



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE**  
**MBA *BUSINESS INTUITION* - IDENTIDADE EMPRESARIAL**

**ANITA PAZZETTO BRANDT**

**COMO DESENVOLVER UMA LIDERANÇA MAIS EFICAZ POR MEIO  
DO APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE DELEGAÇÃO**

**Recanto Maestro**

**2015**

**ANITA PAZZETTO BRANDT**

**COMO DESENVOLVER UMA LIDERANÇA MAIS EFICAZ POR MEIO  
DO APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE DELEGAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de apresentado ao  
Curso de MBA *BUSINESS INTUITION* –  
Identidade Empresarial.  
Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Patrícia Wazlawick.

**Recanto Maestro**

**2015**

**ANITA PAZZETTO BRANDT**

**COMO DESENVOLVER UMA LIDERANÇA MAIS EFICAZ POR MEIO  
DO APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE DELEGAÇÃO**

Trabalho de Conclusão apresentado ao curso de MBA *BUSINESS INTUITION* –  
Identidade Empresarial como requisito parcial para obtenção do título de Especialista.

**Banca Examinadora:**

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Patrícia Wazlawick  
Faculdade Antônio Meneghetti

Membro: Prof. Dr<sup>o</sup>. Ricardo Schaefer  
Faculdade Antônio Meneghetti

Membro: Prof. Dr<sup>o</sup>. Érico Azevedo  
Faculdade Antônio Meneghetti

**Recanto Maestro**

**2015**

# COMO DESENVOLVER UMA LIDERANÇA MAIS EFICAZ POR MEIO DO APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE DELEGAÇÃO

Anita Pazzetto Brandt

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo avaliar como os colaboradores reagem em cada fase da delegação a fim de aprimorar este processo nas relações de trabalho na empresa, para o líder desenvolver uma liderança mais eficaz por meio do processo de aprimoramento da delegação. Busca-se na bibliografia os conceitos de líder, suas capacidades, bem como a delegação e suas fases, tendo como fundamento a Ciência Ontopsicológica aplicada ao âmbito empresarial. A pesquisa foi de abordagem quantitativa e qualitativa e os participantes são 64 colaboradores de ambos os sexos de diversas áreas da empresa pesquisada. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário elaborado com dez questões descritivas, com perguntas abertas. Os resultados obtidos apontam a necessidade de a empresa clarear qual é o ponto motivador na relação de trabalho.

**Palavras-chave:** líder; delegação; liderança.

## ABSTRACT

This study aims to investigate how collaborators realize the stages of the delegation in the company, so that the leader can develop a more effective leadership by the delegation improvement process. In the bibliography the leader concepts are sought, as well as their capabilities, delegation and its stages, having as foundation the knowledge and methods of Ontopsychological Pedagogy. The research had quantitative and qualitative approach and the participants are 64 collaborators of both genders from several areas of the company studied. For the data collection a questionnaire with ten descriptive and open questions was used. The achieved results point the need for the company to clear what is the motivating point to keep high the working relationship.

**Keywords:** leader; delegation; leadership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fig. 1: O Ato de Delegar. ....	16
--------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>OS DESAFIOS DO LÍDER NA EMPRESA .....</b>	<b>6</b>
2.1	DEFINIÇÃO DO LÍDER .....	6
2.2	AS CAPACIDADES DO LÍDER .....	9
2.3	A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES .....	13
2.4	A DELEGAÇÃO .....	15
2.5	FASES DA DELEGAÇÃO .....	19
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2	SUJEITOS DE PESQUISA .....	23
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES .....	23
3.4	ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	24
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, muitas empresas vêm enfrentando mudanças e sérios problemas de sobrevivência. Cada vez mais, necessitam de pessoas capazes de desenvolver uma boa liderança. O líder precisa despertar novas capacidades em seus colaboradores, para que possam estar motivados a encontrar soluções e se comprometerem com os resultados.

Com o crescimento da empresa surge a necessidade de mobilizar pessoas que a auxiliem atingir seus objetivos. Porém, empresários com gerenciamento centralizador, sentem muitas dificuldades quando a tarefa é delegar funções. A equipe de trabalho “é aquela que constitui, materializa, dá história e fenomenologia à própria inteligência da obra” (MENEGHETTI, 2013, p. 450).

O presente trabalho aborda a temática de como o líder pode desenvolver uma liderança mais eficaz, por meio do aprimoramento do processo de delegação. A liderança nas empresas assume papel extremamente importante, pois acaba ao líder transmitir os princípios e valores que nortearão a equipe e seu desempenho, visando ao posicionamento da organização no mercado. Na visão de Hunter (2006) liderança é: “*A habilidade de influenciar* pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns” (HUNTER, 2006, p.18).

A pesquisa é de abordagem quantitativa e qualitativa exploratória de campo, realizada com 64 participantes de ambos os sexos e de diversas áreas da empresa pesquisada. Para coleta de dados utilizou-se um questionário elaborado com dez questões descritivas, com perguntas abertas.

O trabalho é constituído, além desta introdução em mais quatro etapas, onde a primeira aborda a fundamentação teórica, os conceitos e definições referentes ao desenvolvimento do tema, sendo estas: definição do líder, as capacidades do líder, a liderança nas organizações, a delegação e as fases da delegação. Na segunda etapa é apresentado o tipo de pesquisa, os sujeitos de pesquisa, os instrumentos de coleta e análise das informações. Na terceira etapa apresenta-se a análise dos resultados e na quarta etapa serão apresentadas as considerações finais.

Neste sentido, o objetivo desta pesquisa foi conhecer como os colaboradores percebem as fases da delegação na empresa, para o líder desenvolver uma liderança mais eficaz por meio do processo de aprimoramento da delegação. E como objetivos específicos: a) investigar a disponibilidade dos colaboradores da empresa em relação à delegação de tarefas de suas lideranças; b) verificar se a equipe de colaboradores da empresa analisada consegue assimilar

as tarefas delegadas; c) averiguar tendência de como os colaboradores respondem à execução da tarefa delegada; d) avaliar se os colaboradores têm a propensão à chantagear o líder em relação à execução das tarefas.

A relevância deste trabalho tem como motivação o aprimoramento pessoal e profissional da própria autora. Consiste em identificar como o processo de delegação pode contribuir para o autoconhecimento do líder como operador deste.

O estudo poderá resultar em uma contribuição para a empresa pesquisada, promovendo melhorias em base nos resultados da pesquisa.

Sua relevância na área administrativa, sendo que a liderança nas empresas assume papel extremamente importante, pois cabe ao líder transmitir os princípios e valores que nortearão a equipe e seu desempenho, visando ao posicionamento da organização no mercado.

## **2 OS DESAFIOS DO LÍDER NA EMPRESA**

### **2.1 DEFINIÇÃO DO LÍDER**

A primeira menção da palavra líder se tem nos países nórdicos, Meneghetti (2013) descreve que a palavra *leading* de onde deriva a palavra “líder”, é encontrada pela primeira vez na língua *viking*. Esse termo, portanto, indicava um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava também outros a realizá-los. Isto implica uma capacidade de realizar, e uma segunda capacidade de coordenar um grupo a um único escopo: uma capacidade de ação e uma de socialização. “Não é líder quem é carente em um desses dois aspectos” (MENEGETTI, 2013, p. 189).

Do mesmo autor, no livro *Aprendiz Líder* há uma explicação sobre a palavra líder na qual o autor considera sua derivação da “antiga língua celta ou *viking*: onde *leading* = dirigir a rota ou direção e estimular os outros a segui-la. Um capitão dos mares” (MENEGETTI, 2011, p. 8). Estando esse no mar com um grupo de pessoas que decidiram segui-lo, somente poderia sugerir aquela rota que havia escolhido e sabia usar os ventos a favor evitando contrários. Os *vikings* foram membros marítimos da Escandinávia, que também eram comerciantes, guerreiros e piratas, entre final do século VIII e início do século XI.

É primordial o líder ter uma capacidade de socialização, deve ser uma pessoa que envolve outros na sua direção: “é um coenvolvedor de significado e de valores, sabe



representar um valor que os outros não têm, mas que buscam; sabe sê-lo e fazê-lo” (MENEGHETTI, 2013, p. 201).

Ainda segundo Meneghetti (2013) o líder ganha a sua pequena sociedade com dois aspectos: a) valor do objeto; que é o escopo que ele propõe, vende, oferta, ensina e; b) a sua capacidade superior de saber compreender e de saber servir.

O autor também coloca que o verdadeiro líder:

*... é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Um grande líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso (MENEGHETTI, 2013, p. 21).*

Tomando por base o lócus de pesquisa deste trabalho de investigação científica, observa-se que quando se trata de uma empresa familiar, no início o crescimento e o sucesso dependem dos seus fundadores. Porém, com o desenvolvimento da empresa, os problemas decorrentes do gerenciamento centralizador aparecem, e surge a necessidade de mobilizar pessoas para que auxiliem a empresa a conseguir atingir seus objetivos.

O líder precisa despertar novas capacidades, novas ideias, novas energias em seus colaboradores, para que possam estar motivados a encontrar soluções novas e se comprometerem com resultados. “O líder é alguém que vê além da dimensão rotineira do trabalho, que conscientiza constantemente seus colaboradores do sentido daquilo que realizam e que deixa que eles participem de suas visões” (GRÜN, 2013, p. 65). Conclui ainda o autor: “liderar significa acima de tudo despertar vida nas pessoas, fazer com que delas emane vida” (GRÜN, 2013, p. 61).

Meneghetti (2008) descreve o líder como:

*... aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral. O líder é o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individuar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, a cada situação, a fórmula justa para resolver e realizar econômica, política e socialmente (MENEGHETTI, 2008, p. 154).*

Com estes conceitos pode-se entender o líder como aquele que encontra os meios para atribuir responsabilidades aos colaboradores, trazendo para dentro da empresa pessoas capazes para realizar o escopo vivido e objetivado pelo líder, e que consegue identificar as melhores estratégias e recursos para alcançar o melhor resultado. “O líder se torna *uma luz*

*prioritária para outras luzes que se acendem*, e, indiretamente, é um mestre de vida no seu pequeno ou no seu grande” (MENEGHETTI, 2013, p. 201).

Para Welch; Welch (2005) o desenvolvimento de pessoas deve ser uma tarefa diária, integrada aos aspectos do cotidiano. O líder precisa manter uma constante rotina de observação de seus colaboradores para que consiga: a) avaliar, certificando-se de que as pessoas estão nas funções certas, tendo assim uma maior eficiência. b) treinar, o líder deve manter uma orientação para seus colaboradores, ajudando cada um a melhorar o seu desempenho sob todos os aspectos, levando a equipe em busca do desenvolvimento. c) construir a autoconfiança, encorajar para que alcancem seus objetivos e também reconhecer os momentos de vitória, “a autoconfiança energiza, dando ao pessoal a coragem para ousar, para assumir riscos e para superar os próprios sonhos. É o combustível das equipes vendedoras” (WELCH; WELCH, 2005, p. 59).

Meneghetti (2013) acrescenta que é fundamental antes de tudo a pessoa, como estrategista econômico busca os meios para alcançar o escopo.

O líder é alguém que constrói a função, repara-a quando necessário e aperfeiçoa-a, portanto, é um artesão, é alguém que sabe fazer a relação com vantagem, com ganho. É um vetor proporcional de diversos pontos-força. É *uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo*. Todas as relações que dependem dele são somente instrumentos causais ou causas instrumentais; ele é a mente de tudo o que acontece em referência ao seu contexto. É *a mente operadora de funções a um escopo*. *Centro operativo* significa também que o líder é o estrategista econômico dos meios para alcançar o escopo (MENEGHETTI, 2013, p. 22).

Viver numa constante seleção temática, para Meneghetti (2013) dois valores norteia o líder: O primeiro valor é a qualificação interior individual: cada dia é preciso ter um ganho de crescimento de si mesmo, interiormente, caso contrário foi perdido ou vivido contra si mesmos. É importante o líder ficar atendo ao que se ganha de valor interiormente estando com uma pessoa, pois o ambiente que se frequenta marca interiormente.

Nesse primeiro valor entra a cultura original do líder, que deve ser uma cultura superior ao seu mercado e aos seus clientes, “o *business é administração de cultura*, por isso o líder deve ser mais culto” (MENEGHETTI, 2013, p. 192).

Ele deve ter uma competência competitiva, capacidade superior de produzir mais e melhor que os outros. A competência é o conhecimento, a prática, a experiência sobre aquilo que se produz, sabe tudo e conhece tudo sobre o seu setor específico, é uma capacidade de saber conhecer e fazer. A competitividade é a capacidade de superar e de ser o melhor no mercado sobre o seu produto específico, de se equiparar com os melhores do mundo e do seu

ambiente. “O desafio interior que um líder deve procurar realizar é aquele de produzir e vender gênio” (MENEGETTI, 2013, p. 193).

Segundo valor o líder deve ser um fiel capaz ao próprio *core business*: é o projeto do iso sobre aquele *business*, cada um tem seu projeto, é o ponto central, é a base. O líder deve amar o seu projeto, não deve ser nunca abandonado, é fazer com que a empresa explore sua maior vantagem competitiva, que se baseia em fatores importantes como seus produtos, o mercado, seus clientes e a tecnologia. Meneghetti (2013) complementa que é o coração do trabalho, o coração do negócio.

“o *core business* é a centralidade que motiva o interesse, a ação, a técnica e a racionalidade da empresa. É o ponto de interesse, de valor, o ponto que motiva e que dá problema, amor, paixão e convicção. Portanto é o ponto que especifica a ambição do empresário, o específico que motiva toda a operação managerial (MENEGETTI, 2013, p. 456-457).

## 2.2 AS CAPACIDADES DO LÍDER

Sobre as capacidades do líder, Welch e Welch (2005) defendem que o sucesso de uma pessoa se limita ao próprio crescimento, mas quando se torna líder, o sucesso depende do crescimento dos outros. Para os autores algumas maneiras de liderar uma equipe parecem dar certo, e transformaram essas em oito regras.

Na primeira regra abordam que o líder deve aproveitar cada momento com seus colaboradores para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança.

O líder na segunda regra deve se empenhar para passar a visão da empresa aos seus colaboradores, de modo que os mesmos possam também vivenciá-la, incorporando os seus valores.

Como terceira regra os autores evidenciam que o líder deve se colocar no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo, para isso precisa exibir uma atitude energizante e corajosa quanto à capacidade de superar dificuldades.

Na quarta regra o líder precisa passar e conseguir confiança dos colaboradores através dos incentivos, das recompensas pelos trabalhos conquistados, demonstrar franqueza e transparência em relação as informações repassadas.

A quinta regra tem como premissa a coragem do líder para tomar decisões, mesmo que essas não sejam socialmente aceitas, utilizando da intuição para a tomada de decisão.

Meneghetti (2013, p. 292) complementa que a intuição do líder chega se ele está em forma. “A intuição chega em um momento, é um *flash* que não se pensa, sabe-se; é como se

dissesse: Eis o ponto, eis a causa”. Considerando o líder um homem de ação, onde vê a oportunidade de crescimento e sabe utilizar isso para a empresa e seus colaboradores, resultando num ganho para todos.

Na sexta regra os líderes “questionam e instigam por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação” (WELCH; WELCH, 2005, p. 67). Enfatizam os autores que só o questionamento não é suficiente, precisa ter certeza de que essas perguntas provocam debates e levantam temas que exigem ação.

Os líderes como sétima regra, devem inspirar a assunção de riscos e o aprendizado, agindo de acordo com seu discurso, usando constantemente seu comportamento como exemplo para os colaboradores, promovendo uma cultura vibrante com resultados decorrentes.

Como última regra, os autores recomendam que os líderes comemorem cada vitória, transmitindo para os colaboradores o sabor da conquista e os instigue pela busca de conhecimento e de novos desafios. “As comemorações fazem com que as pessoas se sintam vencedoras e criam uma atmosfera de reconhecimento do mérito e de energia positiva” (WELCH; WELCH, 2005, p. 72).

Em relação ao movimento econômico Meneghetti (2013, p. 265), concorda em afirmar que para resolver as contraposições é necessária a presença do líder. “... vê que, quando o homem operador intervém, sabe colocar em sintonia as presenças distônicas que causavam a impossibilidade econômica. O líder, ao final, é um técnico da própria intuição”.

O autor define cinco pontos sobre as capacidades do líder:

- 1) *Em âmbito econômico, o líder é aquele que possui a intuição de eficiência para o escopo econômico (que vai dos detalhes à completude última, e é baseada na lógica de serviço (...)).*
- 2) *O líder tem a capacidade de relação específica com a identidade dos clientes (...).*
- 3) *Capacidade de ordem funcional e geral (...).*
- 4) *Capacidade de examinar as psicodinâmicas dos participantes no próprio business, no primeiro ponto da própria hierarquia de trabalho (...).*
- 5) *Capacidade de prever ou de antecipar o movimento de produção e distribuição (...) MENEGHETTI, 2013, p. 265-270).*

Para o autor neste primeiro ponto “o líder é um técnico capaz, alguém que compreende imediatamente onde está o problema, (...) o líder vê e faz” (MENEGHETTI, 2013, p. 266).

No segundo ponto, o autor coloca que o líder é capaz de servir o cliente, estudar como o cliente quer o produto ou o serviço, saber servir a identidade dos melhores clientes ou futuros clientes. Pois estes dão a continuidade da organização.

No terceiro ponto, o líder deve ser capaz de possuir uma visão holística de sua empresa, atento aos aspectos que a concernem, seja no início de um novo projeto ou até mesmo nos mais simples detalhes como “as janelas foram fechadas?” (MENEGHETTI, 2013, p. 268), pois se não possui a atenção em todo o funcionamento da empresa, se perde economicamente.

Meneghetti (2013) explica sobre o quarto ponto:

Trata-se de vigiar as intencionalidades do pessoal, dos clientes, dos profissionais de apoio, especialmente quando estes podem ter êxodo através de circunstâncias de apoio. Deve-se, sobretudo, vigiar aqueles meticolosos circunspectos que fazem apenas rotina, mas jamais avanço ou ganho evidente (MENEGHETTI, 2013, p. 269-270).

Conforme Meneghetti (2013) no último ponto, o líder tem a capacidade de prever ou de antecipar o movimento de produção e distribuição, “sabe imediatamente como as coisas acontecerão na sua empresa e as muda em antecipação, antes de qualquer crise. É a sua natureza, o seu ofício específico” (p. 270). Deve estudar continuamente a sociedade que o circunda, seu setor, seu *business*. Deve entender para então agir em prol do contínuo crescimento de sua empresa, agindo conforme o mercado se move e medindo suas ações.

O mesmo autor em seu livro *A psicologia do Líder* também define sete pontos como principais para o líder empreendedor, operador social em qualquer uma das áreas humanistas-profissionais, sendo eles:

1) Potencial natural que varia por especificação e intensidade; por nascimento, o líder tem um potencial diferente dos outros, já possui o potencial para a liderança com tendência de ser um líder, contudo, nada adianta o potencial existir mas não evoluí-lo, desenvolvê-lo. “O líder é aquele que possui a coragem de inventar-se diverso, ganhando e realizando sucesso” (MENEGHETTI, 2013, p. 69).

2) Evolução técnica racional em iso com o potencial natural; deve evoluir racionalmente sobre o potencial natural que possui, é preciso a formação sucessiva em sincronia com o seu potencial de natureza. Essa é uma preparação individualista, é necessário especificar-se no conhecimento da técnica. “Depois, o potencial de natureza encontra as coordenadas para chegar em excelência” (MENEGHETTI, 2013, p. 69).

3) A ambição; “Para ser um líder vencedor, junto ao potencial e à técnica racional, é fundamental a ambição e a coragem de pagar um preço diverso pelo fato de ser diverso. Se não há a ambição, a inteligência é inútil” (MENEGETTI, 2013, p. 70). Portanto, o líder deve possuir a vontade para correr riscos, crescendo conforme sua identidade seja na empresa de serviços ou de produtos.

4) Amor pelo próprio trabalho; o líder deve amar o objeto que produz, se ama o seu produto, sem dúvida o vende. “O amor do líder pelo seu produto é uma atração: o cliente que vai comprar dele sente-se partícipe de uma liderança” (MENEGETTI, 2013, p. 70).

5) Conhecimento superior e específico sobre o seu setor; deve estar sempre atento e atualizar-se sobre novidades, tecnologia e todos os aspectos de seu *business*. Deverá conhecer seu negócio como ninguém. Encontrando outro superior a ele no seu ramo de atividade, deve aprender com esse para inovar a si mesmo.

6) Transcendência solitária ao utilitarismo funcional, estar numa situação sem morrer dentro dela, o líder não deve se tornar objeto na ação da empresa, dos colaboradores, deve estar livre de todas as coisas que estão em torno, “enquanto estou dentro da empresa, a minha mente vê de cima e controla” (MENEGETTI, 2013, p. 72). O autor complementa.

Muitos começaram do nada. Porém, depois, por que perdem? Se começaram do nada, realizaram uma fortuna e, depois, a perderam, onde está o erro? Certamente não estava nas dificuldades, porque essas já haviam superado quando não tinham nada. Tudo depende da perda da transcendência solitária ao utilitarismo funcional, do contradizer esta solitária capacidade de liderança de si mesmos. Fizeram confusão: colocaram em primeiro lugar a família, aquele afeto, aquele ódio, e depois pretenderam vencer no campo econômico (MENEGETTI, 2013, p.73).

7) Racionalidade sobre a intuição. O autor apresenta os conceitos de intuição e racionalidade, “A intuição um *flash* de inteligência que consente ao líder ver onde está o negócio. Racionalidade significa saber praticamente o que o líder deve fazer (...)” (MENEGETTI, 2013, p. 74). Se constantemente a intuição estiver organizada em racionalidade histórica, determina o sucesso.

O autor ainda complementa com alguns exemplos:

Ter a visão da intuição significa ter a capacidade de ver onde se encontra a escolha ótima. Racionalidade sobre a intuição, em outros termos, é a conformidade entre o Eu lógico-histórico e a pulsão primária do Em Si ôntico<sup>1</sup> (se abrir aquele escritório,

<sup>1</sup> MENEGETTI, A. As Três Descobertas. In: **Manual de Ontopsicologia**. Tradução Ontopsicológica Editora Universitária. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Ed., 2010.

se fazer aquela sociedade, se aquele colaborador está bem, se vale a pena investir etc.). (...) Quando o líder encontra-se dentro daquela ação, daquela interação, daquele negócio, daquele problema, daquele contexto, daquela desordem, o Em Si ôntico lhe dá a intuição, por meio da qual vê a saída, o ponto de contato para realizar aquilo que é conveniente para ele fazer ou não fazer, consente-lhe ver aquilo que é conforme ao seu interesse econômico. Um grande líder vigia, constantemente, a exatidão da sua inteligência (MENEGHETTI, 2013, p. 75).

Tendo a complementaridade entre os sete pontos apresentados, o líder é capaz de dar a diretiva ótima para cada situação organizacional, potencializando sua empresa por consequência da realização de seu projeto. Tendo nascido com o potencial, deve-se conscientizá-lo e ter a coragem de buscar desenvolvê-lo, levando para a prática o que se ama, produzindo resultados positivos para seu projeto com seu conhecimento adquirido, mas constantemente atualizado e especializado. Mantendo em mente seu escopo com a organização, não se deixando como objeto da empresa, buscando a racionalidade sobre a intuição para dar a diretiva ótima de cada situação.

Meneghetti (2013), revela após analisar muitas empresas que perderam ou faliram que sempre é devida a evidentes erros de inteligência e administração, sendo que não existe perdas por causas externas de mercado ou de política, pois a empresa sempre revela a psicossomática ou a psicocapacidade do líder.

O empresário deve saber quantificar e valorizar a si mesmo como indivíduo no jogo social. *É ele o primeiro a dever dar o preço do próprio valor* – quem é, como quer ser considerado – e a partir desse preço nasce depois também a consequente responsabilidade de comportamento. Na lógica externa do social, quem é o empresário como cidadão, como indivíduo e pessoa? (...) O empresário é um excelente superior vistoso operador social: pertence ao bem público, depois ao bem da capacidade. Da sua pessoa e da sua obra depende o dinheiro e bem-estar de dezenas, centenas de outros seres humano (MENEGHETTI, 2013, p. 448-449).

O autor coloca que para o líder depois é fundamental a equipe de trabalho, sendo essa a primeira mão, é o primeiro corpo de ação, “é a direta psicossomática do próprio pensamento, é a extraposição do próprio projeto vivo” (MENEGHETTI, 2013, p. 450). A equipe de trabalho é que constitui, materializa, é a primeira mão operadora, que amplia e multiplica.

### 2.3 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A postura que o líder assume no ambiente organizacional é de essencial importância na sua interação com os indivíduos, para que os objetivos e resultados os quais a organização

se propõe a alcançar sejam atingidos. O estilo de liderança pode promover a unidade do grupo, quando é capaz de estimular, facilitar, agilizar as atividades de forma natural, gerando um comprometimento espontâneo, decorrente da credibilidade e confiança mútuas entre líder e liderados.

A liderança nas empresas assume papel extremamente importante, pois acaba ao líder transmitir os princípios e valores que nortearão a equipe e seu desempenho, visando ao posicionamento da organização no mercado.

Grüm (2013) aborda a importância de o líder ter uma visão global da empresa, deve organizar tudo de tal maneira que os colaboradores possam dirigir e cuidar de forma eficiente todas as áreas. “É muito pouco olhar apenas a efetividade e ignorar o clima na empresa. Se eu não prestar atenção à cultura que define a empresa e à convivência, em pouco tempo o resultado também será péssimo” (GRÜM, 2013, p. 40).

Na visão de Falconi (2009) dentro da organização, seja ela privada ou pública, pode-se ter um acúmulo de conhecimento, tanto por parte do líder, como também por parte de seus colaboradores, mas para que ocorra esse acúmulo de conhecimento seis fatores são considerados:

1. Tempo: através do tempo, os colaboradores da empresa conhecem, sabem, se especializam no negócio, tornando gradativo este acúmulo de conhecimento, cada colaborador em seu tempo;
2. Metas: a força que as metas impostas e distribuídas em proporção para cada cargo/setor possuem, pode se tornar uma alavanca para que estimule os colaboradores para a busca de novos conhecimentos;
3. Cultura de insatisfação: é necessário estimular a mudança contínua, buscando sempre desenvolver e aperfeiçoar os resultados, sem deixar a empresa e os colaboradores estagnarem ou se acomodarem;
4. Elevada motivação: manter este fator influenciará nos colaboradores a busca pelo aperfeiçoamento, tanto pessoal como da organização;
5. Sistema de Padronização: através deste fator, é possível explicitar o conhecimento adquirido, uma vez que se percebe que o padrão não comporta o novo conhecimento da organização, atualiza-se para que este registro do novo conhecimento não se perca;
6. Baixo *Turnover*: a organização deve manter uma baixa rotatividade dos colaboradores, pois além do conhecimento descrito no sistema de padronização, todo colaborador mantém consigo o conhecimento tácito.



Com a utilização destes seis fatores, a organização poderá obter um maior acúmulo de conhecimento, tornando-se mais competitiva e com resultados positivos. Segundo o autor pode-se perceber a relação entre os resultados obtidos com o acúmulo de conhecimento da organização, concretizando-se assim um crescimento concomitante entre os dois itens.

Em relação ao sucesso das organizações e das equipes segundo Maxwell (2011), muitos são os fatores que as pessoas costumam atribuir: oportunidades, economia, pessoal envolvido, trabalho em equipe, recursos entre outros, mesmo sendo esses importantes, a única coisa que todas as boas organizações têm em comum é uma boa liderança.

Quando um líder sabe aonde vai e as pessoas também sabem que ele conhece o destino, começa a se desenvolver entre eles uma relação sadia de confiança. Esse relacionamento crescerá conforme o líder demonstrar cada vez mais competência. Toda vez que um bom líder toma uma atitude correta a partir de motivações corretas, o relacionamento se fortalece e a equipe se torna ainda melhor (MAXWELL, 2011, p. 93).

Um bom líder é quem norteará e incentivará o progresso da organização, afirma o autor. O sucesso da liderança está relacionado com a colocação das pessoas certas no lugar certo, conhecendo e valorizando a equipe pelo que ela é permitindo assim que trabalhe de acordo com seus pontos mais fortes. A tarefa do líder é assegurar que as pessoas ou grupos sejam suficientemente competentes para exercer a responsabilidade a eles atribuída e que compreendem as metas da organização, comprometendo-se com elas. “Como líder, você deve sempre desafiar seus liderados a sair da zona de conforto, mas nunca da área em que são mais fortes” (MAXWELL, 2011, p.104).

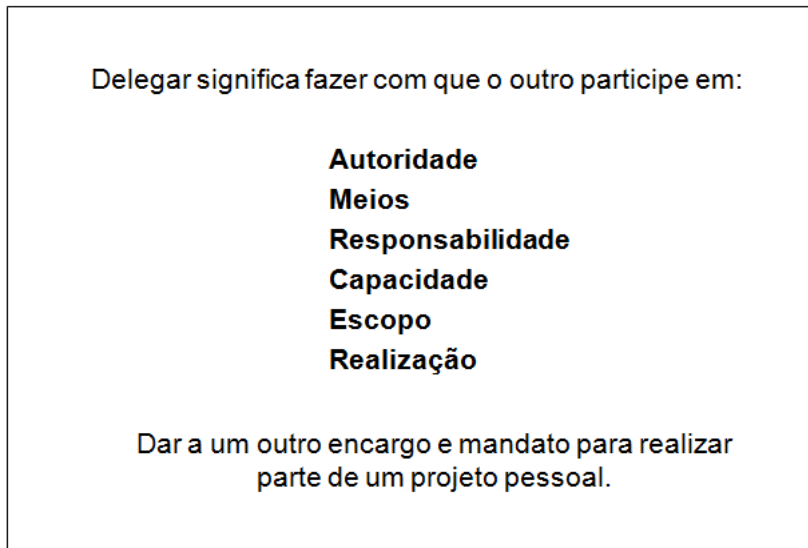
Líderes empresariais bem sucedidos definem metas para realizar sua visão. Esse compromisso conseqüentemente se torna evidente pelas ações e pela contínua comunicação do que precisa ser feito e por quê.

Meneghetti (2011, p.72) define a estrutura organizacional como “um conjunto de relações (formalizadas ou não) que unem os *indivíduos, os grupos e as áreas* de atividades atribuídas ou desenvolvidas por cada um”.

## 2.4 A DELEGAÇÃO

O líder deve delegar uma parte do seu projeto a outras pessoas, sejam os colaboradores, sócios, profissionais de apoio, operadores ou consultores, estando esses em uníssono com o seu projeto. “Nenhum de nós pode operar sem delegar a outros a realização de um projeto da empresa” (Meneghetti, 2013, p. 159).

Fig. 1: O Ato de Delegar.



Fonte: Meneghetti (2013, p.159).

Em sua origem etimológica a palavra delegação do latim, verbo delegare, significa: “dar algo que legalmente é próprio, algo sobre o qual se tem autoridade, dar uma tarefa sua para que outra pessoa execute, para realizar um aspecto de um projeto pessoal” (MENEGHETTI, 2013, p. 160). Assim, o empresário é capaz de passar ao seu delegado, funções que está apto a executar, com o intuito que o mesmo realize parte de seu projeto, objetivos para empresa, podendo se concentrar em outros aspectos da empresa.

No crescimento da empresa o líder se vê na necessidade de buscar pessoas de confiança para que possa delegar funções, para que a empresa continue se desenvolvendo, mas alguns empresários procuram não o fazer, pois pode tomar muito tempo para treinar o delegado, passar todas as instruções ou até que acreditam ter um resultado melhor executando eles mesmo as atividades. No entanto, “(...) delegar poderes é possivelmente a atividade de alto nível mais poderosa que há.” (COVEY, 2012, p. 205).

À medida que a empresa cresce e se desenvolve, passando de pequena/média empresa, o processo de delegação acaba adquirindo uma gama imensa dentro da organização, se ramificando dentro dos setores desde a alta direção até o chão de fábrica. Isto pode se tornar um risco para o empresário que não estiver atento, pois “*algo que começa como delegação possa terminar em chantagem*” (MENEGHETTI, 2013, p. 160).

Meneghetti (2013) ainda complementa neste conceito:

... uma síntese do que é a empresa – dinheiro, ações, relações etc. –, é um feixe de delegações, uniconduzidas pelo empresário, que depois constituem um complexo de

relações que efetuam o resultado desejado previsto. Esse *corpus* orgânico operativo do projeto pessoal – *pessoal* porque cada empresário tem o próprio amor, o próprio prazer etc. – é constituído por três elementos (MENEHETTI, 2013, p. 161).

O *corpus* orgânico operativo que o autor comenta, são pessoas contratadas, responsáveis para realizar uma atividade especificada pelo líder. Beneficiando assim a organização, o líder, por desenvolver seu projeto e também o crescimento para o colaborador. Sobre os três elementos no qual o autor menciona, será explicado mais a frente.

Covey (2012) evidencia que, com a utilização da delegação, está se passando a possibilidade de o colaborador desenvolver o projeto da empresa e a si mesmo. Dando a liberdade para o colaborador utilizar métodos diversos dos utilizados pelo líder, mas responsabilizando-o pelos resultados. Pode haver mais tempo investido para delegar uma função, mas com o passar do tempo, esse investimento torna-se eficiente para o líder. Na concepção do autor, existem dois tipos de delegação: delegação restrita e delegação administrativa.

Na delegação restrita o líder ordena, focaliza apenas os métodos, não compromete a outra pessoa pelas conquistas, ele mesmo se torna responsável pelos resultados.

A delegação administrativa de poderes é baseada no “paradigma do reconhecimento de autoconsciência, imaginação, consciência e vontade independente das outras pessoas” Covey (2012, p. 208), onde o autor pressupõe cinco fatores que o líder deve compreender para uma maior eficácia. Sendo elas: a) resultados desejados; b) orientação; c) recursos; d) acompanhamento; e) consequência.

O autor explica o primeiro fator:

Resultados Desejados: Cria uma noção comum, clara, do que precisa ser obtido, focalizando o *quê*, não o *como*; *resultado*, não *métodos*. Dedique seu tempo a isso. Seja paciente. Visualize o resultado desejado. Faça com que a pessoa o veja também, descreva em detalhes, faça uma antecipação das conseqüências dos resultados e do prazo em que serão conseguidos (COVEY, 2012, p. 208).

No segundo fator (orientação) é necessário direcionar o colaborador, mostrando o que se deve fazer, mas com o mínimo de restrições possíveis para que o delegado tenha campo de ação. Mostrando principalmente onde não deve seguir ou os caminhos que terão uma maior dificuldade, deixando claro a responsabilidade pelos resultados obtidos (COVEY, 2012).

No terceiro fator (recursos) o líder deve mostrar ao delegado os recursos disponíveis, que poderá utilizar para realizar a atividade, seja: “recursos humanos, financeiros, técnicos ou

organizacionais” (COVEY, 2012, p. 209), auxiliando assim o delegado a atingir os resultados almejados.

O autor evidencia a importância do quarto fator que é o (acompanhamento), estabelecer “os padrões de desempenho que serão usados para avaliar os resultados e o momento específico em que os relatórios e as avaliações devem ser feitos” (COVEY (2012, p. 209). Deixando clara a forma de avaliação dos resultados, entendido pelo líder e pelo colaborador.

Como último fator para a delegação administrativa de poderes, a “consequência”, o autor enfatiza a importância de especificar ao colaborador os efeitos que os resultados da avaliação podem trazer tanto bons como ruins. Mostrando uma visão geral também da influência das ações realizadas para a organização (COVEY, 2012).

Meneghetti (2013) vai além destas fases citadas por Covey, sobre os fatores que o líder deve compreender na delegação administrativa de poderes. Subdividindo os colaboradores, pessoas de apoio ou qualquer pessoa de apoio que o líder possa utilizar em 3 elementos: a) Fiduciários<sup>2</sup> legais; b) Fiduciários operativos; c) Fiduciários dirigenciais.

Sobre os fiduciários legais Meneghetti (2013, p. 161), explica que, “são os advogados, administradores, contadores, bancários, engenheiros, arquitetos, ou seja, toda rede que não vemos, mas que é parte substancial da empresa. É o giro de profissionais aos quais nos remetemos quanto a questões técnicas específicas”. Tendo essas pessoas de apoio legal, o líder sabe usar desses técnicos para o crescimento da empresa, sem deixar-se controlar por eles.

Os fiduciários operativos são os colaboradores que executam a produção do produto, do projeto, que operam para preparar e organizar, para venda no mercado.

A última subdivisão que o autor relaciona são os fiduciários dirigenciais, “os sócios e as pessoas com as quais se divide os pontos de vista, os conselhos, por meio dos quais se define a tomada de posição da empresa momento a momento” (MENEGETTI, 2013, p. 162). Pode ser um consultor, um psicólogo escolhido pelo empresário para um aconselhamento técnico.

O projeto pessoal materializa-se no contexto de economia da empresa. Isso significa que, à parte o prazer e a satisfação, no final o que deve ser quantificado é o dinheiro – economia da empresa – e para isso a empresa se vale dos *fiduciários legais, operativos e dirigenciais* (MENEGETTI, 2013, p. 162).

---

<sup>2</sup> “Eu os defini como ‘fiduciários’ porque são objetos das ações delegadas pelo empresário, não são sujeitos.” (MENEGETTI, 2013, p. 161).

Além de termos os fatores citados por Covey, também possuímos uma compreensão dos fiduciários necessários que o líder precisa ter para construir e desenvolver sua empresa e realizar o seu projeto. O líder deve estar atento não só no que acontece em seu setor, mas também aos delegados que utiliza para expandir seu projeto, utilizando-os de forma ótima para maximizar os resultados.

Nessa perspectiva Meneghetti (2013) ressalta que a pessoa escolhida deve possuir três capacidades:

1 – *Capacidade técnica objetiva* da profissão na qual é exigida para exercer a função, o autor entende que o conhecimento é o primeiro poder de organização. Deve ter o domínio do assunto e ter os instrumentos necessários para a realização.

2 – *Capacidade de relação*: a pessoa que é contratada para trabalhar numa organização deve ter um bom relacionamento com as pessoas com as quais trabalha. O líder deve ficar atento ao contratar um funcionário quanto a essa capacidade, “porque de outra forma desequilibra a empresa, instrumentalizando o corpo desta para fazer teatro da própria exclusividade infantilidade” (MENEGHETTI, 2013, p. 163).

3 – *Ambição de sucesso*: Aqueles que pela própria ambição trabalham bem sabem que, servindo o empresário e a empresa tiver lucros, obterão resultados e terão outras possibilidades: poderão ter maior remuneração ou terão ainda a possibilidade de tornarem chefe ou mesmo sócios.

Porém, segundo Meneghetti (2013) o líder deve ficar atento e fazer verificações constantes referentes a dois aspectos:

1 – *Honestidade profissional ou coerência de intervenção conforme os pressupostos pré-acordados*: o líder deve verificar se ao delegar um trabalho principalmente aos fiduciários legais, são eles por exemplo o contador ou o advogado, está sendo executado de maneira satisfatória e se o resultado para aquele problema específico foi obtido, então delegar foi um ato oportuno e economicamente inteligente.

2 – *Resultados de realização do projeto da empresa no tempo aproximadamente previsto ou em tempo útil*: importante o líder se atentar aos prazos estabelecidos para a execução das tarefas delegadas, quando isso não ocorre é o funcionário que não sabe se mover, e não tem habilidade de se relacionar.

## 2.5 FASES DA DELEGAÇÃO

O líder precisa entender qual é a motivação e se ela é funcional ao escopo da delegação e ao grupo de trabalho na empresa. Para Bernabei (2013, p. 178) é necessário fazer primeiro uma síntese das fases de delegação, não relacionada aos processos como desenvolvimento de metas, acompanhamento de resultados, remuneração etc., mas “... àquelas fases que inconscientemente são verificadas durante o estabelecimento do relatório de trabalho”.

Na primeira fase denominada “abertura”, ocorre a interação entre o delegante e o delegado, onde se vê a disponibilidade e capacidade do delegado em corresponder à atividade necessitada pela empresa, nesse momento ele já está motivado, por que para ele é uma novidade. Torna-se um erro o empresário tentar motivar nesta primeira fase, deve-se apenas passar as informações necessárias, estabelecer um relacionamento.

Nesta fase há uma abertura e disponibilidade por parte de ambos. O delegante se pergunta o que realmente sabe fazer o colaborador e no que lhe pode ser útil na empresa; da outra parte, há a disponibilidade máxima em receber dados e informações, ou seja, os primeiros instrumentos para ser útil, operativo. Nesta fase se instaura o *tipo de predisposição* à futura colaboração (BERNABEI, 2013, p. 178).

Na segunda fase, “aquisição”, o líder instrui o colaborador de suas atividades e responsabilidade, levando em consideração as informações fornecidas, pois deve manter-se atento para fornecer só aquilo referente à função delegada. Deve ser relativa exclusivamente à área que a pessoa vai trabalhar, sem estabelecer relações com outros setores. O que poderia tornar mais eficiente esta troca de informações é a disponibilidade e o interesse do delegado.

Nesta fase são adquiridos os dados, as informações, tudo facilitado por uma forma de curiosidade, novidade que facilitam o ensino por parte do delegante e uma disponibilidade maior do delegado (horários mais extensos, pausas breves para almoço etc.). É uma fase crucial que, se não for bem gerida, poderá se voltar contra a empresa em efeito *boomerang*. As informações dadas devem ser somente aquelas relativas à função do delegado e na quantidade que ele consiga metabolizar. Nem mais, nem menos (BERNABEI, 2013, p. 178).

A terceira fase intitulada, pela autora, “estabilização”, onde tanto o líder como o delegado para a função entram em um estado de inércia, o delegado depois de estar habilitado e conhecendo como funciona a organização, entra na rotina da função, sempre do mesmo jeito, do mesmo modo. Pode tornar-se indispensável. O líder já não faz o acompanhamento como no início, não verifica como está a motivação que o delegado tem sobre as atividades, não é estimulado a atingir tarefas mais desafiadoras.

*III fase: estabilização.* Uma vez compreendido como as coisas “acontecem” e como “pensa o delegante”, inicia uma fase de estabilização. Isto é, de uma parte o delegado entra na rotina da tarefa e, de outra, o delegante não mais verifica tanto a conformidade de motivação do delegado; não pensa na possibilidade de se criar uma alternativa (não somente de escolta, mas também para fazer avançar o delegado a tarefas superiores) e, de todo modo, não se mantém muito atualizado sobre como está desenvolvendo o trabalho que delegou (BERNABEI, 2013, p. 179).

Na quarta fase, considerada perigosa para o líder, denominada “pretensão ou chantagem” o delegado possui uma pretensão, se sentindo insubstituível, pois possui os conhecimento e capacidade para realizar a tarefa, já entrando na rotina da função e sem a novidade motivacional para prosseguir com o projeto, acaba procrastinando funções que antes não o fazia.

*IV fase: pretensão ou chantagem.* Nesta fase o delegado assumiu uma aura de indispensabilidade. Pode exercer uma forma de pretensão, pois quem poderia substituí-lo? Chega tarde, é lento, as pausas para almoço redobram, os prazos não são cumpridos, é descuidado com os pagamentos registros, projetos etc. (...). Além disso, vale-se de informação que só ele sabe na área em que atua, para eventualmente criar as premissas para gerar danos à empresa se as suas “pretensões” não forem atendidas (BERNABEI, 2013, p. 179).

O líder precisa saber dar a motivação certa, saber como manter alta a novidade de relação de trabalho na terceira fase, manter constante verificação no andamento do trabalho e na atitude do delegado. O bom esclarecimento e delineamento da primeira e segunda fase influenciará no resultado das outras fases, por isso a atenção é importante, para se criar uma mentalidade funcional para o líder e para o colaborador delegado. Como a contínua inovação e motivação para que o delegado se mantenha na terceira fase produzindo resultados. “É o próprio líder que dá a passagem ao colaborador para torná-lo mais; depois, vendo que é capaz, o líder dá o comando e o *manager* então pensará em algo ainda maior. Inevitavelmente isto é consequencial” (BERNABEI, 2007, p. 89).

Os problemas com os colaboradores originam-se na contínua tentativa inconsciente de recompor a primeira díade aprendida na infância por parte do delegado ou do delegante. O modo como se vê a dinâmica do grupo, é origem única de como o líder atua. É o líder que gera as dinâmicas de grupo. O modo como o grupo funciona é efeito como o líder errou ou acertou. Quando o líder deslocou o foco, perdeu o escopo.

Na primeira e segunda fase da delegação instaura-se a díade, que como processo racional não é positiva nem negativa, mas caso queira um grupo de colaboradores eficientes é necessário conhecê-la e geri-la. O conceito de díade:

A díade é um movimento a dois no qual um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente. O conceito de díade é ineliminável ao ser humano, enquanto nós existimos apenas em relação a um outro. O homem isolado do mundo não existe. Teoricamente, o ser humano poderia ter infinitos modos de díade, mas na realidade é a primeira díade que se conhece, aquela com o adulto de referência, que estabiliza e uniformiza de maneira exclusiva cada relação futura do indivíduo (MENEGHETTI, 2010 apud BERNABEI, 2007, p. 108).

Há diversos tipos de díade, mas para a FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística) a que interessa que prevaleça é a díade provisória-ocasional, na qual destaca três coordenadas.

Primeiro: *A cada ação ter claro o escopo*: por qual motivo estamos naquela relação? Por qual motivo ativei este processo de delegar?

Segundo: *A cada impacto auscultar a resposta organísmica*: mais precisamente auscultar a resposta das vísceras, do estômago. Os metros do nosso organismo são uma fonte de grande inteligência que a FOIL define como “íntacta”. Se o sinal da zona viscerotônica retorna ampliado, agradável em alargamento, estamos diante de um impacto potencialmente positivo, se ao contrário, o sinal é de fechamento, dor, frio, é melhor começar a duvidar daquela relação. Através desse processo é possível verificar continuamente o andamento do processo de delegar.

Terceiro: *Manter em cada relação o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo*. Ter sempre bem claro quais são os objetivos.

“Se no processo de delegação mantém-se constantemente e contemporaneamente esses três pontos, é possível instaurar uma relação diádica conforme à motivação de implementação da intuição do líder” (BERNABEI, 2007, p. 109).

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Realizou-se pesquisa bibliográfica para o desenvolvimento do assunto, buscando construir os fundamentos teóricos. Paralelamente, foi desenvolvido o questionário que serviu de instrumento de coleta de dados, conforme apresentado no apêndice 1.

Na visão de Severino (2007) “qualquer pesquisa, em qualquer nível, exige do pesquisador um envolvimento tal que seu objetivo de investigação passa a fazer parte de sua vida” (SEVERINO, 2007, p. 214).



Trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa e qualitativa exploratória de campo, realizada por meio de um questionário com perguntas abertas. E foi trabalhado com a estatística de frequência. Segundo Gil (2010) a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, com planejamento bastante flexível abrangendo aspectos variados relacionados ao fato ou ao tema estudado. No entendimento de Severino (2007, p. 123), “A *pesquisa exploratória* busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manutenção desse objeto”.

### 3.2 SUJEITOS DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada nos dias nove e dez de julho de 2015, junto a uma indústria de gelados comestíveis na cidade de Taió, Santa Catarina. Para aplicação da pesquisa foi solicitada a colaboração dos funcionários locados na unidade da matriz. Esta unidade possui 82 colaboradores, sendo que 64 participaram e preencheram o questionário. Os pesquisados em nenhum momento foram identificados.

O grupo de participantes é constituído por 53 homens e 11 mulheres, sendo 25 da área industrial, 29 da área comercial e 10 do setor administrativo. Com relação a formação dos participante, 12,5% com curso primário, 18,75% ensino fundamental, 56,25% ensino médio e 12,5% ensino superior. Do grupo constituído, 83% são homens, mais de 45% são do setor comercial e a grande maioria 69% possuem a formação de segundo grau completo ou ensino superior.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Para a coleta de informações foi utilizado um questionário elaborado com dez questões descritivas, com perguntas abertas, previamente elaboradas com base na temática da delegação.

As questões foram elaboradas para atender os objetivos desta investigação, a fim de conhecer e avaliar a percepção de como os colaboradores reagem em cada fase da delegação, possibilitando assim o aprimoramento desse processo nas relações de trabalho.

Para a aplicação do instrumento de coleta de dados foram convidados os membros da empresa, foi marcada uma reunião com dia, horário e local.

Transcorreu-se durante o horário de trabalho na sala de treinamentos na sede da empresa, os participantes foram divididos em dois grupos em datas e horários diferentes.

E para maior tranquilidade e visando preservar a identidade dos participantes, os questionários não foram identificados e a pesquisa foi aplicada por uma pessoa de fora da empresa com experiência e conhecimento em liderança.

Explicou-se a cada grupo o motivo da realização da pesquisa, distribuíram-se os questionários aos participantes, sendo explicada cada uma das perguntas, bem como esclarecido eventuais dúvidas sobre o assunto.

As respostas foram de modo voluntário, foi solicitado que essas fossem mais sinceras possíveis, tendo em mente que a alta gestão da empresa estava sendo avaliada, que seria para o desenvolvimento de tarefas promovendo a evolução da empresa.

Não foi determinado tempo para as respostas e nem estipulado horário para terminar, transcorreu-se por aproximadamente duas horas a cada grupo. Ao final recolheram-se os questionários para realizar a tabulação.

#### 3.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para a análise dos dados coletados da pesquisa realizou-se primeiramente a tabulação para analisar os percentuais das respostas quantitativas quanto ao sim e o não, em seguida transcreveu-se todas as respostas descritivas de cada pergunta para a análise de conteúdo. Cada questionário recebeu uma codificação para posteriormente poder agrupar as informações, sendo identificados participantes P1 a P64.

Quando perguntado aos colaboradores, em suas respostas elaboraram vários argumentos, o primeiro passo foi identificar e agrupar por idênticos ou semelhantes todos os argumentos respondidos de cada pergunta elaborada, seguido de uma análise desses argumentos.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados originaram de uma análise de cada tema proposto, sendo as respostas agrupadas e avaliadas por semelhança. O conteúdo das respostas por vezes também está transcrito com o objetivo de dar mais evidência ao que foi manifestado.

Como **primeiro tema** investigou-se a disponibilidade para a realização de responsabilidade nova recebida. Dos 64 participantes, 61 deles responderam que sim e 3 não responderam. Recebendo uma nova responsabilidade, 95,3% dos participantes afirmam procurar e disponibilizar-se para realizá-la com entusiasmo e curiosidade. Quando perguntado, os mesmos manifestaram a sua disponibilidade em relação a realizar tarefas com entusiasmo apontando quatro argumentos: a) gosto para aprender; b) gosto por desafios; c) gosto por mudança; d) gostar de trabalhar. *“Gosto de aprender coisas novas de outros setores para entender melhor o funcionamento da empresa e adquirir novos conhecimentos”* (P7). As pessoas querem crescer profissionalmente, querem um trabalho interessante e querem ser apreciados pelos seus trabalhos. A equipe demonstra um bom potencial em termos de conhecimento, experiência e comprometimento. O desafio do líder está em garantir o crescimento e a realização da equipe, com foco principal no escopo, no propósito da organização. *“Aqui na empresa a principal meta no inverno, recebemos várias outras atividades que não seria dessa profissão como por exemplo trabalhar no litoral. E com isso estou aprendendo cada vez mais, pois são tarefas que não estava preparada para fazer, mas adoro desafios”* (P26).

A análise demonstrou que mais de 90% dos participantes gostam do seu trabalho e querem melhorá-lo. Fica claro também a abertura ao novo como forma de adquirir conhecimento e experiência aceitando novos desafios.

As sugestões apresentadas pela bibliografia demonstram possibilidade de alcançar eficácia na delegação, neste caso, especialmente considerando que no início, o colaborador tem sempre uma motivação própria, o que facilita, pois facilmente ele se coloca disponível. Ficou evidente pelas respostas a disponibilidade da maioria pelo novo, pelo desafio. Na visão de Maxwell (2011) *“só se pode alcançar o melhor de seu potencial se houver abertura para mudanças. E a mudança é pouco provável se não houver a direção de um líder eficaz para facilitar o processo”* (MAXWELL, 2011, p. 95).

No **segundo tema** investigou-se a motivação do colaborador na busca de novas tarefas quando finalizada a precedente. Os resultados demonstraram que 46 participantes, representando um percentual de 71,9% responderam que buscam novas tarefas ou responsabilidades com o líder ou com outras pessoas. Do total dos participantes 3 não responderam e 15 pessoas disseram que não buscam junto ao líder novas tarefas.

Mesmo entre os 23,4% que afirmaram não, justificam que não o fazem, pois acham que têm, de certa maneira, autonomia para realizar o seu trabalho. Sabem o que fazer, então

não precisa da aprovação do líder, tarefa a tarefa a ser desenvolvida. *“Tenho muitas responsabilidades e quando termino uma atividade, sempre começo outra, sem precisar solicitar ao líder. Geralmente tenho várias atividades em andamento e procuro dar prioridades para realizar as tarefas”* (P63).

As respostas deste tema apontaram quatro argumentos: a) procurar o líder; b) buscar outra atividade; c) aprender novas atividades; c) fica aguardando. *“Sempre estou em contato com meus líderes, buscando novos trabalhos e vendo a melhor forma em que posso ser útil, tanto para a empresa como para toda a equipe”* (P37). *“Gosto de perguntar o que eu faço, eu peço para ele me ensinar um pouco de cada dia das coisas que ele aprendeu. E vou atrás também”* (P3).

Importante salientar que o colaborador deve conhecer e saber fazer a atividade. Deve ter domínio do assunto e ter disponíveis os instrumentos necessários para a realização da atividade. Isso dá ao líder a possibilidade e liberdade de atuar na sua principal função e operacionalizar o seu projeto. *“...A base de uma grande empresa é a forma pela qual ela desenvolve pessoas – propiciando as experiências certas, tais como aprender em diferentes funções, aprender com outras pessoas, (...) orientação, instrução e treinamento”* (BOSSIDY; CHARAN, (2005, p. 108).

No **terceiro tema** procurou-se identificar a compreensão e a clareza acerca das atividades delegadas. O resultado mostrou que 44 participantes responderam que sim, tem total compreensão quanto a clareza das tarefas que são passadas, enquanto que 15 pessoas responderam que não, consideram as informações confusas, e ainda 4 pessoas não responderam. A pesquisa resultou em 3 argumentos: a) entender com clareza; b) esclarecer as dúvidas; c) informações confusas. *“Porque são passadas todas com detalhes, simplificando assim o entendimento das tarefas”* (P44).

Ao receber uma atividade. 68,8% dos participantes afirmam entender com clareza as informações que lhe são delegadas, um percentual considerável. Porém 23,4%, não entendem com facilidade as tarefas delegadas. *“Entendo geralmente o que me ordenam, e se não entendo procuro buscar mais detalhes sobre o que foi pedido”* (P32). *“Sempre presto bastante atenção no instrutor que me passa a função, sempre saio bem nas atividades, tenho facilidade em aprender”* (P22).

A explicação dos que afirmam não entender é as vezes por falta de detalhes, outras vezes por detalhes em excesso, deixando a pessoa confusa. Para esses o que fica mais evidente nos comentários é a contradição gerada, dependendo do líder e da tarefa delegada. “

*Algumas atividades ficam confusas, não são bem repassadas e o modo/processo a ser seguido não é passado com clareza” (P47). Na visão de Tulgan (2009) existe uma regra simples e útil quando se trata de delegar: “comece devagar. Se um funcionário cumprir uma meta pouco ambiciosa com um prazo curto e satisfizer todas as especificações, delegue a ele um projeto de meta mais ambiciosa ou várias metas e um prazo mais extenso” (TULGAN, 2009, p. 107).*

O **quarto tema** tem como objetivo a busca de informações para atividade a ser realizada. O resultado da pesquisa comprova que 62 participantes, quase a totalidade buscam informações necessárias para a execução da tarefa, sendo identificados basicamente três argumentos: a) buscar informações com o líder; b) buscar informações com outro colega mais experiente; c) buscar informações em manuais de processo, ou instruções de trabalho. *“Busco através dos manuais que a empresa oferece e através de colegas de trabalho que estão mais tempo na empresa” (P48).*

A pesquisa mostra que 96,6% dos pesquisados ao receber uma atividade, recorre a outra pessoa para tirar dúvidas, caso tenha. Destes, uma parte recorre ao superior ou à pessoa que lhe passou a responsabilidade, ou mesmo a outras pessoas que conheçam e tenham realizado anteriormente a tarefa. Outros recorrem ainda aos colegas ou mesmo às instruções de trabalho disponíveis nos setores da empresa. O superior imediato é a pessoa mais procurada para tirar dúvidas, caso tenham. Uma pequena parcela procura por si só o acesso à informação necessária, inclusive externamente, caso seja necessário. *“Busco informações diretas com meus líderes, e quando tenho tempo leio materiais direcionados” (P2). “Busco aprender tudo que será útil para tentar desenvolver da melhor maneira possível e não sair nada errado. Busco aprender com as pessoas que já tem experiência” (P42).* Conhecer e saber fazer o que foi delegado são requisitos iniciais para que o escopo e o propósito sejam alcançados.

O **quinto tema** referente a liberdade para a determinação de detalhes para execução de tarefa. Dos 64 respondentes da pesquisa 20 pessoas disseram que tem liberdade para determinar os detalhes de como executar a tarefa e 44 pessoas disseram que a forma de realizar as tarefas é definida pelo líder ou por regras pré determinadas pela empresa.

A pesquisa mostra que apenas 31,3% dos pesquisados dizem ter liberdade para chegar ao objetivo final da tarefa definindo os detalhes, enquanto que 68,8% realizam da forma que foi estabelecida pelo líder ou cumprem regras internas da empresa.

Fazendo uma análise das respostas de como se manifestam em relação a esse tema, eles apontam três argumentos: a) ter liberdade; b) cumprir regras determinadas pelos líderes ou supervisores; c) cumprir regras internas. *“A partir do momento que é passada para mim, a responsabilidade é minha, posso mudar o jeito de trabalhar, mas não o conteúdo do produto”* (P2). *“Sou responsável pelo setor, assim os detalhes são de minha obrigação. Sendo que cumpro regras de meus supervisores”* (P5).

A principal bibliografia utilizada para esta pesquisa sugere que o líder deve delegar “o que fazer”. O “como” é o delegado que decide, ou em tarefas operacionais, mantêm-se os processos devidamente definidos e regimentados. De certa forma as atividades serem padronizadas, auxiliam para que sejam realizadas sempre da mesma forma. *“Trabalhando com alimentos não se pode fugir das regras, tudo precisa estar 100%”* (P22).

Na medida em que o líder interfere em demasia, perde o seu tempo e não dá ao delegado a chance de experimentar-se, de fazer algo novo, de aprender e responsabilizar-se pelo resultado do seu trabalho. Isso não exime o líder da responsabilidade de vigiar e verificar, especialmente se as atividades são realizadas em coerência com o escopo, no prazo definido e se o resultado final foi alcançado. *“De certo modo não, mas sempre tento mostrar a maneira melhor a ser feita. Não fugindo das regras, mas apresentando opiniões que geram resultados”* (P16). O líder precisa permitir o crescimento e o desenvolvimento de cada pessoa, em base aos propósitos da organização, focando na importância da atividade como um todo e não cada um fazendo apenas uma parte. Bossidy e Charan (2005) concordam que o líder deve dar autonomia a seus funcionários, “gerenciar detalhes é um grande erro. Diminui a autoconfiança das pessoas, tira sua iniciativa e sufoca a habilidade de pensar por si própria (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 26).

No **sexto tema** procurou-se identificar o grau de autoridade para realização da atividade delegada. Dos 64 participantes da pesquisa, 10 não responderam, outros 10 responderam não ter autoridade para realização da tarefa e 44 participantes responderam que sim, tem autonomia para a execução da tarefa. *“Todo funcionamento do meu setor depende da minha ação, sempre preciso decidir em menor tempo o melhor a ser feito”* (P 26). *“Tenho autonomia por exemplo de fazer algum tipo de promoção em qualquer cliente”* (P2).

O resultado da pesquisa mostra que 68,8% dos participantes afirmam ter autoridade para realizar a tarefa (o que fazer), o que é recomendável para uma boa delegação. Alguns alegam que isso se dá por que algumas atividades são muito repetitivas e a ação a ser tomada é sempre a mesma. Na análise três argumentos ficaram evidentes: a) ter autoridade; b)

precisar de autorização; c) atividades programadas/regras definidas. “*(Todo dia a gente já sabe o que tem que fazer, já está programado a maioria das coisas)*” (P24). “*Porque a empresa olha a capacidade de cada um deixando assim realizar as atividades*” (P21). “*Também sou liderado e tenho que seguir procedimentos, mas sempre buscando resultados positivos que possam me levar a realizar as informações me apresentadas da melhor forma*” (P46).

Segundo Tulgan (2009) o líder precisa ajudar o colaborador a auto gerenciar-se. “Ajude cada funcionário a aprender a estabelecer prioridades, expectativas, planos, etapas de ação e cronogramas precisos. Com o tempo, você poderá expandir o escopo de responsabilidade dos que se saírem bem” (TULGAN, 2009, p. 108).

O **sétimo tema** refere-se ao acompanhamento da atividade por parte do delegante. Esta questão não tem avaliação quantitativa e demonstra que a maioria percebe o acompanhamento do supervisor pela tarefa que executa. Sendo que concordam que o acompanhamento seja feito, bem como, não faz críticas destrutivas ao modelo de acompanhamento realizado. “*Quem determina minha tarefa sempre passa no ambiente que estou trabalhando para verificar se estou fazendo certo ou se precisa de alguma ajuda ou dúvida*” (P27).

Fazendo uma análise dos relatos de como se dá o acompanhamento na visão dos colaboradores observou-se quatro argumentos: a) acompanhamento in loco; b) acompanhamento por registros; c) acompanhamento por reuniões/conversas; c) não é acompanhado. “*Sempre que eu preciso de ajuda o meu líder me auxilia e esclarece se eu tiver dúvidas*” (P28). “*Através de reuniões todas as sextas feiras com os líderes, onde relato as situações da semana*” (P47).

Analisando cada um desses argumentos, observou-se que aproximadamente 70% dos participantes relataram que o acompanhamento é feito in loco, 6% disseram que o acompanhamento é feito por meio de registros o outros 9% disseram que o acompanhamento é feito por reuniões ou conversas com os líderes ou supervisores. No entanto 15% responderam que não percebem nenhuma forma de acompanhamento das tarefas delegadas ou muito pouco. “*Não é padrão, as vezes a parte que delegou a atividade não faz o acompanhamento e não espera um feedback*” (P43).

O líder não pode ser ingênuo em achar que tudo o que delegou será nos detalhes assim realizado. O que lhe dá a responsabilidade de verificar, vigiar continuamente as tarefas delegadas. O questionamento é a que nível isso deve ser feito. “*Nossos supervisores estão*

*sempre perguntando como está sendo feito nosso trabalho. As vezes fazem vistoria pra ver se está sendo bem feito, conversam com nossos clientes para saberem se estão sendo bem atendidos”* (P48). Também por que ele usa do seu aprendizado, sabe delegar, então deve dar a liberdade mínima para que a pessoa cresça na sua função. Importante usar uma dose adequada de acompanhamento e liberdade para promover o crescimento da pessoa como profissional.

“O funcionário cresce e progride quando suas ações são submetidas a uma avaliação rigorosa e honesta, de forma continuada, e ele é capaz de usar o *feedback* para se aperfeiçoar e fazer as melhorias necessárias (TULGAN, 2009, p.113).

No **oitavo tema** procurou-se averiguar o estímulo para obtenção do resultado das tarefas e incentivo a responsabilidades mais desafiadoras. Do total de participantes, 28 responderam que sim, são estimulados a atingir os resultados das tarefas e a responsabilidades ainda mais desafiadoras. No entanto 36 participantes responderam que não recebem nenhum estímulo ou muito pouco.

Quatro argumentos foram identificados na análise das respostas: a) ser estimulado/elogiado; b) falta incentivo/reconhecimento; c) ser apenas cobrados; d) não ser estimulados. “*Tenho estímulo a atingir resultados, tenho ganhado incentivo a assumir responsabilidades*” (P24).

A análise demonstrou que 43,8% dos colaboradores se sentem estimulados para atingir o resultado das tarefas e também incentivados a assumir responsabilidades ainda mais desafiadoras. “*Meus líderes são entusiastas e dão exemplo de entusiasmo, sou constantemente incentivado*” P2). “*O líder sempre aponta os benefícios dos resultados, motivando para executar as tarefas. Percebo que o líder confia em meu trabalho e em meu potencial, pois, os desafios propostos são muitos*” (P63).

No entanto 56,3% mais da metade responderam ter pouco ou nenhum estímulo para realização das tarefas e também incentivos para assumir responsabilidades mais desafiadoras. “*A gente é estimulado, mas a empresa precisava criar um incentivo para que a gente trabalhasse com mais disposição*” (P1). “*A empresa ajuda nos custos da faculdade, mas não há plano de carreira. As pessoas se acomodam nas suas funções e se desmotivam*” (P18).

O líder deve verificar qual é a verdadeira motivação na relação com os colaboradores, e analisar se esta é ou não funcional ao grupo, ao escopo, ao propósito. Grun (2013) complementa:

“Aquele que presta atenção em sua própria alma também pode dar asas às almas de seus colaboradores. Ele entra em contato com seus anseios mais profundos e desta



forma pode motivá-los muito mais a um trabalho de qualidade do que por meio da promessa de um salário melhor” (GRUN, 2013, p. 56).

No **nono tema** avaliou-se o grau de conhecimento dos integrantes da equipe/setor sobre a atividade delegada. Essa questão foi avaliada sob três aspectos: grau alto, grau médio, grau baixo. Dos 64 participantes da pesquisa, 19 colaboradores consideram um bom conhecimento entre a equipe, com comprometimento de todos considerado assim grau alto de conhecimento da equipe em relação a tarefa. *“Acredito que quanto maior o número de pessoas envolvidas, maior as chances de alcançar os resultados. Por isso, repasso as informações sobre a atividade a mim delegada para ter a participação de todos”* (P63).

Analisando as respostas três argumentos foram identificados: a) ter bom conhecimento entre a equipe/comprometimento; b) ter pouco conhecimento entre a equipe; c) não ter trabalho em equipe. *“Acredito que em média 70% a 80% dos integrantes do meu setor têm conhecimento das atividades realizadas por mim”* (P16). *“Todos sabem das minhas responsabilidades, porque é a mim que a equipe se reporta para tirar dúvidas”* (P56).

Considerado grau médio por 13 colaboradores. *“Grau elevado, pois, como já mencionado devido a rotina todos sabem qual são as suas responsabilidades e as do colega de trabalho, ficando mais fácil a ajuda mútua”* (P53). *“Grande parte de minhas tarefas é de conhecimento de todos, outras tarefas apenas alguns acompanham a tarefa que vou exercer”* (P38). No entanto os resultados apontam que 32 colaboradores entendem que sua equipe ou setor tem muito pouco conhecimento sobre suas tarefas. *“Na maioria das vezes não há compreensão e trabalho em equipe”* (P4). *“Não, porque são exercidas muitas funções no meu trabalho, nem todos fazem o que você faz”* (P29).

A metade dos participantes, ou seja, 50% julgam ser entre alto e médio, o conhecimento dos integrantes sobre a atividade a ele delegada. Até certo ponto é importante que as pessoas conheçam a dinâmica como “um todo” para correlacionar as atividades com o escopo pretendido. Isso de uma maneira geral, pois, pelo critério de delegação, é muito importante que cada pessoa entenda claramente o seu papel e a sua responsabilidade.

No **décimo tema** avaliou-se a motivação do colaborador em terminar a tarefa atual no prazo estabelecido, diante de um novo projeto ou atividade. O resultado da pesquisa apontou que 23 participantes ao receberem uma nova responsabilidade arranjam tempo e continuam motivados para terminar a atual tarefa. Destes 34 disseram que não estariam motivados e 07 participantes não responderam. *“Sim. Arranjo tempo mesmo que seja depois do horário (...) sei que sempre terei várias atividades em andamento, por isso, acredito que o melhor jeito é*

*dar prioridade de acordo com a urgência e importância. (...) para sobrar tempo para novos desafios, estou delegando algumas atividades que eu executava para pessoas que também querem crescer na empresa” (P63). “Sim. Já fui desafiado a alguns prazos e realizei no tempo estipulado pela empresa” (P28). “Com certeza a motivação só aumenta. Trabalho no setor de vendas que é muito corrido e útil, nos últimos tempos a empresa está em mudança tanto no comportamento como cultura e estou diretamente ligado a tudo isso. (...) fui convidado a fazer curso de liderança ... (P14).*

Recebendo um novo projeto ou atividade, 53,1% dos pesquisados afirmam não arranjar tempo e continuar motivado para terminar a atual tarefa dentro do prazo estabelecido. *”Não tenho tempo, fico a semana inteira fora, quando chego quero estar com minha família” (P1). “Não por que nós já temos uma tarefa a ser cumprida todos os dias, os dias já são pequenos pro que tem que ser feito” (P20). “Varia muito. Pois na empresa temos a baixa e a alta temporada, na baixa temporada é possível realizar atividades novas, porém na alta temporada consigo realizar apenas as atividades já pré-definidas” (P21). “Consigno arranjar tempo sim, mas nem sempre motivação, se for necessário fico depois do horário ou venho mais cedo como já fiz algumas vezes, em relação a motivação sinto falta de um “Bom dia” ou até mesmo um elogio ou reconhecimento pelo trabalho desenvolvido” (P29).*

Avaliando as respostas constatou-se três argumentos: a) conseguir arranjar tempo para iniciar outras atividades; b) faltar tempo, estar sobrecarregado; c) estar esgotado/desanimado/cansado.

Ficou evidente pelas respostas, que muitos estão no limite do tempo, sendo que na alta temporada, a carga de trabalho é muito extensa, não permitindo a disciplina em aprender algo novo. Algumas pessoas não se motivam como foi relatado, pelo pouco reconhecimento dado pela empresa. Por outro lado 35,9% dos participantes ainda assim arranjam tempo para aprender coisas novas. *“Prestar atenção às pessoas é uma necessidade humana legítima, que não devemos negligenciar como líderes. Lembrem-se o papel do líder é identificar e satisfazer necessidades legítimas (HUNTER, 2004, p. 86).*

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança nas organizações assume papel extremamente importante, pois acaba ao líder transmitir os princípios e valores que nortearão a equipe e seu desempenho, para que os objetivos e resultados os quais a organização se propõe a alcançar sejam atingidos.

Buscou-se realizar uma pesquisa teórica e empírica a fim de investigar como o líder pode desenvolver uma liderança mais eficaz para alcançar resultados gerenciais por meio do aprimoramento do processo de delegação. A pesquisa é de abordagem quantitativa e qualitativa exploratória de campo, realizada com 64 participantes de ambos os sexos e de diversas áreas da empresa pesquisada. E para coleta de dados utilizou-se um questionário elaborado com dez questões descritivas, com perguntas abertas.

Tendo como objetivo principal, pesquisar como os colaboradores percebem as fases da delegação na empresa, para o líder desenvolver uma liderança mais eficaz por meio do aprimoramento do processo da delegação.

A análise dos resultados permitiu identificar as seguintes conclusões:

Quanto a investigar a disponibilidade dos colaboradores da empresa em relação a delegação de tarefas de suas lideranças, o resultado da pesquisa demonstrou que mais de 90% dos participantes afirmam disponibilizar-se para realizá-la com entusiasmo e curiosidade. E mais de 70% também responderam que quando finalizam uma tarefa, buscam novas responsabilidades com o líder ou com outras pessoas. Os resultados demonstram que nesta primeira fase denominada “*abertura*” o colaborador tem sempre uma motivação própria, o que facilita, pois facilmente ele se coloca disponível.

A pesquisa mostrou que 68,8% dos colaboradores da empresa analisada conseguem assimilar e entender com clareza as tarefas delegadas e mais de 90% buscam as informações necessárias recorrendo ao líder ou a outra pessoa como um colega por exemplo, para tirar dúvidas quando recebe uma atividade. Quando perguntado se têm liberdade para determinar os detalhes de como fazer a tarefa que lhe foi solicitada, apenas 31,3% responderam que sim, enquanto que 68,8% realizam da forma que foi estabelecida pelo líder ou cumprem regras internas da empresa. O líder precisa permitir o crescimento e o desenvolvimento de cada pessoa, em base aos propósitos da organização, focando na importância da atividade como um todo. Deve dar autonomia a seus funcionários para desenvolver o “como” fazer a tarefa, aprendendo assim a responsabilizar-se pelo resultado do trabalho. Os resultados demonstram que nesta segunda fase “*aquisição*” os colaboradores conseguem entender com clareza e buscam as informações necessárias para execução das tarefas.

Ainda nesse objetivo, pesquisou-se também o quanto de autoridade o colaborador tem para realizar a tarefa. Sendo que aproximadamente 70% responderam ter autoridade para

realizá-la. Alguns justificam que isso se dá por que algumas atividades são muito repetitivas e a ação a ser tomada é sempre a mesma. E também por a empresa ter procedimentos e regras bem definidos.

Em relação à tendência de como os colaboradores respondem à execução da tarefa delegada, os resultados da pesquisa demonstram que, referente ao acompanhamento do líder quanto à realização da tarefa, aproximadamente 70% colaboradores relatam que recebem acompanhamento do seu supervisor durante a realização da tarefa, concordam que deve ser feito e acham que é importante. Quanto a receber estímulo para atingir resultados e também incentivado a assumir responsabilidades ainda mais desafiadoras, 43,8% dos colaboradores responderam que são estimulados para atingir o resultado das tarefas e também incentivados a assumir responsabilidades ainda maiores, no entanto 56,3% responderam ter pouco ou nenhum estímulo. Cabe ao líder verificar qual é a verdadeira motivação na relação com os colaboradores, e analisar se esta é ou não funcional ao grupo, ao escopo, ao propósito da organização. Cabe ao líder acompanhar e dar a motivação certa nesta terceira fase que é a “*estabilização*”.

Em relação à possibilidade de avaliar se os colaboradores têm a propensão à chantagear o líder em relação à execução das tarefas, dois quesitos foram analisados. O primeiro foi conhecer o grau de conhecimento dos integrantes da equipe ou setor sobre a tarefa delegada. A metade dos participantes ou seja 50% julgaram ser entre alto e médio o conhecimento dos integrantes sobre a atividade a ele delegada. E outros 50% entendem que sua equipe ou setor tem muito pouco conhecimento sobre suas tarefas. O segundo quesito foi avaliar a motivação do colaborador para receber uma responsabilidade nova e terminar a atual no prazo. O resultado da pesquisa mostra que 53,1% dos colaboradores afirmam não arranjar tempo para iniciar uma nova responsabilidade e continuar motivado para terminar a atual tarefa dentro do prazo estabelecido. As respostas evidenciaram que muitos estão no limite do tempo, sento que na alta temporada, a carga de trabalho é mais intensa. Algumas pessoas não se motivam pelo pouco reconhecimento dado pela empresa.

Bernabei (2013) considera esta quarta fase perigosa para o líder, o colaborador pode se sentir insubstituível, pois possui os conhecimentos e a capacidade para realizar a tarefa, e sem a novidade motivacional para prosseguir com o projeto, acaba procrastinando funções que antes não o fazia.

Em suma, os resultados obtidos na pesquisa apontam a necessidade de a empresa clarear qual é o ponto motivador para manter alta a relação de trabalho. O líder deve saber dar a motivação certa, saber como manter alta a novidade de relação de trabalho na terceira fase da delegação, mantendo constante a verificação no andamento do trabalho e na atitude do delegado, evitando assim que este chegue a quarta fase que é “*pretensão ou chantagem*”.

O líder é um “estimulador de inteligência e de dialética, que impõe uma aceleração à existência, por isso, substancialmente, é um estimulador de “super-homens” (MENEGETTI, 2013, p. 21). A metodologia FOIL, nos ensina como desenvolver esses “super-homens”, como o líder pode identificar, e interpretar a motivação de cada pessoa, para que cada um possa desenvolver e descobrir dentro de si esse potencial.

Para a autora possibilitou alcançar resultados como líder no contexto empresarial, a partir do olhar a realidade do próprio negócio e a aplicação da teoria estudada na prática, fazendo com que as pessoas cresçam, obtendo assim resultados imediatos para melhorar o próprio negócio.

Como sugestão para reproduções futuras, pode-se aprimorar e revisar o questionário para entender o processo de delegação, colocando também perguntas negativas. Pode-se também direcionar a pesquisa com mais de um pesquisador, tendo em vista a preocupação dos entrevistados na exatidão das respostas por trabalharem na empresa pesquisada e por se sentirem de certa forma avaliados.

## REFERÊNCIAS

BERNABEI, P. Colaboração, Díade, Delegação, Transfert, Sabotagem, Incremento. In: MENEGETTI, A.(org.) **Psicologia Empresarial**. Trad. e rev. FOIL. São Paulo: FOIL, 2013.

\_\_\_\_\_. Capacidade Analítica de Supervisão do Delegatário. In: FOIL (org.) **Business Intuition**. Trad. E org. FOIL. São Paulo: FOIL, 2007.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: A Disciplina para Atingir Resultados**. Trad. Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COVEY, S. R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Trad. Alberto Cabral Fusaro, Márcia do Carmo Felismino Fusaro, Cláudia Gerpe Duarte. 46. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima: Falconi, 2009.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRÜN, A. **A sabedoria dos Monges na Arte de Liderar Pessoas**. Trad. Márcia Neumann. 5.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

HUNTER, J. C. **Como se Tornar um Líder Servidor**. Trad. A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Trad. Maria da Conceição F. de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXWELL, J. C. **O Livro de Ouro da Liderança**: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu da vida. Trad. Omar de Souza. 2. ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MENEGHETTI, A. **Aprendiz Líder**. Trad. organização. FOIL. São Paulo, SP: FOIL, 2011.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. Trad. e rev. Ontopsicológica Editora Universitária. 5. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de Ontopsicologia**. Trad. Ontopsicologica Editrice. 2. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. Trad. Ontopsicológica Editora Universitária. 4. ed. Recanto Maestro (RS): Ontopsicológica Editrice, 2010.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. Trad. e rev. FOIL. São Paulo,SP: FOIL, 2013.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. Ver. e Atual. São Paulo: Cortez, 2007.

TULGAN, B. **Não Tenha Medo de Ser Chefe**. Trad. Alexandre Rosas. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

WELCH, J.; WELCH, S. **Paixão por vencer**: A bíblia do sucesso. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

## APÊNDICE

Apêndice A – Questionário de pesquisa.

Apêndice A – Questionário de pesquisa.

## QUESTIONÁRIO

**ESTE QUESTIONÁRIO SERVIRÁ DE BASE NO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO MBA E TRATA SOBRE A TEMÁTICA DA DELEGAÇÃO.**

**Setor:** Administrativo ( ) Comercial ( ) Industrial ( )

**Sexo:** M ( ) F ( )      **Escolaridade:** ( ) Primário      ( ) Ensino Fundamental  
( ) Ensino Médio      ( ) Superior

<p>1. Recebendo uma responsabilidade nova você procura se disponibilizar para realizá-la com entusiasmo e curiosidade? ( ) SIM: Dê um exemplo de sua atividade profissional:      ( ) NÃO: Por quê?</p>
<p>2. Quando finalizado alguma atividade você busca com o líder novas tarefas ou responsabilidades? ( ) SIM: Dê um exemplo de sua atividade profissional: ( ) NÃO: O que faz quando finaliza uma atividade delegada?</p>
<p>3. Consigo entender com clareza as atividades que são delegadas a mim? ( ) SIM: Exemplifique: ( ) NÃO: Quais são as dificuldades que geralmente encontro?</p>
<p>4. Quando recebo uma nova responsabilidade busco as informações necessárias? De que modo e com quem?</p>
<p>5. Você tem liberdade para determinar os detalhes de como fazer a tarefa que lhe foi solicitada? ( ) SIM: Exemplifique:      ( ) NÃO: Por que?</p>
<p>6. Você tem autoridade para realizar a atividade delegada a você? ( ) SIM      ( ) NÃO</p>
<p>7. Como é feito o acompanhamento da atividade por parte de quem delegou a tarefa? Relate.</p>
<p>8. Você é estimulado para atingir o resultado das tarefas, e também incentivado a assumir responsabilidades ainda mais desafiadoras? ( ) SIM: Exemplifique:      ( ) NÃO: O que ocorre?</p>
<p>9. Qual o grau de conhecimento dos integrantes da minha equipe ou setor sobre a atividade a mim delegada?</p>
<p>10. Recebendo um novo projeto ou atividade consigo arranjar tempo e continuo motivado para terminar o atual dentro do prazo estabelecido? Relate uma situação profissional vivenciada.</p>