

Donna M. Genett



# O PODER DE DELEGAR

AUMENTE SUA EFICIÊNCIA  
E MELHORE SUA VIDA  
PESSOAL E PROFISSIONAL

“O mais corriqueiro estilo administrativo é a gestão gaivota. O gerente lhe dá uma tarefa, desaparece e só retorna quando você comete um erro [...]. O livro de Donna M. Genett torna esses vôos desnecessários.”

KEN BLANCHARD,  
co-autor de *O gerente-minuto*

Atenção ao planejamento estratégico e comunicação eficiente são, desde sempre, pontos-chave para o bom desempenho de qualquer negócio. Donna M. Genett, especialista em coaching executivo, capacitação e desenvolvimento empresarial, mostra em *O PODER DE DELEGAR* que esses são aspectos fundamentais também para uma das atividades mais importantes da gestão atual: delegar com eficácia.

Nesta parábola sobre gestão de negócios, Donna M. Genett utiliza a história de dois primos, James e Jones, como cenário para apresentar um bem-sucedido programa de treinamento em delegar e conduzir tarefas, que envolve, entre outras atividades:

- Delinear objetivos claros e específicos
- Definir a autonomia dos envolvidos
- Acompanhar as etapas de execução do trabalho

O PODER DE  
DELEGAR

Table 1. Mean (SD) age, height, weight, and body mass index (BMI) of the 100 children in the study

| Measure                   | Mean (SD)    |
|---------------------------|--------------|
| Age (years)               | 10.2 (0.5)   |
| Height (cm)               | 145.2 (10.1) |
| Weight (kg)               | 38.5 (10.2)  |
| BMI (kg m <sup>-2</sup> ) | 18.5 (3.2)   |

children were asked to perform a series of tasks designed to assess their ability to perform a range of physical activities. The tasks were performed in a sequence, and the order of the tasks was randomized.

The first task was a 100-m sprint. The children were asked to run as fast as they could for 100 m. The time taken to complete the sprint was recorded.

The second task was a 100-m shuttle run. The children were asked to run back and forth between two lines 100 m apart for 10 minutes. The number of shuttles completed was recorded.

The third task was a 100-m obstacle course. The children were asked to run a 100-m course that included a series of obstacles. The time taken to complete the course was recorded.

The fourth task was a 100-m relay race. The children were asked to run a 100-m relay race in teams of four. The time taken to complete the race was recorded.

The fifth task was a 100-m endurance run. The children were asked to run a 100-m course for as long as they could. The time taken to complete the run was recorded.

The sixth task was a 100-m agility test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of cones. The time taken to complete the course was recorded.

The seventh task was a 100-m balance test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of balance beams. The time taken to complete the course was recorded.

The eighth task was a 100-m coordination test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of coordination exercises. The time taken to complete the course was recorded.

The ninth task was a 100-m speed test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of speed exercises. The time taken to complete the course was recorded.

The tenth task was a 100-m strength test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of strength exercises. The time taken to complete the course was recorded.

The eleventh task was a 100-m endurance test. The children were asked to run a 100-m course for as long as they could. The time taken to complete the run was recorded.

The twelfth task was a 100-m agility test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of cones. The time taken to complete the course was recorded.

The thirteenth task was a 100-m balance test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of balance beams. The time taken to complete the course was recorded.

The fourteenth task was a 100-m coordination test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of coordination exercises. The time taken to complete the course was recorded.

The fifteenth task was a 100-m speed test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of speed exercises. The time taken to complete the course was recorded.

The sixteenth task was a 100-m strength test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of strength exercises. The time taken to complete the course was recorded.

The seventeenth task was a 100-m endurance test. The children were asked to run a 100-m course for as long as they could. The time taken to complete the run was recorded.

The eighteenth task was a 100-m agility test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of cones. The time taken to complete the course was recorded.

The nineteenth task was a 100-m balance test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of balance beams. The time taken to complete the course was recorded.

The twentieth task was a 100-m coordination test. The children were asked to run a 100-m course that included a series of coordination exercises. The time taken to complete the course was recorded.

Donna M. Genett

# O PODER DE DELEGAR

AUMENTE SUA EFICIÊNCIA  
E MELHORE SUA VIDA  
PESSOAL E PROFISSIONAL

Tradução  
Alexandre Tuche

9ª EDIÇÃO



G29p  
9ª ed.

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.  
Genett, Donna M., 1955-  
O poder de delegar / Donna M. Genett; tradução: Alexandre  
Tuche. – 9ª ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

Tradução de: If you want it done right, you don't have to do  
it yourself  
ISBN 978-85-7684-066-4

1. Delegação de autoridade. 2. Delegação de autoridade para  
empregados. I. Título.

06-2694

CDD – 658.402  
CDU – 65.012.468

Título original norte-americano  
IF YOU WANT IT DONE RIGHT,  
YOU DON'T HAVE TO DO IT YOURSELF  
Copyright © 2004 by Donna M. Genett

Capa: Julio Moreira  
Editoração eletrônica: DFL

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução,  
no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora,  
sejam quais forem os meios empregados.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil  
adquiridos pela  
EDITORA BEST SELLER LTDA.  
Rua Argentina, 171, parte, São Cristóvão  
Rio de Janeiro, RJ – 20921-380  
que se reserva a propriedade literária desta tradução.

---

Impresso no Brasil

ISBN 978-85-7684-066-4

Seja um leitor preferencial Record.  
Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor:  
mdireto@record.com.br ou (21) 2585-2002

## SUMÁRIO

Agradecimentos 7

Introdução 9

◦ 1 ◦

Conheça Jones e James:  
tão parecidos e tão diferentes 11

◦ 2 ◦

James investe em delegar tarefas 19

◦ 3 ◦

Hora do segundo passo 35

◦ 4 ◦

James define autonomia 45

◦ 5 ◦

Outro passo em falso – mas tudo fica bem  
quando termina bem 59

◦ 6 ◦

Com o chefe, James usa o que sabe sobre delegar com  
eficácia de um novo modo 71

◦ 7 ◦

Por que James está assobiando? 77

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus clientes que compartilharam suas esperanças e seus medos, seus desafios e sucessos. Foi, e continua a ser, um grande prazer trabalharmos juntos. Aprendi muito com vocês.

Obrigado à minha família e aos meus amigos pelo seu apoio e estímulo. Um obrigado especial para aqueles que leram os primeiros esboços deste livro e me ofereceram feedback e estímulo muito importantes: Aleta Edwards, Michael Dennis e Frank Hagel.

Obrigado a Greg Winston e Warren Farrell, por todas as importantes dicas iniciais sobre publicação.

Um agradecimento especial à minha editora americana, Joyce Quick, por sua orientação e apoio, e por fazer meu trabalho original ganhar vida. Espero que este seja o início de muitos empreendimentos juntos.

E, finalmente, obrigado a meu *publisher*, Stephen Blake Mettee, pela decisão e pelo telefonema que tornaram este livro uma realidade. Espero ansiosamente compartilhar esta aventura.



## INTRODUÇÃO

Nos últimos 15 anos, tenho treinado executivos para atingir seu potencial máximo. Profissionais que chegaram a mim com interesses e objetivos diferentes. Os problemas que eles (ou suas organizações) me apresentaram eram tão variados quanto seus cargos. Em algum ponto do processo de coaching, inevitavelmente tive que ensinar a cada um deles como melhorar sua capacidade de delegar tarefas. Cada aluno desse processo ficava grato, aliviado e ansioso por colocar os conceitos em prática. Porém, a experiência dramática e o impacto disso tudo só me ocorreram em uma certa semana de março de 2002.

Ao longo da tal auspiciosa semana treinei 20 pessoas. Como de costume, cada um dos clientes veio até mim com preocupações diferentes, de sentir-se sobrecarregado no trabalho até querer aprender a preparar seu pessoal para lidar com empregados difíceis. Parecia que, independentemente dos “sintomas”, a

“cura” era a mesma: aprender como delegar de maneira mais eficaz.

Ofereço vários serviços de consultoria, e é raro para mim ter uma experiência tão intensa em qualquer campo como tive nesse caso. Mas o que mais abriu meus olhos foi ver como tantas pessoas reagiram de forma tão consistente ao método de delegação de tarefas que ensinei a elas. Comentários tais como “Quem dera eu tivesse aprendido isso há anos!”, “Isso mudará minha vida!” e “Por que não se ensina isso na faculdade?” eram comuns. Mas o comentário mais freqüente era: “Todos os gerentes que conheço poderiam beneficiar-se disso. É maravilhoso! Você deveria escrever um livro!” Então, segui seus conselhos.

Exerci cargos administrativos e sabia que desejava escrever um livro que fosse uma leitura rápida e informativa. Um livro que proporcionasse a você algo possível de realizar e que fizesse diferença no minuto em que você terminasse de ler. Um texto simples e prático que, ainda assim, mudasse sua vida — se o seu conteúdo for aplicado.

Espero sinceramente que você reaja da mesma forma que meus clientes em relação a este poderoso método e obtenha muito sucesso delegando tarefas!

1

CONHEÇA JONES E JAMES:  
TÃO PARECIDOS E TÃO  
DIFERENTES

**J**ohn Jones Jr. e John James Jr. não eram primos comuns. Cresceram na mesma cidade, na mesma rua e moravam um ao lado do outro. Suas mães eram gêmeas idênticas e grandes amigas que se casaram com John Jones e John James quase na mesma época. Surpreendentemente, os dois também tinham crescido como grandes amigos. Ainda mais surpreendente: os dois John Junior nasceram no mesmo dia, no mesmo hospital, com suas mães dividindo um quarto duplo!

Como a proximidade entre os quatro Johns criava muita confusão, os primos eram chamados em família

de Jones e James. Com o tempo, todas as outras pessoas também adotaram os apelidos.

Ninguém sabia se as semelhanças entre os primos eram causadas pelo fato de as mães serem gêmeas idênticas. Não importava; os primos pareciam gêmeos e agiam com tal. Antes de entrarem para o jardim de infância, tinham descoberto a arte de confundir deliberadamente a família e os amigos. No ensino fundamental, eles a aperfeiçoaram. No ensino médio, passavam quase todo o tempo livre juntos, freqüentavam as mesmas disciplinas e praticavam os mesmos esportes. Eles ocupavam o mesmo patamar tanto como alunos quanto como atletas.

Os primos foram para a mesma faculdade e continuaram a freqüentar as mesmas disciplinas. Eram um pouco criticados por causa disso, mas qualquer um que prestasse atenção podia ver que eles não faziam essas escolhas devido a algum tipo de dependência. A verdade era que eles apreciavam genuinamente as mesmas atividades e tinham prazer em realizá-las juntos, por assim dizer.

Após a faculdade, eles prosseguiram com a tradição de surpreender a todos casando-se com irmãs gêmeas em uma cerimônia dupla (naquele ponto, ninguém mais se surpreendia — a situação tornara-se divertida e curiosa). Formaram suas famílias na mes-

ma época. Conseguiram empregos na mesma empresa e financiaram a compra de suas casas no mesmo quarteirão. Além do mais, os dois desempenhavam suas funções muito bem. Todos estavam felizes. Tudo parecia bem.

E tudo *estava* bem, até Jones e James serem promovidos a gerentes. Seus escritórios ficavam em andares diferentes, então, no início, eles não se viam muito. Por um tempo, cada um supôs que o outro estava, como de costume, reproduzindo sua própria experiência. Mas esta não era mais uma suposição segura. James começou a notar certa diferença. E ainda por cima não era uma diferença pequena. Pior ainda: era algo que parecia estar aumentando!

Veja bem, Jones freqüentemente saía de casa após tomar um café-da-manhã saudável e voltava a tempo de **jantar** com a família. O horário de James não era nem um pouco regular. Na verdade, a agenda de James parecia ter explodido. Ele, freqüentemente, não tomava café-da-manhã a fim de chegar no escritório um pouquinho mais cedo. A hora de voltar para casa dependia de quantos incêndios ele tivesse que apagar naquele dia e de quantas tarefas a fazer se empilhassem na sua caixa de entrada.

Ainda por cima, Jones continuava a fazer aquilo de que gostava: jogava golfe, fazia móveis, lia sobre a

Guerra Civil, levava as crianças para acampar. Por outro lado, havia tantas tarefas que James *tinha* de fazer que ele raramente tinha tempo para aquelas que simplesmente *queria* fazer.

Em seu aniversário, a esposa de Jones o presenteou com férias no Havaí, para dois. A esposa de James mal estava falando com ele, e isso o perturbava muito em seu coração e em sua mente.

Jones tinha boa aparência — era saudável e estava em forma. Provavelmente devido ao golfe e ao sol. Ele ainda corria três ou quatro vezes por semana. Quando James olhava para baixo, via uma barriga protuberante. E sentia-se mais cansado do que gostava de admitir. O déficit constante de energia fez James viciar-se em café, o que parecia deixá-lo mais atento — nas quantidades que ele bebia, porém, só o deixava mais irritável.

No trabalho, Jones sempre parecia conversar, sorridente, com o pessoal de sua equipe e envolvia-se em vários eventos da empresa e da comunidade. Era explícito o quanto gostava de agir como mentor, mostrando-se sempre disponível. James não tinha tempo a perder. E, mesmo que conseguisse encontrar tempo livre, não teria mais energia. Cada vez mais, tudo o que ele queria era chegar ao fim do dia, ir para casa e desabar.

James soube que o chefe de Jones era um animado chefe de acampamento. Ele certamente parecia relaxa-

do e alegre com suas tropas. Para falar a verdade, todos no departamento de Jones pareciam relaxados e alegres. Não era de admirar. Eles atingiam e ultrapassavam as metas contando piadas e indo para casa na hora.

Infelizmente, o departamento de James estava cada vez mais deficitário. Eles não alcançavam suas metas. O chefe de James estava preocupado e vigilante. Os empregados de James estavam inquietos e queixosos. A família de James estava, digamos, igualmente inquieta e queixosa.

James também não vinha se sentindo muito bem. Às vezes, seu pescoço ou sua cabeça doía, e ele estava começando a perder as esperanças de se equiparar a Jones.

Não parecia justo. Como o primo, James sempre tivera excelente desempenho. Quando tinha de se preocupar apenas consigo no trabalho, ele conseguia realizar qualquer atividade a que se dispusesse. Agora que era gerente, ele não só tinha de fazer o próprio trabalho, como também tinha de assegurar que seu pessoal fizesse o trabalho deles. E tudo tinha de ser feito segundo os padrões da empresa. Se não fosse assim, ele tinha de intervir. E estava ficando mais difícil fazer com que o pessoal cooperasse. Parecia que eles não sabiam o que fazer. Quando faziam, levavam tempo demais.

A carga adicional de trabalho era enorme. Tinha relatórios para produzir e outros para avaliar. Memorandos e publicações especializadas aguardavam sua leitura. Reuniões contavam com sua presença. Além de tudo isso, tinha afazeres administrativos — inspeção de desempenho, contratação, demissão e, mais vezes do que gostava de pensar, repreensões.

James soube de várias reclamações, principalmente sobre o fato de ele nunca estar disponível. Também algumas sobre ele perder a paciência com muita facilidade. Porém, com sua carga de trabalho, havia pouco tempo para passear pelo andar e ele estava, quase sempre, tão cansado e tão estressado que se esquecia de usar o tato.

Seu chefe dizia que ele devia delegar mais. No entanto, toda vez que James tentava dividir um pouco de sua carga de trabalho com outros, acabava com mais trabalho a fazer. O trabalho não era feito corretamente e sobrava para James arrumar o resultado da bagunça.

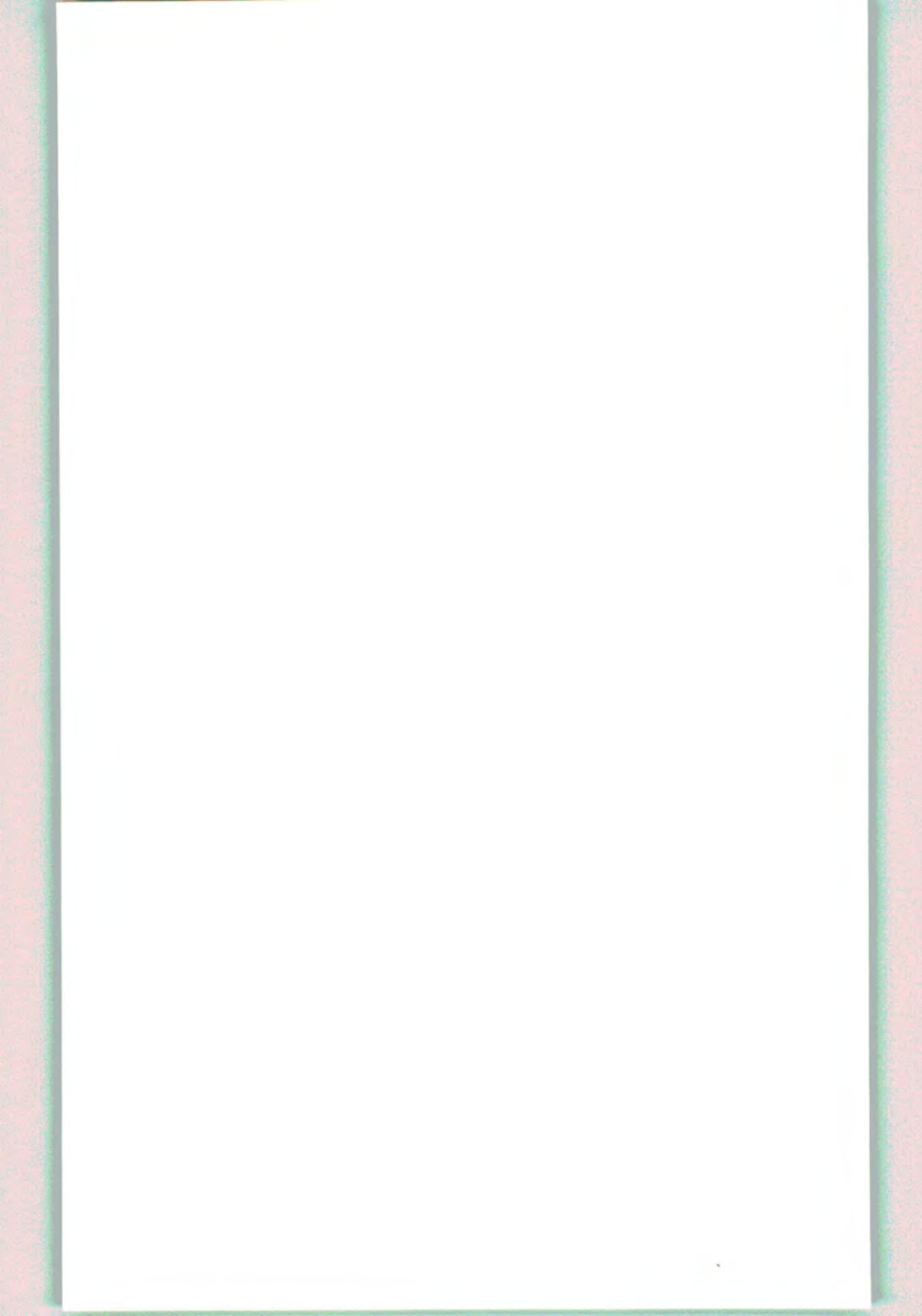
James sempre acreditara, como seu pai costumava dizer, que “Se quiser que seja feito corretamente, faça você mesmo”. Mas agora ele estava reconsiderando a sabedoria dessa autoconfiança estilo caubói. O que acontece quando você não *consegue* fazer tudo sozinho? Quando o trabalho é tão grande que exige várias pessoas?

Ele começara a se perguntar se o dinheiro que tinha ganho com sua promoção valia o preço que ele e sua família estavam pagando. Ainda assim, não queria perder o salário nem a oportunidade. Ele se sentia paralisado.

Bem tarde, certa noite, enquanto dirigia de volta para casa após perder mais uma vez o jantar com a família por causa de problemas no trabalho, James chegou a uma conclusão. Ele tinha de dar fim à sua paralisia e fazer algo. Algo diferente, que nunca fizera antes. Precisava tomar várias atitudes.

Algumas novas atividades poderiam tornar-se difíceis, outras, tediosas. Mas isso não seria problema. Ele estava cansado de sentir-se daquela maneira e queria fazer o que fosse preciso para alcançar resultados diferentes. O tipo de resultado que via quando olhava para Jones.

Quando estacionou na entrada da garagem, James pensava em sua guinada e se perguntava insistentemente: “O que fazer” “Como fazer?”



## JAMES INVESTE EM DELEGAR TAREFAS

**J**ames sempre foi um bom solucionador de problemas, pelo menos até aquele momento. Achava que a melhor maneira de começar a resolver a questão era conversar com Jones.

Jones, por sua vez, estava preocupado com James. Notara o quanto o amigo parecia estar sobrecarregado e estressado nos últimos meses, mas também conhecia bem o primo. Em suas famílias, conselho não solicitado geralmente não era bem-vindo. Nenhum dos dois primos jamais gostara de dá-lo ou recebê-lo.

Jones tinha decidido que precisava se afastar e esperar que James o procurasse. Então, quando James

sugeriu que almoçassem juntos — e James não parecia tão disponível nos últimos tempos —, Jones agiu como se não fosse grande novidade.

Mas era. Na verdade, ficou bastante surpreso. Pela primeira vez, algo muito diferente estava acontecendo em suas vidas.

— Então, Jon — disse James, batendo no ombro do outro, como faziam quando eram garotos. — Como está se saindo? Está gostando de ser gerente?

Jones sorriu.

— Tive minhas dúvidas a princípio, mas até que gosto bastante. Acho que combina comigo e sinto que sou bom nisso. Gosto de estar no comando. É muito gratificante.

James retribuiu-lhe o sorriso. Gratificante não seria a palavra que ele escolheria. Já era hora de aprofundar um pouquinho a conversa.

— Então, do que especificamente você gosta?

Jones inclinou a cadeira para trás, balançando-a um pouco.

— Esta é uma boa pergunta... e tenho pensado nela ultimamente. Imagino que uma das razões seja porque eu goste de ajudar as pessoas a crescer e se desenvolver. Você sabe como é. Dar-lhes uma chance de brilhar. Gosto de formar uma equipe campeã e ver como isso faz com que todos se sintam bem. Gosto de acei-

tar novos desafios e estendê-los a todos, a toda a equipe, e, digamos, pôr a mão na massa, por assim dizer.

Jones parou um momento e depois continuou:

— Poucos aspectos em minha vida causam uma sensação tão boa quanto fazer parte de uma equipe vencedora. — Ele inclinou-se para a frente mais uma vez, colocando os quatro pés da cadeira no chão, e olhou para James, que tinha o rosto franzido.

— Você não parece estar sobrecarregado — disse James.

Jones concordou com a cabeça. O cenho de James franziu-se mais.

— Então, qual é o seu segredo? Como você gerencia? Você tem um clone em algum lugar para substituí-lo algumas vezes por semana e fazer o seu trabalho enquanto você dorme?

Jones riu.

— Diga-me onde conseguir um! Não, nada de clone, mas minha equipe e eu dividimos a carga de trabalho uniformemente. Funciona muito bem. Avalio a força de trabalho e as oportunidades de cada membro da minha equipe, e levo em consideração seus interesses e objetivos pessoais também. Conversamos sobre esses aspectos, individualmente, e tento dividir o trabalho de acordo com isso. Eu delego. — Jones se perguntou se não estaria parecendo um sermão.

— Isso é fácil demais — disse James, mas sua curiosidade tinha sido despertada. — Parece-me algo extraído de um livro de administração. Sou eu aqui. Diga a verdade. Quando você delega trabalho às pessoas, elas normalmente não encontram um modo de confundir tudo? O fato de delegar não faz com que você simplesmente tenha de consertar a situação um pouquinho mais adiante?

Jones deu um risinho.

— Ah, sim, isso pode acontecer, especialmente no início. Pensei que meu pessoal fosse preguiçoso, não estivesse motivado ou simplesmente não fosse competente o bastante. Então Jennifer, uma de minhas subordinadas diretas, me corrigiu.

Agora James estava realmente interessado.

— Está brincando? Como ela fez isso? Quer dizer, por que precisou ser corrigido, afinal de contas?

— Bem, é engraçado agora — Jones explicou —, mas na época eu fiquei desconcertado. Surpreso, poderíamos dizer.

— Vamos lá. Conte-me — disse James.

— Tudo bem — disse Jones, animando-se com a tarefa. — Não lembro exatamente quando isso aconteceu, mas foi logo depois de eu virar gerente do departamento. Dei a Jennifer uma pequena tarefa. Parecia bem clara para mim e achei que ela tivesse entendido o que eu estava falando quando lhe disse para fazê-la.

Então voltei para o escritório e esperei. Mais tarde, naquele dia, ela voltou com algo totalmente diferente do que eu queria. Não fiquei satisfeito e tentei dizer isso a ela com cuidado para não magoar seus sentimentos. Cara, que besteira!

— O que aconteceu? — Por alguma razão, ouvir que Jones fez besteira causou uma sensação boa em James. Jones também é humano, ele pensou. É bom lembrar.

— Bem no meio dos olhos. Cara, ela não me perdoou. — Jones começou a rir novamente.

— O quê? Você está brincando! Você permitiu isso?

— Olhando para trás, isso é que é engraçado. Tudo o que ela disse para mim foi no alvo. Ela me alfinetou. O que eu pensava ter sido erro dela, na verdade, era meu! E a conversa que eu pensei que seria para punir Jennifer terminou com ela me colocando no devido lugar. Tudo o que ela disse estava correto! Eu não podia discordar. Que tal tomar isso como uma lição de humildade?

James engoliu em seco e limpou a garganta. Afinal de contas, o que foi que Jones achou tão divertido em ser humilhado?

— Então, o que ela disse, se você não se importa que eu pergunte?

— Nem um pouco. Tudo o que ela disse foi a simples verdade. Ela disse que o problema não era sua

incapacidade de realizar a tarefa. Eu sabia que ela era capaz de fazê-lo, ou não teria pedido. O problema era minha falta de detalhamento do que eu desejava.

— O quê? Sua falta de detalhamento? Explique-se.

— Eu pedi que ela fizesse algo que ela nunca tinha feito antes. Pedi que montasse um folheto para nossa nova campanha. Eu sabia que ela possuía inclinação artística e pensei que apreciaria a oportunidade de usar sua criatividade. No entanto, ela voltou com algo totalmente diferente do que eu tinha imaginado e esperado. Não condizia com a imagem de nossa empresa. E não era só isso: não tinha o conteúdo apropriado. Ela fez um folheto, tudo bem, era exatamente o que eu pedi, mas que estava longe do esperado.

“Quando comecei a conversar com ela sobre isso, explicando tudo o que ela não tinha feito corretamente, ela me interrompia: ‘Você não disse que tinha de ser assim’, ‘Você não explicou que tinha de ser nesse formato’, ‘Você não me disse que queria que o folheto informasse isso’. Finalmente, ela levantou a mão e disse: ‘Se você tivesse me dito isso antes, eu teria feito o que pediu e poupado aos dois muito tempo, para não mencionar esta conversa muito desagradável!’

“Assim que saí do choque, percebi que ela estava certa. Não me agradou dizer que ela havia errado, e ela não gostou de ouvir. O que piorou a situação foi saber

que ela teria feito um grande trabalho se eu tivesse explicado em detalhes o que eu desejava. Combinamos que daquele instante em diante nós dois nos asseguraríamos de que ela entendera claramente minhas expectativas. Agora, quando delego uma tarefa para Jennifer, sou claro e detalhista. Peço até que ela repita o que eu disse para confirmar que compreendeu da maneira correta. É precaução.”

James ficou em silêncio por um momento, absorvendo tudo.

— Uau — ele disse finalmente —, é simples, mas realmente importante. A verdade é que nunca pensei sobre isso dessa maneira.

Jones sorriu e bateu no braço de James.

— Nem eu, amigão. Nem eu.

Quando James voltou para o escritório, pensou nas várias tarefas que tinha designado nos dias anteriores. Tinha cometido o mesmo erro em todos os casos: não fora claro o bastante. Agora ele podia ver, da perspectiva de seu pessoal, por que eles faziam o que faziam. Antes, tudo o que enxergava era que eles não tinham feito o que ele queria.

Dentro de seu escritório, James escreveu o seguinte em seu quadro, onde ele costumava registrar seus pensamentos mais importantes:



- Defina e descreva claramente cada tarefa.
- Seja específico.
- Peça que o subordinado repita a tarefa para você a fim de assegurar que o que é esperado tenha sido compreendido em sua totalidade.

Naquela tarde, James chamou Jason ao escritório. Estivera pensando em uma tarefa recente que tinha delegado a Jason, que não a realizara bem. A conversa subsequente também não fora boa e, desde então, havia tensão entre eles. Nas últimas horas ele vinha tentando ver a situação pelo olhar de Jason para checar se o que tinha acabado de aprender poderia se explicar ao que acontecera entre eles — talvez até mesmo melhorar a situação.

— Jason — disse James —, lembra-se daquele trabalho que eu passei para você na semana passada? Aquele sobre o qual falamos mais tarde?

Jason olhou pela janela.

— Claro que lembro. Como poderia esquecer?

Tentando não ficar chateado, James continuou:

— Você sentiu que realmente compreendeu o que eu queria quando lhe passei a tarefa? Por favor, seja franco.

Jason olhou para James, depois olhou pela janela mais uma vez.

— Bem, não, acho que não de forma completa. Mas achei que provavelmente eu poderia descobrir. Não consegui, como você já explicou. Por que quer saber?

James sorriu, tentando deixar Jason à vontade.

— Bem, tenho pensado nisso, tentando compreender o que aconteceu. Então me deixe fazer outra pergunta: Se você não havia compreendido completamente o que eu queria, por que não me pediu para ser mais claro?

— Porque — disse Jason um pouco alto, surpreendendo aos dois. Então baixou o volume da voz e continuou: — Eu não queria que você pensasse que eu era ignorante ou algo do tipo. Além do mais, eu tinha bastante certeza de que compreendera o que você queria em linhas gerais. Não tinha percebido aqueles detalhes até você me falar.

— Compreendo. — James esfregou o queixo, que precisava ser barbeado. Ele realmente podia perceber, da perspectiva de Jason, que deveria ser difícil pedir mais explicações. Ele temia parecer pouco inteligente e supôs ter compreendido o bastante para seguir em frente. É claro que não tinha. Como Jason poderia saber o que James não se dera o trabalho de explicar?

— Obrigado, Jason. Isso é tudo de que preciso agora. Aprecio sua ajuda.

— Tudo bem — disse Jason, caminhando em direção à porta, ainda sem ter certeza do objetivo daquela conversa.

— Mais uma coisa, Jason — James acrescentou, esticando a mão.

— Sim?

— Desculpe-me.

Jason pareceu aturdido, mas apenas por um instante.

— Obrigado, chefe — ele disse baixinho ao apertar a mão de James.

James permitiu-se um grande sorriso após a saída de Jason. Ele sentia-se bem pela primeira vez em tempos. Ele sorria ao sair do prédio e contorná-lo até o estacionamento nos fundos, despedindo-se das pessoas ao ir embora. Também sorriu quando chegou em casa, e todos retribuíram o sorriso. Estavam felizes por ver James sorrindo novamente. Havia muito tempo que isso não acontecia.

No dia seguinte, James ainda se sentia muito bem. Esforçou-se para delegar de maneira mais eficaz. Separou as pilhas de papel em sua mesa, fazendo uma pequena pilha para cada um de seus subordinados diretos e uma pequena pilha para si. Organizou cada uma delas por ordem de dificuldade. Depois escolheu um item de cada pilha para delegar. Decidiu começar com as tarefas menores e mais simples, em parte porque sabia que tinha tanto a aprender sobre o processo de delegar quanto seu pessoal o teria com as atribuições que estaria delegando.

Ele pensou bastante sobre cada tarefa antes de delegá-la. Já que ia descrevê-las em detalhes, primeiro elas teriam de estar claras para ele mesmo. O que exatamente ele esperava? Quais deveriam ser os resultados?

Estar preparado antes de se encontrar com seu pessoal o deixou mais confiante. James foi até o quadro e, acima do que ele tinha escrito no dia anterior, escreveu:



- *Prepare-se com antecedência.*

Por volta das 5h30 daquela tarde James tinha se reunido com cada um de seus subordinados diretos. Explicou claramente o que queria que cada um deles fizesse e quais deveriam ser os resultados. Foi claro na definição de quais áreas permitiam criatividade ou flexibilidade e quais precisavam ser feitas de determinada maneira.

Após explicar cada tarefa, ele pedia ao empregado para repetir o que tinha ouvido. Às vezes, a pessoa acertava de primeira. Outras vezes, pequenos pontos tinham de ser esclarecidos. Ele tinha plena consciência do quanto não fora claro no passado e tinha uma nova perspectiva do porquê de seu pessoal viver desapontado-o. Mas, mesmo assim, ele tinha vontade de sorrir.

Até o final da semana todos já tinham concluído corretamente a tarefa delegada. James deixava transparecer seu entusiasmo e compreensão. Um grande peso fora tirado de seus ombros. Ele se sentia alegre, bem como seu pessoal. Todos no departamento sorriram naquela sexta-feira como já não o faziam havia muito tempo, inclusive James. Ele estava orgulhoso do que tinham realizado juntos.

Quando chegou em casa naquela noite, sua esposa o olhou de maneira curiosa. Havia algo diferente. James

parecia relaxado, entusiasmado com o final de semana. Levara sua pasta para casa, como de costume, mas não havia muita coisa nela — e ele ainda estava sorrindo.

A família estava cética quanto à permanência de seu novo e positivo estado de ânimo, mas gostou.



### 3

## HORA DO SEGUNDO PASSO

A semana seguinte não transcorreu tão sem percalços. Na segunda-feira, James delegou a tarefa seguinte de cada pilha, pessoalmente. Como as tarefas mais simples já haviam sido distribuídas, essas foram mais difíceis do que as da semana anterior e tomaram mais o tempo de James. Afinal de contas, ele tinha mais detalhes em que pensar. Precisava ter certeza do que queria. Demorou-se mais com cada empregado para certificar-se de que a tarefa estava clara. Às vezes, tinha de mudar sua maneira de explicar as tarefas para se adequar ao estilo de cada um, mas não se importava com isso. Na verdade, essa parte transcorreu muito bem. À medida que a semana passava, porém, um problema

fundamental tornou-se óbvio: as pessoas não estavam terminando suas tarefas a tempo.

Ele se perguntou se os funcionários estariam oferecendo resistência ao trabalho extra. Se fosse o caso, isso poderia ser um grande problema — e sua equipe não precisava de mais problemas, principalmente naquele ponto, onde ele vislumbrava esperança. Era hora de dar um tempo. Hora de conversar com Jones.

— Bom dia, amigo! — disse ele se esforçando para fazer um sotaque australiano ao entrar no escritório de Jones e sentar-se em uma das cadeiras de visitantes.

— Ach! — Jones exclamou, num longo e arrastado sotaque escocês. — Alegra-me o coração vê-lo de volta tão cedo, rapaz. Qual é o problema?

— Ah, não é grande coisa. Na verdade, andei passando um pouco do trabalho da minha mesa para o meu pessoal esta semana. É uma sensação boa.

Jones sabia que essa era a maneira de o primo agradecer sua ajuda, mostrando que utilizou as idéias sobre as quais conversaram.

— Excelente! E como está indo, meu velho? — disse, tentando imitar o sotaque do leste de Londres.

James se levantou, andou até a parede e endireitou uma foto em preto e branco da ponte de Brooklyn.

— Bem, começou tudo bem. Na verdade, achei que estava indo bem. Mas agora meu pessoal não está exe-

cutando as tarefas a tempo. — Ele olhou rapidamente para o outro, que assentiu com a cabeça e sorriu.

— Ah, sim — disse Jones.

— O que você quer dizer com “Ah, sim”? Aconteceu com você também? Pensei que tivesse ficado “quite” com Jennifer depois daquela história. Felizes para sempre.

Jones balançou a cabeça.

— Uh-uh. Nem um pouco. Aquilo foi apenas o começo.

— Apenas o começo? Isso não me parece bom.

— Ah, mas sabe que foi? Não imediatamente, é claro. Não. Eu precisei aprender mais com Jennifer antes de saber delegar com eficácia. A princípio, tudo transcorreu muito bem. Após nossa primeira conversa, aquela sobre a qual lhe contei, fiquei satisfeito com ela e comigo mesmo. Isso durou alguns dias, até eu passar a ela o projeto Simpson.

— E o que é o projeto Simpson?

— Bem, digamos apenas que era muito importante e muito urgente. Deleguei-o a Jen porque tinha certeza de que ela poderia dar conta. Fui claro sobre minhas expectativas, no que precisava ser exatamente do modo combinado e no que ela teria liberdade de ação. Pedi-lhe para repetir o que eu tinha dito e nós dois achamos que estávamos no caminho certo. Até o final do dia

seguinte eu não tinha recebido notícias, então passei pela mesa dela e perguntei como o projeto estava indo. Ela me respondeu com uma palavra: “Bem.” Senti-me tranqüilizado e retribuí: “Que bom.”

— Tudo bem, então? Qual era o problema? — James não conseguia entender o que ele tinha deixado escapar.

— Ainda não havia um projeto. Ou, seja como for, não parecia haver um. Após repetirmos quase a mesma situação por mais dois dias, eu dei um basta. Chamei Jennifer ao meu escritório, disposto a ser claro e firme. Até ensaiei o que diria. Fiz anotações. Você entende? Eu estava realmente desapontado. Falei isso a ela também. Eu disse: “Jennifer, após todo meu esforço para ser claro quando eu delegasse algo a você, não posso acreditar que você esteja me decepcionando assim.”

James sentou-se de novo e examinou o dorso da mão.

— Tudo bem... você disse a ela. É claro que isso era o correto a ser feito. — Deu uma olhada para Jones e depois novamente para sua mão. — Hum, você não estava com raiva, estava?

Jones riu.

— Ah, não. Eu não. Mas, cara, Jennifer estava fumegando! “Desapontando você?”, disse ela, olhando

para mim como se eu tivesse acabado de derramar suco de amora no seu carpete branco novo. “Explique-me”, disse ela, “e, por favor, seja claro.”

“Devo admitir que ela me deixou um pouco preocupado naquele momento, mas lidar com empregados com desempenho abaixo do esperado é parte do trabalho de um gerente, certo? Então soltei o verbo. Disse que tinha certeza de que ela terminaria o trabalho em um dia, dois no máximo. Repeti que estava muito desapontado. Lembrei-lhe de que o projeto era urgente.”

— Tudo bem, então...

— Bem, então ela novamente mostrou-me o óbvio. Devo lhe dizer que foi como ser atingido por um balde de água. Lembro-me de suas palavras exatas. Ela disse: “Para falar a *verdade*, eu *não* sabia. Você nunca me *disse* que era urgente e *não* estabeleceu uma data-limite ou um prazo para o trabalho. Estava esperando que eu lesse sua *mente*?”

— Tudo o que eu pude dizer foi “Ai!”. Ela me acertara novamente. *Seu* suposto erro era na verdade meu erro em não comunicar claramente minhas expectativas, e nós dois sabíamos disso.

James fez uma careta.

— Cara, então o que você fez finalmente?

Jones deu de ombros.

— Bem, o que poderíamos fazer? Conversamos sobre o assunto e incluímos limites de tempo à lista do que preciso comunicar quando delego tarefas.

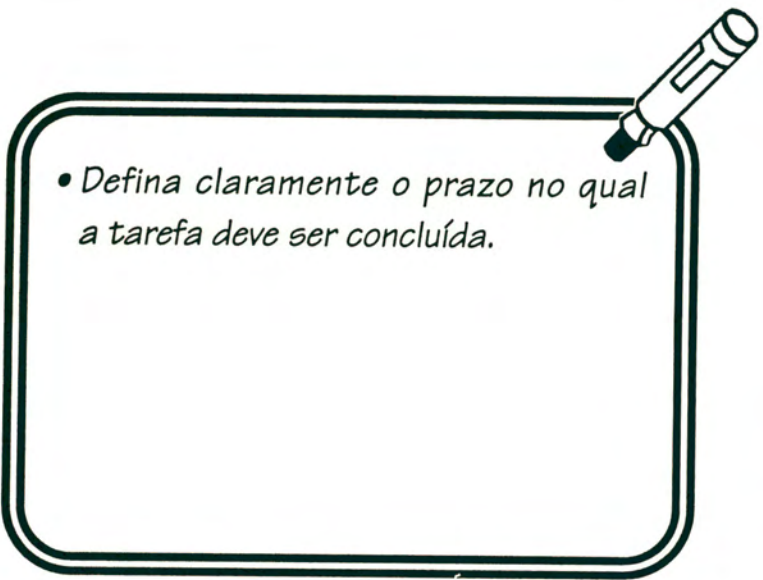
James meneou a cabeça afirmativamente, sorriu, levantou-se e deu alguns tapinhas fraternais no ombro de Jones.

— Não é exatamente uma ciência exata, como a de construir foguetes, é?

Jones balançou a cabeça.

— Não. Mas você deve pensar nisso. E tem de aprender a construir foguetes melhores ao longo do caminho. Aprendemos com os nossos erros, certo?

De volta ao escritório, James sentia-se satisfeito por estar aprendendo não apenas com seus erros, mas com os de Jones também. Em seu quadro, abaixo das anotações anteriores ele escreveu:

- 
- *Defina claramente o prazo no qual a tarefa deve ser concluída.*

James colocou um de seus CDs favoritos no computador e reviu cada uma das tarefas que tinha designado naquela semana. Várias delas eram urgentes e eram sempre as que causavam a maior preocupação e o maior estresse. No entanto, estivera tão concentrado em certificar-se de que as linhas principais das tarefas estivessem claras e corretas que se esqueceu de falar com os funcionários sobre prazos. Esqueceu-se até de *pensar* no assunto.

James estabeleceu limites de tempo para cada tarefa e conversou mais uma vez com os empregados estabelecendo prazos. Ficou chocado por ninguém ter percebido que o tempo era um fator essencial. Todos agradeceram o esclarecimento.

Mais uma vez, tudo parecia transcorrer bem em seu departamento. James sorria novamente. Mergulhou em seu trabalho, sentindo-se confiante de que as tarefas que tinha delegado seriam realizadas corretamente e a tempo. Tinha mais uma vez plena consciência de que seu volume de trabalho havia diminuído e divertiu-se com as conseqüências disso por alguns minutos. Era uma sensação boa. Muito boa.

Naquela noite e pelo resto da semana, James saiu do escritório uma hora mais cedo do que de costume. Na sexta-feira durante o jantar, quando sua esposa perguntou o que mudara no trabalho que o permitia che-

gar em casa cedo, ele se levantou e contornou a mesa até ela, deu-lhe um grande abraço e disse: “Eu!”

James teve o melhor fim de semana de muitos meses. Sem aquela constante sobrecarga de trabalho que o esperava no escritório pesando sobre seus ombros, ele podia relaxar. Sentia-se verdadeiramente mais leve e despreocupado. No sábado, consertou e lixou um lindo e velho baú que comprara anos antes em um bazar de garagem. Ensinou à filha de dez anos a melhor maneira de lixar a madeira e deixá-la lisa como cetim. No domingo à tarde, eles receberam a família de Jones para um churrasco. Foi o primeiro domingo em muito tempo que ele não teve de correr para se preparar para a segunda-feira.

— Sabe que você está com uma boa aparência, James — disse-lhe Jones enquanto se servia de salada de batata pela terceira vez. — Fazia um tempo que eu não podia dizer isso.

James jogou uma azeitona para o alto e pegou-a com a boca.

— Muito obrigado, Jon — ele sorriu. — Por tudo.



## JAMES DEFINE AUTONOMIA

O departamento de James começou a semana seguinte em alta. Todos pareciam sentir-se bem. James sabia que a próxima tarefa da pilha de cada um ia ser a mais difícil até então e, mais uma vez, fez o dever de casa antes de conversar com os funcionários. Como antes, definiu claramente o que era flexível e o que deveria ser feito conforme determinado. Especificou o limite de tempo para cada tarefa e definiu prazos detalhadamente.

James ainda se sentia um pouco impaciente com o tempo que levava para preparar tudo. Uma parte dele queria simplesmente mergulhar fundo e fazer o trabalho ele mesmo, ou simplesmente entregá-lo a alguém e

esperar pelo melhor. Mas ele sabia onde esse caminho levava. Lembrou-se bem da ansiedade e da frustração que sentia antes e do que tinha dito à filha no fim de semana anterior, enquanto lixavam o velho baú: "Quanto mais detalhada for a preparação para o trabalho, mais rápido ele será realizado e mais satisfeita você ficará quando estiver pronto."

Assim que tudo estava pronto, a seu gosto, James reuniu-se com cada membro da equipe para dividir as mais recentes tarefas. Achou que as conversas haviam sido boas. Cada um dos empregados repetiu o que entendera sobre o que James tinha dito e a maioria parecia ter uma boa noção do que lhe fora pedido. Quando havia dúvida, James e o membro da equipe discutiam o projeto até que os dois se sentissem confortáveis, com tudo esclarecido.

Todos pareciam entusiasmados com os novos desafios. James se perguntava se os funcionários enxergavam as tarefas como um voto de confiança. Porque, na realidade, tratava-se exatamente disso.

James sorriu ao lembrar-se de Jason passando em seu escritório no começo do dia simplesmente para comentar que sentia que o departamento passava a ser uma equipe, e ele um membro contribuinte. Que feedback maravilhoso! Com que frequência reações daquele tipo aconteciam?

A euforia de James durou até a reunião de quarta-feira com Josh, cuja tarefa estava no prazo. Para seu espanto, Josh tinha ido além do que James queria que ele fizesse. Tinha tomado uma decisão que causou um impacto de grandes proporções. O resultado gerou constrangimento para o departamento e, mais ainda, para Josh. James, por sua vez, não ficou tão constrangido quanto ficou desconcertado. Como isso pôde ter acontecido? Ele tomara tanto cuidado! Passara tanto tempo preparando Josh, que tinha reiterado sua tarefa perfeitamente. Ele fora claro e minucioso. Tinha estabelecido uma programação completa e o prazo a cumprir.

Dessa vez, desviou-se até a lanchonete para comprar cafés e bolinhos antes de se dirigir ao escritório de Jones. Não tinha ficado constrangido pelo erro cometido honestamente por um membro de sua equipe e certamente não o ficaria ao conversar sobre o assunto com Jones.

— Não compreendo — ele começou a falar antes mesmo de se sentar, que dirá de abrir a embalagem dos cafés. — Diga-me onde errei. Eu delineei claramente uma tarefa para Josh. Disse-lhe a programação dentro da qual ela deveria ser executada. Ele repetiu com suas palavras o que eu tinha dito. E ele havia entendido!

Mas Josh foi muito além dos limites. Tomou uma decisão para a qual não tinha autonomia. É claro que as pessoas notaram e não estão felizes com isso.

— Ah, então é isso — disse Jones, dando uma olhadela dentro da sacola da lanchonete.

— Não me venha com “Ah, então é isso” — James desdenhou. — Suponho que você não ache que seja grande coisa.

— Os erros acontecem. Neste caso, não houve dano, certo? Dizem por aí que a empresa provavelmente sobreviverá. E, falando sério, o mesmo aconteceu comigo. Mas comigo foi com... adivinha...

— Jennifer. Está brincando, não está? Você realmente teve problemas com ela.

— Talvez, mas também se poderia dizer que ela teve problemas comigo.

James mordeu quase metade de seu bolinho, balançou a cabeça afirmativamente e fez gestos de “Vamos lá, me conte” com sua mão livre.

— Bem, à medida que eu delegava mais tarefas a Jennifer, ela continuava a fazer um excelente trabalho e parecia motivada a buscar novas responsabilidades. Não demorou muito para eu lhe dar um projeto de bom tamanho, mais complexo que aqueles com os quais ela havia lidado antes. Quando expliquei o trabalho, tinha

consciência de que precisava ser mais claro sobre detalhes e prazos. Ela pareceu compreender tudo o que eu disse. Quando retornou a mim com o resultado, quase caí da cadeira! Ela assumira compromissos além de sua autonomia e envolveu pessoas que não deviam ser envolvidas. Foi uma tremenda bagunça.

James engoliu e limpou a boca.

— E vejo que a empresa sobreviveu. Mas o que você fez? O que disse?

— Bem, você pode apostar que eu não estava interessado em um replay de nossas conversas anteriores, então adotei uma abordagem diferente. Pedi que Jen repetisse tudo o que pudesse se lembrar de nossa primeira conversa quando deleguei a ela o projeto. Ela lembrou bem, então certamente compreendera a tarefa. Depois perguntei por que tinha assumido aqueles compromissos sem autorização e envolvido outras pessoas sem me consultar. Ela disse, baseada no que eu lhe tinha dito, que teve a nítida impressão de que este projeto era seu do começo ao fim e que deveria fazer o que fosse necessário para realizá-lo. Disse que achava necessário assumir os compromissos e envolver as pessoas como havia feito.

“Eu discordava, mas o que poderia dizer? Novamente, ela estava certa. Dessa vez, eu não tinha sido

claro quanto a seu grau de autonomia para a execução da tarefa. Parece-me que você cometeu o mesmo erro, não acha?”

James ficou em silêncio. Era verdade? Depois de todo trabalho para fazer-se o mais claro possível, ele tinha falhado nesse detalhe importante? Por um instante, sentiu-se desconfortável, quase culpado, mas isso passou. Ele deu um sorriso largo.

— Eu *diria* que sim. É claro que você tem razão, Jon. Foi exatamente isso que aconteceu. — Uma sensação de alívio percorreu-lhe o corpo. Aquilo era fácil de consertar. Ele ainda estava no caminho certo; havia acontecido um pequeno desvio de percurso, só isso.

Mais uma vez, de volta ao escritório, ele escreveu no quadro:



- *Definir o grau de autonomia do funcionário ao delegar a tarefa.*

Mas como se define autonomia? James se perguntava se havia diferentes graus, diferentes tipos. Ele pensou em Josh e em Jen e em outros projetos à espera de serem delegados. Sob a anotação anterior, acrescentou:



1. **Autonomia para RECOMENDAR.**  
*Permite ao funcionário pesquisar planos de ação e propor a melhor alternativa. Atribuir este grau de autonomia quando precisar de informações antes de tomar uma decisão.*
2. **Autonomia para INFORMAR SOBRE A AÇÃO E COLOCÁ-LA EM PRÁTICA.**  
*Permite ao funcionário pesquisar e escolher o melhor caminho; reportar o porquê da escolha e começar a agir. Atribuir este grau de autonomia quando quiser que possíveis planos de ação sejam previamente informados para que problemas potenciais possam ser prevenidos.*
3. **Autonomia para AGIR.**  
*Confere ao funcionário autonomia plena para agir com respeito à tarefa ou ao projeto. Atribuir este grau de autonomia quando confiar nas aptidões de alguém ou a tarefa envolver riscos mínimos.*

James imaginou uma tabela para ajudá-lo a atribuir graus de autonomia adequados com base na importância das tarefas, nos riscos inerentes ao projeto e no conhecimento e na especialização da pessoa a quem a tarefa for delegada.

Esta é a tabela que ele projetou:

|                                                            |              | <i>Conhecimento e especialização do empregado</i> |                                              |                                              |
|------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                            |              | <i>Alto</i>                                       | <i>Médio</i>                                 | <i>Baixo</i>                                 |
| <b><i>Importância da tarefa e/ou riscos do projeto</i></b> | <i>Alto</i>  | Informar sobre a ação e colocá-la em prática      | Recomendar                                   | Recomendar                                   |
|                                                            | <i>Médio</i> | Agir                                              | Informar sobre a ação e colocá-la em prática | Recomendar                                   |
|                                                            | <i>Médio</i> | Agir                                              | Agir                                         | Informar sobre a ação e colocá-la em prática |

Naquela tarde, James chamou Josh em seu escritório. Josh parecia desconfortável, preparado para o pior. Evitava olhar para James.

— Josh... — James começou a falar. Por um segundo, ele pensou ter visto o homem encolher-se, mas talvez não. — Sente-se. Relaxe. Acho que sei o que saiu errado com aquele projeto que deleguei a você.

— É. Eu fiz uma grande besteira — disse Josh.

— Não, para falar a verdade, acho que *eu* é que fiz uma grande besteira.

Josh parecia atordoado.

— *Você?*

— Espere um minuto. Tenho algumas perguntas que confirmarão se estou no caminho certo. Diga-me o que entendeu de nossa conversa quando designei o projeto a você.

Josh lembrou-se de detalhes que até mesmo James tinha esquecido.

— Tudo bem, excelente. E o que você acreditava que deveria fazer para terminar o projeto em tempo?

— O que você quer dizer? Faria o que fosse preciso, é claro.

— Isso! — James exclamou, batendo com a palma da mão na mesa e assustando Josh. — O que fosse preciso! Então, pelo que você entendeu, Josh, você estava

fazendo o melhor para finalizar o projeto dentro do prazo que tínhamos estipulado, correto?

— É mais ou menos isso — Josh respondeu lentamente. Estava começando a se sentir como se estivesse em um tribunal. Ele não gostava muito de tribunais. — Então, senhor, com o devido respeito, qual é o seu ponto de vista? Não compreendo por que disse que *você* fez uma grande besteira. Fui eu quem nos colocou numa fria.

— Você sabia que estava nos colocando numa fria quando tomou as decisões que tomou? — James perguntou.

— Bem, não. Claro que não, ou nunca teria...

James colocou uma das mãos no ombro do jovem.

— Preste atenção. Quando lhe passei o projeto, não defini até onde ia sua autonomia. Não disse até que ponto você poderia ir sozinho. Você fez o melhor com a informação que recebeu. Se eu tivesse sido mais claro, você teria me procurado antes de tomar aquela decisão e nunca teríamos entrado numa fria.

Ele apontou para o quadro.

— Dê uma olhada nisso.

Enquanto Josh lia o que estava escrito no quadro, lentamente um sorriso surgiu em seu rosto.

— Tudo bem, você me convenceu. Imagino que *realmente* fez uma grande besteira.

James riu.

— Isso nos deixa quites.

Josh riu com ele por alguns segundos e depois ficou sério.

— Não sei se disse isso, mas realmente sinto muito pela confusão que causei.

James assentiu com a cabeça.

— Obrigado. Eu também. Mas agora nós sabemos como garantir que isso não aconteça mais.

Aquela semana tinha sido a melhor desde que James ocupara o novo cargo. Saía de casa pela manhã, em um horário razoável, e voltava para sua família à noite, também em um bom horário. As pilhas de trabalho em sua mesa estavam diminuindo de forma constante, enquanto o moral do seu departamento aumentava. Tinha notado que as pessoas estavam sorrindo mais. Também estavam contribuindo mais, sem dúvida. Como Jason dissera de modo sério e direto, eles estavam trabalhando como equipe e estavam gostando disso.

James certamente gostava. Tinha conversas mais curtas porém mais frequentes com as pessoas com quem trabalhava, e as apreciava mais. A tensão que carregara em seu corpo por tanto tempo — ele nem conseguia lembrar desde quando — havia sumido. Às vezes, ele ousava desejar que ela nunca retornasse.

Dois pontos eram certos: ele não passava mais todo o tempo enfurnado em seu escritório e parecia que sua equipe gostava disso. Ele descobriu que gostava de distribuir palavras de incentivo e elogios e de ouvir as pessoas conversarem sobre como resolver problemas e atingir melhores resultados.

Em casa, a família começava a notar as mudanças. Antes, quando James chegava, abria uma cerveja, afundava no sofá e fechava os olhos. Se um membro da família quisesse atenção, a melhor hora para agarrá-lo era à mesa, supondo-se que seria aquele um dos raros dias em que ele chegava em casa a tempo de comer com a família. Após o jantar, tudo o que ele queria era ler o jornal ou assistir um pouco de TV e depois ir para a cama.

Na nova fase, ele brinca de atirar argolas com o filho e ajuda a filha com o dever de casa. Às vezes, os quatro saem para comer pizza — algo que não faziam havia anos — e a esposa e ele freqüentemente passeiam à noite pelo bairro antes de dormir.

São atividades comuns, mas o fazem se sentir muito bem! Ele não era um hamster em uma roda. Não havia dúvida de que poderia ser como Jones, se quisesse. E falando em Jones, que grande sujeito. Que grande professor. Que grande amigo!

OUTRO PASSO EM FALSO — MAS  
TUDO FICA BEM QUANDO  
TERMINA BEM

**D**uas semanas depois, quando James começava a sentir que tinha entendido tudo, surgiu outro problema. Desta vez tratava-se de Jessica. Ele tinha delegado o último projeto das pilhas sobre sua mesa duas semanas antes. Todos os trabalhos estavam no prazo, inclusive o dela. Eram os maiores e mais complicados projetos até então.

Quando Jessica o procurou para informar sobre o andamento do trabalho estava radiante de orgulho. Seu projeto envolvia muitas etapas durante um longo período de tempo e ela achava ter lidado atentamente

com tudo. Quando James viu o resultado, porém, quase passou mal. Quis mostrar-se entusiasmado, para não desmotivá-la, mas os resultados estavam tão longe do ideal que ele ficou atordoado. Tentando ganhar tempo, James disse:

— Obrigado, Jessica. Tenho algo de que preciso cuidar agora, então deixe-me pensar sobre o relatório do seu projeto. Volto a conversar com você assim que puder. — Ele precisava consultar Jones. Imediatamente.

Enquanto saía, Jessica não conseguiu evitar que sua linguagem corporal demonstrasse que se sentia diminuída. Ela se confortou ao notar que James não parecia estar zangado. Se estava, não demonstrara. No entanto, ele parecia desapontado. Depois de todo o árduo trabalho que ela dedicara ao projeto, desapontamento não era o que esperava — e as possíveis consequências disso não a agradavam.

No caminho para o escritório de Jones, James pegou-se tentando entender o que tinha feito de errado. Ficou surpreso com sua mudança de atitude. Antes, ele teria tentado entender por que o empregado errara. Agora, ele estava se perguntando se mais uma vez deixara de ser claro.

— Grandes problemas desta vez — disse James ao bater e entrar no escritório de Jones. — Tem um minuto?

— Claro. Qual é o problema? — salvou o trabalho e afastou-se do monitor.

— Bem, deleguei um importante projeto a Jessica, há duas semanas. Era o último da pilha e, ainda por cima, o mais difícil. Pensei que ela estivesse preparada. Mas o que ela me apresentou não vai dar. De jeito nenhum. Agora perdemos duas semanas, e isso não é bom. Terá de ser refeito. E o rapaz aqui é que terá que refazê-lo.

— Espere um minuto — disse Jones, levantando a mão. — Não há razão para você pegar o projeto de volta. Seu julgamento das pessoas é bom. Sempre foi. Jessica pode dar conta. Ela, provavelmente, só precisa de mais orientação.

— De mim? Mais orientação?

— É. Você é a pessoa certa. Jennifer também precisou quando aumentei o tamanho dos seus projetos pela primeira vez.

— Jennifer novamente, não! — James resmungou e revirou os olhos.

— Não posso evitar — Jones riu. — De certa maneira, ela me ensinou tudo o que sei sobre delegar tarefas. Se ela não estivesse disposta a correr alguns riscos comigo, talvez eu não tivesse aprendido a fazê-lo da maneira correta. Ainda estaria me matando de trabalhar, me enfiando num buraco ainda mais fundo.

“Em vez disso, este departamento atinge e frequentemente excede suas metas individuais e de equipe. Meu pessoal sente-se desafiado e feliz. A opção por delegar tarefas permite desenvolver as pessoas, treiná-las e orientá-las. E, como alcançamos mais êxitos, tenho mais razões para reconhecer os esforços de cada um, algo que realmente aprecio. Se preciso for, tenho também registros documentados dos baixos desempenhos, o que, até que você tenha de pedir a alguém para melhorar ou sair, não parece ser tão importante. James, velho marujo, Jen me tornou um gerente melhor. Devo isso a ela!”

— É, eu posso ver isso — foi tudo o que James conseguiu dizer por um momento. Então, lembrou por que estava lá. — De qualquer maneira, devo ter esquecido algo quando deleguei o projeto a Jessica. Imagino que você saiba exatamente o que é, por isso dê-me uma luz, primo. Sou todo ouvidos.

— Você tem razão. Você realmente esqueceu algo. Tal como eu fiz com Jennifer. Quando uma tarefa ou um projeto se torna maior e mais complexo, é importante estabelecer pontos de verificação. Eles ajudam a ter certeza de que tudo caminha na direção correta.

“Os pontos de verificação devem ser próximos no início do projeto. Mais tarde, após o executor ter

demonstrado competência e mostrado que está no caminho certo, os pontos podem ser espaçados. Dessa maneira, você não permite que o projeto fique muito tempo sem seu acompanhamento. Se algo sair dos trilhos, você poderá controlar o problema antes que se torne sério.”

James assentiu com a cabeça.

— Isso faz sentido. Se eu tivesse agido assim teria poupado a Jessica muito tempo e energia. Sem mencionar que...

— ...salvaria a pele dela! Na verdade, provavelmente teria assegurado seu sucesso, não acha?

— É verdade — disse James —, e nossa reunião teria sido muito mais gratificante do que a breve conversa que tivemos. Isso é certo.

— Eu acho que ele entendeu... Senhor, ele entendeu! — Jones brincou.

James sorriu, mas havia algo que precisava saber, que o estava corroendo.

— Jon, por que você não me disse isso logo de início? Por que me falou um pouco, deixou que eu errasse, para então mostrar um pouco mais? Você poderia ter facilitado as coisas para mim.

— É mesmo? Teria sido mais fácil? — Jones perguntou com as sobrancelhas levantadas. — Lembra-se da primeira vez que você entrou aqui para falar das

aguras de ser gerente? Pelo que recordo, você não estava com um estado de ânimo muito receptivo.

James tentou lembrar.

— Provavelmente, é verdade. Mesmo assim, você poderia ter me contado tudo naquela época. Não entendo.

— Talvez pudesse. Talvez eu devesse ter feito isso. Mas acho que, às vezes, é melhor começar com pouco e experimentar alguns sucessos antes de passar para algo maior. Desse modo nos convencemos melhor. Entende o que digo? Natureza Humana, lição 101: Costumamos ser receptivos a situações novas e mais difíceis se, primeiro, tivermos obtido êxito em outras menores e mais simples.

— Tal como com delegar tarefas. Compreendo isso. Todavia, às vezes, esqueço.

— É, eu também. Esse foi, na verdade, um bom lembrete.

Os dois ficaram em silêncio por alguns instantes, imersos nos próprios pensamentos. Quando Jones viu um sorriso no rosto de James, disse:

— Hum, mais uma coisa, companheiro...

— Sim? O que é?

— Você ainda não assimilou todo o processo de delegar tarefas.

— Não me diga...

— Não se preocupe. Há apenas mais um ponto crítico. Posso dizer agora porque sei que você está preparado.

— Você tem certeza de que não vai perder a chance de me ver dar com os burros n'água?

Jones riu, como era de se esperar.

— Preste atenção. Quando um funcionário tiver concluído qualquer trabalho que você tenha delegado, sempre faça uma recapitulação completa, um interrogatório.

— Um interrogatório? Parece coisa do Exército. Seja mais específico.

— Bem, eu me concentro em três pontos: o que foi bem-sucedido, o que poderia ser melhorado e o que nós aprendemos. Peço uma impressão sobre cada um dos pontos e comento a minha. Isso faz com que eu passe de chefe a coach. Quero identificar aspectos a serem aprimorados, reforçar o crescimento que já foi atingido e aplaudir os êxitos. Às vezes, preciso dessa recapitulação para delinear exatamente as áreas com desempenho abaixo do esperado e deixar claras minhas expectativas e sugestões de melhorias.

— Nossa, isso me parece mais uma sabatina. Detesto essas coisas, você não?

Jones riu e balançou a cabeça.

— Mais uma vez, não se preocupe. Esta é na verdade uma das etapas mais valiosas de todo o processo. Em curto e longo prazos, facilita seu trabalho e permite que as tarefas transcorram suavemente. Em geral, isso faz com que as pessoas se sintam bem. Também ajuda quando chega a hora das análises de desempenho. Você faz anotações sobre tudo, então tem tudo documentado e datado.

James não tinha certeza do que dizer. Estendeu a mão e disse:

— Jones, meu amigo de todas as horas, quero que saiba que isso significa muito para mim. Parece clichê, mas esse conhecimento está mudando minha vida. Meu departamento. E minha família também, eu acho. Como posso agradecer?

Jones segurou a mão estendida de James e puxou-o para dar-lhe um breve abraço e tapinhas nas costas.

— Bem, um ou dois filés na grelha provavelmente resolveriam o caso. Ou alguns daqueles hambúrgueres com cebolas que você faz.

— Tudo bem. Que tal na sexta-feira? Seis da tarde? Leve todo mundo. Vamos transformar isso numa festa.

James praticamente correu até o escritório para fazer algumas anotações no quadro:



- Marque reuniões de verificação para saber o que está acontecendo e oferecer orientação, se necessário.

(Marque-as logo e com frequência, a princípio. Depois aumente os intervalos.)

Ele parou por um minuto, tentando lembrar-se das últimas palavras de Jones: “Ah, sim!”, murmurou para si e escreveu outra anotação no quadro:



- *Concluir o processo com uma recapitulação das etapas do trabalho para discutir o que deu certo, o que poderia ser aprimorado e o que foi aprendido.*

**James assimilou tudo que tinha escrito no quadro, pensando em como aquelas palavras, como dissera a Jones, mudaram sua vida. Era surpreendente, mas essencialmente simples**

COM O CHEFE, JAMES USA O QUE  
SABE SOBRE DELEGAR COM  
EFICÁCIA DE UM NOVO MODO

**E**nquanto contemplava o que tinha escrito no quadro, James pensava em outros atormentados gerentes da empresa que poderiam se beneficiar com aquele processo. Começou a se perguntar como poderia compartilhar o que Jones tinha dividido com ele.

James pensava nisso quando o telefone tocou. Era seu chefe, Jack, chamando-o a seu escritório. Isso raramente, para não dizer nunca, era algo bom.

— James! — Jack começou a falar assim que ele entrou no escritório. — Não se sente. Isso não vai levar muito tempo. Não sei o que deu em você neste último

mês, mas o que quer que seja, estou gostando. Continue assim! Na verdade, estou tão impressionado com as mudanças em seu departamento que tenho um projeto que gostaria de dar a você. Há um mês não me sentiria confortável em fazer isso. Agora me sinto.

— Bem, obrigado — James conseguiu falar, sem certeza do que pensar ou dizer. Aquilo era algo inesperado. Estivera tão ocupado com seu pessoal e o processo de delegar com eficácia que não tinha pensado se seu chefe notaria mudança ou, se notasse, o que isso poderia significar. — Que maravilha, Jack. Qual é o projeto?

Jack deu-lhe uma rápida visão geral e depois juntou uma pilha de arquivos e documentos.

— Aqui está — ele disse.

Uma, duas dúzias de perguntas passaram rapidamente pela cabeça de James. Ele não tinha certeza absoluta de que sabia o que era esperado dele ou quanto tempo levaria. Não tinha muita certeza de nada. Fazer tais perguntas o faria parecer mal preparado para a tarefa? Ele ficou lá, segurando a pilha de documentos, imaginando que era daquele modo que seu pessoal devia se sentir antes de ele aprender a delegar. Será que ele poderia aplicar o que aprendera a um superior, ao *receber* um projeto, assim como fazia com o funcionário, ao *delegar*? Lembrou-se de Jones e Jennifer e decidiu arriscar.

— Jack, gostaria de conversar mais sobre este projeto para estar certo de que compreendi o que você está buscando — disse James.

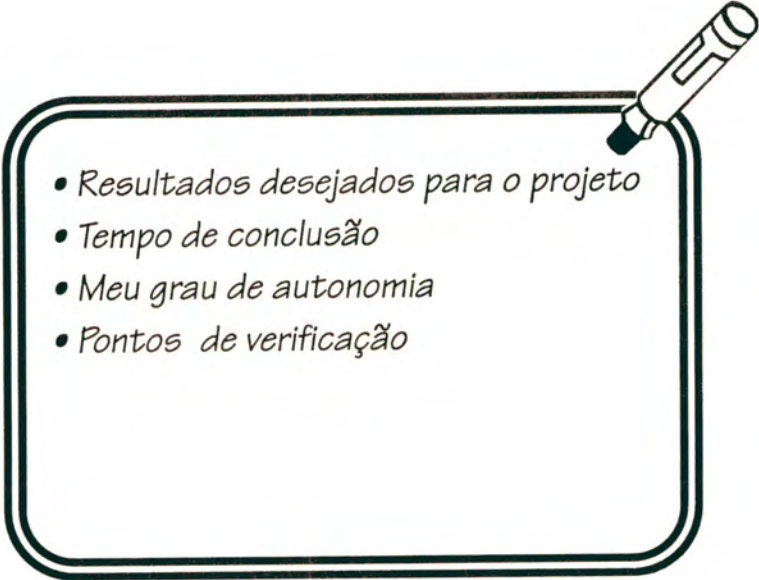
— Bem, claro. — Jack parecia um pouco surpreso, mas disposto. — O que você deseja saber?

James caminhou até o quadro de Jack e pegou uma caneta.

— Você se importa?

— De jeito nenhum. Vá lá. — Jack demonstrava estar entretido.

— Tudo bem. Aqui está o que eu gostaria. — James rapidamente escreveu uma versão condensada de suas próprias anotações:

- 
- Resultados desejados para o projeto
  - Tempo de conclusão
  - Meu grau de autonomia
  - Pontos de verificação

Eles conversaram sobre cada uma das etapas, certificando-se de que as expectativas de Jack estavam claras para James. James ouviu, depois parafraseou o que tinha compreendido, sempre perguntando “Está correto?”. Se estivesse, eles prosseguiram. Caso contrário, esclareciam as informações.

James concluiu dizendo:

— Acho que entendi tudo agora; vou parar de chateá-lo. Obrigado novamente pela confiança.

Jack passou o braço em volta do ombro de James enquanto eles caminhavam até a porta.

— Bem, quero que saiba que tenho ainda mais confiança em você agora. Você acabou de fazer um grande trabalho.

Tudo certo! James sabia que se sairia bem. Como poderia fracassar? Tinha finalmente compreendido o que significava trabalhar de maneira mais inteligente, e não mais árdua. Se tudo continuasse no mesmo ritmo, logo receberia um aumento, talvez outra promoção.

Naquela noite parou no supermercado e comprou um grande buquê de lírios para sua esposa.

— Uau! — disse ela quando ele lhe entregou as flores e lhe deu um forte abraço. — Está se sentindo culpado ou acabou de saber de alguma herança? — Ela sorriu.

— Não, não há motivo para me sentir culpado — disse James, pendurando o paletó no armário do hall.  
— Pelo contrário. Posso ter acabado de negociar condições magníficas para uma nova fase da vida.

## POR QUE JAMES ESTÁ ASSOBIANDO?

**N**a sexta-feira à tarde, James se aprontava para deixar o escritório para o fim de semana. Sentou-se por alguns minutos sozinho, deleitando-se com as mudanças pelas quais passara nas últimas semanas. Tinha de agradecer a Jones e, como prometido, faria naquela noite com o melhor filé mignon que pudesse encontrar. Seria divertido reunir as famílias para uma comemoração.

James olhou ao redor, no escritório. Tinha muito a comemorar. Podia realmente enxergar a superfície de sua mesa! As pilhas de papéis tinham quase desaparecido. Algumas estavam em pastas, outras, em armários, ou nas mesas de outras pessoas. Ele podia ouvir alguns

de seus empregados rindo do lado de fora. Também ansiavam pelo fim de semana.

Seu relacionamento com as outras pessoas do departamento tinha se transformado de algo evasivo em “trabalho de equipe”. James voltara a gostar do trabalho. Os dias no escritório eram mais curtos, o que lhe dava tempo para a esposa e os filhos. Estava encantado por ficar mais com eles, satisfeito por não se sentir negligenciando o trabalho ao fazer isso.

Na verdade, sentia-se uma pessoa diferente, leve, feliz, bem-sucedida e realizada. Não havia mais o estresse dos malabarismos constantes com os diferentes papéis em sua vida. Ele agora tinha uma vida — indiscutivelmente melhor. Tudo isso porque aprendera a simples arte de delegar com eficácia. Quem diria?

Diante dele estavam os documentos relativos ao projeto que seu chefe lhe passara. Ele sabia que realmente se sairia bem naquilo. Começou sua tarefa com entusiasmo e confiança renovados.

James caminhou até seu quadro mais uma vez. Pegou uma caneta azul forte. Assobiando enquanto escrevia, fez uma lista de todos os benefícios que obtivera ao aprender a delegar de modo eficaz. Havia até mais do que havia imaginado. Com o tempo livre, talvez pudesse ajudar outras pessoas a colher os mesmos benefícios que ele!

James escreveu:



### *Benefícios de delegar com eficácia*

- *Permite-me ganhar tempo!*
- *Permite-me focar no que é mais importante!*
- *Permite que meu pessoal cresça em capacidade e confiança!*
- *Permite que eu desenvolva, treine e oriente meu pessoal!*
- *Cria oportunidades de reconhecimento!*
- *Permite-me fazer um levantamento dos baixos desempenhos!*
- *Assegura resultados positivos!*

*Ajude outras pessoas a colher os benefícios  
de delegar com eficácia. Compartilhe este livro  
com um amigo ou colega de trabalho.*



### *Seis passos para delegar com eficácia*

- 1. Prepare-se previamente.*
- 2. Defina claramente a tarefa a ser realizada. Seja específico. Peça a pessoa a quem está delegando para repetir as informações para você, a fim de assegurar que ela compreendeu tudo.*
- 3. Estabeleça claramente o prazo de execução da tarefa.*
- 4. Defina o grau de autonomia que deve ser atribuído a quem realizará a tarefa:*

*Nível um: Autonomia para  
RECOMENDAR*



Nível dois: Autonomia para  
INFORMAR sobre a ação e  
COLOCÁ-LA EM PRÁTICA

Nível três: Autonomia para AGIR

5. Determine pontos de verificação quando for se reunir com as pessoas a quem as tarefas foram delegadas, para acompanhar o progresso do trabalho e, se preciso, oferecer orientação ao funcionário. Planeje-os inicialmente com frequência e torne-os mais espaçados ao notar que a tarefa está sendo executada sem problemas.

6. Faça com o funcionário uma recapitulação completa do trabalho para discutir o que transcorreu bem, o que pode ser aprimorado e o que foi aprendido.

Table 1. Mean (SD) age, height, weight, and body mass index (BMI) of the 100 children in the study

| Measure                   | Mean (SD)    |
|---------------------------|--------------|
| Age (years)               | 10.2 (0.5)   |
| Height (cm)               | 145.2 (10.1) |
| Weight (kg)               | 38.5 (10.2)  |
| BMI (kg m <sup>-2</sup> ) | 18.6 (3.2)   |

children were asked to perform a series of 10 trials of the 100-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 100-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 200-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 200-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 400-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 400-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 800-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 800-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 1600-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 1600-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 3200-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 3200-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 6400-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 6400-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 12800-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 12800-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 25600-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 25600-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 51200-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 51200-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 102400-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 102400-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 204800-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

After the 204800-m sprint, the children were asked to perform a series of 10 trials of the 409600-m sprint. The first trial was a practice trial and the remaining nine trials were recorded. The mean of the last nine trials was used for analysis.

Este livro foi composto na tipologia Times, em  
corpo 12,6/17, impresso em papel off-white 90g/m<sup>2</sup>,  
no Sistema Cameron da Divisão Gráfica  
da Distribuidora Record.

Relatórios de desempenho, estratégias de marketing, implantação de um novo sistema operacional – seja qual for o projeto, se estiver delegando ou recebendo uma tarefa, não hesite em repetir, perguntar e detalhar o que for relevante. A ordem é: certifique-se de que não haverá brecha para equívocos.

Finalmente, como em todo aprendizado, saber delegar e acatar tarefas é questão de prática. Nesse aspecto, segue aqui sua primeira atribuição: aplicar os seis passos do programa de Donna M. Genett. O plano de execução começa na leitura do livro. Seu prazo é imediato. Os resultados também.

Donna M. Genett é doutora em psicologia e consultora de desenvolvimento organizacional, presidente da GenCorp Consulting. Entre seus clientes estão Boeing, Weyerhaeuser, o Porto de Seattle, Nextel, International Paper e Seattle's Best Coffee. Donna vive no sul da Califórnia.

MELHORE SEU DESEMPENHO  
DIMINUA AS MARGENS DE ERRO  
ASSEGURE RESULTADOS SEMPRE POSITIVOS  
ALIVIE O ESTRESSE



Como conseguir isso se, a cada dia, você vê mais papéis se acumulando sobre sua mesa, não consegue dedicar o tempo que gostaria à análise de projetos e, menos ainda, a treinar seu pessoal, melhorar resultados e cumprir metas?

A resposta é: **APRENDA A DELEGAR.**

Muitos profissionais acabam tomando para si atividades que, se delegadas de maneira correta, com a objetividade e o detalhamento necessários, renderiam grandes resultados – e mais: proporcionariam o tempo, a tranquilidade e o distanciamento essenciais a uma gestão competente.



“Delegar é a principal habilidade da gestão eficaz, e Donna Genett escreveu um livro maravilhoso sobre como fazer isso melhor – e imediatamente!”

BRIAN TRACY, autor de *Metas* e *O supervendedor*

ISBN 978-85-7684-066-4



9 788576 840664