



Empreendedorismo e delegação

Rômulo é um empreendedor de sucesso. Há quatro anos abriu o seu primeiro negócio numa pequena garagem. Começou vendendo eletrodomésticos num bairro pobre da periferia. Atualmente está muito entusiasmado com as vendas de sua nova loja, recém inaugurada, num movimentado shopping center. Rômulo, como a maioria dos pequenos empreendedores, começou a sua empresa fazendo de tudo. Comprava mercadorias, transportava numa velha Kombi, armazenava, organizava a loja, fazia o marketing, vendia, emitia notas fiscais, cobrava e controlava as finanças. Rômulo, apesar de sobrecarregado, continua eficiente naquelas tarefas que consegue fazer pessoalmente. Todavia, muitas áreas do seu negócio já começam a emitir sinais de descontrole e má gestão. Subordinados entram no seu escritório a todo instante. Seu telefone toca de minuto em minuto. Todos querem saber quais são as suas determinações para pormenores e detalhes das tarefas que precisam executar. O negócio cresceu, mas Rômulo não aprendeu e, parece não querer aprender, a delegar atribuições. Ele insiste em continuar fazendo tudo sozinho. Ele não confia na competência dos seus colaboradores. Continua tratando-os como autômatos. Rômulo vive cansado e irritado. A sua jovem esposa já começou a reclamar. A pergunta é: até quando Rômulo conseguirá suportar essa centralização excessiva, sem prejudicar irreversivelmente o negócio?

O dilema da delegação de atribuições nas organizações é antigo. Ele está descrito na bíblia. Moisés começou a governar o povo de Israel centralizando tudo. Diante disso, problemas de gestão começaram a pipocar por todos os lados. Provavelmente, a esposa de Moisés começou a reclamar da sobrecarga de trabalho e das excessivas preocupações do marido. Diz a bíblia, que Moisés precisou ser advertido pelo sogro para a necessidade de começar a delegar suas atribuições. Diante disso, ele delegou e se deu bem. Moisés escolheu condutores ou "líderes de milhares", de centenas e de pequenos grupos. Esses novos auxiliares de comando passaram a analisar, julgar e resolver os problemas mais simples. Moisés ficou, então, longe de pormenores, de decisões irrelevantes. Passou a ter uma mente livre e sempre pronta para focar nos grandes objetivos e, sobretudo, em estratégias inteligentes para alcançá-los.

Uma questão que sempre aflora na delegação de atribuições é o senso de medida ou grau. É saber diferenciar entre o que pode e, o que não pode ser delegado. Alguns empreendedores, ao contrário de Rômulo, exageram na delegação. Alegando a necessidade de estimular um clima de livre iniciativa, muitos jovens empreendedores transferem para os seus colaboradores atribuições indelegáveis, próprias do dono da empresa. Como consequência, costumam surgir empresas acéfalas, ou multicéfalas, onde os resultados, no médio ou no longo prazo, só poderão ser catastróficos.

Diante do exposto, Rômulo precisa fazer, com urgência, uma parada para balanço de suas atividades rotineiras como gestor. Precisa listar e classificar suas atribuições em delegáveis e indelegáveis. Precisa escolher os colaboradores para quem delegará. Precisa treiná-los e monitorá-los depois da delegação. Depois de tudo organizado e delegado, Rômulo terá que tirar umas duas semanas de férias. Elas servirão para Rômulo adquirir confiança nos subordinados a quem delegou as suas antigas atribuições. Assim, poderá perceber que ele, tanto quanto o antigo Moisés, não são insubstituíveis. Certamente, Rômulo passará a concordar com o ditado: "o cemitério está cheio de insubstituíveis".



EDER LUIZ BOLSON - empresário, fundador de cinco empresas, professor universitário e consultor de empresas. Engenheiro formado pela Universidade Federal de Santa Maria, RS. Fez curso de mestrado na North Dakota State University dos Estados Unidos.

Fez diversos cursos de especialização em gestão de negócios e marketing no Brasil e exterior. Foi professor de Técnicas de Elaboração e Avaliação de Projetos do Departamento de Economia da AEUDF (Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal) . Foi Assessor de Planejamento e Gerente da EMBRAPA/SPSB.

É presidente da APSEMG (Associação dos Produtores de Sementes e Mudanças de Minas Gerais) e Vice-presidente para Negócios Internacionais da ABRASEM (Associação Brasileira dos Produtores de Sementes). Fundador e Vice-presidente do SINDBIO/FIEMG (Sindicato das Empresas de Base Biotecnológica no Estado de Minas Gerais). É membro do Conselho de Representantes da FIEMG. É professor de Empreendedorismo e Planos de Negócio de cursos de pós-graduação e consultor da Fundação Israel Pinheiro.

Sua experiência prática empreendedora é interessante e diversificada, pois a partir de sonhos ou visões fundou empresas que se desenvolveram e hoje atuam com sucesso, gerando emprego e renda, em diversos setores como: alta tecnologia, indústria, comércio e prestação de serviços. Continua criando empresas e ajudando outras pessoas a criarem novos negócios.

Eder Luiz Bolson é autor do Livro: "**Tchau, Patrão !**"