

Competitividade

## **Receita para você delegar**

Este artigo, de Lauren Keller Johnson, colaboradora da Harvard Management Update, ensina como perder o medo de delegar tarefas aos funcionários.

Executivos de todas as áreas estão sob pressão cada vez maior para gerar resultados mensuráveis com maior rapidez do que antes. E, como afirma Stephen Covey, vice-presidentes da firma de consultoria Franklin Covey, alguns temem ser considerados desimportantes ou desnecessários se delegarem mais responsabilidades e tarefas aos seus subordinados.

Contudo, do mesmo modo que delegar fica mais difícil, a busca da competitividade também se tornou mais crucial para as empresa. Felizmente especialistas e executivos de ampla gama de setores de atividades tem desenvolvido técnicas destinadas a facilitar a delegação. Vejam algumas delas:

### **1. Obrique-se a soltar as rédeas**

O caminho para a delegação mais eficaz começa quando os executivos reavaliam duas premissas básicas suas, como observa Patti Hathaway, consultora da The Change Agent, dos EUA. Primeira: "É mais eficiente assumir os problemas dos funcionários do que ensiná-los a lidar com eles". Segunda: "Sabemos mais que nossos subordinados diretos".

Para superar isso, Hathaway estimula seus clientes a pensar como líderes, não como gerentes. Ela argumenta que "gerentes gerenciam detalhes - por exemplo, resolvendo os problemas dos subordinados diretos-, enquanto líderes gerenciam pessoas - estimulando nelas o senso de propriedade e responsabilidade".

### **2. Peça, não mande.**

Quem tem sucesso em delegar geralmente faz pergunta em vez de ditar ordens. "Perguntar o que você acha que devemos fazer? 'Ensina as pessoas a propor soluções da próxima vez que lhe trouxerem um problema", diz Joice Gioia, presidente da firma de consultoria norte-americana The Herman Group.

Colocar questões abertas – “O que você acha que ocasionou esse problema?” ou “Como lidamos com essa situação com o cliente B?”- pode mostrar até que ponto os subordinados aprofundaram os respectivos problemas.

### **3. Faça com que a tarefa combine com a pessoa**

Os executivos evitam assumir problemas dos subordinados ao delegar as tarefas com base em sua avaliação das habilidades e das necessidades de desenvolvimento de cada um deles.

“Sempre delegue de forma a permitir que as pessoas ousem”, aconselha Bette Price , consultora do The Prince Group, dos EUA. “Trate erros como oportunidades de crescimento. Explique sua avaliação da capacidade de cada funcionário para que ele entenda porque você está entregando-lhe outra tarefa parecida”, acrescenta.

### **4. Cultive o pensamento independente**

Quanto mais o funcionário pensar de forma independente e tiver um senso de propriedade em relação a sua função, menos questão ele levará ao supervisor. (veja quadro).

## As tarefas podem receber “notas” de delegação

Uma empresa de paisagismo norte americana criou um sistema de classificação de problemas em escala numérica que orienta se a solução pode ou não ser delegada aos funcionários. Seu diretor de desenvolvimento de negócios explica que são os subordinados que devem fazer classificação dos problemas, pensando de forma independente.

“A nota 1 significa que o chefe terá de resolver o problema e pronto; a nota 2 indica que o chefe dirá ao subordinado como resolve-lo e este executará o que ele disse; se a nota for 3, o funcionário proporá uma solução e pedirá a aprovação do chefe; e a nota 4 quer dizer que o funcionário agirá conforme achar correto e comunicará isso ao chefe apenas posteriormente”.

Nessa empresa, quando os funcionários vão ao escritório do chefe para apresentar um problema , este já pergunta: “Que número é?”. Para cultivar o senso de propriedade, os funcionários são estimulados por seus gerentes a tomar tantas decisões “4” quanto possível.

## **5. Garanta acesso aos recursos necessários**

Dar aos subordinados acesso direto aos recursos que eles necessitam para resolver um problema também ajudará a reduzir o número de pessoas batendo na sua porta. Pense em recursos de forma ampla; são pessoas. Informações e oportunidades de desenvolvimento.

Michelle Van Dyke, vice-presidente sênior de varejo do Fifth Third Bank, nos EUA, investe muito no recurso "informação" na hora de delegar. "Eu uso *e-mails* e reuniões para compartilhar informações com os funcionários sobre nosso setor, o foco estratégico de nosso banco e nosso desempenho financeiro. Eles precisam saber as mesmas coisas que eu sei para tomar decisões".

Extraído da revista HSM Management.