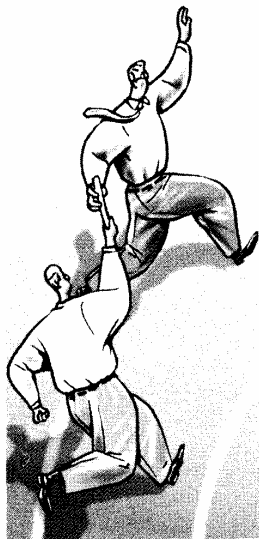


MERCADO

É diretor de
da DM9 Insti-
Divisão da

O EXERCÍCIO DA DELEGAÇÃO E A LIDERANÇA NAS EMPRESAS

NELSON AHMAR



or mais racional que seja o positivismo ocidental, não temos e talvez nunca teremos o controle sobre a capacidade de dissociar razão e emoção.

Como, então, aceitar a manipulação e o domínio do homem no relacionamento com os seus semelhantes, como se impossível fosse conviverem simultaneamente duas individualidades? Onde o liderado precise ser nada, para que o líder seja o tudo em sua plenitude. A arrogância da investidura do estigma de líder obrigaria a uma incongruência na relação, a tal ponto que um deva se apagar para que o outro resplandeça?

Chefias sempre mostram variados graus de insegurança quando o assunto é

delegação. Isso derivado do fato de que deter informação, acreditam algumas chefias, significa controlar pessoas e manter o poder, pois que, numa situação de assimetria, quem detém o maior volume de informação tem melhores condições de decidir corretamente.

Ocorre, porém, que com a velocidade na qual as coisas acontecem e com a quantidade de informações hoje disponível, tornariam impossível a uma pessoa controlar todo o volume de dados que lhe chega às mãos, sem inviabilizar o fluxo do processo, posto haver muito mais a aprender do que nossa capacidade de processamento.

Sendo isso uma verdade incontestável, o mundo complexo e global de hoje "abriria" espaço para aquele que, pela habilidade, fosse capaz de delegar de forma adequada, conseguindo estar disponível para trabalhar em atividades que estivessem vinculadas a estratégias não de tentar prever o futuro, mas de construir a empresa para um futuro que não pode ser previsto, sem se afogar nas atividades de varejo.

Dessa forma, administrar nos novos tempos passaria a ser mais um exercício de liderança e delegação do que de, simplesmente, gerenciar atividades.

Sendo o tempo escasso, a solução tardia é muito cara, e os conceitos de perfeição — inexistência de erros — devem ser cada vez mais questionados, pois auto-impõem uma série de restrições (a busca da perfeição é custosa, quando, às vezes, temos o bom que excede o

MERCADO

atendimento esperado pelo cliente), reduzem flexibilidade ("por que mudar se do outro jeito sempre deu certo?") e exigem atividades adicionais que encarecem o processo (as informações geradas "outputs" estão adequadas ao cliente – interno ou externo – na sua forma, tempo e custo?), nem sempre agregando valor ao produto final.

Nos tempos da informação rápida e barata, passa a ser uma característica fundamental a capacidade de focar em processos, definindo não mais "o como fazer", mas acima disso "o que" deve efetivamente ser feito, com soluções a cada dia mais ousadas e inovadoras, distantes das tradicionais.

Há uma crença segundo a qual a liderança é algo nato e líderes não se criam. Entendo eu de forma diversa, que a liderança é um processo e não uma função ou um cargo, e que o profissional competente, sendo submetido ao desafio e pressão da responsabilidade durante certo tempo, assumiria, naturalmente, o seu papel de líder, ou seja, líderes necessitam de tempo, espaço e desafios para se desenvolver e revelar (lembramos que alta pressão, temperatura e milhares de anos foram os elementos necessários à natureza para produzir diamantes).

Podemos concluir ainda que o líder não é, como se supõe, tampouco uma pessoa amante do risco por princípios, e sim, ao contrário, até avesso a ele, porém sabendo que em determinadas situações teria que enfrentá-lo, porque, se não o fizesse, alguém – e

em geral o concorrente – o fará. O que ocorre é que, em geral, o líder vê nas mudanças e nos desafios muito mais as oportunidades do que as ameaças.

Ter desenvolvida a habilidade de delegação é algo inerente à capacidade do líder. E é intrínseca a essa habilidade a característica de buscar e identificar os novos líderes entre seus pares e colaboradores, desfrutando de sua capacidade, sem temê-la, e avaliando a cada momento como cada colaborador converte os estímulos que recebe em ação e em resultados.

A delegação adequada denota o aspecto altamente positivo de criar o "espírito de equipe", demonstrando a ação mais do que o discurso, pois, segundo os especialistas em comportamento humano, "os filhos se espelham no que os pais fazem, muito mais que no que os pais dizem". Isto evitaria a incompatibilidade entre o conteúdo e a mensagem.

Claro que o exercício da delegação passa também por um aprendizado e amadurecimento, e que deve ser sempre efetuado de uma forma transparente e consciente, onde algumas recomendações gerais poderiam ser:

■ escolha como delegadas pessoas que aceitarão e assumirão a responsabilidade, o que significa se cercar dos melhores elementos;

■ adapte a atividade que está sendo delegada ao perfil da pessoa, capitalizando seu talento;

■ tenha claro que o funcionário para o qual se está delegando pode não fazer tão bem quanto você o faria. Por mais frustrante que seja e o tempo que tome, resista à tentação de interferir, trazendo de volta para si a responsabilidade. Isso poderia ser adequado no curto prazo, mas seria a pior solução possível no longo prazo. Tenha a sensibilidade de construir, mesmo que de forma velada, a confiança do colaborador, iniciando a delegação com projetos de

menor risco;

■ não subestime a inteligência do colaborador, mas certifique-se de que a missão foi bem entendida e monitore, com certa frequência, alguns indicadores, de modo a estar convicto de que nada está "fugindo" ao controle, e ainda, permitindo alinhar a sua visão, a missão da empresa e a individual do colaborador;

■ torne claro aos colaboradores que você está mais interessado nos resultados do que nos detalhes. Estabeleça objetivos concretos e mensuráveis, com metas realistas e possíveis.

■ seja abrangente, mostrando como a atividade delegada se conecta com outras, ou seja, como a parte se "amarra" ao todo.

Entusiasme-os e trate-os como gostaria de ser tratado.

Cada dia mais o currículo do homem capaz de conseguir resultados por meio de pessoas está sendo vinculado ao de alguém

com determinação e disposição para quebrar os paradigmas do administrador tradicional, não somente derrubando os muros entre os feudos da empresa, mas, além disso, construindo pontes que permitam que o gerenciamento ocorra de forma permeável, através das fronteiras, obtendo a máxima sinergia dos processos e aproveitando no limite as potencialidades do sistema.

Enfim, acima de tudo, poderia ser que, nesse dia, descobríamos a possibilidade da existência de um líder com habilidade para perceber e enxergar, além das pessoas, seus limites, ambições, necessidades e potencial, de forma a incentivar e possibilitar a utilização, em sua plena capacidade, dos talentos, competências, inteligência e criatividade dos colaboradores.

E talvez descobríamos ainda que isso só se tornara possível por que havia sobretudo amor e respeito pelo trabalho e pelas pessoas e, mais do que isso, uma crença na potencialidade do ser humano, em que as missões podem ser alcançadas e onde os desafios são o combustível que catalisa as pessoas para a ação. ©

NELSON AHMAR é engenheiro, pós-graduado no CEAG/FGV e mestre MBA com "exchange" na London Business School de Londres.