

Gestão da Produtividade da Rotina II - Delegação

**Delegar é preciso,
Centralizar não é preciso**



Oceano Zacharias

Nesta coluna do mês passado abordamos o aspecto das diversas graduações de importâncias que as atividades gerenciais possuem. Estabelecemos um critério que as classificava em essenciais, importantes, secundárias e desprezíveis.

Resumidamente: Uma atividade é considerada essencial se ela está relacionada com a perenidade da empresa, isto é, esta tarefa é pertinente com o futuro da organização. Uma tarefa tem a graduação de importante quando ela é fundamental para garantir o dia a dia da organização. Atividade secundária é aquela que necessita ser realizada, mas deveria ser executada por alguém da equipe, isto é, por algum cargo de degrau abaixo. Por último, uma atividade é desprezível quando não deveria ser realizada – nem por quem a está executando, e nem por outra pessoa. Ao final daquele texto propúnhamos uma fórmula muito prática para calcular o grau de performance com que gerenciamos nosso tempo, uma vez que, argumentávamos, não se melhora o grau de desempenho de uma organização se o corpo gerencial estiver atabalhoado de atividades categorizadas como secundárias ou desprezíveis. E como sair desta? delegando!

Delegar atividades ou tarefas é transferi-las para outro profissional. E as vantagens, benefícios e ganhos são surpreendentes!

Primeiro, porque ao delegar para alguém da sua equipe, a atividade custou menos para ser realizada, uma vez que está sendo executada por um profissional numa graduação inferior de salário. Não bastando o custo-hora de quem delega ser maior do que a quem se delega, o valor-hora de quem delega é muitíssimo maior – o ganho, portanto, é sim de custo mas também de agregação de valor.

Segundo, o profissional que recebe a tarefa tem imediatamente seu cargo enaltecido porque a tarefa de categoria secundária é recebida como importante, e a atividade que para o delegante estava como importante é essencial para o delegado. O cargo ganha valor e seu ocupante reverencia o chefe que lhe depositou confiança! As essenciais nunca, nunca mesmo, devem ser delegadas.

Terceiro, por conseguinte, o diretor que delega ao gerente, ou o gerente que delega à chefia, suas atividades secundárias passa a ter tempo para se dedicar às suas tarefas importantes e essenciais – o que não tinha antes. É nisto que reside todo o segredo de como se dedicar ao que realmente faz a diferença.

Não há outra forma senão a de se iniciar um caminho para o ganho de produtividade, de qualidade, de redução de custos e de prazos de fabricação. Caso contrário fica num eterno “correr atrás do próprio rabo”, vendendo a janta para comprar o almoço, por meio de planos de ações que nunca serão efetivamente concluídos por conta da esfarrapada desculpa do “não deu tempo”. E assim a vida passa... E a nave va – mas o funeral agora é o da empresa!

Cuidado todo especial é quanto ao conceito de o quê se delegar: autoridade ou responsabilidade? autoridade refere-se a recursos envolvidos (pessoas, espaços, dinheiro, veículos, equipamentos, nível decisório, etc.). Responsabilidade relaciona-se a resultados e obrigações (volume de produção, faturamento, prazos, finalização de projetos, entregas, compras, etc.). Autoridade relaciona-se aos meios, responsabilidade aos fins.

Desta forma, ao se delegar a autoridade sobre determinados recursos, esta não mais pertence a quem a delegou (senão teríamos dois chefes diretos para os mesmos recursos, e sabemos que cachorro com dois donos morre de fome!). O receptor da autoridade delegada passa a dever responsabilidade a quem lhe delegou. Autoridade define-se no sentido hierárquico, figurativamente de cima para baixo; responsabilidade é dívida, é de baixo para cima. Sendo “dívida” não se delega – compartilha-se. Concluindo: delega-se autoridade, nunca responsabilidade.

Claro que para delegar tem-se que se cercar de vários cuidados, desde ter pessoas preparadas na equipe, motivadas em permanecer na empresa, uma chefia atenta a não se tornar refém e ser refratária a feudos, fofocas e conivências. Algumas dicas:

1. Nunca, mas nunca mesmo, contrate incompetentes.
2. Contrate pessoas que você acredita serem tão boas ou melhores que você – sem medo (a menos que você seja o incompetente)!
3. Treine sua equipe hoje para que você possa delegar amanhã.
4. Não delegue apenas para os mais capazes.
5. Defina claramente o que está delegando (5W-2H-1R).
6. Defina o grau de autoridade e de responsabilidade.
7. Ao delegar tarefas você está transferindo parte de suas tarefas e parte de sua autoridade. Exija que responda por elas ao nível da autoridade delegada.
8. Nem tente “delegar” para sua chefia!

Delegar é necessário e vital. Quando Fernando Pessoa dizia que “Navegar é preciso, Viver não é preciso”, das diversas interpretações prefiro a da sua raiz, em torno de 80 a.C., quando Pompeu, general romano, instigava seus amedrontados marinheiros com “Navigare necesse; vivere non est necesse”. Instiguemos agora nossos gestores conforme Pompeu: Delegar é necessário, centralizar não é necessário.

Oceano Zacharias é consultor em Gestão Empresarial – qualidade, planejamento, custos e produtividade. Diretor da Quality* – www.Quality.Eng.Br