando seus funcionários na execução de tarefas de modo a ajudá-los a aprender. Eric Parsloe escreveu um excelente livro da série *Training Extras*, intitulado *O gerente como líder e orientador*; recomendamos que você o leia, caso ache que precisa aprender a ser um treinador mais eficiente de sua equipe, para que o processo de delegação transcorra com sucesso. Por que você não tenta descobrir um processo de aprendizagem para si mesmo, a partir dessa atividade?

O *reconhecimento* impõe um conjunto mais desafiador de questões, à medida que requer que sejamos capazes de demonstrar o que aprendemos por meio de nossas ações, não apenas para nós mesmos, mas para aqueles à nossa volta. Para um gerente envolvido em delegação e treinamento, é uma etapa importante no processo, visto que lhe fornece uma garantia firme de que o tempo e o esforço dele foram bem-empregados. Esses indicadores externos formam a base do reconhecimento de que a delegação é um processo de valor dual; ou seja, o aprendiz se beneficia dela e gera benefícios à empresa. Quando os funcionários aprenderam a dominar uma tarefa recen-

Delegar tarefas com segurança

temente delegada, tanto a empresa como eles se beneficiam disso. Para que essa afirmação tenha sentido, deve haver meios de identificar esses benefícios, para ambas as partes.

Tomando iniciativas

- Sempre procure detectar o potencial de aprendizagem que um trabalho a ser delegado representa e converse sobre ele com a pessoa que está sendo incumbida de realizar a tarefa.
- Uma vez identificados os elementos essenciais da aprendizagem, estabeleça de comum acordo com seu funcionário os caminhos a serem seguidos para que essa aprendizagem ocorra.
- Aperfeiçoe suas habilidades como treinador antes de iniciá-la, de modo que você possa ajudar ao máximo, se precisarem de seu apoio.
- Tente encontrar ligações entre a aprendizagem necessária à tarefa e os benefícios que essa aprendizagem trará para seu funcionário, nos demais serviços por ele executados.
- Veja claramente com seu funcionário quando você pode oferecer-lhe apoio e qual a natureza desse apoio. Programe tempo para fazer isso.
- Aplique essas idéias a suas próprias habilidades de delegar aos outros. Identifique as habilidades que você precisará aprender a fim de ajudá-los e planeje uma forma de aprendê-las. Lembre-se, se o sistema funciona para seus funcionários, pode ter alguns benefícios para você também!
- Use as idéias deste capítulo para analisar cuidadosamente sua posição profissional e encontrar meios de desenvolvê-la ainda mais.



capítulo 5

Delegação: do ponto de vista de quem a recebe

Em todo este livro, dirigimos nossa atenção para aqueles que estão em condições de delegar. Entretanto, há duas áreas que ainda precisam ser discutidas, para que o processo de delegação seja tratado por todos os ângulos. Alguns de nós assumimos a posição de delegar aos outros, mas não nos delegam tarefas. Quase todos nós nos encontramos em um “sanduíche de delegações”, em que planejamos e dirigimos o processo de delegação a nossos funcionários, e ao mesmo tempo somos incumbidos de executar atividades delegadas por nosso chefe.

Aqueles que recebem tarefas que lhes são delegadas mas não têm a quem delegar receberam pouca atenção neste texto; não é nosso objetivo principal. Durante vários anos, trabalhamos com grupos de pessoas nessa posição. Descobrimos que muitas vezes elas começam descrevendo suas experiências negativamente, sentem-se impotentes para reagir ao receberem uma tarefa que lhes foi delegada, sem consideração ou planejamento e raramente recebendo qualquer treinamento. Isso forma um quadro sombrio da vida empresarial, principalmente para aqueles que o vivem diariamente.

Transferir e receber tarefas delegadas

Há uma enorme tentação nas empresas de transmitir e perpetuar certos comportamentos gerenciais que nós mesmos experimentamos. Embora não seja adotada como uma estratégia positiva, a inércia pode afetar nossa maneira de trabalhar. Esta nos leva ao ponto em que deixamos de perceber o estilo gerencial que desenvolvemos para nós mesmos. Mesmo aqueles dentre nós que lutam para agir corretamente em nome de suas empresas e de seus funcionários podem sentir-se desmotivados ao receberem uma tarefa delegada inadequadamente, com pouco apoio ou incentivo.

Descarregar ou delegar?

Nessas situações, o processo de gerenciar para cima torna-se ainda mais crítico quando você não estiver em uma posição que lhe permita delegar. Quando o trabalho pára em você, há poucas chances de transmitir uma boa experiência de aprendizagem aos outros. O termo “descarregar” tornou-se comum no vocabulário gerencial e fornece-nos imagens muito negativas de pessoas impotentes sendo sobrecarregadas de serviços pouco definidos, não ligados a uma proposta de aprendizagem e recebendo apoio inadequado. Pior ainda, pode simplesmente tratar-se de tarefas que seus chefes não querem fazer!

Já é tempo de aqueles, nessa posição, assumirem uma conduta mais planejada para receber o trabalho delegado. Nossa experiência de desenvolver um trabalho desse tipo com grupos mostrou que tanto os funcionários quanto a gerência que está delegando tarefas a eles começam a desenvolver uma forma de trabalhar muito mais gratificante, menos estressante e mais eficiente, do ponto de vista da empresa. Muito foi escrito sobre delegar poder aos funcionários. Poucos são os processos adotados pelas empresas em que seja possível dar poder a funcionários de todos os níveis, que não seja por

meio da delegação. Romper esse ciclo de experiência negativa pode ser difícil, mas não impossível. Durante todos esses anos, tem sido difícil ensinar àqueles que estão nessa posição que é possível participar do processo de delegação com seus gerentes, questionando-os, pedindo esclarecimentos e dando um *feedback* estimulante. Esperar que os gerentes aprendam a delegar com perfeição poderia fazer-nos esperar por muito tempo e simplesmente levar-nos a um ressentimento ainda maior.

Figura 5.1
Habilidades para receber
tarefas delegadas

Etapa 1 — Dar esclarecimentos

- Estabeleça claramente qual é a tarefa e como deverá ser apresentada quando estiver concluída.
- Combine uma data em que a tarefa precisa estar terminada.
- Esclareça qual a prioridade da tarefa em relação a outras atividades suas.
- Explique as conseqüências de se mudarem as prioridades, se esse for um requisito da tarefa.
- Verifique se o trabalho precisa ser feito seguindo-se procedimentos específicos.

Etapa 2 — Prever apoio

- Deixe claro qual o tipo de apoio de que você precisará e solicite-o.
- Planeje datas específicas que devem ser respeitadas.
- Veja bem de que é que você pode precisar para aprender e discuta isso com seu chefe.
- Planeje um tempo para a aprendizagem e garanta o acordo de seu chefe.

Etapa 3 — Lidar com as dificuldades

- Resolva as dificuldades imediatamente e consulte especialistas, se necessário.

Delegar tarefas com segurança

- Replaneje a programação geral e informe as pessoas sobre a mudança.
- Se houver mudança nas prioridades, esclareça-as no início do trabalho.
- Reprograme reuniões canceladas que podem ter sido marcadas para ajudá-lo.
- Mantenha o seu gerente informado sobre o processo de delegação e sugira formas de aperfeiçoá-lo no futuro.

A Figura 5.1 ilustra o tipo de questões que deveriam interessá-lo, caso lhe estejam delegando tarefas. Examine a lista e marque quaisquer atividades que se apliquem atualmente, quando lhe delegam tarefas. Como nos exercícios anteriores, seja o mais sincero que puder e não se preocupe se algumas dessas idéias forem novas para você; a seção “Tomando iniciativas” a seguir lhe dará algumas idéias sobre como você pode se aperfeiçoar.

Tomando iniciativas

- Mesmo que você não se saia tão bem na reunião inicial com seu chefe, sempre é possível procurá-lo e fazer a ele as perguntas que lhe ocorreram depois. Faça isso o mais rápido que puder.
- Trabalhe bastante para chegar a um quadro preciso e claro de todos os aspectos que lhe darão condições para completar a tarefa com sucesso. Esses aspectos podem incluir qualquer um dos itens (ou todos) demonstrados a seguir:
 - tempo de execução do trabalho
 - objetivos tangíveis
 - qual o tempo para completar a tarefa geral
 - relações com outros chefes
 - uma idéia quanto ao tipo de ajuda que você pode esperar
- Se você estiver tendo dificuldades para estabelecer acordos firmes com seu gerente, explique como eles são importantes para que você possa fazer bem o seu trabalho.

Delegação: do ponto de vista de quem a recebe

- Identifique tudo o que você precisará aprender para ser capaz de completar a tarefa, e discuta cada item com seu gerente, em uma de suas reuniões planejadas. Assegure-se de que o tempo necessário para essa aprendizagem seja levado em conta, no prazo geral estabelecido para a execução do trabalho.
- Mantenha-se atento a quaisquer problemas que você possa prever, e avise àqueles que precisam ser informados dos problemas o mais rápido possível.
- Se você não sabe bem como seu gerente reagirá diante de quaisquer erros, levante a questão e estabeleça um procedimento para lidar com eles, se surgirem.
- Procure ater-se o máximo que puder ao cumprimento de todos os acordos que você fez.
- Procure garantir que todas as reuniões marcadas com seu gerente sejam realizadas e, se ficar difícil mantê-las, encontre um momento para alertá-lo quanto ao problema. Se o problema estiver se agravando, procure seu chefe e explique as possíveis consequências para andamento do trabalho.
- Considere-se como um participante ativo no processo e contribua com ele. Onde houver problemas, aborde-os de modo educado, com clareza e de uma maneira profissional.

Boa sorte!



Leituras complementares

Procuramos muito para compilar uma lista de leitura sobre o assunto, mas ficamos desapontados com a relação de livros a que chegamos. Muitos livros sobre tópicos de gerenciamento apresentam algumas linhas sobre delegação, mas não parece haver um texto-padrão.

BEE, R. e F. *Feedback*. São Paulo, Nobel, 2000.

COATES, J. *Managing Upwards*. Londres, Gower, 1994.

COATES, J. *Solving the 126 Commonest Time Problems*. Londres, JCA, 1988.

HANDY, C. *Understanding Organisations*. Harmondsworth, Penguin, 1993.

GLEESON, K. *The Personal Efficiency Program*. Nova York, Willey, 1994.

LEIGH, A. *20 Ways to Manage Better*. 2. ed., Londres, IPD, 1995.

MACKAY, I. *Como ouvir pessoas*. São Paulo, Nobel, 2000.

PARSLOE, E. *O gerente como líder e orientador*. São Paulo, Nobel, 2000.

PETTINGER, R. *Introduction to Management*. Londres, Macmillan, 1994.

DELEGAR TAREFAS COM SEGURANÇA

Jonathan Coates & Claire Breeze

Jonathan Coates é engenheiro, conferencista e foi diretor do *TSB Group* e tem vários livros publicados. Claire Breeze lidera grupos cujos participantes se aperfeiçoam profissionalmente, sendo orientados no próprio local de trabalho.

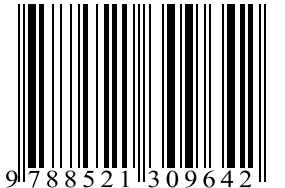
Este livro destina-se a pessoas que já atuam e a outras que venham a atuar em qualquer cargo de chefia, gerência ou liderança de grupo.

Além deste, a VOCÊ s.a. e a Nobel estão publicando outros livros do *Institute of Personnel and Development - IPD - Londres*.

- Como fazer propostas e relatórios
- Avaliação de desempenho
- Trabalho em equipe
- Como fazer entrevistas de seleção
- Como ouvir pessoas
- Fidelizar o cliente
- Administre seu tempo
- Negocie, influencie e convença
- Como tornar-se um líder
- Feedback
- Como motivar pessoas

Tomados em seu conjunto, os livros da "Coleção VOCÊ s.a." são uma excelente referência para estudo e consultas rápidas. São também úteis para uso em *workshops* e seminários de treinamento.

ISBN 85-213-0964-3



9 788521 309642