

**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
MBA EM BUSINESS INTUITION**

**Elenara Consul Missel
Maria Aparecida Ruffo Motta**

**PERCEPÇÃO DE ALUNOS DO CURSO DO MBA SOBRE O
PROCESSO DE DELEGAÇÃO**

Porto Alegre
2011

**PERCEPÇÃO DE ALUNOS DO CURSO DO MBA SOBRE O
PROCESSO DE DELEGAÇÃO**

Elenara Consul Missel
Maria Aparecida Ruffo Motta

Trabalho de conclusão do Curso de
Especialização, apresentado como requisito
para obtenção do título de Especialista do
MBA Business Intuition da Faculdade Antonio
Meneghetti-AMF.

Orientadora: Prof^a. Dra. Estela Maris Giordani

Porto Alegre
2011

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo entender a percepção de trinta e nove alunos de um curso de MBA sobre o tema Processo de Delegação.

Na análise das respostas que os alunos forneceram a partir de um questionário são evidenciados alguns pontos considerados importantes que foram categorizados e que pretende servir de subsídio para aprofundar o assunto e colaborar com líderes neste processo que é uma ferramenta de gestão. O estudo das respostas dos alunos sobre o ato de delegar forneceu a oportunidade de visualizar questões pertinentes e inerentes para o desenvolvimento da função liderança, o papel do líder, como acontece a capacitação e a motivação para que se tenha as condições favoráveis ao desenvolvimento de um projeto. A revisão bibliográfica do assunto corroborou com os resultados da análise principalmente no que diz respeito a importância do assunto, a falta de conhecimento sobre o ser humano e os aspectos inconscientes que envolvem o processo e que nos reporta para a revisão dos estudos da ciência Ontopsicológica que é a base dos estudos neste curso de MBA.

Palavras-chave: Delegação; Liderança; Processo.

ABSTRACT

This study aimed to understand the perception of thirty-nine students from a MBA course about delegation process.

In analyzing the answers that the students have provided from a questionnaire are highlighted some points that are considered as important and have been categorized serving as subsidy to deepen the subject and collaborating with leaders in this process that is a management tool.

The study of students' answers about the action of delegation provided an opportunity to show relevant and inherent issues for the development of the leadership function, the leader's role, as it happens in the training and motivation in order to have the favorable conditions for the development of a project.

The bibliography review of this subject corroborated with the results of the analysis especially regarding the importance of this issue, the lack of knowledge about the human and the unconscious aspects that involve the process takes us back to the review of studies of Ontopsychology Science that is the basis of the studies in this MBA program.

Key-Words: Delegation; Leadership; Process.

SUMÁRIO

1 Introdução.....	6
2 Referencial Teórico.....	9
2.1 O líder e a liderança.....	9
2.2 Equipe, Capacitação e Motivação.....	10
2.3 O processo de delegação.....	13
2.4 Aspectos psicológicos na delegação.....	16
3 Metodologia.....	20
3.1 Tipo de Estudo.....	20
3.2 Campo de Ação.....	20
3.3 População.....	21
3.4 Amostra.....	21
3.5 Instrumento.....	21
3.6 Coleta de Informações.....	22
3.7 Análises dos resultados.....	22
4 Análise das categorias.....	23
4.1 Delegar tarefas com responsabilidade.....	23
4.2 Treinar e capacitar profissionais.....	24
4.3 Responsabilizar a quem delega o processo.....	25
4.4 Conhecer a pessoa a quem vai se delegar; ter uma relação de confiança.....	26
4.5 Conhecer psicologia.....	27
5 Conclusão.....	30
Referências.....	31
Anexos.....	34
Anexo A – Instrumento de coleta de dados.....	34

1 INTRODUÇÃO

Em Administração o tema delegação é considerado um campo amplo para exploração de conhecimento, uma vez que este assunto desperta e instiga os estudiosos a focar melhor e com maior abrangência o aspecto comportamental que ainda não está claro dentro das organizações.

O processo delegatório implica em diferentes motivações que podem funcionar como elementos facilitadores ou como obstáculos ao processo, pois implicam na relação de seres humanos, seus comportamentos, suas culturas. A capacidade de tomar decisões e ter idéias inovadoras pode ser encontrada em todas as pessoas e não somente em quem ocupa cargos de lideranças. Esta é uma razão que embasa a divisão do trabalho com estímulo a criação e com confiança em quem vai realizar uma função.

Vários autores conceituam o termo. Para Aurélio (2008) delegar significa “transmitir poderes, enviar (alguém) com poderes de julgar, resolver”. Montana e Charnov (2006, p.182) introduzem o conceito como uma ferramenta para a administração. “Delegação é um processo que torna possível a administração.” A palavra administrar tem origem no latim onde ad= ir junto e minister= saber servir.

Meneghetti (2003, p.53) amplia o conceito e introduz o elemento autoridade quando afirma que “a palavra delega tem muitos significados.No seu étimo, deriva do verbo latino delegare, que significa dar algo a alguém que legalmente é próprio, algo sobre o que se tem autoridade, dar uma parte de si em execução a outro para realizar um aspecto de um projeto pessoal”. Este autor evidencia aspectos importantes na relação das pessoas envolvidas no ato de delegar quando afirma que um fará a tarefa de realizar algo que é de um projeto maior e que serve a outro.

Frente a estes conceitos, também do líder se exige uma postura diferente daquela em que o poder era tomado como habilidade e entendendo que a formação não está no poder de comando e sim onde está o conhecimento e a capacidade de relacionamento com uma equipe. O líder pode compreender que as pessoas são capazes e têm competências; possuem um potencial criativo e estão envolvidas com a organização e seus objetivos. Maslow (1954) já enunciava em sua teoria da hierarquia das necessidades básicas que o ser humano tem como necessidade a auto-realização onde a busca do próprio potencial e de realizá-lo é fator de satisfação e motivação. Na procura de satisfazer as suas necessidades, o homem busca a realização de suas potencialidades.

Também a ciência administrativa agrega estudos sobre a procura do homem para a satisfação de necessidades. Estudos de psicologia dentro do contexto de líder e liderados, busca entender o assunto motivação do homem como membro de uma equipe de trabalho.

Este claro em todas as abordagens que o homem é o ponto principal dos processos que envolvam trabalho e busca de resultados, suas responsabilidades e sua realização.

Frente a isso, surge a questão de como fazer um processo delegatório mais eficiente, onde exista a preocupação com a realização do homem como competência e como ser humano, sem deixar que haja interferências negativas no processo.

Assim, as questões que fazem parte de nossa análise e que foram elaboradas para os alunos do curso de MBA que são em sua maioria líderes e empresários procuram responder a todas estas questões.

Para este trabalho propomos o objetivo de avaliar a percepção dos alunos do MBA sobre as questões que envolvem o processo de delegação.

A motivação para a realização deste estudo deriva-se do fato de que precisamos ter uma visão maior das questões centradas nas relações interpessoais e dos pressupostos da psicologia nas relações nos grupos de trabalho e na relação líder/liderado. Não pretendemos esgotar todas as reflexões desta temática, mas buscar conceituar e problematizar alguns conceitos e idéias.

Realizando este trabalho estamos aprofundando os aspectos relacionados com nossa trajetória profissional e respondendo a questões que nos interessam como lideranças em nossas atividades profissionais. Observamos as dificuldades e os inúmeros fatores que interferem nesta ferramenta e por isso nos interessa explorar o assunto utilizando a percepção de profissionais que também atuam como líderes.

Considerando a importância deste assunto, este estudo pretende servir de subsídio para produção de conhecimento na área da administração estimulando a busca pelo aperfeiçoamento levando-se em consideração principalmente as interferências dentro do processo de delegação.

Para desenvolver o trabalho realizamos um levantamento da bibliografia com o objetivo de fortalecer os argumentos apresentados. Esta pesquisa na literatura foi dividida em quatro itens para melhor compreensão: iniciamos por abordar a liderança e a figura do líder, aspectos intrínsecos que estão envolvidos nesse binômio. Seguimos com uma base teórica sobre a equipe, capacitação e a motivação. Aqui são evidenciados aspectos

relevantes em relação ao preparo do ato de delegar. Entendidos estes dois primeiros pontos, passamos para um estudo sobre o processo de delegação propriamente dito. Por fim, realizamos um levantamento teórico sobre os aspectos psicológicos deste processo, onde coletamos afirmações de autores diversos, mas, sobretudo as questões tratadas na ciência Ontopsicológica fazendo um panorama com uma das categorias que analisamos dentro das respostas dos alunos que á necessidade do conhecimento de psicologia para a eficiência do processo de delegação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Líder e a Liderança

Onde existe um líder, um projeto e uma equipe, existe o processo de delegação. O projeto é fruto da inteligência de um ser humano, a equipe é formada por pessoas que vão executar este fruto. Para seguir a compreensão desta afirmação, neste ponto faz-se necessário considerar alguns pontos em relação ao líder. Meneghetti, em sua obra *Psicologia do Líder* (2008, p.21) enfatiza que o líder “é uma capacidade e uma escolha”.

O líder é a figura que utiliza sua inteligência, sua criatividade para idealizar o projeto e escolher as pessoas e os meios para executar. Ainda dentro da abordagem deste autor, a capacidade de ser líder tem uma parte que é talento, mas que deve ser aperfeiçoada durante o trajeto da vida. Seguindo esta linha de pensamento, a liderança é um aprendizado contínuo de escolhas e de como a competência age para transformar este aprendizado, este conhecimento em ação. Tanto mais esta liderança é exercida para o desenvolvimento de outras pessoas/colaboradores, tanto mais este líder tem sucesso e serve aos outros. Quando Meneghetti (2008, p.68) afirma que líder “é aquele que sabe servir, sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que haja a máxima produção específica ou resultado integral” reforça a idéia de que o líder se realiza e cresce quando movimentando pessoas e negócios ao seu redor, motiva pessoas, ensina, gera economia. Este autor utiliza a expressão servir como idéia de ser funcional a outro, fazer com que outros possam aumentar sua condição e capacidade através dele.

Chiavenato (1976, p.172) assinala que a liderança “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas”. Desta maneira o líder além da inteligência para a idealizar o projeto deve saber escolher as pessoas que vão auxiliá-lo na execução no projeto e necessita manter o controle sobre todas as partes do projeto.

Meneghetti (2008) acorda que a palavra líder, originária de *leading* era utilizada na língua viking para caracterizar o homem que tinha um projeto a cumprir e motivava os outros a realizá-lo consigo. Este autor ainda nos mostra que este conceito apresenta duas características que é 1) a capacidade de realizar, de ação e 2) capacidade de coordenar um grupo a um único objetivo, capacidade de socialização.

A concepção de Meneghetti (2004, p.16) é de que “o líder é um homem que tem competência superior, integral e global em um projeto técnico-histórico: deve ter técnica....” baseado nisto afirmamos que a liderança deve ser considerada sempre em função dos relacionamentos técnicos, nunca existenciais. O autor amplia esta questão quando afirma o líder deve ter uma capacidade de intervenção imediata caso seja preciso recalculando algum passo, ou que algum fato necessite de uma intervenção de sua própria presença.

Nesta afirmação, o autor imputa ao líder a responsabilidade de estar sempre vigiando, estar sempre a frente da construção da equipe de trabalho na execução das tarefas. Esta é a base de sustentação para a concretização do líder como coordenador de um projeto na realização dos negócios, do todo.

Em outra citação, Meneghetti(2004, p.373) alerta para o fato de que “para comandar primeiro é preciso servir”.Esta colocação reforça o fato de que se o líder reconhece o colaborador como capacidade, lhe dá a responsabilidade e deve estimular seu crescimento através de ensinamentos que podem ser básicos. Se quiser seu projeto com resultado correto, com sucesso, o líder auxilia a construção das pessoas. ... “se não realizam é preciso ensinar e é preciso humildade, o tempo e a paciência para ensinar sempre as mesmas coisas...”Meneghetti (2004).

A liderança é sempre exercida numa relação entre um indivíduo e um grupo, que é uma equipe de trabalho. Chiavenato (1993, p.174) colabora com esta idéia de que há uma influência do líder sobre um grupo de indivíduos, quando se estabelece uma relação de líder e liderados. Para este autor, a liderança implica em uma influência interpessoal. Também conceitua o termo influência com o significado de que é uma força psicológica. Com esta força uma pessoa age para modificar o comportamento da outra. Seguindo nesta linha a influência do líder na equipe pode utilizar-se de motivação na busca de resultados.

2.2 Equipe, Capacitação e Motivação

As razões para a delegação não estão relacionadas exclusivamente com aumento de produção e redução de fluxo de tempo, mas com processos de motivação dentro da equipe, treinamento e capacitação, formação de novas lideranças e desenvolvimento de qualificações específicas de cada um inserido no macro processo.

No início das organizações de trabalho, os indivíduos eram vistos como peças de engenharia e neste período, administrar significava controle baseado no poder da autoridade. Este modelo inibia a criatividade e a busca pelo conhecimento. Não era concedido ao trabalhador o direito de opinar de buscar soluções, de criar, de contribuir.

Os modelos de organização mudaram ao longo dos séculos. As constantes mudanças sociais e econômicas, os estudos realizados, trouxeram a necessidade de buscar respostas para a participação do trabalhar como ser humano dotado de inteligência, competências, capacidades e não apenas como peças.

A partir de então, tornou-se necessário instrumentalizar os operadores para que pudesse de fato utilizar-se de sua condição de ser humano. Mais uma vez, o líder é o que identifica a necessidade de através da capacitação, liderar a motivação.

A figura do líder é percebida nas organizações como um indivíduo que, ao buscar os resultados de seu projeto, contribui para a satisfação das necessidades de um grupo, de uma equipe de trabalho e se utiliza da capacitação como ferramenta para atingir este estágio.

Accorsi (2011, p.31) fazendo uma reflexão sobre os grupos dentro das organizações, coloca que “estes se inscrevem como uma modalidade de ação e organização com vistas a um escopo que pode se engendrar em qualquer um dos múltiplos espaços da ação humana”. Nesta percepção aproveitamos a colocação para introduzir a temática de que o grupo é o local onde as pessoas se relacionam, onde se reconhecem. Neste grupo, neste ambiente de reconhecimento de si, o sujeito incorpora o aprendizado, realiza atribuições que lhe são delegadas. Por isso, a necessidade de estudar o tema equipe, motivação e capacitação incluídas no processo de delegação.

Já revisamos que o líder não pode fazer tudo sozinho. Ele deve ter uma equipe preparada para auxiliá-lo a buscar a realização do projeto

“Nenhum de nós pode operar sem delegar a outro a realização de um projeto da empresa”. Meneghetti (2003, p.53). Esta idéia enfatiza que o ato de delegar implica em formar equipes, impulsionar, motivar e colher os resultados.

Nelson (1991, p.95) coloca que quando os membros da equipe participam mais dos processos de decisão de uma organização, a motivação e o desempenho profissional do colaborador aumentam. Quanto maior a participação do liderado, maior será seu compromisso tanto com o trabalho como com a organização.

De acordo com Bernabei (2003, p.148) citando Kurt Lewin em seus estudos de psicologia social, o indivíduo, uma vez pertencente a um grupo deve ser analisado na

inserção deste grupo, pois está é a base de suas percepções, sentimento e ações. O indivíduo se reconhece sempre perante os outros. Podemos dizer que os indivíduos exercem suas atividades laborativas por demanda de necessidades, mas também através de interações que se efetivam em seu grupo.

A Administração desde seus primórdios vem criando teorias de como fazer as pessoas motivarem-se, de como, através da motivação, fazer com que as pessoas possam gerir melhor os negócios e as equipes. Em todas as áreas onde existe uma convivência de trabalho em grupo, onde há um líder, naturalmente surge a questão de como motivar a equipe, de como formar a melhor equipe. A equipe é a melhor e está motivada quando todos estão na mesma direção, mas cada um com suas competências, habilidades, criatividade e competência, quando não há interferências e/ou atrasos na execução do projeto. As pessoas sentem-se estimuladas quando se percebem dentro de um grupo atuando por um objetivo comum. O trabalho pode ser caracterizado como um processo de transformação que ocorre porque as pessoas têm necessidade que precisam ser satisfeitas.

Meneghetti (2003, p.135) aborda dois pontos para reforçar o fato de que o líder deve sempre ter presente em relação no trato com sua equipe de trabalho. Destacamos o primeiro que é o de que não há função sem pessoas. Ponto em que o autor comenta que primeiro o líder deve encontrar o próprio caminho e definir o que será o seu negócio e depois “deve saber encontrar a pessoa que gosta e quer fazê-lo”.

Em relação a equipe e motivação, Nelson (1991, p.95) coloca que quando os membros da equipe participam mais dos processos de decisão de uma organização, a motivação e o desempenho profissional do empregado aumentam. Quanto maior a participação do empregado, maior será seu compromisso, tanto com o trabalho como com a organização.

Neste ponto temos a necessidade de problematizar dois pontos que são pertinentes ao assunto equipe e motivação: autoridade e a responsabilidade. Para auxiliar a compreensão dos termos autoridade e responsabilidade no processo de delegação, Nelson (1991, p.13) conceitua:

Autoridade: refere-se à influência que se extrai de um título, posição ou privilégio. Esta influência dá à pessoa o direito de agir ou de mandar outra pessoa fazer alguma coisa. Como qualquer tarefa delegada,

normalmente é necessário receber uma quantidade adequada e proporcional de autoridade para concluí-la.

Responsabilidade: envolve a avaliação do desempenho de um membro a uma tarefa delegada. (NELSON, 1991, p.13)

É possível concluir que onde há processo de delegação onde há transferência de responsabilidade e autoridade serve ao crescimento profissional do liderado, para aumento do grau de satisfação e estimular a equipe a assumir maiores responsabilidades.

Junqueira(1992, p.64) acrescenta que não se deve estruturar demasiadamente a tarefa a ser desenvolvida pelos subordinados para deixar uma margem para que eles escolham seus próprios caminhos.

Ressalta-se que a responsabilidade e a autoridade aqui referidas são aquelas inerentes somente a parte do projeto que foi delegada. Jamais o projeto todo. Aqui a autoridade e a responsabilidade são do líder. A coordenação do projeto como um todo é sempre do líder, pois é ele que garantirá a realização, é dele a inteligência.

Sobre esta questão, Montana e Charnov (2006, p.182) salientam que “Entretanto, o gerente ainda é o responsável em última instância.” Aqui apontamos ainda o fato da escolha do colaborador que já de responsabilidade maior. É o líder que contrata, que escolhe as pessoas, que escolhe as tarefas a serem delegadas, que participa no estabelecimento de metas, prazos, recursos. Também ao líder cabe a tarefa de identificar a necessidade de capacitação dos colaboradores. Sobre a capacitação dos colaboradores, Meneghetti (2003, p.58) ressalta as capacidades necessárias:

“a) capacidade técnica objetiva da profissão pela qual se apresenta e em referência àquilo que serve ao empresário como serviço.

b) capacidade de relação: quando encontra alguém é necessário antes de mais nada verificar se ele a capacidade de estabelecer um relacionamento civil e democrático com os outros.

c) ambição de sucesso: aqueles que querem ganhar, aqueles que servem a empresa pela própria ambição devem trabalhar bem, posto que sabem que servindo o empresário e fazendo-o extrair lucros, obterão outras possibilidades....”.

2.3 O Processo de Delegação

A questão da delegação nas empresas se torna inevitável, pois na medida em que as organizações se tornam cada vez mais complexas e mais competitivas, necessitam de

descentralização de decisões e da participação mais ativa de cada colaborador que é a parte contribuinte desse grupo.

O sucesso da delegação depende de alguns fatores e a gestão de recursos humanos é uma delas e é apontada pelos líderes como uma das mais difíceis, mas justamente esta questão é que pode fazer a diferença no resultado. Sobre a questão da escolha adequada do colaborador, (Chiavenato, 1999) refere que nem todas as pessoas possuem a mesma capacidade e motivação e que ao delegar devemos fazer a escolha correta.

O delegador deve identificar e selecionar entre seus subordinados aquele que demonstra o maior desejo em colaborar. Além do desejo do colaborador, deve-se levar em consideração se o mesmo está capacitado tecnicamente. Dias (2000, p.95) adverte que “quando se delega a quem não tem competência fica mais caro corrigir os erros cometidos. Por isso delegue para auxiliares que, de fato, tenham condições de se incumbir das tarefas que lhe são passadas.” Tudo pode ser feito pelo colaborador, mas não deve haver decisões importantes que possam modificar o escopo do projeto maior.

Se acontecer de não haver autoridade, é comum aparecerem problemas como conflitos por falta de liderança e perda de tempo, intervenções desnecessárias e negativas. Em decorrência desses riscos, alguns gestores têm dificuldade em delegar, não possuem confiança nos subordinados.

“Delegar é sempre um fator de economia para o líder, não um modo de substituí-lo. A pessoa escolhida deve ter as seguintes capacidades: técnica objetiva da profissão, de relacionar-se com as outras pessoas e a ambição de sucesso. Deve-se verificar se aquele funcionário estará ao lado do empresário ou se é um parasita que desorganiza a empresa.(MENEGETTI, 2003, p..53).

Este autor enfoca que além da capacidade técnica, deve haver a disponibilidade do liderado em realizar uma tarefa que é parte do projeto, mas utilizando seu conhecimento e sua criatividade.

Junqueira (1992, p.63) define o processo de delegação como “a transferência de autoridade e responsabilidade para execução de uma tarefa que, no entender do delegante, será mais apropriadamente executada pelo delegado”.

Sobre o fato de que o líder transfere parte do próprio projeto para o outro, o autor Meneghetti (2008, p.55), afirma que “a empresa é um feixe de ações delegadas uniconduzidas pelo empresário, que depois constituem em complexo de relações que efetuam o resultado desejado, previsto”. Afirma ainda o autor que haverá ganho ou não para a empresa conforme forem conduzidas estas relações.

O processo de delegação pode ser considerado completo quando a tarefa é delegada, quando a autoridade é delegada e exercida e quando a responsabilidade atribuída é assumida. Estes três pontos devem ter um equilíbrio, ou seja, a tarefa deve ser compatível com a competência e a capacitação do colaborador, a autoridade deve ser adequada aos requisitos das tarefas e a responsabilidade deve ser compatível com a autoridade delegada. Um dos maiores problemas do processo e que torna-se item de fracasso da delegação é que na ânsia de desafogar-se de alguma tarefa sem, todavia, transferir o poder de decisão, o líder conduz frequentemente a delegação onde a dimensão da responsabilidade atribuída é muito maior que a autoridade delegada. A causa do fracasso está na ausência de autoridade para decidir sobre os recursos e a condução do trabalho.

Ao líder é ainda é sinalizado após a delegação, a incumbência de verificar o comprometimento dos colaboradores com a unidade de seu projeto, pois como seres humanos, cada um carrega necessidades algumas vezes inconscientes de realização que nem sempre são compatíveis com o desejado pelo delegante. Como o processo da delegação envolve seres humanos, é necessário que se estude as diversas formas que as pessoas possuem de se relacionar.

Neste sentido, evidenciamos a importância do controle das diversas fases da delegação.

Para elucidar o assunto, Bernabei (2004, p.105) salienta no contexto da metodologia FOIL as quatro fases da delegação:

I fase: abertura. O delegante investiga ao colaborador escolhido as suas competências e conduz uma abertura para o processo.

II fase: aquisição. Momento em que são passadas as informações pertinentes as funções do delegado. Importante nesta fase é passar somente as informações e os ensinamentos relacionados com a função e que o colaborador tem condições de absorver. Informações adicionais podem prejudicar o processo.

III fase: estabilização. Se o colaborador entendeu sua participação no processo, o quer o líder, como pensa o líder, há um estabelecimento de rotinização da função. Não há tanta necessidade de verificar a motivação do delegatário, pois esta já está se consolidando. Já está estabelecida uma relação de confiança. Mas aqui é muito aceitável que se mantenha a verificação e a introdução de novidade no processo.

IV fase: pretensão ou chantagem. Quando a delegação foi realizada de forma ideal, na medida certa de informações, mantendo sempre informações de novas para motivação esta fase não é atingida. Esta é a fase que acontece quando o colaborador se sente insubstituível, pois possuem informações privilegiadas. Para não chegar a esta fase, o processo deve sempre estar voltado para a terceira fase. É sempre importante introduzir uma novidade no desenrolar das tarefas.

Na segunda fase que é chamada de aquisição consideramos de vital importância a comunicação. Esta competência que faz parte dos atributos do delegante, é muito relevante observar que a comunicação seja clara, precisa, sem mensagens subliminares, nem implícitas. O delegante deve considerar o aprendizado da comunicação eficiente visto que é um fator importante para se fazer a correta passagem das informações necessárias ao colaborador.

2.4 Aspectos Psicológicos na Delegação

O homem ao mesmo tempo é condicionado pelo social e pelas demandas de ordem biológica e psicológicas, possui necessidade de segurança, de afeto, prestígio e auto-realização. E neste âmbito necessita recompensas sociais, simbólicas ou materiais. Estes aspectos trazem a imprevisibilidade pessoal que pode interferir no resultado do trabalho, pois pode modificar a motivação na execução das tarefas e conseqüentemente no escopo idealizado pelo líder.

As interferências emocionais negativas quais sejam aquelas em que o funcionário leva as relações de trabalho para as relações tipo afetivo-familiar podem contribuir para a desorganização da empresa ou no mínimo sabotar um grande projeto.

Alguns autores como Motta (1998) e Bernabei (2004) já dedicaram estudos sobre os aspectos subjetivos que são inerentes ao comportamento humano. Envolvida no processo de delegação pode existir uma fase não explícita de interação humana que

confere a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional, do espontâneo e do irracional. Estes itens permitem que se tenha capacidade para pensar e julgar para melhor decidir e agir. Bernabei (2004) explora tanto a parte intuitiva do líder como a real motivação do colaborador durante o processo delegatório.

A ciência Ontopsicológica demonstra que a maioria das pessoas experimenta conflitos internos que vem da base familiar de frustrações, de complexos e de relações contraditórias. Durante a vida adulta estas vivências se reproduzem e operam nas relações de trabalho. Pagés et al (1987) concorda com esta colocação quando coloca que o indivíduo repropõem hábitos e comportamentos aprendidos no âmbito familiar, no ambiente organizacional pelo fato de que seu inconsciente permanece se manifestando e se formando também na fase adulta. Este autor afirma que “a organização influencia as estruturas psicológicas do indivíduo: este adere a ela e a faz funcionar, o que por sua vez leva a modificações psicológicas nos outros indivíduos e assim por diante”. (p.171. O fato de que o indivíduo também modifica a estrutura psicológica dos outros é um alerta para que o líder reconheça quando está acontecendo um processo negativo de efeito rede ou mesmo transfert e possa então trabalhar no sentido de identificar qual a pessoas que está no comando e ter condições de desarticular a rede.

Pagès et al (1987, p.168) aprofunda mais esta questão quando descreve que a consequência do fato da organização influenciar a formação psicológica do sujeito é a de que o mesmo persegue as regras e os objetivos com dedicação vital, para seu próprio funcionamento criando uma tensão com reforço de angústia e de impulsos agressivos. Ou seja: o colaborador passa a trabalhar para satisfazer seus impulsos e suas necessidades de ganhos emocionais e não para a realização do projeto que foi incumbido.

São estes problemas que constituem a base de insucessos quando o indivíduo encontra na organização um ambiente favorável para a recriação destes aspectos negativos. Portanto, vigiar as diversas interfaces com os colaboradores para poder identificar uma relação problemática e não funcional é função do mentor do projeto, do protagonista, do líder.

Meneghetti (2003, p. 58) lista como segunda capacidade que o delegatário deve buscar no colaborador “a capacidade de relação”. O sujeito é pago para manter boas relações no interior do grupo e deve, portanto ter um burocrático e racional bom relacionamento com as pessoas com as quais trabalha. O empresário não pode

responsabilizar-se pelos problemas psicológicos de relação com os outros. Bernabei (2004), entretanto argumenta que é muito importante que o administrador conheça os mecanismos inconscientes que movem os colaboradores a fim de saber gerir bem seus recursos humanos. A autora afirma que “todos os problemas são derivados de uma contínua tentativa inconsciente de repropor a primeira díade aprendida na infância” (p.108).

Para melhor entendimento do pensamento desta autora, cabe conceituar a expressão díade. Encontramos este conceito no Dicionário de Ontopsicologia (Meneghetti, 2004, p.47): “simbiose com dependência hierárquica entre dois ou mais indivíduos. O mais forte formaliza e polariza o mais débil de modo tal que o mais débil aprende o estilo de vida do mais forte”. O autor também nos fornece a explicação de que esta dependência pode ser positiva ou negativa e acrescenta de que como é uma dependência é sempre um movimento a dois, isto é, um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente.

Esta relação cria uma absoluta dependência do outro e está relacionada tanto com as estruturas emocionais como as lógicas. Esta informação que vem do outro distorce a informação primária do sujeito, ele aprende e depois vive conforme um outro.

Aqui temos dois contrapontos para reflexão: o administrador não pode se responsabilizar pelos problemas psicológicos do funcionário, mas não deve ignorá-los. Ao contrário deve estar atento e conhecer os efeitos que eles causam na estrutura da organização e agir para desmotivar e desarticular.

O indivíduo busca muitas vezes nas relações de trabalho, a realização de impulsos inconscientes. Neste caso, a realização de uma tarefa delegada pode passar a ter para este indivíduo, uma projeção de aspectos pessoal e busca de resultados individuais capazes de mobilizar toda a equipe e de influenciar negativamente na condução do projeto do líder. Por isso, a autora coloca a importância de conhecer a motivação que leva o colaborador a aceitar e a se disponibilizar a realizar a tarefa.

O líder deve ser capaz de identificar estes indivíduos na primeira fase do processo, já descrito no item 2.3 Processo de Delegação. se não escolhidas com precisão, os delegados podem interferir negativamente e até sabotar o projeto. O desajuste numa parte do planejamento já não torna possível realizar bem a tarefa. Se o colaborador não tem a percepção adequada por falta de capacitação ou porque não é o perfil adequado, não há visão e as ações mal conduzidas serão mal realizadas.

Ainda em relação as necessidades muitas vezes inconscientes, Bernabei (2004) enfoca a importância de sabermos as reais motivações dos colaboradores na realização do trabalho, pois mecanismos inconscientes podem interferir em muito no resultado do trabalho. Esta autora ainda proporciona um entendimento maior das relações inconscientes quanto aponta os quatro aspectos para realizar um processo de delegação correto. São eles:

Explicar o seu ponto de vista com fatos, sem permitir que fatores pessoais (psicologia da genitura, mecanismos de defesa, transfert, relação homem/mulher etc.) turvem as águas.

Antes de examinar os pontos de desacordo, evidenciem as áreas de entendimento, pontos sobre os quais todos já concordam, Além de serem pontos de acordo, podem ser considerados também pontos de prazer, alegrias e, nos momentos de maior resistência, podem servir como dissipadores de atrito, já que consentem associações positivas. De todo modo, nets fase, o líder deveria ter o suporte de aliados que funcionem como pára-raios.

Não se mantenha na defensiva se alguém não concorda: discuta sem fazer com que se torne um fator pessoal. É essa a parte mais difícil, trata-se da capacidade de permanecer com ausência de emoções, a ataraxia é indispensável para quem quer gerir múltiplas dinâmicas para um escopo. Tomar parte em uma das dinâmicas significa tornar-se “uma parte” e perder a visão do inteiro. Por uma emoção, arrisca-se a perder o projeto.

Pode ser útil ouvir a opinião de todos os colaboradores, mas a decisão final é tomada pelo líder, ainda que todos devessem “aparentemente” participar da decisão. Se isso não ocorre, não forçar as pessoas diante do grupo de trabalho, mas em uma conversa separada procure descobrir seu ponto de vista e se é um “tipo difícil”. Aplicar conseqüentemente a correspondente contra-estratégia. (p.120).

Entendemos neste ponto que se o administrador conhecer aspectos da psicologia pode utilizá-los como pontos força para a realização de sua inteligência contando com a colaboração de sua equipe.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de estudo

A fim de atender aos objetivos propostos, elaborou-se uma pesquisa de caráter exploratório descritivo e abordagem qualitativa. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações variáveis. Segundo autor, uma das características mais significativas da pesquisa descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Conforme Goldin (2000), esses estudos tem como objetivo verificar a prevalência ou a frequência de uma determinada característica, descrevendo a realidade de forma estática, referindo-se a um determinado momento.

A abordagem qualitativa permite a compreensão e a interpretação de fenômenos sociais a partir de uma concepção de homem como sujeito e ator, e enfatiza a centralidade do significado, considerando-se como produto da interação social (Santos, Filho; Gamboa, 2001).

Segundo Pádua (1997), este tipo de estudo se preocupa com os processos que permeiam as relações sociais e, ainda, possibilita fazerem descobertas, encontrar novos significados, numa perspectiva em que o conhecimento é constantemente construído.

Numa pesquisa desta natureza, o nível de mensuração, as características do delineamento e a escolha de procedimentos estatísticos não se fazem presentes (Bauer; Gaskell, 2001).

3.2 Campo de Ação

O presente estudo foi desenvolvido com os alunos do Curso do MBA , que tem como característica diferencial a formação FOIL (Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística). Esta Faculdade está localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul no Distrito Recanto Maestro no Município São João do Polêsine.

É um local de resgate da cultura humanista, e promover a cultura capaz de resgatar a identidade de cada indivíduo é o seu desafio. A visão do Recanto Maestro está centrada no desenvolvimento de líderes, para que possa formar futuros dirigentes

políticos, empresários; indivíduos que por meio de suas escolhas de vida possam ser exemplo de personalidade e meio de crescimento para tantos outros.

O Curso de MBA é destinado a formação de empreendedores na área de gestão de negócios.

3.3 População

A população do estudo compreendeu os alunos que freqüentam o Curso MBA da Faculdade Antonio Meneghetti, num total de trinta e nove participantes, oriundos de diversos estados do Brasil com diferentes formações acadêmicas. Têm em comum cargos de liderança em seu mundo de trabalho.

3.4 Amostra

Os participantes foram escolhidos aleatoriamente pela pesquisadora apenas atendendo aos critérios de inclusão do estudo: ser aluno no Curso, estar freqüentando a disciplina Psicologia da Organização e estar atuando em questões de delegação e com experiência na função de liderança e concordar em participar. Tem como intuito avaliar o conhecimento prévio dos alunos sobre o ato de delegar. O critério de exclusão foi o de não querer participar, não ter freqüentado a disciplina Psicologia da Organização.

Os alunos envolvidos não foram submetidos a nenhum grau de risco. Foi garantido o anonimato e o direito de desistir de participar do estudo a qualquer momento.

3.5 Instrumento

Tendo em vista a natureza do estudo, os objetivos que direcionam, optamos pela utilização na coleta de dados, de um questionário organizado que foi respondido por todos os sujeitos da população alvo. Este questionário é composto de perguntas abertas.

Após a entrega do instrumento devidamente identificado, os alunos tomarão ciência do resultado através da divulgação desse artigo.

3.6 Coleta das Informações

As informações foram coletadas no período destinado a disciplina Psicologia da Organização.

Neste estudo, propusemos utilizar como instrumento de coleta de informações a aplicação de um questionário com 17 perguntas abertas. O questionário teve por objetivo ir ao encontro do que os participantes concebem sobre o significado do ato de delegar, bem como os itens que acham importante nesse processo. A coleta de dados foi realizada durante a Disciplina Psicologia da Organização no dia 18/07/2008 autorização do professor com duração de 4 horas.

3.7 Análise dos resultados

A metodologia utilizada para análise dos resultados foi a preconizada por Bardin (2000) seguindo as três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação. Durante a análise dos resultados, os dados fornecidos pelos alunos em suas respostas permitiram o agrupamento das seguintes categorias:

- 1- Delegar tarefas com responsabilidade;
- 2- Treinar e capacitar os profissionais;
- 3- Responsabilizar a quem delega o processo;
- 4- Conhecer a pessoa a quem se delega, ter uma relação de confiança
- 5- Conhecer Psicologia.

Na avaliação das categorias, também, consideramos importante destacar algumas respostas dos alunos que mais identificam o aspecto abordado. Este procedimento também permite maior entendimento do que os entrevistados argumentaram e respalda o estudo.

4 ANÁLISE DAS CATEGORIAS

4.1 Delegar Tarefas com Responsabilidade

Foi verificado que para os alunos delegar significa atribuir ou delegar tarefas com responsabilidade por 100% dos respondentes (39 alunos), evidenciado através das seguintes afirmações:

A1:02 – “Permitir que as pessoas executem tarefas com responsabilidade. ... É necessária a confiança nos colaboradores. ...”

A1:05 – “Significa transferir/repassa responsabilidade sem determinada atividade/ ação que é nossa.”

A1:31 – “É o ato de transferir responsabilidade e a execução de determinada tarefa a outra pessoa.”

Para Meneghetti (2003, p.53) “Delegar significa fazer com que um outro participe em: autoridade, meios, responsabilidade, capacidade, escopo e realização”.

Este processo quando bem conduzido produz ganhos para o líder, uma vez que, além de estar tendo a colaboração na realização, exerce sua capacidade de liderança, conduz o colaborador em busca de motivações, auxilia este colaborador na busca de suas realizações. Também propicia a valorização do trabalho em equipe, fortalecendo as relações de trabalho.

Uma vez que se foi designado como colaborador delegatário, se entra com um amplo encargo dado pelo grande manager, entra-se em função centrada na experiência, na vigilância, na prudência do delegatário. Quando algo nos é delegado o mandato econômico é questão de mérito, de satisfação, mas também de responsabilidade. Obviamente é um desafio de capacidade saber corresponder às expectativas que se abrem. (BERNABEI, 2004, p.84).

Sobre a transferência de responsabilidade, Montana e Charnov (2006, p.187) colocam que “um princípio importante da organização, bem como da administração, é de que a autoridade deve equivaler a responsabilidade”.

Confrontando as afirmações encontradas na literatura e as respostas dos alunos, verifica-se que estes também entendem que existe uma participação do delegado no projeto do líder assumindo a responsabilidade pela execução de uma parte deste projeto.

Sabemos que a delegação não significa abdicar de uma tarefa, mas tão somente permitir que outra pessoa escolhida por nós se encarregue da execução e da operacionalização de uma atividade proporcionando inclusive a inovação.

4.2 Treinar e Capacitar os Profissionais

Os respondentes enfocaram a importância do treinamento e capacitação dos profissionais de forma ampla e supervisão frequente. Deve-se procurar saber se houve entendimento claro do delegado sobre a tarefa, pois é um passo fundamental para o processo delegatório e ressalta a importância da comunicação eficaz neste processo e que quando não realizada corretamente pode modificar o resultado, desmotivar o colaborador. Também deve haver a supervisão de todas as etapas com vistas ao melhor resultado final. Nesta etapa da supervisão, pode ser observado o nível de motivação em que se encontra o colaborador naquela etapa da tarefa. Estes aspectos foram referidos por 31 dos alunos (80%). Seis alunos enfocaram outros aspectos e dois não responderam. Esses elementos são manifestados nas seguintes respostas:

A2:02: “Treinar , capacitar, conhecer o indivíduo que irá executar a tarefa.”

A2:24: “Treinar os colaboradores para eles saberem como fazer , para que fazer: pois eles de identificam, e gostando do que fazem, farão o seu projeto junto com o projeto da empresa.”

A2:33: “A fase mais importante é passar com clareza o que você quer que o colaborador faça...”

Segundo Berg (1999, p.28) “a delegação é um dos melhores métodos para desenvolver pessoas, pois na maioria das vezes, elas se sentirão motivadas e desafiadas quando se dá oportunidade para que aprendam novidades e coloquem em pratica”.

De acordo com Meneghetti (2004, p.28), “a delegação é um dos melhores métodos para desenvolver pessoas, pois na maioria das vezes elas se sentirão motivadas

e desafiadas quando se dá a oportunidade para que aprendam novidades e coloquem em prática”. Este autor ainda afirma que o líder é “alguém que age para ser solução para muitos. Não age exclusivamente para si mesmo, tem uma vocação especial”. Meneghetti (2004, p.366).

Nas respostas categorizadas dos alunos, encontramos elementos para confirmar a necessidade de capacitar os colaboradores antes de efetuar a delegação, tornando clara a importância de instrumentalizá-los. Há o entendimento de que a capacitação dos liderados permite desenvolvê-los e criar oportunidades de aprendizado.

Na ótica desta concepção, um dos pontos favoráveis à delegação é de se obter mais tempo para atividades de nível mais estratégicas e mais consistentes com o perfil de liderança. Um destes pontos pode ser o desenvolvimento de estratégias para análise e feedback que ser um item de verificação de como os colaboradores estão se sentindo na realização das tarefas. Também pode ser uma maneira de analisar o desempenho de aptidões.

Na visão de Bernabei (2004, p.89) “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 mais”.

Compete ao profissional que delega, o questionamento da competência, do saber fazer do colaborador. Quando se percebe que há deficiências ou conhecimento insuficiente ou mesmo equivocado, deve ser providenciado o treinamento específico.

4.3 Responsabilizar a quem delega o processo

Na pergunta de número 3 foi indagado aos alunos sobre quem é o responsável no processo de delegação e para 28 alunos, (71%), foi considerada que deve ser do delegante. Um único aluno respondeu que é somente do colaborador, 9 (23%) responderam que é de ambos. Um aluno não respondeu. Ressaltam-se algumas visões:

A3:01 - “O responsável sempre é o delegante. Na sua totalidade a responsabilidade é indelegável. ... Por fim o delegante sempre responderá pelo resultado seja qual for ele.”

A3:23 - “Na minha visão o responsável é a pessoa que foi delegada. Ela deve agir em primeira pessoa e seguir as instruções do delegante.”

A3:25 - “Tanto o delegante quanto o delegado são responsáveis no processo de delegação.”

Estes depoimentos denotam a importância que existe na figura do líder como responsável no resultado do projeto, como um supervisor de todas as tarefas, dos recursos, dos prazos. Quem explica o que o liderado vai fazer é o líder. Pode deixar claro qual o resultado esperado e permitir ao executante, o “como fazer”. O delegado não deve ficar com a sensação de que o delegatário não considera importante aquela tarefa, que somente delegou porque não quer fazê-la. O entendimento de delegação como um ato simplista leva a erros e não corresponde a realidade.

No enfoque desta categoria de quem é o responsável podemos citar Cersi (2010):

È importante entender que o líder, ao fazer o uso da delegação de competência como uma ferramenta de sua liderança, deverá ter a capacidade de tolerar erros e ter flexibilidade suficiente para não inibir o colaborador depois de praticada a delegação. Um erro muito comum é pensar que ao delegar o líder estará dando a responsabilidade ao liderado. Na verdade, quando se delega, a responsabilidade é toda do líder, porém ele deverá fazer com que o colaborador que recebeu a delegação se sinta responsável para assumir o compromisso. É claro que os erros serão cometidos, em muitos casos a falha é do líder que não soube orientar como fazer as atribuições delegadas, ou talvez não soubesse escolher a pessoa certa para tal tarefa.

A delegação pode ser prejudicada quando o líder não conhece profundamente a capacitação das pessoas que compõem sua equipe e que estarão disponibilizadas para receber as atribuições.

Kotter (1997, p.170) afirma que “encontrar funcionários investidos de autoridade não significa problema, mas freqüentemente eles não recebem formação suficiente. Mudar esta realidade é normalmente mais um desafio de atitude do que uma questão de técnica ou economia.” Esta afirmação reforça a idéia de que a ação de passar atribuições a outros não prescinde de responsabilidade, ao contrário, investe de atividade de controle de gerência.

4.4 Conhecer a pessoa a quem se vai delegar, ter uma relação de confiança

Indagou-se ainda o que os empresários percebem como necessário para que se crie uma relação de colaboração no processo de delegação e nesta pergunta, 27 (69%) responderam que é necessária uma relação de confiança e/ou conhecimento da pessoa. e 11 (28%) enfocaram outros aspectos e um não respondeu.

Pelas respostas informadas percebe-se que os alunos apresentaram argumentos relacionados com a consideração que estamos tratando com fatores humanos e em função disto há a necessidade da escolha adequada para realização daquele escopo.

Para esta categoria descrevemos as respostas:

A4:15: “Criar sinergia de confiança, para isso é necessário passar por um processo de treinamento das atividades da empresa mesmo este tendo as habilidades para o cargo.”

A4:19: “È necessário saber em quais as pessoas confiar as responsabilidades, fazer com que as pessoas envolvidas se sintam parte da empresa, não apenas funcionários, sejam personalizadas....”.

A4:30: “Respeito, confiança, clareza nos objetivos, dar condições para que cada pessoas possa desenvolver a sua atividade (espaço, tempo, estrutura e investimento)”.

Meneghetti (2003, p.57) “A escolha das partes de programação, ou os atores diretos do projeto da empresa, implica uma severa tomada de consciência por parte do empresário, posto que a pessoa contratada entre no interior do seu business e é necessário, portanto, verificar se aquele funcionário estará do lado do empresário ou então será um parasita que desorganizará a empresa”.

Em relação aos itens para o bom andamento do processo de delegação, Costa (2010) afirma que “para que a delegação flua, gerentes e equipes precisam observar três pré-requisitos: 1) confiança recíproca; 2) competência técnica e interpessoal para assumir a responsabilidade delegada; 3) compromisso com metas comuns; e 4) comunicação em tempo real sobre o andamento das atividades delegadas”.

Antes de acontecer a delegação deve haver um planejamento e o líder deve refletir sobre algumas questões, mas principalmente: para quem delegar, qual a razão para delegar, qual o impacto para o macro processo, qual a habilidade que preciso.

Não há como ignorar que cada colaborador mesmo que com competência igual a de outro, tem uma individualidade que algumas vezes será o diferencial para aquela atribuição. Deve-se estar atento as estas individualidades para que se enxergue o estilo de cada um.

Quando se fala que há uma relação de confiança é que se conhece além da competência daquelas pessoas, seus resultados em outras atividades se respeitam prazos, se trabalha com alegria, se forma sinergia com o que se espera do projeto. Neste sentido a Ontopsicologia preconiza que o que precisa ser trabalhado é o homem e baseado nesta ênfase, Meneghetti (2003, p. 127) se pronuncia sobre o protagonismo do líder: “...é ele o diretor da orquestra que deve escolher dia a dia, o que fazer e o que não fazer; para escolher deve ter uma visão racional”.

4.5 Conhecer Psicologia

A pergunta que gerou esta categoria questionava sobre quais as relações (conscientes e inconscientes) que podem desviar a relação funcional do processo de delegação.

A necessidade de conhecer psicologia para auxiliar no processo delegatório foi mostrada em 30 respostas (77%), seis (15%) enfocaram outros aspectos e três não responderam. Abaixo, descrevemos algumas respostas em que o argumento da necessidade de conhecer psicologia está manifesto:

A5:03: “ Conscientes: lutas de poder dentro da organização. As formas inconscientes são aquelas ligadas aos estereótipos e díades.”

A5:13: “Consciente é saber da possibilidade do erro e mesmo assim insistir nesse erro. Inconsciente: conhecer 80%, conhecer se conscientizar da excelência d matriz reflexa, dos estereótipos, dos complexos para que não interfiram diretamente no ato de delegar.”

A5:31: “ O colaborador se sente insubstituível e querer mandar ou relaxar na função. O colaborador se apaixona pelo delegado ou vice-versa. Relações de díade de infância que se pode transferir para o que delega.”

Meneghetti (2008, p.23) nos instiga com a reflexão de que o líder “antes de fazer para os outros, deve fazer para si, deve se auto-conhecer profundamente, somente assim é possível ajudar aos outros conforme constrói a própria obra e se realiza através dela”. Esta é a premissa para compreender que é necessário conhecer psicologia antes de utilizar a delegação como uma ferramenta de administração. Significa que primeiro o líder deve saber como é sua dinâmica no grupo que lidera. Depois verificar a dinâmica de cada um.

Para Kurcgant (2005, p.29) “o âmbito dos pressupostos inconscientes, estão aqueles que determinam como as pessoas percebem, pensam e sentem”. Para esta autora, os valores compartilhados pelo grupo levam a determinados comportamentos que podem solucionar problemas submetendo-os a pressupostos inconscientes sobre como as coisas realmente são.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo cumpriu com seu objetivo uma vez que fizemos a leitura das respostas dos alunos e através de um embasamento teórico, descrevemos a percepção dos alunos a respeito do tema questionado. Todos os alunos entendem a importância de delegar, e de que não é uma tarefa em que se dispense a preparação técnica e psicológica e a averiguação do andamento e do resultado da tarefa, exigindo sempre a supervisão e acompanhamento dos resultados.

Foi possível estabelecer uma correlação entre o entendimento dos autores pesquisados e a percepção dos alunos sobre o fato de que as possibilidades nas relações são inúmeras e de que é preciso se refletir sobre a vivência das lideranças, das equipes e de suas motivações.

A concepção de que o trabalho está cada vez mais baseado no ser humano e de que o homem é o construtor e responsável pelos resultados também ganha unanimidade tanto dos autores quanto dos alunos. Lembramos que estes alunos em sua grande maioria são empresários e já trabalham com esta ferramenta de delegação.

Também chegamos a conclusão que em sua grande maioria, os alunos já tinham algum conhecimento deste assunto do ponto de vista da metodologia ontopsicológica, pois muitos utilizaram-se de respostas de acordo com a literatura indicado no início do curso que foi o livro *Business Intuition* de 2004 que possui dois artigos sobre o assunto e do livro *psicologia da Organização FOIL*. Também porque possuem o entendimento de que a delegação envolve pessoas e sua realização permeia sempre as questões relacionadas na relação entre estas pessoas.

A análise aqui apresentada sobre a percepção dos alunos do MBA poderá servir de apoio para o planejamento de futuras aulas e também para empresas e para os próprios líderes de como abordar este assunto e como fazer processos de melhorias relacionadas com este assunto.

Entendemos ainda que os temas aqui abordados estão relacionados com os aspectos das relações interpessoais e que são inerentes ao processo de delegação devem ser aprofundados, pois são vastas as possibilidades para este aprofundamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACCORSI, Angelo. **Aprendizado nas organizações: a relação entre líder gestor e colaboradores estratégicos**. 103p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social). Faculdades de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011.
2. BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
3. BAUER, M.W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2001.
4. BERG, Artur Ernesto. **Manual do chefe em apuros: como lidar e resolver seus problemas no dia-a-dia**. São Paulo: Makron Books, 1999.
5. BERNABEI, Pâmela. **Problemáticas, Análises e Diretivas no Processo de Colaboração do Líder apud Business Intuition**. São Paulo: Foil, 2007.
6. BERNABEI, Pamela. **Psicologia da Organização: Modelos de Organização e Managers Empresarial In**. São Paulo: Foil, 2003.
7. MENEGHETTI, Antonio; et al. **Psicologia da Organização**. São Paulo, 2003.
8. CERSI. **Para liderar é preciso saber delegar**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/38941>. Acesso em 17 de junho de 2010.
9. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
10. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron, 1993.
11. COSTA, Paulino S. **O gestor deve saber delegar**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/43048>. Acesso dia 17 de junho de 2010.
12. DIAS, Marcílio. **Administração do tempo: todos os segredos**. Curitiba: Jurá, 2000.

- 13.FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. Curitiba: Ed.Positivo, 2008.
- 14.Gil AC. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- 15.GOLDIM JR. **Metodologia científica**. 2ª ed. Porto Alegre: Da casa, 2000.
- 16.JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Administração do Tempo: um programa de auto desenvolvimento**. Rio de Janeiro: COP Editora, 1992.
- 17.Kotter, P.John. **Liderando Mudanças**.São Paulo: El Servior Editora, 1997.
- 18.KURCGANT, Paulina; TRONCHIN, Daisy et al **Gerenciamento em Enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara, 2005.
- 19.MENEGHETTI, Antonio et al . **Psicologia da Organização**. FOIL.São Paulo, 2003
- 20.MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. São Paulo: Editrice, 2001.
21. MENEGHETTI, Antonio. **A Feminilidade como Poder, Sexo, Graça**. São Paulo: Editrice, 2004.
22. MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. Recanto Maestro. Editrice, 2008.
- 23.MOTTA, P.R.**Gestão Contermporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**.9.a ed.Rio de Janeiro: Record, 1998.
- 24.MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- 25.NELSON, Robert B. **Delegar: um passo importante, difícil e decisório** . Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron. McGrow-Hill, 1991.
- 26.PÁDUA, E.M.M. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. São Paulo: Papyrus, 1997.

27.PAGÉS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vicent; DESCENORE, Daniel. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

28.SANTOS, Filho J.C; GAMBOA,S.S; organizadores. **Pesquisa educacional: quantidade e qualidade**. 4.ed. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

7 ANEXO

Anexo A – Instrumento de coleta de dados

Identificação: _____

- 1) O que você entende por delegar?
- 2) Considerando sua experiência em delegar tarefa aos seus colaboradores, que fases você identifica no ato de delegar?
- 3) Na sua visão, quem é responsável no processo de delegação?
- 4) O que é necessário ao gestor, líder, empresário, administrador para que se crie uma relação de colaboração no processo de delegação?
- 5) Quais são as relações (consciente e inconscientes) que podem desviar a relação funcional do processo de delegação?
- 6) Na relação homem-mulher, o que é necessário atuar para manter a eficiência da delegação?
- 7) Quais são, na sua visão, as expectativas dos colaboradores frente ao trabalho? O que deseja um colaborador?
- 8) Quais os resultados que observou no processo de delegação condizido por você: na pessoa, na tarefa e na organização.
- 9) Quais os erros você percebe na relação de delegação e quais soluções?
- 10) Qual o conceito chave que permeia a relação do processo de delegação?
- 11) Que procedimentos você utiliza para conhecer a pessoa a qual delega a tarefa?
- 12) Você aplica conhecimentos e instrumentos da psicologia no processo de delegação? Cite exemplos.
- 13) Você já estudou o funcionamento psíquico do ser humano e as variáveis inconscientes que influem no ambiente? Se sim, quais?
- 14) Você acredita que todos possam delegar ou é necessário uma característica específica de quem delega para poder executar tal tarefa (conhecimento do ser humano, característica pessoal, etc.)?
- 15) O perfil do delegante (mais amigável, mais ríspido, mais direto) e do delegado influi no processo de delegação?
- 16) Comente a respeito da seguinte frase: “ Nenhum de nós pode operar sem delegar a outros a realização de um projeto” (Meneghetti, 2003).
- 17) Fale a respeito da seguinte frase: De acordo com Barnabei (2007) “um processo correto de delegação aos colaboradores, consente não só a realização da intuição do líder, como também a expansão superior as expectativas ou as áreas inicialmente nãoconsideradas”.