



Delegar e Administrar ... As artes do CONFIAR

por Paulo César Silveira (falecom@paulosilveira.com.br)

A palavra “administração” aparece pela primeira vez no final do século XVI. Não obstante identifiquemos hoje, de forma geral, a administração como uma atividade preocupada com os negócios e com assuntos públicos, naturalmente carregamos as habilidades de administração para muitos assuntos que não são os negócios. Em suas definições de “administração” e na mais antiga definição que achei no *Oxford English Dictionary* apresenta um antigo uso da palavra: “o treinar, cuidar e adestrar um cavalo a dar passos controlados”. O aspecto controle continuou sendo central a medida que o tempo passou, mas era um controle exercido sobre armas, navios, condutas de guerra, acontecimentos mundiais, e, mais recentemente pessoas. As autoridades em administração reconhecem a importância primeira das pessoas no processo. Aqui se revela a habilidade da delegação como a qualificação maior de um ótimo administrador. Quase que se poderia dizer que o administrador que falha em delegar ou delega ineficiente não é administrador, em absoluto!

O hábil tratamento de um cavalo nos diz algo importante sobre o aspecto de se delegar na administração. No passado, o cavalo era uma extensão da pessoa. Montada, e mantendo firme controle, a pessoa podia andar mais rápido, cobrir mais terreno e executar manobras militares mais eficientemente de que qualquer um a pé. Por outro lado, um cavalo não treinado poderia sabotar a inteligência e os melhores esforços do cavaleiro, inclusive arrancá-lo da sela.

Ainda que o processo de administração envolva desenvolvimento constante dos colaboradores, existe um paradoxo nesta área que pode justificar grande parte da falta de se delegar. Um administrador pode estar relutante de delegar a colaboradores inexperientes porque lhe falta a confiança em sua capacidade de fazer o que é exigido. Aqui reside o paradoxo: ao refrear seu impulso para delegar, devido à falta de confiança, o administrador nega aos seus colaboradores a oportunidade de aprenderem como se comportar de maneira a justificar tal confiança.

Sugiro 4 passos bastante simples ao ensinar algo a alguém que posteriormente assumirá a função delegada:

- 1º Mostre como fazer com riqueza de detalhes;
- 2º Faça junto com o subordinado do início ao final do processo;
- 3º Deixe o subordinado fazer o que aprendeu ao desenvolver-se no passo anterior;
- 4º Delegue e confie em deixá-lo fazer o que tiver de ser feito, e somente de *feedback*¹ se necessário (e para melhoria de preferência).

Como DELEGAR

Podemos acreditar nas virtudes da delegação e ainda assim não delegarmos eficientemente. O que nos detém? Há uma variedade de motivos, alguns deles tendo a ver com o tipo de pessoa que somos, outros com a simples falta de habilidade e também falta de comunicação para ensinar, e outros ainda com nossa incerteza sobre o que é delegação.

Começamos com a última categoria, uma vez que ela é a mais simples de lidar, e por sorte, quando a entendemos, é aquela que pode efetuar grandes mudanças em nosso estilo de administração. Com efeito, delegar significa comissionar uma pessoa como delegada ou representante com poderes para promover o negócio ou um determinado ambiente para outros. Lembre-se da palavra “poder”.

Quando você dá a alguém um trabalho, a menos que invista nesta pessoa a responsabilidade em relação a ele, e lhe dê o poder ou a autoridade para a sua execução, tê-la-á enganado e frustrado a si próprio. Pois você não delegou, apenas descarregou! Precisamos lembrar da mão dupla da delegação. Porque é um processo de mão dupla que desenvolve a cooperação. A cooperação entre duas pessoas pode se espalhar para fora, bem como para cima, para baixo, e transformar-se em um lindo trabalho de equipe. Se não reconhecermos e percebermos isso, poderemos es-

¹ *Feedback*: do inglês, significa retroalimentação, retorno da informação. É o procedimento que consiste no fornecimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

tacionar longe da delegação total, indiferente do tamanho de sua empresa ou instituição.

A seguir, vêm os motivos para a delegação ineficiente que derivam de nosso ego. Aqui vamos ao encontro opo- sitor mais indomável, a natureza humana. Porém, uma vez que sabemos contra o que estamos lutando, ficamos em uma posição forte. E assim podemos chegar a causa nos flexibilizando rumo a efeitos desejados de nosso trabalho.

Certas pessoas podem simplesmente preferir “fazer” a “administrar”; neste caso, talvez, devam fazer isso e não aceitar o papel administrativo. Outras podem achar difícil deixar que alguém faça um trabalho à “sua maneira” ou de um jeito que consideram imperfeitos e até, em alguns casos, incorretos em relação ao jeito que fariam. Se você tiver este problema, tente esta solução: Lembre-se constantemente de que os benefícios da delegação têm demonstrado mais valor do que inconvenientes e acima de tudo você ganhará grande dose de ótimas práticas administrativas. Ao permitir, e até mesmo estimular, que o seu pessoal faça as coisas de jeito deles, descobrirá que eles se sentem muitos mais estimulados e satisfeitos do que pensava.

Depois há aqueles de nós que talvez não gostem de impor sua vontade às pessoas (ainda que não seja isso o que deveria ser feito de qualquer forma) ou impor-se a si próprios. Talvez não queiramos assumir riscos! Talvez nos sintamos inseguros sobre nossa própria falta de experiência e dessa forma fiquemos hesitantes em delegar. Porém, há boas novas. A delegação é uma habilidade, e se a virmos desta maneira, poderemos aprender a usá-la objetivamente como um método de treinarmos a nós mesmos no sentido de sermos mais eficazes, confiantes e agressivos rumo aos nossos objetivos pessoais e profissionais. Podemos delegar eficientemente se nos concentrarmos em: o que delegar, como delegar, quanto delegar e como medir se a delegação está trazendo ótimos resultados ou se precisamos realinhar a estratégia de delegação ou trocarmos a pessoa no qual delegamos a tarefa em questão.

Por fim, surgem os motivos para a delegação ineficiente que tem a ver com a comunicação ou organização pobre de influência ou de significado corporativo, ou também pessoal. Muitas vezes não nos colocamos claramente ou nos aborrecemos por descobrir que não fomos entendidos. Ou talvez que não tenhamos estabelecido um sistema de controles que garanta *feedback* e que permita verificar que certas metas ao longo do caminho sejam satisfeitas. Devemos trabalhar constantemente em nossas habilidades de comunicação e dar aos outros a chance de responderem com reciprocidade em relação à confiança delegada. Também é importante lembrar que delegar é mais do que apenas designar uma tarefa; providências devem ser tomadas para receber a informação e conduzir os controles de progresso a medida que a tarefa for se processando e gerando resultados coletivos.

Jamais confunda delegação com abdicação. Você como administrador, continua responsável e responde inclusive pelos resultados diretos obtidos pelos seus subordinados!

Benefícios da delegação

A delegação prolonga o que nós podemos fazer àquilo que podemos conseguir que seja feito através dos outros.

A delegação eficaz deixa tempo livre para trabalhos essenciais e que exijam responsabilidades maiores.

A delegação eleva seu nível profissional e sua qualidade de tempo e de vida pessoal.

A delegação bem feita transforma grupos descompromissados em equipes de colaboradores bem centrados e eficazes.

Um benefício, muitas vezes esquecido, da delegação é que ela permite que a tomada de decisão ocorra em um nível mais baixo o possível da empresa, desde que exista a necessária informação, respostas rápidas a projetos e execuções de planos de negócios e julgamento para mudar, acompanhar ou potencializar novas metas de crescimento.

Você DELEGA bem?

Para ver como você se classifica em relação à delegação responda “sim” ou “não” as doze perguntas seguintes, e veja a resposta abaixo:

- 1 Você leva regularmente trabalho para casa?
- 2 Você trabalha mais horas que seus subordinados?
- 3 Você gasta tempo fazendo para outras pessoas o trabalho delas?
- 4 Sua mesa de trabalho está sempre repleta de trabalhos inacabados dos outros quando você retorna ao seu escritório depois de sua ausência?
- 5 Ainda está cuidando de quaisquer atividades e problemas com os quais estava envolvido antes de sua última promoção?
- 6 Você é frequentemente interrompido por pedidos de ajuda ou esclarecimentos sobre projetos atuais que delegou as pessoas “certas”, quando você tinha certeza que seu colaborador poderia fazer sua impecável execução?
- 7 Você perde tempo em detalhes rotineiros que os outros poderiam cuidar?
- 8 Você gosta de tomar parte de tudo, e literalmente dar “palpites” para que seja feito do “seu jeito” mesmo quando a execução dos projetos é feita com perfeição pelos seus colaboradores?
- 9 Você se apressa a satisfazer o prazo combinado?
- 10 Você é capaz de manter-se no topo das prioridades?
- 11 Você é visto como um exemplo de pessoa justa, e de profissional modelo a ser seguido pela sua equipe?
- 12 Você está satisfeito com a sua equipe, empresa e resultados?

Se respondeu “não” a onze ou doze dessas perguntas, você delega de maneira excelente e deve estar muito feliz com seus resultados;

Se respondeu de três a seis respostas “sim”, deve trabalhar mais no sentido de melhorar suas habilidades de delegação uma vez que tem a autoridade para isso;

Se respondeu “sim” a mais de sete perguntas, parece

que você tem sérios problemas de para delegar. Coloque em alta prioridade a solução disso antes que seu cargo, sua equipe e seu lucro comecem a ter prejuízos financeiros e pessoais.

Ressalto ainda que DELEGAR é:

- Transferir responsabilidades aos colaboradores;
- Repassar problemas para que colaboradores resolvam e tenham resultados positivos;
- Dar a responsabilidade a alguém da equipe para fazer determinado trabalho sobre a sua cobertura, autoridade e total confiança;
- Determinar quem fará, o quê fará, e porquê fará.

Em resumo:

DELEGAR é dar **AUTORIDADE COM RESPONSABILIDADE** às pessoas para que resolvam, cresçam profissionalmente na carreira, façam o certo e sejam prósperas, felizes e evoluídas... **SEM NOS CONSULTAR!**

Em função do que já foi exposto, posso afirmar que já praticamos ou praticaremos algumas das ações que chamei de as 51 **antileis** da administração.

Mapeei as que assisti em anos de trabalho como consultor e considero as mais estúpidas. A ótima notícia é que ganhará muito tempo e dinheiro, ou pelo menos evitará prejuízos fazendo o certo daqui para frente. Elas aqui estão com o objetivo de proporcionar a você, caro leitor, a possibilidade de uma salutar, e sempre necessária auto-análise, pois, ao contrário do que normalmente ouvimos em salas de aula, todo o processo de mudança pode e deve ser instalado e mudado a partir de nós mesmos, e não condicionado a circunstâncias externas favoráveis, porque pessoas de sucesso que conhecemos não ficam esperando passivamente que as coisas se apresentem satisfatórias. Pelo contrário, elas, apesar de todas as dificuldades e obstáculos, lutam e fazem as mudanças e melhorias acontecerem.

Vamos a elas:

01. **Não mandar**, nem um pouco que seja, **no seu próprio tempo**.
02. **Não delegar**, pelo menos um pouco, **o direito que os outros têm de tomar decisões e iniciativas** de melhorias pessoais e profissionais.
03. **Não tomar decisões rapidamente**, adiando-as e achando que depois terá mais tempo para isso.
04. **Não estabelecer prioridades**, fazendo e resolvendo apenas o urgente.
05. **Não ter uma agenda básica** bem administrada.
06. **Não sair da própria sala ou das salas de reuniões achando que sabe o que está acontecendo lá fora e**, o que é bem pior, tomar decisões as “cegas” acreditando em suas próprias razões emocionais e sem base alguma em fatos.
07. **Não permitir que as pessoas inovem** e criem alternativas e soluções.
08. **Não estabelecer objetivos claros e muito bem definidos** de curto, médio e longo prazo, para si mesmo, para seu departamento, para a empresa e para a própria vida.
09. **Não aceitar que o erro acontecido é um precioso instrumento de evolução** quando dele se consegue tirar alguma lição.
10. **Não gostar de conflito de idéias**, de estilos e de pontos de vista alheios ao seu.
11. **Não conseguir evitar** que o conflito de idéias, estilos de pontos de vista se transformem em **conflitos pessoais**.
12. **Não conhecer** clara e profundamente **os objetivos da própria função e da função dos outros**.
13. **Não distinguir** claramente **informação de comunicação** entendida e aplicada.
14. **Não conseguir envolver** o maior número possível de **pessoas no estabelecimento de metas** e objetivos.
15. **Não distinguir motivação de manipulação**, achando que pode fazer das pessoas o que bem entender e no tempo que desejar.
16. **Não entender e não aceitar** que **sabedoria e criatividade não são sinônimos de gerência e diretoria**.
17. **Não se preocupar com as ações tomadas pelos concorrentes** e entender que o futuro de sua empresa está todo dentro dela mesma, sem recorrer as coisas que o mercado nos mostra “gratuitamente” em forma de consultoria.
18. **Não simplificar permanentemente**, entendendo que, complicando justifica melhor o seu salário.
19. **Não ser inflexível quanto aos objetivos** a serem alcançados e não ser inflexível quanto **aos meios para atingi-los**.
20. **Não aceitar que quanto maior for seu cargo, maior também será a sua carga**, as suas responsabilidades com as suas equipes e também com a comunidade.
21. **Entender que todos os outros são menos competentes do que você e**, por isso, incapazes de ver e resolver problemas.
22. **Entender que as pessoas só trabalham por dinheiro**.
23. **Entender que todo o trabalho intelectual** (pensar) **é só seu** e que aos outros resta apenas a obediência, trabalhos medíocres e a mera execução preestabelecida robótica e repetitiva;
24. **Entender que avaliação de desempenho é um instrumento de pressão** à disposição das chefias.
25. **Entender e comportar-se como se chefe existisse para resolver tudo sozinho** como um “DEUS” ou um “herói” que fica com todo o crédito das idéias e dos trabalhos.
26. **Entender que as pessoas vieram ao mundo para servi-lo exclusivamente**.

27. Entender que não se mexe em time que está ganhando e esperar que a “vaca vá para o brejo”, para só então, tomar providências.
28. Entender que o problema do outro departamento não é problema seu e que isto é uma sorte muito grande.
29. Entender que será falando, e não ouvindo, que irá resolver todos os seus problemas.
30. Entender e firmar sempre que o problema de hoje é igualzinho ao de ontem e que a mesma solução se aplica inteiramente.
31. Entender que já sabe tudo e que, por isso, não precisa mais de treinamento, desenvolvimento pessoal, reciclagens de idéias, pedir sugestões internas e externas, e também de ótimas leituras essenciais a vida e aos negócios.
32. Entender que apenas a prática é, e sempre foi, o bastante para fazer de você um profissional completo e de sucesso.
33. Entender que tem poder o cargo e não você.
34. Entender que tratar as pessoas com humildade e gentileza são sinônimos de ser “mole”.
35. Entender que no aprimoramento da burocracia está a solução de todos os problemas de sua má conduta, falta de postura e de seus problemas burocráticos.
36. Entender que qualquer instrumento “legal” bem feito é o suficiente para manter as coisas sob controle e funcionando bem.
37. Entender que em administração existem as coincidências, em vez de consequências por coisas mal feitas.
38. Entender que seus problemas são sempre maiores do que os dos outros e que, por isso, têm de ser resolvidos antes.
39. Fazer promessas, ou ameaças e depois não cumprilas.
40. Fazer um pouco melhor e mais uma vez o que nem precisaria ser feito.
41. Esquecer que emprego se conquista todos os dias e que, pela manhã todos estão desempregados até que mostrem seu valor e méritos através de **RESULTADOS POSITIVOS**.
42. Esquecer que é no exemplo e melhores evidências, e não nas palavras que se conquista influência, poder e respeito.
43. Esquecer que seus clientes têm de ser seus melhores vendedores.
44. Esquecer que é muito mais positivo e saudável dizer “não sei” do que fingir que sabe e ficar enrolando e atrasando os outros nas suas decisões.
45. Criar e manter um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam assustadas e temerosas.
46. Praticar mais a crítica (construtiva?) do que o apoio, comemoração conjunta e o reconhecimento.
47. Partir do pressuposto de que todos irão sempre mentir e distorcer os fatos e que a verdade é um patrimônio exclusivamente seu.
48. Ver e tratar as pessoas como subordinados, subjugados e dominados, ao invés de como colaboradores essenciais para o sucesso de todos.
49. Achar que reunião é união e que agrupamento é grupo.
50. Guardar para si mesmo todo o saber e as informações que puder, entendendo que desta forma manterá o poder sobre as pessoas.
51. “Roubar” ou “pegar” emprestadas as idéias dos membros da equipe, deixar guardadas nas suas gavetas e depois apresentar como suas as **SOLUÇÕES MILAGROSAS**.

Aí estão as 51 antileis em administração praticadas diariamente e com toda a naturalidade. Veja se pratica alguma, tire suas próprias conclusões do que já deixou de fazer ou jamais fará, delegue com qualidade, coerência e exemplo.

Tenham um fabuloso dia hoje e sempre... pois o MERCADO é do TAMANHO de sua IMAGINAÇÃO.

Se você tiver algum comentário, sugestão ou dúvida entre em contato pelo e-mail falecom@paulosilveira.com.br e no campo “Assunto” coloque Revista Ferramental.

Paulo César Silveira - Conferencista com mais de 1.800 palestras em sua carreira em 17 anos de profissão. Consultor, empreendedor e articulista com mais de 500 artigos editados. Mentor e líder do *Projeto Liderança Made in Brazil*. Autor de 20 livros, destacando-se os *best-sellers*: *A Lógica da Venda e Atitude - Virtude dos Prósperos*. Sendo ainda um dos autores da *Coleção Guia Prático da Revista PEGN* e também dos livros *Ser+ em Vendas*, *Ser+ com T&D* e *Ser+ com Palestrantes Campeões em parceria com a Revista Ser Mais*. Seu trabalho corporativo se baseia no treinamento mundial de vendas mais agressivo do mundo: *Buyer Focused Selling* e nos principais métodos de compras mundiais, principalmente as metodologias BATNA, PAC e no método de liderança TGE. Professor convidado da FGV/SP, FIA FEA/USP e UFRGS. Palestrante indicado pela FACISC, ADVB e FIESP nas áreas de vendas consultivas, vendas técnicas e comunicação com base em liderança. Site www.paulosilveira.com.br