

# DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE NA USINA SÃO CRISTÓVÃO<sup>1</sup>

## PARTE I

O Engenheiro André, Gerente industrial da Usina São Cristóvão conversava com o Engenheiro Mauro, amigo de muitos anos, que ocupava o mesmo cargo na Usina São Camilo.

Eng. André Não agüento mais! Trabalho 15 horas por dias e não consigo dar conta de tudo que há para fazer

Eng. Mauro Qual o problema? Você está nesta usina há mais de 20 anos e conseguiu transformar a Gerencia Industrial em uma unidade que serve de modelo para as demais.

Eng. André Isso foi há muito tempo atrás. Nos últimos 5 anos, após a ampliação da produção de açúcar eu fiquei sobrecarregado. O número de empregados aumentou e o número de problemas também. Já não consigo dar conta de tudo como fazia antes. Há dois anos começou a operar a destilaria que produz 2.000.000 l/dia. A Gerência Industrial da Usina São Cristóvão não é mais um modelo para ninguém. Parece que ninguém consegue fazer nada sem me perguntar antes. Eu me pergunto como você consegue gerenciar a Usina e destilaria São Camilo e ainda manter este aspecto disposto.

Eng. Mauro Quando a São Camilo expandiu, eu não consegui mais tomar todas as decisões e realizar todas as tarefas, assim, deleguei muita coisa para meus subordinados. Hoje tenho até mais tempo do que antes para planejar a área industrial, fazer a integração com a área agrícola e prestar contas ao dono da Usina.

Eng. André Na minha Usina isso não seria possível. Meus subordinados não têm a iniciativa e capacidade para assumir. Se eu fico 2 dias fora parece que tudo pára.

Eng. Mauro Na minha também não tinham, mas quando você dá responsabilidade parece que as pessoas se motivam e com a necessária orientação eles passam a desempenhar bem.

Eng. André É, mas no início dá trabalho e eu não tenho tempo para isso. Além disso, eu tenho certeza que há alguns chefes de setores que gostariam de ter o meu lugar, e eu não vou ajudar ninguém a me derrubar.

Eng. Mauro Se você não tomar cuidado acaba tendo um enfarte.

Eng. André Uma vez eu deleguei uma simples tarefa a um subordinado e ele ficou com tanto medo de assumir, que vinha toda hora fazer perguntas. Acabei fazendo eu mesmo.

Eng. Mauro Eu também tive problemas como este, mas talvez você não deva generalizar.

Eng. André É, mas eu continuo achando que se eu sou pago para ser Gerente Industrial cabe a mim "tocar o barco" e não "empurrar" meu serviço para outros.

QUESTÃO: Liste as barreiras à delegação ilustradas pelo caso.

Na sua opinião, essas barreiras poderiam ser superadas? Em caso afirmativo, como?

---

<sup>1</sup> Caso elaborado pelo Prof. Eduardo Vasconcellos

## PARTE II

Os problemas da Gerência Industrial se agravaram. Havia demora nas decisões, falta de motivação dos funcionários, falta de controle, e cada vez mais o engenheiro André trabalhava até altas horas da noite tentando decidir sobre todos os problemas.

Convencido de que não poderia agüentar muito naquela situação, o engenheiro André decidiu delegar aos seus subordinados como havia feito seu colega da Usina São Camilo.

Convocou uma reunião com seus subordinados diretos e comunicou que a partir daquele dia delegaria a eles várias tarefas que vinham sendo realizadas por ele e que esperava contar com a cooperação de todos.

Após a reunião chamou 4 de seus subordinados, delegando diversas tarefas; entretanto, os problemas na Gerência industrial se agravaram. Apresentamos abaixo uma conversa entre três dos quatro subordinados que receberam delegação.

- Assim não dá! Primeiro, recebo instrução para realizar uma tarefa. Depois, cada vez que converso com o engenheiro André a tarefa fica um pouco diferente e perco a maior parte do trabalho realizado. Por que ele não diz claramente o que quer?

- Comigo é pior! Fiquei encarregado de supervisionar a atividade dos laboratórios, mas o chefe do laboratório nem tinha sido aviso; eu sou considerado como um intruso lá dentro.

- No meu caso, está sob minha responsabilidade a elaboração do orçamento para o ano que vem. Cada vez que preciso de uma informação tenho que recorrer ao eng. André, porque embora todos estejam sabendo da minha nova função, ninguém me dá informação no tempo que pedi. Ainda bem que não tenho uma data para apresentar o orçamento ao engenheiro André.

- Alguém sabe o que houve com o Carlos?

- Ele não aceitou a delegação do engenheiro André para realizar certas atividades porque não teve seu salário aumentado para isso.

- Nós também não tivemos aumento...

As decisões ficaram ainda mais demoradas porque os funcionários não estavam habituados a assumir.

O engenheiro André não sabia o que estava acontecendo com as tarefas que delegou. Isso fazia com que ele ficasse mais tenso e preocupado. Em algumas ocasiões ele ficou em posição difícil, porque os seus subordinados ao desempenhar as tarefas delegadas entraram em contato com elementos da Gerência Agrícola e da diretoria da empresa, obtendo informações que ele não tinha.

QUESTÃO: Liste os principais pontos a serem considerados para uma delegação bem feita. Use este caso como apoio.