

DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGACÃO

A tentativa dos altos executivos de **descentralizar a tomada de decisão** com frequência é impedida porque as gerências médias são incapazes de delegar. Os gerentes podem se agarrar firmemente às suas responsabilidades de tomar decisão e suas tarefas.

Fracasso em delegar ocorre devido a alguns fatores.

- 1) Os gerentes sentem-se mais confortáveis tomando decisões que lhe são familiares;
- 2) Sentem que vão perder seu *status* pessoal delegando tarefas;
- 3) Acreditam que podem realizar um trabalho melhor, se eles mesmos a executarem;
- 4) Tem aversão ao risco - eles não vão se arriscar a delegar porque a responsabilidade pelo desempenho no final acaba neles.

No entanto, **a descentralização oferece muitas vantagens** para a organização.

- 1) As decisões são tomadas no nível certo;
- 2) Os empregados de nível mais baixo são motivados;
- 3) Eles têm a oportunidade de desenvolver as habilidades para tomar decisões.

Superar barreiras para a delegação tendo em vista ganhar essas vantagens é um importante desafio.

A abordagem seguinte pode ajudar todos **os gerentes a delegar mais efetivamente**:

- 1) ***Delegue a tarefa inteira.*** Um gerente deve delegar uma tarefa inteira para uma pessoa em lugar de dividi-la entre várias pessoas. Esse tipo de delegação dá ao indivíduo a responsabilidade completa e aumenta sua iniciativa, enquanto dá ao gerente algum controle sobre os resultados.
- 2) ***Selecione a pessoa certa.*** Nem todos os funcionários têm a mesma capacidade e mesmo grau de motivação. Os gerentes devem combinar talento à tarefa, se quiserem que a delegação seja efetiva. Eles devem identificar os subordinados que tomaram decisões independentes no passado e demonstraram desejo por maior responsabilidade.
- 3) ***Assegure-se de que a autoridade seja igual à responsabilidade.*** Atribuir simplesmente uma tarefa não é uma delegação efetiva. Os gerentes frequentemente sobrecarregam os subordinados com crescente responsabilidade, mas não ampliam seus limites para tomar decisões. Além disso, para ter a responsabilidade para completar um trabalho, o trabalhador deve receber autoridade para tomar decisões sobre a melhor forma de executar o trabalho.
- 4) ***Dê instruções completas.*** Uma delegação bem-sucedida inclui informações sobre: o que, quando, por que, onde, quem e como. O subordinado deve entender claramente a tarefa e os resultados esperados. É uma boa ideia escrever todas as providências discutidas, inclusive os recursos necessários e quando e como os resultados devem ser relatados.
- 5) ***Mantenha feedback.*** Feedback significa manter linhas abertas de comunicação com o subordinado para responder as dúvidas e fornecer aconselhamento, mas sem

exercer controle em demasia. Linhas abertas de comunicação tornam mais fácil confiar nos subordinados. O feedback mantém os trabalhadores no caminho correto.

- 6) **Avalie e recompense o desempenho.** Uma vez que o trabalho esteja completo, o gerente deve avaliar os resultados, não os métodos. Quando os resultados não alcançarem as expectativas, o gerente deve avaliar as consequências. Quando alcançarem as expectativas, o gerente deve premiar os funcionários pelo trabalho bem-feito com elogios, recompensas financeiras quando apropriadas e delegação de futuras atribuições.

VOCE É UM DELEGADOR POSITIVO?

Delegação positiva é o modo como a organização implanta a descentralização. **Você ajuda ou dificulta o processo de descentralização?** Se responder sim para mais de três das seguintes questões, você pode ter problemas em delegar:

- 1) Tendo a ser perfeccionista.
- 2) Meu chefe espera que eu conheça todos os detalhes do meu trabalho.
- 3) Não tenho tempo para explicar clara e concisamente como uma tarefa deverá ser realizada.
- 4) Com frequência, faço o trabalho eu mesmo.
- 5) Meus subordinados tipicamente não são tão comprometidos como eu sou.
- 6) Fico bravo quando outras pessoas não fazem o trabalho direito.
- 7) Eu realmente gosto de dar aos detalhes do meu trabalho a melhor da minha capacidade.
- 8) Gosto de estar no controle dos resultados do trabalho.

(Texto distribuído pelo Prof. Edmundo Escrivão Filho – EESC)