

Largando vs Delegando

Imagine a seguinte cena: no mês passado, durante a avaliação anual de desempenho, Cris foi avaliada como excelente em todas as competências de liderança, exceto Delegando Efetivamente. Seu gestor a desafiou a delegar mais.

Na semana passada, como ela estava muito ocupada apagando incêndios, Cris disse ao Alex – seu único reporte direto – que ela estava delegando a ele o novo relatório de mercado. Hoje Cris ficou muito surpresa quando recebeu um email com o rascunho do relatório. Tinha um monte de dados – sim, todos de qualidade – o que indicava que ele havia trabalhado duro para coletar as informações, mas onde estava a análise? O que todos esses números significavam? Onde estavam as conclusões e recomendações? Pensando alto, Cris disse: “Acho que ele era muito Junior para essa tarefa. Eu devia ter ficado até mais tarde na semana passada para preparar pessoalmente o relatório.”

É possível, mas não é provável. Como pudemos observar no parágrafo acima, parece que Cris não seguiu algumas recomendações básicas de uma delegação efetiva. Aqui vão elas:

1 | “Desapegue-se”

Muitos gestores pensam que delegar dá muito trabalho. Acreditam que é mais fácil eles mesmos fazerem a tarefa. Toma menos tempo fazer do que explicar. Outros não delegam porque não esperam que seus funcionários executem a tarefa com o mesmo nível de qualidade do que eles. Se você está buscando perfeição, lembre-se que o perfeito é inimigo do bom. No curto prazo os gerentes podem marcar um ponto.

Pequeno, por sinal. O que os gestores precisam lembrar é que delegar não significa largar as tarefas no colo do funcionário, mas usá-la para desenvolvê-lo.

2 | Assegure-se de estar sendo claro sobre o que você está delegando e sobre quais são suas expectativas

O funcionário precisa saber o que está acontecendo. Não foi dito ao Alex se ele tinha de coletar os dados, analisá-los, sugerir um curso de ação, chegar a uma conclusão, oferecer uma recomendação. Na ausência de uma comunicação clara e direta, Alex presumiu qual seria sua expectativa. Portanto, quem falhou?

3 | Delegue o objetivo, não apenas o passo a passo para chegar lá

Os funcionários se sentem mais motivados quando entendem o contexto, o cenário completo e as implicações do desempenho geral, não apenas o seu próprio, mas do seu departamento e da companhia. Os passos que levarão ao cumprimento do objetivo, da execução da tarefa farão mais sentido, a motivação aumentará, os funcionários farão conexões e não perderão oportunidades e desempenharão o seu melhor. No nosso cenário, foi dito ao Alex que preparasse o “novo relatório”. A quem era dirigido? Quais seriam suas implicações? Não foi comunicado nenhum propósito.

4 | Esteja seguro de que a tarefa delegada esteja alinhada ao perfil motivacional do funcionário

Pessoas diferentes se motivam por coisas diferentes. Simples assim. Uma mesma tarefa, se delegada para diferentes funcionários, será recebida com diferentes níveis de engajamento. Vamos imaginar que



Alex não se energize trabalhando com números. Se o relatório envolve uma série de cálculos, então, provavelmente, Alex não será a pessoa mais adequada para receber essa delegação. Se, no entanto, não houver mais ninguém para delegar essa tarefa, então a questão é como “vender” a déia para ele. A sugestão seria: “Alex, este relatório dará a você a oportunidade de interagir com alguns de seus colegas que fazem atividades similares na empresa.” Assumindo que sua motivação venha da possibilidade de interagir com pessoas (afiliação), isso não é manipulação, mas pura influência.

5 | Assegure-se de que a tarefa delegada represente um desafio razoável às competências do funcionário

Em outras palavras, o funcionário tem que ter a competência mínima para realizar a tarefa, mas, ao mesmo tempo, a tarefa deve trazer certa dose de desafio. O equilíbrio representa uma oportunidade de desenvolvimento e motivação ao funcionário. A ênfase aqui está na possibilidade e no equilíbrio. Se o desafio for exagerado, o funcionário se desmotivará logo de partida.

Delegar não é o mesmo que designar uma tarefa ou projeto que já faça parte da descrição de cargo do funcionário. Trata-se de delegar algo que faça parte das responsabilidades do gestor. Mas não é abdicação. Você continua respondendo pela tarefa, pelo orçamento, pelos prazos, pela qualidade e pela satisfação dos usuários. Portanto, monitore e acompanhe, sem retirar do funcionário seu protagonismo.

Nós convidamos você a assistir a um vídeo de curta duração indicado na coluna da esquerda (<http://www.youtube.com/watch?v=6wMe1NeNgkc&feature=related>).

Essa animação descreve as consequências de não delegar e como elas passam a fazer parte de um ciclo.

Até o próximo mês.