



DELEGAR OU CENTRALIZAR? EIS A QUESTÃO!

Área de concentração: Crescimento empresarial/Empoderamento

Angélica Anício de Arruda. MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac em Minas – Unidade Vale do Aço – Ipatinga. Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela Única. Atualmente exerce o cargo de Assistente Administrativo. angelicaanicio@hotmail.com

Patrícia Andrade Diniz. Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas. Bacharel em Administração de Empresas. Mestrado Profissional em Administração, com ênfase em Organizações, Gestão e Mudanças. Atualmente presta Consultoria Consultiva no Senac-Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Orientação de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). patriciadiniz2100@gmail.com

Introdução

Ramos Indústria e Mecânica Ltda. é uma empresa com mais de 20 anos de história e atua na Área de Construções Metálicas, Siderurgia e Mineração; fundada em 1993, a empresa ainda é administrada pelo seu primeiro Gestor – o Senhor Ademir – um senhor de 66 anos de idade, baixa estatura, cabelos grisalhos e um olhar marcante; dono de uma personalidade forte, mas um coração imenso. É um empreendedor com pouco estudo e que desde o início implantou um regime rígido voltado para o poder e o controle. Sempre muito admirado e respeitado no mercado e por seus colaboradores, porém o excesso de zelo e a necessidade de sempre apresentar o melhor faz com que tenha atitudes muito controladoras dentro da empresa onde, às vezes é visto como um Gestor autoritário e inflexível. Ademir tem uma determinação e uma força gigantescas; sempre lutou muito por seus objetivos e um dos seus sonhos era conseguir ser o dono do próprio negócio, já que tinha uma vasta experiência no Ramo Industrial. Como a persistência sempre foi sua aliada, ele conseguiu “montar” a sua tão sonhada empresa: a Ramos Indústria e Comércio. Porém, a sua demasiada exigência sempre trouxe adversidades dentro da organização.

Em meados de 2014, a empresa começou a enfrentar problemas administrativos e, ao realizar a visita de rotina no Setor de Fabricação, Ademir enfrentou uma oposição de ideias com seu Coordenador da Qualidade – o Fernando – um homem de quarenta e poucos anos de idade e com características bem fascinantes: era alto e moreno; sempre muito simpático e atencioso com seus subordinados, mas assim como Ademir, quando se trata da qualidade do trabalho exige sempre o melhor, e é nesse momento que aflora o seu lado teimoso. Ele está na empresa há alguns anos e o seu maior desafio sempre foi conseguir demonstrar todo o seu potencial devido à falta de autonomia dada a ele dentro da organização, resultando em constantes conflitos com o seu Gestor. Neste período, Ademir passou por um dilema: ter que delegar e confiar nas competências de seus funcionários para que a empresa pudesse alcançar um crescimento e que tivesse capacidade estrutural, ou deixar a expansão da empresa estagnada, e assim conseguir manter sua postura centralizadora, mantendo o controle de todos os Processos de Fabricação e da Administração.

Um dos grandes sonhos de Ademir é ver o seu negócio se sobressaindo no mercado. Entretanto, será preciso delegar tarefas e deixar de ter o controle total da empresa. Será que Ademir tem consciência dos “reflexos” do crescimento organizacional? Ademir estaria preparado para deixar que seus funcionários consigam exercer suas atividades sem a sua constante interferência?

Histórico da empresa

Na década de 90, diante de um contexto favorável, Ademir decidiu investir em uma empresa com uma linha de produtos de Caldeiraria e Estruturas Metálicas. A ideia da fundação da empresa surgiu de um sonho que ele sempre teve: o de montar seu próprio negócio, aliado ao seu imenso conhecimento na Área Metalúrgica e Industrial, o que foi predominante para o crescimento da empresa. A empresa iniciou as atividades em um pequeno galpão, onde trabalhavam Ademir e em torno de dez funcionários; desde os primórdios a busca pela qualidade nos produtos sempre foi uma característica fundamental exigida.

Ao longo dos anos foram realizados investimentos em Recursos Tecnológicos e Capacitação dos colaboradores, porém mesmo com o crescimento da empresa, Ademir sempre fez questão de acompanhar e controlar todos os Processos de

Fabricação. Atualmente, é uma empresa reconhecida no mercado pela qualidade dos produtos e pela excelência no atendimento.

Início das mudanças

Embora tenha no seu quadro de funcionários colaboradores que estão na empresa por longos anos, em meados de 2014 a empresa começou a enfrentar problemas de rotatividade devido à liderança; o clima organizacional era tenso, e as visitas rotineiras de Ademir causavam certa apreensão nos seus funcionários. Em consequência do excesso de controle, a empresa começou a enfrentar problemas que prejudicaram a eficiência da organização, dentre as quais a incapacidade de aproveitamento de todo o potencial das pessoas.

Mesmo com os problemas enfrentados, a empresa ainda permanecia em crescimento; havia um grande reconhecimento à qualidade dos trabalhos prestados e foi possível aumentar a meta de produção, fazendo-se necessária a contratação de pessoas e a necessidade de investir em um espaço maior para a execução dos serviços. Assim sendo, foi inevitável a transformação do negócio. A empresa que antes era completamente administrada pelo Fundador e com um quadro pequeno de colaboradores, precisou aderir aos Sistemas Formais, inserção de Gerentes e Cargos de Lideranças, se fazendo necessário delegar obrigações e poder. Como Ademir tem o perfil conservador, optou por qualificar aqueles funcionários que já estavam na empresa para exercer as funções de Encarregados e contratou funcionários para as funções Operacionais. Foi nesse período que houve a promoção de Fernando.

Conflitos à vista

Naquele período, uns dos maiores desafios encontrados por Ademir era conseguir comandar e liderar seus funcionários, mas o obstáculo maior era o seu desafio interno: controlar sua insegurança e acreditar no potencial da sua equipe para começar a delegar responsabilidades.

A empresa já havia crescido e era necessário que as pessoas inseridas no ambiente de trabalho tivessem a oportunidade de demonstrar suas habilidades profissionais sem a necessidade de coerção ou a fiscalização diária. Era preciso

uma mudança na Gestão e na postura adotada por Ademir; era imprescindível proporcionar aos profissionais envolvidos a chance de tomada de decisões básicas para que o trabalho pudesse fluir, evitando que os processos ficassem lentos e caísse a produtividade e a qualidade dos produtos.

De acordo com depoimentos de alguns colaboradores, a resistência à mudança de postura do Gestor e o empenho constante em acompanhar de perto tudo que é desempenhado, traziam muitos conflitos para dentro da empresa.

- A empresa tem capacidade estrutural para crescimento, porém tudo envolve a autorização de Ademir, fazendo com que percamos muito tempo. Às vezes ocorrem até atrasos na entrega de mercadoria – Menciona Marcelo.

- Seria interessante conseguir aproveitar todas as oportunidades de crescimento que a empresa tem capacidade, mas o Senhor Ademir receia que, com o crescimento a empresa perca a qualidade nos produtos. – Informa Fernando.

Mas essa ideia do controle não é rejeitada por todos os funcionários. Portanto, na visão de um dos Encarregados o crescimento da empresa é resultado exatamente dessa condução e da postura exercida pelo Gestor.

- É de praxe o acompanhamento diário do Senhor Ademir. Ele está sempre verificando os processos de produção, e é exatamente isso que garante que os produtos não percam a qualidade. O nosso objeto é a satisfação do cliente; buscamos assegurar que suas necessidades sejam sempre atendidas, desenvolvendo produtos com alto padrão de qualidade e profissionalismo. – Declara Marcos.

- São habituais a visita e a supervisão do Senhor Ademir na rotina da empresa. Senhor Ademir sempre falou que 'é o olho do dono que engorda a boiada'. – Relata Vicente, funcionário que está na empresa há alguns anos.

Ademir tinha a percepção dos problemas que a empresa estava enfrentando. Portanto, em uma de suas inspeções rotineiras foi duramente confrontado por Fernando, um profissional que exercia suas funções com competência e com a

excelência que sempre foi exigida pelo Gestor. Naquela manhã, Ademir questionou a forma como estava sendo executado o acabamento de uma peça, já que todos os processos de Usinagem da empresa são realizados conforme um requisito já estabelecido. Porém, havia acontecido um imprevisto na fabricação da peça e foi necessário que Fernando tomasse uma atitude imediata para que o problema pudesse ser solucionado, e assim pudessem realizar a entrega da peça no período o qual havia sido estipulado no Cronograma. Cansado das interferências constantes, Fernando não viu outra opção, senão a de confrontar Ademir.

- Senhor Ademir, estou na empresa há anos; sei exatamente como são os processos e regulamentos da empresa. Eu sou o Coordenador exatamente por ter conhecimento das técnicas que devem ser utilizadas nas fabricações. Por isso, eu preciso ter autonomia para executar o meu trabalho. – Esbravejou Fernando.

Neste momento, escutou em alto e bom som:

- Minha empresa e minhas regras! – Rebate Ademir.

Esse confronto deixou o clima organizacional ainda mais tenso do que o habitual. Ademir, que até então nunca havia sido rebatido diretamente por nenhum colaborador, sentiu sua autoridade abalada; mas ao mesmo tempo esse conflito serviu como um alerta de que algo deveria ser mudado dentro da empresa.

Após esse embate houve uma reunião com todos os funcionários que exerciam funções de Liderança. Foi um momento em que todos conseguiram expor as dificuldades que estavam enfrentando devido à falta de liberdade que tinham nas tomadas de decisões.

A empresa já havia crescido, mas ainda tinha capacidade estrutural para um crescimento ainda maior. Mas, para isso, seria necessário que Ademir fosse capaz de delegar as tarefas e confiar nas habilidades e no trabalho de seus colaboradores.

O dilema do crescimento

Ademir sabe das responsabilidades, dos riscos e das possibilidades que o crescimento pode trazer. A empresa ainda não possui uma estratégia estabelecida

ou mesmo um Plano de Negócios definido para ter a segurança necessária de realizar novos investimentos que o crescimento exige. Ele entende que para conseguir manter o padrão de qualidade que a empresa sempre teve será necessário realizar a contratação de novos funcionários e investimentos em ferramentas e maquinários. E o principal, será preciso delegar e dividir as responsabilidades.

Diante disso, Ademir ainda não sente segurança para a expansão da empresa; prioriza um crescimento mais lento e com a garantia de estar ofertando o melhor que a sua empresa pode para os seus clientes; prioriza manter a empresa num determinado porte no qual consiga manter o controle sobre ela.