

Muito se fala hoje em “organizações planas” e eu concordo com muitos dos conceitos, mas por mais plana que ela possa ser, os papéis de liderança seguem sendo chave.

Aqui um artigo da McKinsey & Company sobre a importância dos gerentes nas organizações:

https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/stop-wasting-your-most-precious-resource-middle-managers#/

Dois temas que me chamaram a atenção:

a) – A pesquisa que mostra o desenquadramento entre o que os gerentes entendem ser aquilo em que eles poderiam agregar mais valor para as organizações versus o que

eles entendem que as organizações efetivamente valorizam neles.

Fica claro que estamos capturando menos valor do que poderíamos desse grupo tão relevante da liderança, justamente por não maximizar as suas potencialidades.

b) – Quais as formas como os gerentes gostariam de ser recompensados pelo seu bom desempenho no trabalho: Autonomia e Accountability.

Entendo que isso tem absolutamente tudo a ver com uma prática que deveria ser fomentada e reforçada nas culturas corporativas: a da Delegação.

Aqui a minha surpresa não foi pela conclusão, que achei muito natural e alinhada com o que vejo na vida cotidiana, mas sim por finalmente ver números sobre o tema em si.

Me recordo com muito carinho de um líder que tive ao longo de alguns anos e por quem eu tenho uma grande admiração até hoje.

Ele fomentava a delegação, mas de uma forma muito bem estruturada:

1. Primeiramente, formar times fortes, bem relacionados entre si e com o mix de skills e senioridade adequados ao desafio.
2. Na sequência, estabelecer qual é o objetivo, ou seja, sobre o que será mensurado o resultado e acordar qual a meta e quais são os parâmetros que representarão o "sucesso" e como ele será medido ao longo do tempo. Aproveitar para compartilhar seus insights, ideias e direcionadores. Acompanhar o andamento ao longo da jornada, prover apoio e orientação regular.
3. Garantir a autoridade e a autonomia necessária para a liderança e equipe. Afinal de contas, não faz muito sentido delegar algo sem "outorgar" a autoridade sobre aquele tema à uma determinada pessoa ou time (de forma pública, para que o restante da organização saiba quem tem autoridade sobre aquilo), muito menos não dar a autonomia para deliberar, decidir e atuar sobre o tema.
4. Prover os recursos necessários para a empreitada. Não existe milagres no mundo corporativo e os heróis geralmente morrem ou vão embora no mundo real, sendo assim, é uma premissa ter os recursos adequados (humanos, financeiros, tempo e prioridade).
5. Promover um ambiente e uma cultura de confiança e segurança, onde é esperado que alguns erros ocorrerão no meio do caminho e que eles trarão muitos aprendizados que vão fortalecer todo o time e a organização.

Fechando o post, uma frase que li esses dias e que se encaixa perfeitamente:

“Concentre-se naquilo que você é bom. Delegue todo o resto!”.