



SEM DELEGAÇÃO SÓ HÁ IRRITAÇÃO

Muito provavelmente uma das maiores insatisfações existentes no campo das chamadas competências gerenciais está no processo de delegação. São inúmeras as queixas que tenho constatado nos traba-

Por J. A. Biscaia, consultor sênior do Instituto MVC nas Áreas de Motivação, Trabalho em Equipe, RH como Centro de Lucros, Técnicas de Apresentação, Comunicação, Gerência Empreendedora, Gestão de Pessoas e Diferenciais Competitivos para Gerentes
Site: www.institutomvc.com.br
Email: imprensa@institutomvc.com.br

lhos que realizo em diferentes níveis hierárquicos das mais variadas organizações. As insatisfações são provenientes de profissionais com posições de direção, até supervisores de primeiro nível, passando por gerências intermediárias.

A inexistência de processos de delegação consistentes e voltados para a motivação, o desenvolvimento e o crescimento pessoal e profissional parece merecer atenção especial por parte das lideranças. Relacionamento, abaixo, as lamúrias que têm dado mais “lbope” nas conversas que tenho tido com supervisores, gerentes e mesmo diretores de empresas.

um tremendo centralizador. Tudo depende dele. Por isso estou completamente desmotivado. O meu pavio está quase apagando. Ele está sempre querendo saber de detalhes pouco relevantes nos trabalhos que realizo, não desgruda do meu pé.”

“Meu chefe sempre tem de incluir algum toque pessoal no meu trabalho. Outro dia, numa carta que redigi para um cliente, ele alterou “prezado” para “estimado” e “atenciosamente”, para “cordialmente. Não aguento mais!!! Isso é completamente desestimulante. Para justificar esses comportamentos, ele se autointitula perfeccionista, mas, na realidade, é um baita de um pentelho. Acha que só ele faz tudo certo e perfeito.”

“Meu chefe quer que eu faça todas as coisas exatamente da forma como ele faz. Isso me deixa muito chateado e irritado. Afinal de contas, cada um tem seu jeito de realizar o trabalho, desde que não haja prejuízo para os resultados finais.”

“Como é que eu posso aprender se nunca tenho oportunidade de fazer? Me diga uma coisa: como alguém pode aprender a nadar sem entrar na água? Até hoje não tive conhecimento de um curso de

“Meu chefe não delega absolutamente nada. Ele é

natação por correspondência. Já consultei inclusive a internet e não encontrei nada. Caso existisse, o professor por correspondência chegaria a um momento em que teria de dizer o seguinte: “Vá para a água”.”

Você já disse ou ouviu alguma coisa semelhante às descritas acima?

Exame de consciência

Paralelamente a esses comentários, gostaria de pedir ao leitor que pensasse a respeito da seguinte situação:

Com base na sua vida real, imagine-se sentado no seu carro no lugar conhecido como “carona”. Pense que o motorista é sua mulher, marido, filho ou um amigo muito próximo, com quem você tem liberdade de expressar suas opiniões e sentimentos.

Faça agora um exame de consciência sobre como você se comporta, tanto do ponto de vista de reações físicas como psicológicas



quando alguém está dirigindo o *seu* carro.

São dois os conjuntos de perguntas que apresento para você refletir:

PRIMEIRO CONJUNTO:

- Você quer que o motorista dirija exatamente do mesmo modo que você?
- Você acha que dirige melhor?
- Você se sente inseguro, tenso ou ansioso?
- Você sente uma enorme vontade, quase incontrolável, de “assumir a direção”?
- Você dá seguidas “sugestões” e “alertas” ao motorista sobre como conduzir o veículo? Como é o seu timbre de voz?
- Você chama a atenção do motorista para que ele tenha cuidado com o carro que vem trafegando em sentido contrário ao seu?
- Você “freia”, pressionando o pé direito no assoalho do carro quando o sinal vermelho aparece repentinamente?
- Você tem vontade de chegar logo ao destino?

SEGUNDO CONJUNTO:

- Você não está nem um pouco incomodado com a maneira como o motorista vem dirigindo o *seu* carro (em velocidade dentro do limite permitido)?
- Você acredita na capacidade dele de dirigir?
- Você está relaxado, tranquilo e sereno?
- Você conversa normalmente sobre os mais variados assuntos?
- Você realmente “esquece” que se encontra no *seu* carro?
- Você não se incomoda nem um pouco se ele tem alguns hábitos – que não sejam de risco – diferentes dos seus, como não puxar o freio de mão quando está em ladeira, ficar com o pé na embreagem esperando o sinal abrir e outros?

Caso as respostas positivas estejam situadas no primeiro conjunto de perguntas, provavelmente você merece os comentários feitos no início.

Causas da indelegação

São várias as causas das dificuldades que as lideranças

têm para delegar. A maioria é conhecida por todos nós. Sem qualquer pretensão de ser original, mas apenas com o propósito de relembrar, descrevo as causas mais frequentes:

- ✓ medo de perder o controle da situação;
- ✓ pensar “Quando faço, faço melhor e mais rápido”;
- ✓ dificuldades em aceitar a maneira dos outros de fazer as coisas;
- ✓ falta de confiança nas pessoas com quem trabalha;
- ✓ insegurança pessoal;
- ✓ obsessão em colocar sempre um toque final no trabalho;
- ✓ confusão entre autonomia e independência.

Não irrite seus colaboradores: desenvolva-os; contribua para que eles cresçam. Tenho a convicção de que o processo de delegação de autoridade é o instrumento gerencial mais eficaz para fazer com que as pessoas se desenvolvam. Além do mais, é o mais barato e mais produtivo processo de treinamento que existe,

pois acontece em cenário real. Com isso, o líder está executando uma de suas mais nobres funções: criar herdeiros de seu trono. Só assim ele terá condições de ser promovido, tirar férias tranquilas, sabendo que tem pessoas capazes e motivadas a ocupar seu atual cargo.

É oportuno lembrar que a própria palavra *desenvolver* traz na sua origem um dos princípios da delegação: *des* (deixar) *envolver*. Deixar de se envolver é dar e oferecer oportunidades para que os outros façam, aprendam e cresçam.

Deixar de se envolver não significa abandonar, estar ausente; significa estar presente, mas sem intromissão. Delegar é ficar disponível e dar total liberdade para que os colaboradores contem com sua contribuição, caso necessitem. Delegar não é abdicar.

Delegar consiste em identificar uma parte de seu trabalho que possa ser feito por seus colaboradores, para que você tenha condições de se dedicar a outras responsabilidades mais inovadoras e

desafiantes. Delegar não é dar a autoridade para os colaboradores fazerem o que já consta da lista das atribuições deles, mas sim tarefas e atribuições que hoje pertencem a você na posição de líder.

Um dos fatores mais esquecidos do processo de delegação reside no fato de que a responsabilidade é algo indelegável. Os verdadeiros líderes sabem que, mesmo delegando, continuam responsáveis pelo êxito ou insucesso de seus liderados. Quanto mais alto no escalão hierárquico da empresa, maior é a responsabilidade. A responsabilidade sempre flui no sentido ascendente da organização.

O que se deve delegar é “a autoridade” para que as pessoas possam decidir o que fazer, sem recorrer necessariamente à palavra final do supervisor. A “autoridade” deveria fluir no sentido descendente das organizações, para que as pessoas nos diversos níveis hierárquicos tivessem autonomia para fazer que as coisas aconteçam.

Finalmente, delegar significa conversar com os colaboradores para identificar as seguintes questões: motivação, confiança, conhecimento do trabalho a ser delegado, habilidade para realizar o trabalho e experiência na execução de trabalhos semelhantes.

Não se delega para as pessoas que não tenham as condições mínimas para executar. Isso é irresponsabilidade.

Indagações finais: o motorista que você imaginou dirigindo seu carro tinha carteira de habilitação? Há quanto tempo? É experiente o suficiente? Foi responsável por algum acidente de trânsito? Ele gosta de dirigir? Demonstra confiança e segurança quando dirige? Já conversou a respeito disso com ele? Será que ele tem o mesmo comportamento quando dirige na sua ausência?

Se, pelas respostas acima, a posição for favorável, recomendo que, na próxima oportunidade, relaxe e curta o passeio. 