

Delegação & Cobrança

Programa de Desenvolvimento Gerencial

- **Introdução**

Definição geral

Delegar com eficácia é uma técnica empresarial essencial. Para alcançar os melhores resultados é preciso estar consciente dos seus benefícios e dos obstáculos que dificultam o seu sucesso. Em linhas gerais, a delegação consiste em encarregar outra pessoa de uma tarefa pela qual quem delega fica como último responsável. Podemos falar, por exemplo, da delegação da liderança de um projeto ou da delegação de pequenas tarefas quotidianas de uma organização. Os assuntos fundamentais da delegação são a autonomia e o controlo. Ao delegar uma tarefa, você deve esperar que o seu delegado seja capaz de exercer autoridade, dentro do possível, sem se reportar a quem delega. Por outro lado, o trabalho do seu delegado tem de ser controlado e supervisionado.

Depois de nomear um delegado, deve dar-lhe autonomia para que ele leve a cabo a tarefa delegada à sua maneira embora sujeito a instruções iniciais e relatórios regulares sobre a evolução da tarefa.

O processo

O processo de delegação é inerente ao papel do gestor. O processo inicia-se com a análise das tarefas e dos parâmetros de cada uma. Isto deve ajudar a nomear um delegado adequado e a fornecer instruções pormenorizadas. A vigilância da evolução do

trabalho é essencial mas deve ser usada para controlar e não para interferir. Por último deve ser avaliado o desempenho do delegado e quais as alterações a ser feitas de ambos os lados.

ETAPAS:



Por que delegar

Os gestores costumam afirmar que as exigências a curto prazo das tarefas operacionais e de importância inferior impossibilitam a dedicação de tempo a tarefas mais importantes e a longo prazo.

Isto é, o planeamento estratégico da organização, o controlo global e a formação ficam de certo modo postos de parte pelos gestores que se ocupam diariamente com tarefas menores.

Para obter mais tempo para si e para as tarefas importantes, o gestor tem de delegar as tarefas menores que podem ser feitas por outras pessoas. Deste modo, o pessoal torna-se também mais experiente e motivado. A delegação eficaz transmite ao delegado um maior sentido de responsabilidade que se traduz num sentimento de valorização e satisfação. Os funcionários terão um melhor desempenho num ambiente estruturado, onde se saiba quais os deveres e responsabilidades de cada um, e onde lhes sejam atribuídas tarefas que ampliem as suas capacidades.

Os obstáculos

Como tudo na vida, a delegação de tarefas tem os seus custos e obstáculos. Os gestores mostram-se por vezes relutantes em relação à delegação, baseados em sentimentos de desconfiança e insegurança. Provavelmente, um gestor é mais rápido e eficiente a desempenhar uma determinada tarefa do que o seu pessoal. Mas ao tentar abraçar todas as tarefas por essa razão, irá sentir-se sobrecarregado. Assim, não terá tempo para se dedicar às tarefas que lhe são específicas e que mais ninguém pode realizar, para além de que o pessoal não pode tornar-se mais eficiente se não lhe for dada a oportunidade de aprender e executar mais tarefas.

O receio de sobrecarregar o pessoal também é um argumento usado pelos gestores para adiar as tarefas e realiza-las eles mesmos. Quando o pessoal parece estar no limite das suas capacidades deve ser motivado a analisar a distribuição que faz do tempo e a capacidade de realizar mais trabalho. Por vezes a solução passa mesmo pela contratação de mais pessoal.

A ideia da perda de controlo é também um motivo de insegurança para o gestor. Embora a delegação apenas provoque uma perda do controlo direto, uma vez que a responsabilidade da realização da tarefa passa para o delegado, este facto é um potencial

obstáculo. No entanto, quem delega retém a responsabilidade e o controle globais nomeando o delegado, dando instruções sobre a evolução da tarefa e trocando reações regulares.

Um outro obstáculo reside na agenda apertada do gestor. Planejar a agenda diária e semanal é uma prioridade para a delegação de funções de modo a evitar um ciclo vicioso. Se você tiver uma agenda sobrecarregada e desorganizada não terá tempo para delegar e acompanhar os seus delegados, portanto estará sempre ocupado com tarefas que poderiam ter sido delegadas, o que significa falta de tempo para delegar e assim sucessivamente.

A delegação demora tempo a organizar, mas os custos a não fazer são elevados. Um gestor que evita a delegação não pode estar à espera de completar com eficácia todas as tarefas que se encontram na sua secretária.

O relacionamento

A franqueza, a sinceridade e a comunicação são as bases para uma delegação bem sucedida. Seja leal com o pessoal e ele também o será consigo. Para ser um bom comunicador, exprima as suas ideias claramente e desenvolva a sua capacidade de escutar, tendo em vista levar os outros a partilharem as suas ideias e opiniões consigo. Deixe claro ao seu pessoal que espera que lhe dêem opiniões honestas sobre o seu estilo de delegação de funções. Quanto mais perceberem que têm uma responsabilidade real e que não serão subestimados, melhor desempenho terão os seus subordinados .

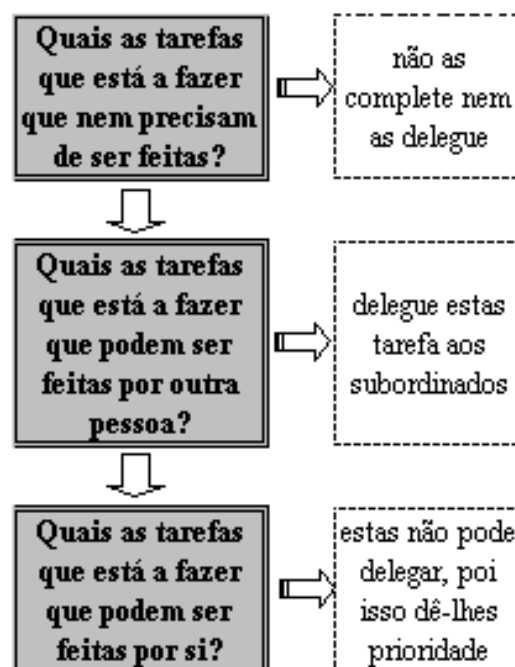
DELEGUE COM EFICÁCIA

Selecionar tarefas

O primeiro passo na delegação de funções é decidir quais as tarefas que podem e devem ser delegadas e quais as que é necessário manter ao seu cargo. Comece esta análise mantendo uma agenda pormenorizada durante duas semanas, no mínimo.

Anote todas as suas atividades e o tempo que demoram. Provavelmente descobrirá que passou a maior parte do tempo ocupado com atividades que poderiam ter sido delegadas. Analise de seguida as tarefas, dividindo-as nos seguintes grupos:

AVALIAR AS ATIVIDADES:



Utilize esta divisão como base para reduzir as atividades desnecessárias e concentrar-se apenas nas que só podem ser feitas por si. Obtida a lista das tarefas a delegar há que ter em conta se existe um número suficiente de delegados qualificados e se a delegação é aprovada pelos seus próprios superiores. A lista de tarefas a delegar irá certamente conter atividades relacionadas entre si, que devem ser agrupadas por temas específicos.

Depois, pode considerar a delegação de cada grupo de tarefas a uma pessoa, fazendo uso das competências e gostos de cada subordinado. A etapa seguinte é estabelecer prioridades. A primeira preocupação deve ser distribuir as tarefas que decidiu delegar. Depois preocupe-se com as que deixou para você mesmo resolver, de acordo com as importância das tarefas. A seu cargo, enquanto gestor, devem ficar as tarefas relacionadas com os seguintes tópicos:

- Liderança - administrar um projecto ou organização e impulsionar o grupo para o sucesso.
- Recompensa - estabelecer parâmetros para salários e esquemas de bónus.
- Controlo - atingir um desempenho mais favorável.
- Pessoal - controlar os recursos humanos e a disciplina.
- Estratégia - estabelecer metas-chave e os meios para as atingir.
- Comunicações - assegurar a transferência interna de informações de forma eficiente.
- Resultados - avaliação dos resultados e aplicação das lições aprendidas ao longo do tempo.

Estas tarefas têm temas em comum que se centram em ir ao encontro dos objetivos estratégicos da organização, da sua equipa e de si próprio como gestor.

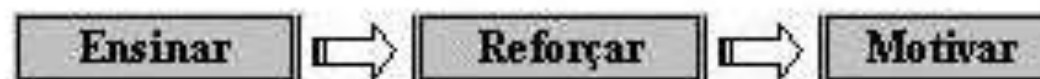
Planear a estrutura

A delegação é uma partilha planeada de responsabilidade que requer uma estruturação cuidadosa. Depois de decidir quais as tarefas a delegar e a manter, defina uma estrutura e um plano global para todas as delegações. A prioridade é assegurar que a estrutura da organização seja estável e resistente a imprevistos. Para isto, garanta que cada delegado possa ter apoio e

assistência suficientes para quando surgirem problemas. Informe os seus delegados desta estrutura de apoio para que cada um deles saiba onde procurar ajuda em caso de crise. Lembre-se que é da sua responsabilidade garantir que esta estrutura permaneça estável e eficaz.

Pensar as tarefas

Para que a delegação tenha sucesso, é necessário definir as tarefas e ter uma boa compreensão das capacidades dos delegados. Para cada tarefa do plano de delegação, faça uma lista das capacidades e responsabilidades exigidas pela mesma. Considere também, cuidadosamente, as qualidades dos membros da sua equipa. Assim poderá concluir quais as funções que mais se adequam a cada indivíduo, considerando as suas fraquezas e pontos fortes. Quando estiver a fazer planos de delegação com antecedência, considere quais as capacidades que os funcionários necessitam aprender ou desenvolver para um melhor desempenho. Se optar por fazer formação específica, estará a fornecer aos delegados os conhecimentos necessários, ao mesmo tempo que estará a motivá-los e a dar-lhes autoconfiança através de um investimento nos seus futuros.



Escolher a pessoa certa para uma dada tarefa é essencial, mas requer uma avaliação cuidadosa da experiência e habilitações do candidato a delegado. Além disso, diferentes tipos de tarefa requerem diferentes tipos de aptidões e capacidades. Nas primeiras vezes será um caso de tentativa e erro, mas com o tempo você aprenderá a avaliar mais corretamente as pessoas necessárias para cada situação. O candidato ideal para uma tarefa pode não existir pelo que terá de optar pelo que mais se aproxima do perfil necessário. Mas não esqueça que uma delegação de funções pode também ser usada para formar e desenvolver as capacidades de um bom funcionário, com vista a uma futura promoção.

Preparar o resumo das instruções

O passo seguinte é preparar um resumo das instruções. Comece por definir o seu objetivo e elabore uma lista completa de todos os aspectos individuais de uma tarefa. A delegação de funções deve ser baseada nos tópicos individuais da tarefa, nomeando a pessoa responsável por cada um deles e evitando sobreposições de responsabilidade. Mantenha os objectivos o mais claros e concisos possível e baseie-os nos resultados desejados. As instruções devem ser estruturadas como se segue:

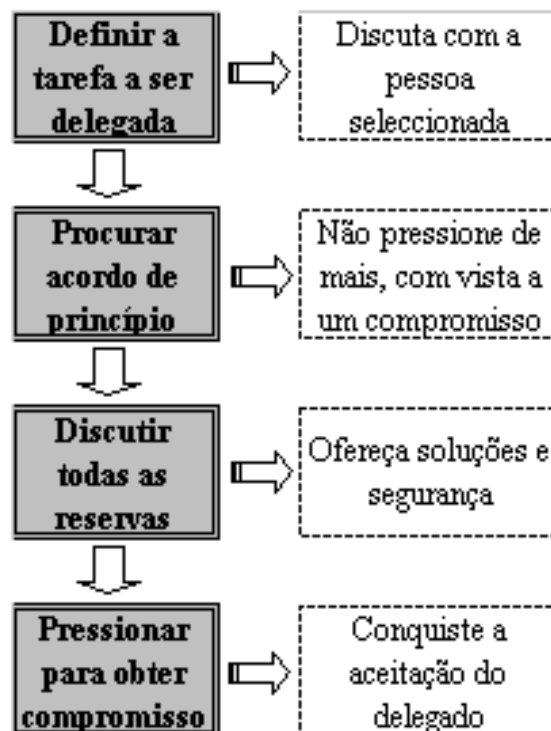
- Objectivos - definição da tarefa enumerando os objectivos principais e secundários.
- Recursos - especificação do que está disponível em questões de pessoal, financeiras, instalações, ou do que é preciso ainda obter.
- Calendarização - estabelecimento da agenda com os pontos de revisão, datas de conclusão de etapas e prazos finais.
- Método - descrição dos procedimentos e resumo dos pontos chave.
- Níveis de autoridade - especificação da margem de autoridade do delegado e a quem ele se deve reportar.

Não considere as suas instruções como um caminho rígido a seguir mas como uma estrutura dentro da qual o delegado pode usar alguma flexibilidade. Seja flexível quanto ao cumprimento das instruções no que diz respeito à decisão dos procedimentos a utilizar. Assegure-se de que o delegado compreende as instruções e concorda com elas. Permita que ele faça comentários e dê sugestões.

Obter o acordo de princípio

Antes de finalizar as instruções, deve obter um acordo de princípio com o delegado escolhido. Este acordo implica obrigações de ambos os lados: você deve motivar o delegado e confirmar a sua aptidão para a tarefa e o delegado tem de compreender as instruções e considerar se é capaz de realizar a tarefa.

OBTER ACORDO:



Se o candidato se mostrar relutante em aceitar a tarefa, tente descobrir quais são os verdadeiros motivos. Apresente-lhe a tarefa como uma oportunidade de desenvolver capacidades e criar experiência, colocando-o num papel de parceiro em vez de subordinado. Clarifique sempre o apoio com que ele pode contar. Se não conseguir ultrapassar a relutância, não force uma aceitação e procure outra pessoa.

Instruir com eficácia

Depois de obtido o acordo de princípio, aperfeiçoe as instruções e marque uma reunião para as transmitir.

Comunique ao delegado todas as instruções pormenorizadamente e assegure-se que ele compreende completamente a função. Assegure-se também que o delegado percebe o âmbito da autoridade que lhe cabe, e que se espera que ele use da sua própria iniciativa sempre que for apropriado. Agradeça-lhe por ter aceite a proposta e transmita-lhe a sua confiança em que tudo correrá bem.

ACOMPANHE O DESENVOLVIMENTO

Para que a delegação de funções tenha sucesso, é necessário ter um sistema de acompanhamento eficaz de modo a poder controlar os delegados e a evolução das tarefas. O nível de experiência dos delegados irá ajudá-lo a optar por uma abordagem com acompanhamento ou por uma abordagem sem interferência. Uma pessoa sem experiência vai necessitar de uma maior supervisão. O processo de acompanhamento é também uma oportunidade de avaliar as capacidades de um delegado e de lhe fornecer formação técnica específica. O gestor deve mentalizar-se que nem todas as pessoas trabalham da mesma maneira e deve resistir à tentação de intervir sempre que a tarefa não esteja a ser executada à sua maneira. Deve manter um sistema de supervisão através de reuniões e relatórios regulares para garantir o cumprimento dos objetivos da tarefa e tomar ações corretivas se for necessário, mas intervenha apenas quando for estritamente necessário que o faça. Incentive os seus delegados a tomar as suas próprias decisões e passe de uma abordagem de acompanhamento para uma sem interferência o mais depressa possível. No entanto tenha em atenção que existem tarefas de alto risco que requerem um acompanhamento mais cuidadoso. As reuniões de supervisão devem ser marcadas antes de o delegado começar a tarefa e o gestor deve ser firme em relação ao cumprimento de prazos. No entanto, deve também deixar bem claro que se encontra disponível entre as datas das reuniões para prestar ajuda ao delegado se necessário. Nunca recuse um pedido de um delegado para fazer uma reunião, mas deixe claro que

o objetivo é a gestão autónoma. Tente evitar que os delegados vão ter consigo com um problema antes de terem refletido sobre ele. Insista para que ao levarem um problema levem também soluções para ele. Deste modo eles habituar-se-ão a encontrar as soluções sozinhos.

Avaliar o desempenho

Quando a tarefa for concluída, deve haver uma reunião com o delegado para reconhecer e analisar o trabalho desenvolvido e discutir problemas e soluções.

Verifique se o delegado teve algum problemas relacionado com as instruções iniciais, se os recursos designados para a tarefa eram adequados e se foi necessário tomar medidas drásticas em resultado de um mau desempenho do delegado. Quer sejam encontrados problemas ou não, discuta com o delegado se haverá alguma alteração a ser feita para melhorar o desempenho no futuro. Um gestor eficiente deve também assegurar-se de que o delegado que terminou a tarefa é devidamente recompensado. Mostre que está consciente dos objetivos conseguidos e do esforço despendido pelo delegado, elogiando-o pessoalmente ou por carta.

Bases gerais para um bom processo de delegação e cobrança.

- 1) Objetivos e Metas : Toda atividade ou processo tem um fim ou objetivo ao qual o mesmo necessita atender. Este é o elemento que deve sempre nortear as atividades, atribuições e delegações. Todos os envolvidos devem ter claro e nítido os objetivos a serem atingidos, mesmo que sejam muito simples e até intuitivos. Exemplo : A pessoa que é responsável por fazer café deve saber se é responsável por fazer o café e distribuir garrafas pelos departamentos ou somente por fazer o café. De nada adianta fazer se não se distribui adequadamente e no tempo certo. Fazer o café às 10:00 da manhã como café às 8:00 está correto e errado pois foi feito mas fora do prazo. O café deve ainda estar quente, ter ou não açúcar na quantidade adequada, conforme especificado. A responsabilidade por fazer o café é da pessoa que o faz, mas do café estar disponível para consumo é do responsável pela área. Para atividades ou processos de longa duração temporal, é aconselhável o estabelecimento de metas, que nada mais são que pontos de controle intermediários ou pequenas frações do objetivo geral. As metas servem para que o gestor ou delegador de atividades possa verificar se o executor está no caminho correto para o objetivo. Serve também para que o executor se auto avalie e perceba se está no caminho e tempos corretos. Desta forma todas as partes devem ter claro para si as metas.
- 2) Conheça a equipe : É mandatório ao gestor que o mesmo conheça o perfil pessoal e profissional dos membros de sua equipe de maneira a poder delegar e distribuir responsabilidades e atividades de acordo com o perfil de cada colaborador, no sentido de garantir que estes recebam atribuições, responsabilidades e atividades às quais tenham perfil e condições de execução. Para delegar tarefas de forma eficiente você precisa conhecer os pontos fracos e fortes da sua equipe, para saber exatamente o que esperar de seus colaboradores e quais tarefas poderá delegar para cada um. Uma vez definido o

que você delegará, precisa ser claro sobre o que precisa de cada um e cobrar prazos. Por fim, um bom líder deve eliminar os obstáculos para que seus funcionários desempenhem o seu papel da melhor maneira possível.

- 3) Ao se delegar ou solicitar uma atividade a um subordinado o gestor deve ter em mente que o executor será responsável pela execução da mesma, mas não será responsável pelo resultado e desdobramentos da mesma. A responsabilidade por resultados é sempre do gestor. Desta forma para atividades críticas por si só ou que possam dar origem a desdobramentos indesejáveis, faz-se necessário que o gestor tente visualizar tais desdobramentos no sentido de orientar o executor e tomar outras medidas cabíveis no sentido de garantir os resultados desejados.
- 4) Durante o processo de delegação faz-se necessário que o executor seja informado que é responsável pela execução devendo também saber quais são as consequências e desdobramentos que podem advir de falhas de execução, áreas e pessoas impactadas. Para situações as quais é sabido da existência de resistências (grupos ou pessoas) podem ser atribuídas a estas a responsabilidade pela execução, colocando-as mesmas em uma situação tal que fique difícil o boicote a atividade ou projeto desejado.
- 5) Falhas de comunicação são elementos comumente geradores de problemas diversos durante o processo de delegação e execução de atividades, em especial quanto tais atividades são complexas, ou de múltiplas etapas ou de longa duração. O ideal é que sempre que possível atividades ou atribuições sejam repassadas por escrito aos executores e que estes sejam solicitados a explicar o seu entendimento do que deve ser feito. O repasse deve conter os seguintes itens:
 - Objetivo geral da atividade ou o que se deseja
 - O que deve ser feito

- Quando deve ser feito
- Como deve ser feito
- Cuidados
- Datas envolvidas no processo (Início, meio, entrega da atividade)
- O que se espera como produto final ou entregáveis
- A importância do que foi solicitado

Adicionalmente ao processo de delegação ou atribuição de uma atividade e de se garantir que houve o pleno entendimento da mesma por parte dos executores, é aconselhável que o gestor solicite ao executor que verbalize se tem ressalvas quanto aos objetivos e metas, se o mesmo entende que são factíveis, temporalmente atingíveis, isso de maneira a garantir que em uma eventual situação de não se cumprir com o desejado o executor não possa alegar que, desde o início, não acreditava na viabilidade da atividade. O demandante deve deixar claro ao executor que está anotando o posicionamento do executor durante todo o processo de repasse ou delegação da atividade.

- 6) Uma forma de se garantir que os resultados desejados sejam efetivamente alcançados, em especial em condições em que o processo é longo e/ou complicado é o estabelecimento de metas ou pontos de controle intermediário, nos quais os executores apresentam ao demandante os resultados parciais obtidos até o momento. A adoção deste tipo de medida permite com que correções e ajustes possam ser efetuados rapidamente garantindo consequentemente que os resultados totais ou finais não sejam impactados por desvios de percurso.

- 7) O correto estabelecimento de objetivos, metas, prazos aliado a garantir que tais elementos sejam plenamente atendidos pelos executores permite ao gestor cobrar os executores e em caso de não cumprimento permite ainda ao mesmo repreender os executores. O gestor deve cobrar resultados acordados com os executores. Deve explicitar que está contente ou descontente com o desempenho e resultados de maneira a que o executor saiba se seu desempenho foi bom ou ruim. Resultados não atingidos devem ter as causas analisadas de maneira a que ações corretivas sejam adotadas tais como: revisão da forma com que são pedidas, executadas, capacitados os executores bem como trocados os executores em caso de necessidade. Os resultados positivos devem ser recompensados, mesmo que seja apenas com um simples “parabéns pelo resultado” ou punido com demissão quando cabível.
- 8) Sempre que possível em especial quando da implantação do novo modelo de gestão orientada a resultados, faz-se necessário o uso do “Feedback” a todos os colaboradores; a técnica “Gerente Minuto” pode ser utilizada nesta situação.
- 9) A centralização é um dos maiores problemas que os gestores passam. O gestor deve praticar a delegação de atividades aos executores sempre lembrando que sua missão maior não é a de execução plena, mas sim de coordenação de executores.

- 10) Dar suporte: Um papel fundamental do gestor é remover os obstáculos para que seus colaboradores desempenhem um bom trabalho. É função do gestor entender quais são as principais dificuldades da equipe é tentar reduzi-las ao mínimo possível. Você precisa dar as condições para que seus funcionários se dediquem unicamente ao que lhes foi delegado. Os obstáculos podem ser desde conseguir equipamentos mais modernos e eficientes para seus funcionários até negociar com o cliente um prazo mais longo para que o trabalho seja feito de uma maneira melhor.
- 11) Responsabilidade e delegação: Um bom gestor deve sempre buscar uma forma de trabalhar em que, progressivamente, ele tenha de desempenhar menos as tarefas do dia a dia e dê autonomia à equipe. O cenário ideal (praticamente impossível de atingir, é verdade) é aquele onde a equipe funciona praticamente sem a necessidade do líder; este atuará apenas fazendo eventuais ajustes e removendo os obstáculos para seus funcionários trabalharem.
- 12) **Capacitação de equipe** : Para delegar tarefas sem medo, é preciso capacitar seu time. O funcionário precisa saber o que tem que fazer passo a passo e o prazo para finalização ou entrega, definidos por processos detalhados. Dessa forma, todos saem ganhando, pois você terá uma equipe capacitada e motivada e seus funcionários ganharão conhecimento. Além de tudo que já foi dito, vale lembrar que uma liderança com valores e confiança ganha o respeito e admiração de seus funcionários.
- 13) Integridade, Justiça, Imparcialidade e Igualdade : Todo líder deve exercitar posicionamentos e posturas de maneira a que os liderados passem a vê-los como exemplo ou modelo a ser seguido. O tratamento deve ser igual tanto qualitativamente quanto quantitativamente a todo e qualquer colaborador, em especial nos momentos de recompensa como cobrança.

- 14) Pressão sobre atividades importantes e resultados : EM algumas situações as atividades e ou responsabilidades delegadas são importantes a tal ponto que os gestores sentem a necessidade de acompanhá-las de perto no sentido de garantir sua consecução. Estes gestores devem explicitar tal fato e acompanhar os executores não como cobradores mas como elementos de suporte aos mesmos, porém demonstrando sua autoridade e responsabilidade pelo resultado final.