

Objetivo	apresentar as principais dificuldades para delegar tarefas.
Palavras-chave	gestão, liderança, delegação.
Tempo estimado	7 minutos

Principais barreiras à boa delegação

Ernesto Berg
Sociólogo e Administrador,
pós-graduado em Administração

Você vai ler:

- ▶ Sobrecarga de trabalho e improdutividade.
- ▶ Delegar para atingir resultados.
- ▶ As dificuldades pessoais para delegar tarefas.



A lei da gravidade também atua na administração: com sobrecarga de trabalho, em vez de atingir resultados, o chefe afunda no pantanal da improdutividade. É quando a delegação passa a ser essencial para cumprir metas, sejam elas do seu setor ou da organização.

Nem sempre o ato de delegar é tão simples quanto, a princípio, parece. As principais barreiras são:

Preferência pela execução

Praticamente todos os chefes, não importando o nível, vieram da base operacional da empresa, isto é, começaram fazendo, executando o trabalho. Quando assumem uma posição de chefia são obrigados a executar menos e a administrar mais. Muitos sentem extrema dificuldade de abandonar os hábitos anteriores de execução.

Crença no "faço melhor e mais depressa"

O raciocínio dessas pessoas é: "por que vou perder tempo ensinando, quando eu faço o trabalho rapidamente e com mais qualidade?" Esquecem, entretanto, que o investimento inicial em ensinar é amplamente recompensado mais tarde, quando se livram definitivamente dessa tarefa, deixando mais tempo disponível para outras atividades.

Falta de experiência em delegar

São indivíduos que gostariam de delegar, porém não sabem como fazê-lo da forma adequada. Nesse caso, é apenas uma questão de ensiná-los.

Insegurança pessoal e/ou profissional

É o medo da competição. Quem pensa assim é um chefe inseguro e vacilante, pois acredita que deve esconder o conhecimento, a fim de não correr o risco de formar futuros concorrentes. Trata-se geralmente de pessoas que estacionaram no tempo e não se atualizaram.

Falta de confiança nos subordinados

A falta de confiança também está associada ao perfeccionismo, quando o chefe quer que tudo seja executado exatamente do seu jeito, sem dar espaço ao subordinado para implantação de inovações e melhorias.

Incapacidade de exercer controle e acompanhamento adequados

É comum ocorrer em pessoas excessivamente atarefadas ou desorganizadas, que não conseguem ou não sabem exercer os **acompanhamentos** adequados, mesmo que tenham os instrumentos específicos para isso.

O principal instrumento para delegar com confiança é o estabelecimento de parâmetros claros de avaliação nas diversas fases de execução da tarefa.

Temor de ser considerado incompetente pelo chefe e/ou subordinados

O medo de ser visto como alguém que desconhece seu trabalho ou de ser incapaz de executá-lo.

Incapacidade de comunicação

São chefes que não sabem comunicar-se da forma adequada, por serem prolixos ou excessivamente calados. Ou ainda, por não possuírem o necessário tato em dialogar com seus colaboradores.

Lembre-se:

- ✓ Existem barreiras tanto psicológicas quanto operacionais que dificultam delegar.
- ✓ A má comunicação é geradora de muitos problemas organizacionais, com reflexos diretos na produtividade.
- ✓ Para delegar é preciso confiar na capacidade do liderado em tomar decisão e poder executar a tarefa.



E você...

- ❖ Como lida com a sobrecarga de trabalho?
- ❖ Quais seus temores em confiar tarefas a outros?
- ❖ O que faz para aprender a delegar?

