

## **Gestão compartilhada**

*Geraldo Leal de Moraes*

O modelo de empresa hierarquizado, em que o processo de decisão é de cima para baixo, fundamentado no feeling do gestor, está em fase de desaparecimento, apesar de a maioria das empresas ainda ser assim administrada.

O processo decisório deve estar em quem está com o cliente, seja ele vendedor, avaliador, financeiro, consultor ou simplesmente conselheiro.

Em poucas palavras, a performance de quem atende o cliente é a performance da empresa, é o retrato fiel de quem está à disposição ou não do cliente.

A arte da delegação de poderes fará com que a nova empresa – enxuta, flexível e rápida na decisão – consiga satisfazer ou superar as expectativas, evitar desperdícios, eliminar custos e conseguir maiores resultados qualitativos e quantitativos. Uma venda de melhor qualidade com conquista do cliente.

Mas o que é e como delegar poderes?

É dar realmente tarefas e autonomia de forma adequada e responsável. Vejamos os erros grosseiros que se cometem nas empresas:

Delegar as tarefas, ou seja, descrever as ações esperadas de forma detalhada, mas sem deixar claro o nível de autonomia. O executor agirá automaticamente e se sentirá sempre inseguro, pois não tem autonomia de decisão.

Delegar autonomia, ou seja, dar realmente poder de decisão sem definir as tarefas e os limites. O executor agirá pela sua cabeça e capacidade de discernimento. Claro que os resultados não serão os melhores e, com certeza, não os esperados.

A arte de delegar poderes está em deixar claras as tarefas, definir autonomia e saber que a responsabilidade é indelegável. Assim, para que os resultados esperados sejam alcançados, é preciso treinar e acompanhar os membros da equipe até capacitá-los de forma efetiva.

A liderança compartilhada exige do gestor, seja ele diretor ou gerente, ter 20% de seu tempo à disposição de sua equipe para treiná-la de forma adequada. Entretanto, vivemos o cenário abaixo:

“A indústria automobilística brasileira acumulou recordes de vendas em junho, graças à redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) sobre a compra de carros novos: 289 mil carros e veículos comerciais novos”.

A notícia do jornal Estado de S. Paulo de 01/07/2009 vem com uma expectativa. “Se continuarmos neste ritmo, será o melhor ano da história do setor”, diz o presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), Jackson Schneider.

Neste cenário, pode-se mais uma vez se perder a percepção de que o mercado de carros e veículos leves no Brasil é de demanda reprimida e que exige melhor atendimento e capacitação das equipes dos Concessionários e Distribuidores.

Corremos o risco de perder a oportunidade de se investir em treinamento, em técnicas de vendas e negociação e melhorar a qualidade profissional do Atendimento ao Cliente ao não dedicarmos 20% do tempo para o exercício da gestão compartilhada, achando que a redução do IPI é que vende.

As expectativas são apenas expectativas, elas são como as nuvens.

MORAES, Geraldo Leal de. Gestão Compartilhada. **E-learning Brasil**, ago. 2009. Disponível em: <<http://www.elearningbrasil.com.br>>. Acesso em 20 ago. 2009.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais