



## Delegação a altos executivos

Rosângela da Rosa Corrêa<sup>1</sup>

Wesley Lacerda<sup>2</sup>

**Resumo:** Como garantir resultados através de um eficiente processo de delegação a altos executivos? A resposta desta pergunta é o objetivo deste trabalho. Para tanto, buscaremos informações a fim de entender as diversas formas de delegação segundo as diversas escolas de gestão. Após, faremos uma análise prática do resultado dos processos de delegação para altos executivos segundo diferentes lideranças empresariais. Assim, com base no estudo realizado e nas informações coletadas, apresentaremos um modelo adaptado de delegação, onde estarão formalizados os princípios do processo delegatário ao primeiro time de executivos, propiciando uma atuação que gere resultados empresariais consistentes e sistemáticos.

**Palavras-chave:** Delegação; Controle; Resultado; Desenvolvimento; Ontopsicologia

### Delegation to senior executives

**Abstract:** How to guarantee results through an efficient delegation process to senior executives? The answer to this question is the objective of this work. To do so, we will seek information in order to understand the different forms of delegation according to the different management schools. Afterwards, we will do a practical analysis of the result of delegation processes for senior executives according to different business leaders. Thus, based on the study carried out and the information collected, we will present an adapted model of delegation, where the principles of the delegating process to the first team of executives will be formalized, providing a performance that generates consistent and systematic business results.

**Keywords:** Delegation; Control; Result; Development; Ontopsychology

### Delegación a altos ejecutivos

**Resumen:** ¿Cómo garantizar resultados a través de un eficiente proceso de delegación a altos ejecutivos? La respuesta a esta pregunta es el objetivo de este trabajo. Para ello, buscaremos información para comprender las diferentes formas de delegación según las diferentes escuelas de gestión. Posteriormente, haremos un análisis práctico del resultado de los procesos de delegación para altos ejecutivos según diferentes líderes empresariales.

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA Identidade Empresarial, AMF. E-mail: rosangela@redebrasil.com.br

<sup>2</sup> Mestre em Administração, Especialista em Psicologia com abordagem ontopsicológica, graduado em Ciências Econômicas. Empresário e Professor AMF. Orientador.

Así, con base en el estudio realizado y la información recopilada, presentaremos un modelo de delegación adaptado, donde se formalizarán los principios del proceso de delegación al primer equipo de ejecutivos, proporcionando un desempeño que genere resultados de negocio consistentes y sistemáticos.

**Palabras clave:** Delegación; Control; Resultado; Desarrollo; Ontopsicología

## 1 Introdução

As empresas, em sua grande e esmagadora maioria, nascem do sonho de uma pessoa que cria um empreendimento do zero, baseado no seu talento, vontade e persistência. Graças a estas qualidades, que são basicamente individuais, as empresas ganham vida. Com o passar do tempo, muitas vezes, se tornam grandes grupos empresariais, movimentando vultoso volume financeiro e com responsabilidade por centenas ou milhares de empregos.

Assim, enquanto a empresa vai crescendo, cresce a complexidade para a sua manutenção e a sua evolução passa pela evolução do empresário e dos processos gerenciais. Evidentemente, as características do empresário, baseado em seus atributos individuais, que favoreceram a criação da empresa, são as mesmas que dificultam a delegação e gestão de pessoas, processos vitais para garantir a perenidade da organização.

Neste trabalho buscamos referencial teórico, a fim de entender o que os autores mais modernos e influentes, reconhecidos por sua colaboração com os processos e fundamentos da gestão, dizem sobre delegação. Centramos nosso estudo, na delegação aos altos executivos, aqueles a quem o empreendedor delega uma parte de seu projeto e que devem, com ele, dividir o sonho que embasa a obra de uma vida.

Após, entendido todos os diferentes aspectos, estabelecemos um modelo de delegação e o utilizamos como base para pesquisas empíricas. Entrevistamos cinco empresários que construíram seus negócios e estão, até o momento, no seu comando.

Confrontamos nosso modelo com as entrevistas a fim de respondermos à questão base do trabalho: como formalizar os princípios de um eficiente processo de delegação aos altos executivos?

Com a união da teoria e da prática, construímos um modelo de delegação, que parte da escolha correta, passando pelas definições, cobranças, reconhecimento e

desenvolvimento do delegado, através de rituais e orientações objetivas, se apresentando, ao final como um modelo de delegação.

Esperamos que este modelo possa ajudar e orientar os empresários a extrair o máximo de eficiência da sua equipe, construindo negócios perenes em um ambiente de alta produtividade.

## **2 Fundamentação Teórica**

Nas sessões abaixo traremos uma breve apresentação dos autores que serviram de modelo para o estudo, para, após, colhermos, em base a estes autores, o que eles entendem sobre o delegante, o critério de escolha do delegado, o escopo da delegação, aferição de metas e acompanhamentos, recompensa e a delegação como desenvolvimento.

### **2.1 Apresentação dos autores**

Para fundamentar nosso trabalho, escolhemos estudar a obra de Antonio Meneghetti, Ram Charan, Jim Collins, Vicente Falconi, Pedro Mandelli e Antônio Lorriggio, os quais apresentaremos brevemente abaixo:

Antonio Meneghetti, laureado em Filosofia pela *Università del Sacro Cuore* de Milão; doutorado clássico em Ciências Sociais pela *Università San Tomaso d'Aquino* em Roma; doutorado clássico em Teologia pela *Università Lateranense de Roma*; doutorado clássico em Filosofia junto à *Università San Tomaso d'Aquino* em Roma, *Doctor Nauk* em Ciências Psicológicas pela Suprema Comissão de Avaliação Interacadêmica da Federação Russa.

Autor de várias obras é responsável por dar evidência àquele que a priori se torna o critério operativo que define Em Si ôntico e que constitui o nexos ontológico entre fenômeno e o em si do real. A sua obra é prodigiosa em despertar o leitor sobre a necessidade de seguir o critério de natureza, da sua natureza, e mover-se na vida segundo esta orientação.

Foi empresário de sucesso, proporcionando, a quem o estuda, o entendimento da união entre teoria e a prática do dia a dia do empresário de acordo com a vocação ôntica.

Ram Charan, é consultor internacionalmente reconhecido por seu trabalho com conselhos de Administração e CEOs. Formado pela *Harvard Business School*, foi professor da *Wharton*, da *Kellogg School of Management* e do *Leadership Institute* da GE.

O autor, por trabalhar muito próximo a vários e importantes executivos pelo mundo

todo, alicerça sua obra em inúmeros exemplos práticos. Toda a teoria que propõe é baseada em casos observados, relatados e discutidos.

Jim Collins é bacharel em Ciências Matemáticas na *Stanford University* e MBA pela *Stanford Graduate School of Business*. É professor na *Stanford University's Graduate School of Business*, fundou em 1995 o laboratório de Administração em Boulder, Colorado.

Suas experiências de gestão, como executivo, foram desenvolvidas na *Hewlett-Packard* e na CNN Internacional, além de alguns setores sociais, como o *John Hopkins School of Medicine* e o corpo de fuzileiros Navais dos Estados Unidos.

O autor é, essencialmente, um pesquisador. Buscando respostas a questionamentos sobre gestão através do estudo das operações das empresas ao redor do mundo, observando aquilo que dá certo e o que dá errado, montando, através deste estudo, um guia sobre as ações e modos mais eficientes.

Vicente Falconi, formado em Engenharia pela Universidade de Minas Gerais (UFMG), em 1965 e M.Sc. e Ph.D. em Engenharia pela *Colorado School of Mines*, EUA, em 1968 e 1971. Foi Professor de Engenharia na UFMG de 1962 a 1992. Trabalhou durante muitos anos com a JUSE (*Union of Japanese Scientists and Engineers*) em empresas brasileira e foi co-fundador da Falconi Consultor de Resultados. Ele ajudou diretamente no crescimento de grandes empresas através da introdução da sua metodologia de gestão. Os resultados das empresas que utilizam a sua metodologia são referência de sucesso.

Pedro Mandelli e Vicente Loriggio são co-autores das obras sobre gestão aqui pesquisadas, além de juntos terem fundado a Mandelli & Loriggio Consultores Associados, em São Paulo, uma das mais requisitadas consultorias do País.

Pedro Mandelli fundou também a *Mandelli Consulting*, no Canadá. É professor da Fundação Dom Cabral desde 1992.

Antônio Loriggio, Engenheiro naval por formação, é também professor da Fundação Dom Cabral.

Os autores possuem uma ampla vivência junto a empresas brasileiras ajudando na condução destas. Os autores acima foram escolhidos pela sua reconhecida importância no tema delegação.

Centramos nossa preocupação em basear nosso modelo, essencialmente, em autores que estivessem muito próximos da prática do dia a dia das empresas. No entanto, inserimos Jim Collins, um pesquisador, a fim de verificarmos se a pesquisa realizada cancela a prática

trazida pelos demais autores.

Também foi deliberada a escolha de trazer a visão de autores internacionais e brasileiros, pois a condução e o ambiente empresarial e cultural no Brasil ensejam atuações aderentes e adaptadas a nossa cultura, fatores que foram levados em consideração na formulação do modelo.

Nas sessões abaixo traremos a visão de cada um deles.

## 2.2 A visão de Antonio Meneghetti

### 2.2.1 O delegante

Meneghetti, assim define o Delegante:

**Líder**, propriamente, indica o dirigente, a pessoa vetor, aquele que controla as operações. É uma capacidade de síntese de um contexto de relações. É o centro operativo de diversas relações e funções [...]. “Deve-se também recordar a antiga definição viking: chefe responsável pela embarcação e pelos navegadores. (MENEGHETTI, 2013, p. 22 e 33)

E enumera três características fundamentais:

- a) Superioridade de potencial humano de nascimento, no que se refere ao talento de fazer e coordenar;
- b) Superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla;
- c) Superioridade de realização devido a decisões intuitivas. (MENEGHETTI, 2013, p. 22 e 33)

O autor entende que, para que o delegante consiga praticar de fato a sua missão, deve ser útil e funcional, desenvolvendo a sua vocação ôntica, o projeto em respeito e em sincronia com o Em Si ôntico.

A natureza já tem na sua base uma lei fundamental, à qual o homem não pode se subtrair, porque existe: na medida em que é fundado, é previsto pela própria natureza. Este critério fundamental da natureza é o que defino Em Si do homem: a ordem apriórica e categórica de qualquer ser humano. (MENEGHETTI, 2010, p. 148.)

Tudo deve estar em função do seu projeto, em unidade de ação, ao Em Si ôntico. Em egoísmo vital, despreza-se aquilo que não é para si, fazendo consciência sobre o critério direto do Em si ôntico.

É, portanto, na visão do autor, primordial que o delegante conheça seu projeto ôntico, pois é só o Em Si ôntico que fornece realidade autêntica para o sujeito, é critério da vida, da sua vida. É a sua bússola interna na viagem do cotidiano. Como pode o chefe do barco conduzir a embarcação se a sua bússola não funciona?

E ensina:

O ponto primeiro do qual principia o determinar-se de uma individuação, o princípio que faz ser ou não ser, existir ou não existir.

O Em Si ôntico, ou ESO, é o elementar formal da unidade de ação do homem. O Em Si constitui o critério-base da identidade do indivíduo, seja como pessoa, seja como relação [...].

O homem produz autorrealização quando a sua ação é conforme, ou isso, ao próprio ESO. (MENEGHETTI, 2012, p. 85).

Ter consciência do que se é, do que se quer e saber usar os meios que tem para atingir o seu escopo. Estas são as características do Delegante, amparada pelo conhecimento do seu negócio.

No entanto, o autor também coloca os empecilhos para que o delegante não consiga realizar o seu projeto, pois não consegue acessar o seu Em Si ôntico, aquilo que faria com que se realizasse e, por ser oriundo da sua essência, lhe traria prosperidade e êxito.

Quando não consegue ver a realidade com exatidão e trazer para si o que é útil e funcional, escolhe um diverso e impróprio.

Segundo Meneghetti, o que impede de ter acesso a este conhecimento sobre si mesmo e da realidade circundante, é um feixe de ideias pré-concebidas sobre o que é certo ou errado. Os estereótipos.

A Escola ontopsicológica, evidenciou um estabilizador obsessivo que determina o universal da psicopatologia no interior e exterior do sujeito: O monitor de deflexão.

O monitor de deflexão (ou grelha de deformação) é um dispositivo psicodélico que deforma as projeções do real à imagem. Em vez de repetir a imagem referente ao objeto, altera qualquer sinal que reflete o real segundo um programa prefixado. Em vez de projetar especularmente (refletir), desvia segundo uma temática imposta no receptor (deflete). (MENEGHETTI, 2010, p. 172)

Portanto, o monitor de deflexão opera através dos vetores informativos dos estereótipos. Efeito do monitor de deflexão é a subtração da consciência do Em Si Ontico.

Em suma: Se o delegante não sabe o que lhe serve e o que não lhe serve, não consegue ter uma relação produtiva com as pessoas, pois a realidade é filtrada por seus estereótipos, fazendo-o agir em medo e angústia.

O delegante, portanto, na visão de Meneghetti, para melhor cumprir a sua função e ser caminho para todos, deve conhecer os seus complexos e dominá-los, “*ou dominas ou és dominado*”.

### 2.2.1.1 Critério de escolha do delegado

Segundo o Autor em análise, o delegante deve usar como critério de escolha do delegado a sua utilidade e funcionalidade, aquele que será útil e funcional ao seu projeto.

Segundo adverte o autor, é preciso fazer uma análise profunda sobre o delegado, se será uma pessoa que estará ao seu lado ou, se desorganizará a empresa. É preciso que o jogo do delegante agrade ao delegado, que o escolhe através do interesse que ele tem por si mesmo.

No final, é por meio da intuição pessoal que se deve entender se algo (o negócio, a pessoa etc.) é ou não é para si. O critério que consente entender isso é a própria identidade. [...]

O Empresário deve delegar uma parte de seu projeto a outros operadores que estejam em uníssono com o seu interesse e com o seu projeto. (MENEGHETTI, 2013, p.159-160)

Enumera as capacidades do delegado:

a) Capacidade técnica objetiva da profissão para a qual se apresenta, e em relação àquilo que serve ao empresário como serviço. Deve-se escolher o ofício no qual se é entendido. Nunca entrar onde não se entende, porque o conhecimento é o primeiro poder da organização.

b) Capacidade de Relação. O sujeito que é assumido é pago para manter boas relações no interior do grupo e deve 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 do funcionário com os outros. O fato de que um sujeito não concorde com um colega é um problema seu, não da empresa. Quando se contrata alguém – que pode ser inclusive um gênio – é necessário, antes de mais nada, verificar se ele tem a capacidade de estabelecer um relacionamento civil e democrático com os outros, porque de outra forma desequilibra a empresa, instrumentalizando o corpo desta para fazer o teatro da própria exclusiva infantilidade.

c) Ambição de sucesso. Aqueles que querem ganhar, aqueles que serve à empresa pela própria ambição devem trabalhar bem, uma vez que eles sabem que servindo o empresário e fazendo-o ter lucros, obterão outras possibilidades: maior remuneração, tornar-se chefe, ou até mesmo sócio etc. Ou então, após estágios de longa preparação, decidem ir trabalhar onde podem obter mais. (MENEGHETTI, 2013, p.163)

Meneghetti lembra que, seguindo estes critérios, utilidade e funcionalidade ao projeto do delegante e qualificação técnica, teremos um delegado apto e uma relação de êxito e realização a ambas as partes.

Porém, sua obra é prodigiosa ao lembrar dos obstáculos comumente inseridos nesta escolha que podem vir a torná-la inexitosa.

Estes estão ligados, principalmente, a atuação do Monitor de Deflexão, escolhe-se o delegado não levando em consideração os critérios de utilidade e funcionalidade do projeto do Em Si ôntico, mas dos complexos e estereótipos presentes no delegante.

Destaca o autor, como fatores que afetam a delegação, e, portanto, devem ser levados

em consideração para escolha do delegado, a psicologia da genitura.

A psicologia da genitura, conceituada pelo autor como padrões psicológicos oriundos da combinação entre a ordem dos nascimentos e ao gênero do sexo, uma tipologia emotivo-comportamental em todos os seus detalhes, que se consolida em um tipo específico de conduta ao longo da vida e nas relações, um modo de ser distinto de cada filho.

Assim, a genitura procede segundo a ordem de nascimento e de acordo com o sexo da criança.

Durante os primeiros anos de vida, os pais possuem demandas e expectativas diferentes às crianças que ocupam diversas posições na ordem de nascimento, estruturando, desta forma, diferentes modos comportamentais, que vão orientá-lo quando adulto.

Segundo sua teoria, o primogênito psicológico espontaneamente é levado a ser chefe. Quer ser o primeiro a proteger, a comandar, porque imagina ser o primeiro pai na família, portanto, tem uma tendência prepotente, generosa, mas também ingênua.

Já o segundogênito, Meneghetti assevera que ele possui uma reserva crítica e antitética para com os outros e desenvolve-se sempre ao contrário do primogênito, sendo que deve, para ser vencedor, ir em direção diferente do primogênito.

Meneghetti apresenta, ainda, a tipologia do benjamim, ou filho mais novo, em geral o terceiro ou o caçula que, diante dos outros, adapta-se, procurando fazer-se amar por todos. O Benjamim, em geral, vence na vida, pois aprendeu a encontrar o caminho entre os grandes que vieram antes dele, chegando à realização.

Já o filho único, Meneghetti assevera que o seu drama é o de nunca calcular que na vida existem também os outros, tendendo a ver o mundo como seu e não calculando a concorrência. A forma de se relacionar, o caráter e a habilidade de negociação, dependem do espaço de ação ocupado na infância, durante os primeiros anos de vida.

Meneghetti, no entanto, frisa que a psicologia da genitura é compreendida sempre em relação ao gênero do sexo. “A genitura não procede segundo a ordem dos nascimentos biológicos, mas somente segundo a identidade do sexo. Por isso um filho homem e uma filha mulher são ambos primogênitos ou filhos únicos, no caso de serem os únicos filhos. (MENEGHETTI, 2011, p.75).

Desta forma, segundo assevera o autor, esta varável também deve ser levada em consideração pelo delegante quando está escolhendo o delegado, pois a personalidade deste influenciará na condução do trabalho.



Outro fator de atenção, segundo Meneghetti, são os tipos difíceis. A escola Ontopsicológica identificou onze tipos difíceis, que são: aquele que esmaga, atirador de elite, mina vagante, carapaça, lamentador, inconfiável, balão cheio, aquele que explode, boldôzer, o pessimista e o indeciso.

Tais tipos, têm presente, caracterialmente e preponderante na sua personalidade os mecanismos de defesa como associações, compensações, projeção, remoção etc.

Meneghetti orienta que, quando se detectar estar diante destes tipos, para não desnaturar a relação funcional diádica de colaboração, não se deve entrar nos aspectos pessoais mas aplicar uma contra estratégia que permita a continuidade da relação de delegação.

Ensina Meneghetti, que o delegante não deve ceder à tentação de entrar nos aspectos pessoais, mas somente aplicar a contra estratégia que permita a relação de delegação.

### **2.2.1.2 Definição do escopo da delegação**

Meneghetti orienta a sempre ser claro na definição do que deve ser feito, aquilo que fará com que o seu projeto seja realizado e, em sendo, realize o delegante e também o delegado.

No Brasil emprega-se o termo liderar=exercer poder ou dominar o controle, ou a relação com os outros. É o reconhecimento superior no coordenar a ação de muitos ao escopo determinado e aceito pelos componentes do corpo. (MENEGHETTI, 2013b, p. 33).

1. Explicar o seu ponto de vista com os fatos, sem permitir fatores pessoais (psicologia da genitora, mecanismos de defesa, transfert, relação homem/mulher) de enturvar as águas.
2. Antes de examinar os pontos de desacordo, evidenciar as áreas de entendimento, pontos em que todos estejam já de acordo. [...]
3. Não se manter na defensiva quando alguém não está de acordo; [...]
4. Pode ser útil ouvir a opinião de todos os colaboradores, mas a decisão final é tomada sempre pelo líder, mesmo que aparentemente todos devessem participar da decisão (MENEGHETTI, 2013, p. 193).

Aqui, onde se começa o processo de delegação, na primeira fase, de interação e definição do escopo, no entender do autor, inicia-se a relação diádica. Após contratado ou escolhido o delegante, inicia-se a relação, a díade.

O autor adverte que possuem relações inconscientes que podem deflagrar díades não funcionais. O tipo de díade determinada na infância com o adulto de referência, permanece prioritário em todas as futuras relações diádicas.

A relação que se estabelece na delegação é uma relação diádica, portanto, inconsciente, e que está presente no polo delegante e no polo delegado.

Movimento a dois, no qual um movente não pode agir sem o coincidente heteromovente. É uma unidade de ação que parte de dois centros, um dos quais não pode viver sem a coexistência do outro polo. Díade é um conceito mais forte do que simbiose, porque a relação diádica implica absoluta necessidade de outro (MENEGETTI, 2012, p. 73).

Na delegação, deve ser instaurada a díade provisória ocasional, que possui três coordenadas:

- 1) A cada impacto ter clareza do escopo: por qual motivo estamos naquela relação? Por qual motivo ativei este processo de delegação? Por qual motivo fui delegado nessa função?
- 2) Durante cada impacto auscultar a resposta orgânica: e mais precisamente auscultar a resposta das próprias vísceras, do próprio estômago. [...]
- 3) Manter em cada relação o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo: sempre nos lembrarmos de quem somos, quais são os nossos objetivos, aquilo que se fez de bom é uma ajuda para manter elevado o nível das próprias díades e não cair em relações que mediocrizam (MENEGETTI, 2013a, p. 181)

Meneghetti qualifica este momento como fase da aquisição, orientando somente disponibilizar as informações relativas a função do delegado, na quantidade que ele consiga metabolizar. Portanto, é requisito fundamental, a clareza do escopo, daquilo que se quer daquele profissional, e manter sempre vivo este escopo.

Antônio Meneghetti é categórico ao afirmar que a maior parte dos problemas de delegação dos colaboradores deriva do desnaturamento da relação diádica entre delegante e delegado, onde se altera o escopo da delegação, levando a relação de trabalho a outras relações, como afetivas, de amizade, familiar ou pessoal.

Afirma que quando existem problemas com o grupo de colaboradores é porque está-se errando uma díade com um deles.

Quando isso acontece, Meneghetti (2013a, p. 191) aponta a seguinte solução, como modo de mudar a impostação diádica, caso o delegado seja válido e importante ao projeto. São elas:

- Reprisar a prioridade
- Agir com coerência ao repristinar a prioridade
- Contar com um aliado que sirva de almofada/para raios na repristinação a situação.

Outro fator psicológico que pode desviar do escopo é o transfert, que, na ótica ontopsicológica, é definido como a “transferência de um conteúdo emotivo com atitude constelante ou de agregação de um sujeito ao outro” (MENEGETTI, 2010, p.315).

O transfert pode ser: transfert sedutivo, quando a pessoa, através do amor, admiração, estima ou desprezo, tenta reduzir o próprio superior a um nível que não é mais de trabalho,

e o transfert de amor, quando o delegante se transforma para o outro como modelo de realização pessoal.

Em ambos os casos de transfert, quando este ocorre, o delegado pensa em como pode enganar ou como pode se fazer amado. Se não consegue, ou sairá da empresa ou começará a colaborar.

Interfere, também na delegação, sob a ótica do autor, o efeito rede. Neste caso os componentes do trabalho são transceptores de informações e suas relações funcionam como uma rede. Dependendo do tipo de mensagem, alguns colaboradores potencializarão como uma rede, outros deixarão cair, em função de sua própria seleção temática complexual. A seleção temática complexual ocorre sempre que escolhemos do todo aquilo que está de acordo com o complexo dominante do sujeito.

É complexo dominante, pois prevalece sobre todas as outras possibilidades de comportamento, fazendo, por exemplo, com que o delegante escolha somente um tipo específico de pessoa para realizar negócios.

Os efeitos são um erro que coloca em crise uma situação, ou o grupo de colaboradores que se tornam rígidos às solicitações do delegante ou pode acontecer uma série de situações infelizes, ou tende-se a acusar sempre uma pessoa ou situação. Resolve-se chegando à fonte da situação e eliminando-a.

Outro fator importante, é a dinâmica homem e mulher, quando se fala em delegação, pois existem substanciais diferenças de comportamento. O autor instrui a manter relações formais com todos os componentes do time, principalmente do sexo oposto, evitando desentendimentos e invasões no ambiente pessoal. Orienta a considerar cada colaborador como indivíduo independente, colocando cada delegado com seus próprios e singulares objetivos.

### **2.2.1.3 Definição da responsabilidade – definição de metas e acompanhamentos**

A delegação, como bem lembrou Meneghetti, deriva do verbo latino *delegare*,

Que 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. [...]

O gênio do dinheiro é o líder que delega oportuna e congruamente aos diversos fiduciários: usa e muda os carros, mas a estrada e a meta são sempre suas (MENEGETTI, 2013a, p. 160 e 161).

Estamos na fase que Meneghetti chama de estabilização. É a fase em que o delegado entra na rotina da tarefa. O mesmo adverte:

[...] 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 a conformidade de motivação do delegado (MENEGHETTI, 2013a, p. 179).

O delegante tem que, segundo Meneghetti, manter sempre alta a novidade da relação de trabalho, verificando constantemente o andamento do trabalho e do delegado.

Se o delegante não verifica mais as entregas, gerencia por memória, na esfera interna não se certifica da motivação, se está ou não alinhado com o negócio, procurando sempre saber se a dinâmica aponta para o resultado, entraremos na quarta fase: a chantagem. É descrita como “pretensão ou chantagem: Nesta fase o delegado assumiu uma aura de indispensabilidade. Pode exercer uma forma de pretensão, pois quem poderia substituí-lo?” (MENEGHETTI, 2013a, p. 179).

Portanto, o delegante deverá manter-se atento, não deixar nunca o delegado chegar na zona de conforto. O delegante também deve proteger o seu projeto, na medida que criar alternativas ao delegado, acompanhando as tarefas e ir formando outras pessoas.

Quando está decidido que o delegando deve ser trocado, vai-se, aos poucos, esvaziando suas atividades.

Segundo o Professor, não existe poder sem ganho dos outros em realização. A responsabilidade se adquire com o exercício de vontade em coerência com ambições naturais.

Embora, segundo o Professor, deva-se sempre dar completa autonomia ao delegado, no seu campo específico, de modo que consigam externar as próprias capacidades, sem jamais olvidar das constantes verificações, que se referem a dois aspectos:

Honestidade profissional ou coerência de intervenção conforme os pressupostos pré-acordados [...]

2. Resultados de realização de projeto da empresa no tempo aproximadamente previsto ou em tempo útil (MENEGHETTI, 2013a, p.164)

O delegante que atua em unicidade com a sua verdade interior enxerga, vê e sabe qual a realidade circundante e esta a toca. As checagens se dão no dia a dia do trabalho, onde o delegante, estando presente, evidencia a realidade, pois é realidade.

*“Quindi, essere e sapere coincidono, e questo è evidenza. Quando un uomo raggiunge la totale comprensione di se stesso e del suo habitat, c’è l’essere, di cui lui fa parte” (MENEGHETTI, 2005 ,p. 20).*

#### **2.2.1.4 Recompensas**

A recompensa, segundo Meneghetti, deve ser pelo trabalho bem realizado, como

forma a diferenciar aqueles que têm resultados que elevem o projeto. “Como uma sociedade pode fazer pedagogia se depois favorece sempre os reprovados e perdedores?” (MENEGHETTI, 2013b, p. 34).

Meneghetti aponta como um dos grandes males da sociedade a imposição da intransigência do assistencialismo, onde a mediocridade é reforçada.

A empresa, segundo Meneghetti, ao contrário, tem que representar um espaço de meritocracia, desenvolvendo a responsabilidade em todos os sentidos e em todos os modos, garantindo a evolução do delegado, bem como a evolução da empresa.

Embora o reconhecimento financeiro seja de suma importância e tenha que acontecer, não pode, segundo Meneghetti, ser fator principal, sob pena de estar o delegante sempre a mercê da ambição do delegado.

O delegado deve ser avaliado constantemente, sendo recompensado pessoalmente nas maneiras em que se considera mais oportuno na situação. A delegação importa em passagem de dinheiro, é uma relação objetiva que pressupõe uma lógica de entrega de resultados, o que traz para a empresa em termos econômicos.

Meneghetti entende que, as recompensas vão desde um muito “obrigado”, “ótimo trabalho”, uma maior responsabilização ou um aumento de salário. Sempre de acordo e na medida da entrega.

O delegado, desta forma, deve servir a empresa pela sua própria ambição, uma vez que sabe que fazendo a empresa ter lucro obterá maiores remunerações, crescimento profissional ou, até mesmo, participação na sociedade.

O ganho de responsabilidade e autonomia é fator que, para Meneghetti, representa também recompensa, ao passo que tem a possibilidade de externar as próprias capacidades, realizando ao mesmo tempo, um ganho de tempo e de personalidade que lhe incentiva em vários aspectos.

Adverte, por fim que nunca se deve perdoar o delegado que erra pelo fato de ser uma boa pessoa, um parente, etc., visto que o dinheiro é uma inteligência que marca impiedosamente todas as medidas e as coincidências que existem.

#### **2.2.1.5 Delegação como desenvolvimento**

Meneghetti sugere que seja sempre mantida a novidade, devendo o delegante ser sempre desafiado com novas tarefas e projetos que lhe incitam ao desenvolvimento de novos

aprendizados e habilidades.

Assim, quando na fase de estabilização, quando o delegado entra na rotina da tarefa, deve ser inserida novidade, novas tarefas ou projetos propiciando desenvolvimento constante.

## **2.2.2 A visão de Ram Charan**

### **2.2.2.1 O delegante**

Para Bossidy e Charan, fazer as coisas acontecerem dentro da empresa depende de uma série de competências do delegante, competências que resumiram em 7 comportamentos essenciais:

- Conheça seu pessoal e sua empresa.
  - Insista no realismo.
  - Estabeleça metas e prioridades claras.
  - Conclua o que foi planejado.
  - Recompense quem faz.
  - Amplie as habilidades das pessoas pela orientação.
  - Conheça a si próprio.
- (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 53)

O delegante, segundo os autores, precisa estar presenciando o dia a dia da empresa, conhecer a operação e ver como atuam seus delegados. Realizar feedbacks imediatos e consistentes, sempre orientativos e com escopo de buscar o resultado.

Também, partindo do pressuposto que conhece o seu negócio e as suas pessoas, insistir no realismo, na busca da verdade, muito mais do que na harmonia ou qualquer outro modo de agir que não seja em prol da melhor solução. Fala da dialética socrática para a busca da verdade. Concluir o que foi planejado dá ao delegante credibilidade e consistência, que possibilita a continuidade do seu trabalho.

Entende que as delegações, com os inúmeros aconselhamentos, feedbacks e correções de rota, desenvolvem o delegado. Destaca também, e principalmente, a necessidade do autoconhecimento e do autodomínio, conhecendo e dominando seus pontos fortes e fracos, para então melhorar ainda mais seus pontos fortes e corrigir os fracos. Tem que ter o que chama de firmeza emocional.

Lorry Bossidy e Ram Charan perguntam:

Como sua organização pode enfrentar a realidade se as pessoas não falam honestamente e se seus líderes não têm confiança para trazer conflitos à tona e

resolvê-los, ou fazer e receber críticas sinceras? Como um grupo corrige erros ou melhora se seus membros não têm a firmeza emocional para admitir que não possuem todas as respostas? (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 74)

A falta de firmeza emocional afeta os resultados da delegação, pois macula todas as suas fases, desde a escolha do delegado, pois este não consegue trabalhar com pessoas melhores que ele, falha em lidar com aqueles que apresentam maus resultados, apresenta incapacidade de definir metas desafiadoras e de realizar cobranças periódicas. Podem ter uma necessidade muito grande de serem amados, e por isso distribuem aleatoriamente recompensas, mas não tem condições de dar feedback sincero, retirar incentivos ou punir uma pessoa.

A firmeza emocional vem de um arcabouço ético de referência, que lhe dá energia para fazer a tarefa mais difícil, sem nunca se desviar do que acha correto.

Identificou quatro qualidades-chave que fazem a firmeza emocional:

**AUTENTICIDADE:** Sua pessoa exterior é a mesma que a interior.

**CONSCIÊNCIA DE SI PRÓPRIO:** Conhece o lado obscuro de seu comportamento e bloqueios emocionais e tem um *modus operandi* para tratar com eles, contando com as pessoas para complementar-se.

**AUTOCONTROLE:** Quando você se conhece pode se controlar. Não se está falando da postura estudada de confiança ou arrogância total.

**HUMILDADE:** Ouve e admite que não tem todas as respostas.

O comportamento do delegante é o comportamento de toda a organização.

Ram Charan, deixa claro, que um delegante de alto nível, precisa de tempo para se desenvolver e amadurecer, apesar de estar sempre aprendendo e crescendo:

Os instintos e a boa capacidade de julgamento não se materializam da noite para o dia; se desenvolvem ao longo do tempo na escola das grandes dificuldades e são provenientes do aprendizado concêntrico (CHARAN, 2008, p. 73).

#### **2.2.2.2 O critério de escolha do delegado**

Como ponto de partida para um projeto exitoso, está o talento do delegante em escolher os seus delegados.

O delegante, portanto, tem que ter habilidade de identificar no seu time, ou fora dele, no mercado, aquele que reúne as condições de liderança, mais específicas possíveis à cultura do negócio e as necessidades da empresa naquele momento histórico.

CEOs bem-sucedidos têm uma sólida capacidade de julgamento em relação a questões de pessoal e sua atuação vai a fundo na organização. Ainda que

capacidade estratégica, visão e outros fatores sejam habilidades importantes nesse nível de liderança, essas habilidades não salvarão um CEO que não consegue fazer as coisas acontecerem ou sem a capacidade de pôr a pessoa certa no cargo certo. (CHARAN; DROTTER; NOEL, 2018, pag. 136)

Ram Charan apregoa que o delegante deve promover uma listagem de requisitos inegociáveis para que possa balizar a sua escolha, tanto de candidatos internos quanto externos.

As necessidades do mercado, as necessidades específicas de acordo com o planejamento do delegante devem apontar para a pessoa a ocupar a posição, pois é função do delegante aparelhar a empresa, com as pessoas certas, a sua visão de futuro.

Assim, o delegante deve estar sempre atento às mudanças do mercado, e, quando escolher o delegado, unir as qualidades pessoais e os feitos deste às demandas que estão por vir. É mais importante, portanto, sob o ponto de vista de Ram Charan, saber o que o futuro reserva para a empresa e escolher a pessoa que melhor atuará neste cenário futuro do que escolher pelos feitos do passado.

Baseado nesta visão, a escolha não deve ser pautada apenas nos êxitos passados, mas nos atributos necessários aos desafios do fronte.

Quando a Procter & Gamble decidiu passar de uma estrutura global a uma estrutura regional ao redor do mundo, a mudança demandou um tipo diferente de pessoas nas posições de liderança. Não que as pessoas que ocupavam as posições de liderança não estivessem realizando um bom trabalho, mas a nova estrutura demandava habilidade e conhecimentos diferentes. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. XIX)

Segundo o autor, o delegante deve ter muito presente as suas necessidades, mapear quais as características técnicas e comportamentais necessárias, aspectos da personalidade do delegado e se este, caso seja de fora da empresa, se adaptaria a cultura.

Trazemos aqui o exemplo citado por Larry Bossidy e Ram Charan (2005, p.123) de uma escolha inexitosa realizada pelo Conselho de Administração da GAP, em 2002, quando na tentativa de reverter o seu fraco desempenho, substituiu Mickey Drexler por Paul Pressler, ex executivo da Disney, e que gozava de alto prestígio no mercado. O exemplo é de escolha do CEO, mas guarda pertinência com o caso em estudo, dada a natureza da função.

Enquanto Pressler buscava assumir as rédeas da empresa de \$13 bilhões, as decisões de merchandising que Drexler havia tomado antes de sair da empresa



aumentaram as vendas e os lucros por um tempo. Desde o início de seu exercício no cargo, com a ajuda de alguns ex executivos da Disney que havia recrutado, Pressler começou a promover suas próprias mudanças, em especial na cultura da empresa e na cadeia de suprimentos. Ele enfatizou principalmente as economias de custo – por exemplo forçando a consolidação do processo de compras da Gap, a Old Navy e a Banana Republic. Apesar de fazer sentido financeiramente, isso acabou resultando em menor clareza nas distinções entre as marcas e as tornaram menos reativas a seus segmentos de mercado. Pressler também promoveu iniciativas para formalizar os processos, provocando as consequências involuntárias de desacelerar o processo decisório, acrescentando complexidade e contando menos com a intuição – tudo isso em um negócio que exigia rápidas decisões e escolhas constantes entre design e merchandising, muitas vezes baseadas no instinto, sobre o que os consumidores desejam comprar.

Conclui-se que, apesar dos êxitos anteriores, Pressler não era o delegado adequado à cultura da empresa. Apesar do seu currículo, não era a pessoa certa para a Gap.

### **2.2.2.3 Definição do escopo da delegação**

A estratégia é o que tem que ser entendido pelos delegados. O delegante tem que ser hábil em passar a estratégia da organização, através de pedidos concretos. Esta é a posição do autor, *verbis*:

Todo o mundo fala sobre mudança. Nos últimos anos, uma pequena indústria de mestres da mudança pregou a revolução, a reinvenção, mudanças espetaculares, ideias inovadoras, metas ambiciosas, organizações em constante aprendizagem e coisas desse tipo. Não estamos ridicularizando isso tudo. Mas, a menos que você traduza (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 19).

Os autores pregam que as pessoas podem prever e discutir coisas específicas que precisam fazer. É imprescindível que o delegante fale de forma simples e direta sobre o que pensa, simplificando as coisas de modo que as pessoas entendam, avaliem e ajam sobre elas.

Trata da delegação, como o processo de execução, a disciplina para atingir os resultados. O primeiro passo é o delegante conseguir claramente definir o objetivo e os resultados que a empresa precisa e quer atingir, de forma específica e clara.

Ram Charan prega a especificidade e a clareza em comunicar as prioridades, insistindo que o que conta é o conteúdo da comunicação e a natureza da pessoa que faz a comunicação, discorrendo sobre a prática do Gerenciamento com Envolvimento.

Entende o autor que o delegante deve converter sua visão em tarefas específicas, pois seu pensamento de alto nível pode ser muito amplo.

### **2.2.2.4 Definição de responsabilidades – definição de metas e acompanhamentos**

Segundo Larry Bossidy e Ram Charan, o processo de delegação deve estar baseado

no acompanhamento constante, e ensinam:

[...] estabelecer quem será o responsável pelo que e quais serão os marcos específicos para mensuração. Deixar de definir esses pontos deixa as pessoas que executam uma decisão ou estratégia sem uma visão clara do papel que devem exercer. À medida que os eventos se desenrolam rapidamente e diante de tamanha incerteza, o acompanhamento se torna um processo muito mais intenso. Os marcos devem ser mais frequentes para reduzir chances de deslizamentos e as informações precisam fluir mais rapidamente e em mais detalhes de modo que todos saibam como a estratégia está evoluindo. (BOSSIDY; CHARAN, 2005)

Para os autores o delegante precisa estar completamente envolvido pessoalmente na delegação, considera uma falácia, cujo pensamento gera imensos prejuízos, a ideia de que está no topo da montanha, pensando estrategicamente e tentando inspirar as pessoas com visões. Tem de estar, no seu entendimento, comprometido com a empresa de corpo e alma.

Seu envolvimento pessoal na arquitetura é designar as tarefas e depois fazer follow-up. Isso significa ter certeza de que as pessoas compreenderam suas prioridades, que são baseadas no entendimento abrangente sobre o negócio do líder, e também corresponde a fazer as perguntas pertinentes. O líder que executa, em geral, nem sequer precisa dizer às pessoas o que fazer; faz perguntas de forma que elas próprias descubram o que precisam fazer. Assim, ele as orienta, passando sua experiência como líder e educando-as para que pensem de uma forma inovadora. Em vez de sufocar as pessoas, esse tipo de liderança as ajuda a ampliar suas próprias habilidades. (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 27)

Os autores ensinam que definida uma meta de mais longo prazo, define-se marcos para acompanhamento, se estes marcos não forem atingidos, alguma coisa não está saindo como planejado e tem que ser verificada ou mudada. Se o que foi planejado não está acontecendo reiteradamente, o delegante deve se perguntar: as pessoas certas estão encarregadas de fazer as coisas acontecerem? A responsabilidade de cada um está clara? Quem deve colaborar e como serão motivados?

Em sua obra, passando por uma série de exemplos de grandiosas ideias com execuções medíocres ou de completo insucesso, Ram Charan nos brinda com um exemplo de delegação realizada de forma bem-sucedida, percorrendo todas as fases. É o caso da EDS - Eletronic Data Systems, fundada em 1962 por Ross Perot, provedora de soluções de TI. Vendida em 1984 para a General Motors e em 2008 para a HP por \$13,9 bilhões de dólares.

Dick Brown assumiu o comando da organização em 1999, vindo do setor de telecomunicações, quando a empresa vinha tendo um decréscimo no lucro e queda no preço das ações, sendo suplantada pela IBM, que tinha entendido o mercado de Tecnologia da Informação na época. Brown, após viajar pelo mundo para conhecer intimamente a empresa, entendeu que tinha que mudar a cultura, transformando-a em uma cultura que incluísse designação de responsabilidade e colaboração.

Eis o processo de verificação implantado:

Começando nos níveis mais altos, Brown criou novas formas de conduzir a designação de responsabilidade e a colaboração. Na “chamada de desempenho” mensal, por exemplo, ele, seu diretor de operações e seu diretor financeiro começaram a organizar conference calls na segunda de manhã com os cerca de 150 líderes mais importantes da empresa. Essas conference calls são essencialmente uma análise operacional contínua, na qual o desempenho da empresa no mês anterior e no ano até o momento é comparado com os compromissos assumidos pelas pessoas. Esses telefonemas davam um aviso antecipado dos problemas e instigavam um senso de urgência. As pessoas que não conseguiam atingir a meta tinham de explicar o porquê e quais as providências iriam tomar para resolver isso (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p.45).

A verificação dos resultados trouxe uma nova realidade a discussão das operações, a conversa era direta, o que o autor chamou de “*Franqueza intensa*”, onde era deixado claro, não só os resultados que se esperavam, mas o papel da liderança para alcançar estes resultados.

[...]O negócio é o seguinte: alguns de vocês dizem uma coisa, enquanto sua linguagem corporal diz outra: Vocês me mostram uma organização que está retorcendo as mãos, ouvindo boatos, ansiosa em relação ao futuro, e eu mostrarei a vocês que a liderança se comporta da mesma maneira. As pessoas imitam seus líderes. Se sua unidade está preocupada, vocês têm um problema, pois vocês disseram que não estão.

E eu voltei ao assunto liderança. Eis aqui seu teste de liderança; agora acalmem seu pessoal, passem informações para ele; atinjam o cerne de suas preocupações. Não consigo acreditar que suas preocupações se baseiam em fatos. Eu acredito que se baseiam na ignorância. E, se for o caso, a culpa é de vocês” (BOSSIDY; CHARAN, 2005, p. 46).

O envolvimento do CEO era em todas as camadas da organização, verificando todos os resultados. Quando foi analisar a força de vendas verificou que 20% dos vendedores não batiam meta há mais de seis meses. Os 20% foram substituídos.

Em 2001 o preço da ação da EDS subiu 65% (sessenta e cinco por cento).

O Autor adverte a impropriedade de reuniões onde se lança uma ideia em que as pessoas vão embora sem conclusões firmes sobre quem ia fazer o quê e quando? Mesmo tendo metas claras, ninguém foi responsabilizado pelo resultado, nada acontece.

### **2.2.2.5 Recompensas**

Ram Charan entende que a base para a mudança do comportamento, e com ele dos resultados, é atrelar os incentivos ao desempenho, e tornar isso transparente. Através das recompensas é que uma organização diz o que é avaliado e reconhecido, portanto, a correlação entre o que de fato importa e o que se está premiando é vital para alcançar resultados.

Pontua que os incentivos, bem como o respeito, devem estar sempre atrelados ao desempenho. Bossidy e Charan (2005, p.65) são enfáticos a sentenciar que empresas que não executam, as chances são de que elas não avaliam o desempenho, não recompensam de acordo e não promovem as pessoas que sabem como fazer as coisas acontecerem.

O delegante, sob a ótica de Ram Charan, deve fazer a distinção entre quem entrega resultados e quem não entrega resultados, e garantir que a cultura organizacional estará permeada por tal entendimento.

#### **2.2.2.6 A delegação como desenvolvimento**

O autor em estudo entende que a delegação, quando realizada pelo delegante, em todas as suas fases, tem o poder de desenvolver seu delegado, aprimorando a capacidade das pessoas.

Ram Charan entende que o verdadeiro treinamento se dá no dia a dia, é ali que, através da delegação, da forma com as devolutivas são feitas, na observação constante do comportamento do delegado, na maneira como delegante fixa e cobra resultados e expõe o delegado a desafios é que haverá desenvolvimento.

As pessoas podem escolher ferramentas, técnicas e ideias sobre a liderança de um livro ou em uma sala de aula. Muito do que é chamado de desenvolvimento de lideranças consiste nesse tipo de atividade. Mas as pessoas que têm talento para a liderança devem desenvolver suas competências praticando no mundo real e convertendo essa experiência em habilidades e senso crítico aprimorados. Essa conversão não ocorre e uma sala de aula nem todos conseguem fazer isso. Cheguei a essa conclusão depois de várias décadas trabalhando com líderes em todos os níveis em todos os tipos de empresas (CHARAN, 2008, p. 26).

Na sua visão, o desenvolvimento se dá por meio da experiência, combinada com avaliações e autocorreção ao longo do caminho.

#### **2.2.3 A visão de Jim Collins**

##### **2.2.3.1 O delegante**

Jim Collins, na qualidade de pesquisador, encontrou alguns atributos que são comuns em todos os delegantes de sucesso, que define como Liderança nível 5, “Executivo nível 5 – Constrói excelência duradoura, por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo” (COLLINS, 2006).

Jim Collins, baseado nos anos de observação dos Líderes nível 5 verificou que todos têm atributos de personalidade que são comuns. Ser disciplinado, metuculoso, determinado,

diligente, preciso, metódico, operacional, centrado e exigente estão entre as qualidades do Líder nível 5, fugindo do arquetípico perfeito do carismático visionário.

O delegante, que nas amostras estudadas por Collins, geraram resultados diferenciados, reúnem atributos que remetam a disciplina, a tenacidade e a paixão pela empresa, mais do que o culto de sua personalidade. Assumem uma abordagem arquitetural e se concentram em definir os traços organizacionais. Sua maior realização é a empresa e aquilo que ela representa.

A sorte favorece aqueles que são persistentes. Esta simples verdade é a base fundamental dos criadores de empresas bem-sucedidas. Os criadores de empresas visionárias eram pessoas altamente persistentes e seguiam à risca o seguinte lema: Nunca, nunca, nunca desista. Mas persistir em quê? Resposta: na empresa. Esteja preparado para matar, rever ou desenvolver uma ideia (a GE abriu mão do seu sistema original de corrente contínua e adotou o sistema de corrente alternada), mas nunca desista da empresa. (COLLINS; PORRAS, 1995, p. 53)

Outro aspecto que é muito destacado pelo autor, no que ele chama de conceito porco-espinho, é o foco do delegante. Para explicá-la, faz uma comparação da raposa e do porco-espinho, a raposa sabe de muitas coisas, o porco-espinho sabe uma coisa muito importante.

As raposas atacam em várias frentes de uma vez, e veem o mundo em toda a sua complexidade. Elas se espalham ou se dispersam e se movem em muitos níveis. Afirma Berlin, e nunca integram seu pensamento num conceito geral ou visão unificadora. Os porcos-espinhos, por sua vez, simplificam um mundo complexo e o transformam numa única ideia organizadora, um princípio básico ou um conceito que unifica e orienta todo. Não importa o grau de complexidade do mundo; um porco-espinho reduz todos os desafios e dilemas a simples – na verdade, quase simplistas – ideias de porco-espinho. Para um porco-espinho, tudo o que não se relaciona de alguma forma com suas ideias não tem relevância. (COLLINS, 2006, p. 135)

Os porcos-espinhos veem o que é essencial, e ignoram o resto. O foco é essencial para atingir resultados. Portanto, o delegante mantém foco naquilo que quer realizar e mantém seu delegado focado no projeto que entende ser crucial.

A busca pela qualificação, a ambição voltada para a instituição, e não para si mesmo, visão de legado, o envolvimento no negócio, sendo inclusive forjado como profissional dentro da empresa e o desenvolvimento da sucessão são as preocupações do delegante.

### **2.2.3.2 Critério de escolha do delegado**

É aqui que Jim Collins repousa a base da sua teoria quanto à delegação exitosa: Primeiro quem...depois o quê.

O autor assevera que a primeira tarefa, e a mais importante delas, é escolher o seu

delegado. A partir desta escolha é que a empresa estará habilitada a apresentar resultados consistentemente extraordinários.

Cita o caso da Wells Fargo, que prevendo que o setor bancário passaria por diversas mudanças, ao invés de pensar na estratégia para melhorar os resultados, se concentrou em, “Injetar um fluxo infundável de talento direto nas veias da empresa. Passaram a contratar pessoas excepcionais, sempre e onde quer que as encontrassem, em geral sem ter uma função específica em mente” (COLLINS, 2006, p. 71).

Quando, no início da década de 1980 o setor bancário se transformou completamente em três anos, a Wells Fargo estava mais preparada do que a concorrência e cresceu em meio a uma realidade de mudanças no setor que levaram muitos concorrentes a ruína, graças a qualidade do time. “A única forma de atender às pessoas que estão dando resultados é não as sobrecarregar com as pessoas que não estão dando resultados” (COLLINS, 2006, p. 85).

O delegante, portanto, deve não só contratar as pessoas mais disciplinadas, mas também demitir aqueles que não estão de acordo com a direção dada pelo delegante. Collins entende que quando a delegante falha é porque deixa delegados ineficientes em posições-chave. O delegante, no entanto, precisa ficar atento e estudar quais comportamentos são bem-sucedidos e quais precisam ser eliminados imediatamente. Segundo Collins (2006, p.54), “Eles vão vender as fábricas ou demitir um irmão, se for necessário para tornar a empresa excelente.”

Para escolha do delegado, o autor diz importar mais os atributos de caráter do que a bagagem educacional específica, habilidades práticas, conhecimentos especializados ou experiências de trabalho, uma vez que estes são ensináveis e atributos de caráter são mais arraigados.

### **2.2.3.3 Definição do escopo da delegação**

Em todos os momentos nos confrontamos com a palavra **foco**.

É obrigação do delegante estabelecer os objetivos. Em todos os casos estudados pelo autor, a definição da estratégia repousa sempre na excelência dos produtos ou prestação de serviços. A estratégia tem que ser clara e focada.

Como foi a estratégia de Charles R Cork Walgreen III, quando decidiu no final de 1975 sair dos serviços de alimentação e entrar nas lojas de conveniência.

Muito bem, agora eu vou traçar a linha na areia: estaremos completamente fora do ramo de restaurantes dentro de cinco anos.” Naquele momento tínhamos mais de

500 restaurantes. Você poderia ter ouvido um alfinete cair. Ele prosseguiu “E quero que todos saibam que o relógio já começou a contar o tempo.” Seis meses depois, estávamos numa reunião seguinte de conselho de planejamento e alguém mencionou, de passagem, que nós tínhamos cinco anos para sair do negócio de restaurantes. Cork não era um cara muito feroz. Deu apenas uma leve batidinha na mesa e disse: “Escutem, vocês têm quatro anos e meio. Eu disse que tinham cinco há seis meses. Agora vocês têm quatro anos e meio.” Bem, no dia seguinte, as coisas realmente começaram a andar no sentido de desativarmos nossa área de restaurantes. Ele nunca titubeou. Nunca duvidou, jamais cogitou uma segunda opção. (COLLINS, 2006)

#### **2.2.3.4 Definição de responsabilidade – definição de metas e acompanhamentos**

Collins, trabalha muito o conceito de disciplina, onde os delegados possuem autodisciplina e sabem o que precisa fazer e como fazê-lo. Entende que uma grande empresa é cheia de pessoas que sabem como liderar a si mesmas. Dar responsabilidade para todos trabalharem dentro de seus limites é essencial.

Delegados disciplinados seguirão o plano e cumprirão todas as suas responsabilidades, não importando as circunstâncias, não precisando serem mandados.

Entende que o delegante tem que atribuir metas e responsabilidades, e o que fazer deve ser descoberto junto com o delegado, usa aqui também o conceito de diálogo socrático. Assevera que delegantes que seguiram o modelo “*gênio com mil auxiliares*”, exército de bons soldados que fazem o que são mandados liderados por um gênio arrebatador, não conseguem fazer uma equipe que o substitua.

Diz que no momento que o delegante tem que controlar rigidamente uma pessoa é porque errou na contratação. Os delegantes precisam ser orientados, ensinados conduzidos, mas não rigidamente controlados.

Informa que não é só a presença de uma meta que estimula o progresso, é também o nível de comprometimento com respeito a meta.

O estabelecimento de metas audaciosas, segundo o autor, requer um nível de confiança fora do comum, que qualifica como, autoconfiança que beira a *hubris*. Define o fator *hubris* como orgulho, confiança até arrogância excessiva.

Para entregar metas ambiciosas, o autor bate incessantemente na tecla de contratar as pessoas certas, pessoas certas são autodisciplinadas, o que afasta o micro gerenciamento, enfrentar sempre a verdade nua e crua, promovendo a escuta de todos, sem levar em conta o que ele chama de *sentimentos da alta gerência em detrimento da verdade*, porém, sem perder a fé de que no final conseguir-se-á atingir as metas.

### **2.2.3.5 Recompensas**

Collins prega que *o que importa é quem você paga, não como você paga*.

O objetivo de um sistema de compensações não deve ser conseguir os comportamentos certos das pessoas erradas, mas ser um vetor para manter as pessoas certas na empresa.

A recompensa deve sempre ser fixada de acordo com aquilo que é o objetivo da empresa. Porém, Collins não verificou, nas empresas que estudou, ser o plano de recompensas um diferencial para alcançar resultados, ou transformar uma empresa de boa em excelente. O diferencial, segundo sua opinião, é ter as melhores pessoas.

Não encontramos um padrão sistemático que ligasse as compensações dos executivos à transformação de uma empresa boa em grande. As evidências simplesmente não sustentam a hipótese de que a estrutura específica da compensação dos executivos funciona como uma alavanca -chave no processo de transformar uma empresa boa em excelente. (COLLINS, 2006, p. 79)

### **2.2.3.6 A delegação como desenvolvimento**

Ensina o autor que, para alcançar a perenidade, a empresa deve focar no desenvolvimento das pessoas.

Abaixo citação que estabelece uma comparação entre o Chase Manhattan e o Citicorp que elucida a opção vencedora do Citi em focar no desenvolvimento:

Os diretores executivos do Citicorp, ao contrário dos do Chase, usavam principalmente estratégias organizacionais (dar as ferramentas) para ajudar o banco a atingir suas metas. Stillman se concentrou na sucessão gerencial e na estrutura organizacional. Vanderlip comentou que “a única limitação que pode haver está relacionada com a qualidade de gerenciamento” e dedicou grande parte de seus esforços à formação da organização, iniciando um programa de desenvolvimento da gerência. George Moore se concentrou principalmente em transformar “o Citicorp numa instituição” criada em grande parte em torno de procedimentos para encontrar, treinar e promover funcionários. “Sem as pessoas desenvolvidas através destes procedimentos” escreveu, “nenhuma das nossas metas poderia ter sido atingida”. O Chase, em contraste se concentrou principalmente em estratégias de mercado e produto (impor as soluções) em vez de dar as ferramentas (COLLINS; PORRAS 1995, p. 164).

Portanto, o delegante estabelece metas estimulantes, claras, simples e compreensíveis, o delegado, criado em grande parte no núcleo, se compromete com elas, o delegante estabelece um diálogo onde a verdade está sempre em evidência e monitora os resultados e entregas.

O autor coloca a questão de forma bem simples, tendo por base as suas pesquisas, é extremamente difícil uma empresa se tornar altamente visionária e assim permanecer quando contrata altos executivos de fora da organização.



## **2.2.4 A visão de Vicente Falconi**

### **2.2.4.1 O delegante**

Vicente Falconi entende que o delegante deve definir o verdadeiro foco da organização e, após, entender os fatores que são realmente importantes para que os bons resultados sejam alcançados. Qual aspecto do negócio que a empresa tem que ser a melhor do mundo para garantir sobrevivência a qualquer custo? Esta é a pergunta que o delegante tem que responder e, após, comunicá-los a organização e gerenciá-los.

A comunicação dos pontos vitais é de suma importância, pois todos na empresa devem ter consciência de que naqueles pontos a organização tem que investir e se dedicar, mesmo com sacrifício de outras áreas.

Para realizar tal tarefa, estabelece a seguinte agenda para o delegante:

1. criar um sistema que possa atribuir a todas as pessoas metas que sejam críveis e desafiadoras. Estas metas devem ser calculadas a partir de lacunas previamente identificadas;
2. Promover o domínio do Método pela equipe com crescimento constante nas técnicas e recursos de análise bem como num perfeito gerenciamento da rotina;
3. Promover a aquisição do conhecimento técnico pela equipe
4. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um Sistema de Recrutamento e Seleção (padronizar o processo). Participar do Recrutamento e Seleção de sua equipe. Selecionar, entre os recrutados, Pessoas Excepcionais e garantir um crescimento mais rápido para estes como permitido por seu potencial mental, como definido por Maslow (algumas poucas pessoas excepcionais fazem a grande diferença em uma organização)
5. Participar das várias formas de treinamento de sua equipe exercendo a função de professor em alguns casos. Estabelecer e melhorar continuamente um Treinamento Especial para pessoas excepcionais existem pouquíssimas super-excepcionais. Estas pessoas são imperdíveis e podem mudar a história de uma organização. Entender o processo de Aprendizado Humano e que o aprendizado de uma empresa é a somatório do aprendizado das pessoas. Entender o conceito de Potencial Mental Humano como formulado por Maslow e a necessidade de que as pessoas tenham condições de aprender continuamente. Este aprendizado deve ser realizado, preferencialmente, por meio do método de solução de problemas, com metas bem estabelecidas.
6. Inspirar as pessoas. Nós não trabalhamos somente pelo dinheiro que recebemos. O ser humano gosta de realizar um sonho. Sonhe grande, promova o sonho e inspire as pessoas. Sonhar grande dá o mesmo trabalho de sonhar pequeno.
7. Fazer coaching. Supervisionar a maneira de trabalhar de sua equipe e aconselhar, fazendo ajustes de procedimento. O coaching é um treinamento no trabalho.
8. Promover a Meritocracia. Garantir o estabelecimento e melhoria contínua de um sistema de Avaliação do Desempenho (padronizar os processos). Promover uma avaliação do desempenho de seu time de forma honesta e construtiva, dando feedback contínuo (pelo menos uma vez ao ano). Demitir quando necessário. Afastar de 5 a 10% por ano daqueles mais mal avaliados do time, abrindo espaço para novos valores e dando a oportunidade para que os demitidos possam encontrar tarefas que amem fazer e nas quais possam ser mais felizes e valorizados.
9. Alinhar os interesses das pessoas com os da organização por meio de um sistema

de incentivos;

10. Cuidar da cultura predominante na organização, trabalhando no sentido de fixar valores que garantirão o seu futuro. Estes valores devem estar incluídos nos quesitos da avaliação de desempenho;

11. Promover uma cultura de alto desempenho, “esticando” as metas e atribuindo valor aos que as superam.

12. Promover a cultura de tomar decisões com base em fatos e dados. Incentive a prática da análise e da síntese como elemento principal do planejamento e fundamental no processo de aprendizado. Exija a apresentação das análises em suas reuniões. Valorize a honestidade intelectual. Valorize a busca da verdade contida nos fatos e dados;

13. Promover uma cultura de “enfrentamento dos fatos” que valoriza a verdade e não tem medo de ver os fatos como são. É a cultura onde se espera que os gerentes comuniquem, para o time e para cima, não somente os bons resultados, mas também o que não está indo bem e precisa ser encarado como é, de tal modo que possa ser consertado. Uma cultura onde se valoriza a busca de fatos e dados para analisar eventos e não somente a intuição (FALCONI, 2009, p. 14-15).

O Delegante, portanto, deve estabelecer esta agenda, que de um lado olha para resultado realizado através da delegação, e de outro lado, leva em consideração as necessidades do delegado. No entanto, diz ser somente atribuição sua, ser agente de mudança.

Vicente Falconi diz que gerenciar é resolver problemas. O delegante, portanto, tem que ter a capacidade de enxergar o problema, ter capacidade de analisar o problema e encontrar a solução.

#### **2.2.4.2 Critério de escolha do delegado**

Falconi entende que os delegados devem ser escolhidos não só por critérios técnicos, mas o principal fator que deve nortear a escolha destes profissionais é a sua capacidade de liderança, sua dedicação a construção do conteúdo da liderança e seus valores comprovados na convivência do dia a dia.

Entende o autor que o processo de recrutamento e seleção, quando bem feito, aumenta a probabilidade de que a empresa recrute e selecione os melhores valores, mas a verdadeira seleção é feita ao longo dos anos pela observação de cada um em seu trabalho. Portanto, como critério de escolha para o delegado, Falconi indica a verificação do quanto ele se dedica a desenvolver a sua equipe e, se consistentemente, bate as metas que lhe foram impostas.

Como Falconi entende que gerenciar é resolver problemas, o delegado deve ter um apreço a técnicas de solução de problemas, além de contar com uma personalidade inquieta e de pouca acomodação. Então, o enfrentamento da verdade e o gosto por procurar soluções

lógicas é um atributo que deve ser buscado no delegado.

Destaca que o delegante, quando escolhe um delegado deve levar em consideração o seu amor ao trabalho proposto, pois somente isto garantiria a sua motivação em tornar-se o melhor do mundo no que faz.

[...]o espírito de excelência é ter a atitude, em tudo que faz, de querer fazer o melhor do mundo. Pode-se até não conseguir mas vale tentar. [...] Nunca vi, em minha vida, uma pessoa de sucesso que não amasse o que faz (FALCONI, 2009, p. 17).

### **2.2.4.3 Definição do escopo da delegação**

Para o autor, cabe ao delegante estabelecer a meta para o delegado, que é o seu foco. Esta meta deve ser crível e desafiadora. Falconi sugere que as metas sejam criadas através da busca de oportunidades de ganhos, ou seja, das lacunas.

O delegante deve determinar as lacunas e, com vistas nela, estabelecer as metas. A lacuna corresponde à diferença entre o valor atual de um indicador e o valor ideal. Orienta que devemos ser ambiciosos em determinar as lacunas e ter sempre em mente que a alegria do trabalho é atingir metas.

No seu entendimento, além de serem claras e desafiadoras, a meta deve ser priorizada. Cada delegado deve ter de três a cinco metas, no máximo, sendo de preferência por um critério financeiro.

As metas dadas pelo delegante ao delegado, devem ser desdobradas, alinhando toda a empresa e fazendo o acompanhamento e correções mensais.

Vicente Falconi, define assim os critérios para fixação da meta:

- a) As metas devem ser suficientemente desafiadoras, em todos os níveis gerenciais, de tal modo a forçar a busca de conhecimento novo.
- b) As metas não podem ser estabelecidas de tal forma a desanimar a todos mesmo antes do trabalho começar. As pessoas devem achar difícil atingir as metas mas devem acreditar que seja possível (... “se alguém já chegou lá, posso chegar também!”...)
- c) As metas são estabelecidas para ser atingidas. Este fato deve ser considerado no Sistema de Avaliação do Desempenho.
- d) As metas devem estar alinhadas e amarradas no orçamento de organização (FALCONI, 2009, p. 42).

Existem, na concepção do autor, dois tipos de metas: resultados que desejamos manter e resultados que desejamos melhorar. Para tanto, a meta deverá ser correta, isto é, deve partir de um problema levantado corretamente e para o qual se busca a solução. A direção deve ser clara. Na opinião do autor, os problemas precisam ser sempre corrigidos, nunca varridos para baixo do tapete.

Para Falconi a meta é o foco do gerenciamento em qualquer nível, pois tanto delegante quanto delegado estão na empresa para cumprirem as metas. As metas devem ser definidas em três horizontes: Organização, Processos e Operações desdobradas até a base da organização.

#### **2.2.4.4 Definição de responsabilidade – definição de metas e acompanhamentos**

O delegado, depois de recebida a sua meta ou uma diretriz, deve analisar o problema e realizar um plano de ação, além de promover o desdobramento da sua meta.

Vicente Falconi (2013, p. 43), ensina:

Estabeleça com clareza aonde vocês querem chegar (meta, fim, resultado, efeito) com o seu item de controle. Por exemplo, sua meta deve conter: Objetivo: reduzir o percentual de peças refugadas.

Valor: ... de 6% para 0,5%

Prazo: Até 30 de setembro de 2012.

Vicente Falconi é divulgador incansável do método do ciclo PDCA de controle: Plan (planeje), Do (Execução), Check (verifique) Act (agir), método de solução de problemas que consiste em:

Planejamento (P)

a. Estabelecer metas sobre os itens de controle,

b. Estabelecer a maneira (caminho, método) para atingir metas propostas.  
Execução (D) Execução das tarefas exatamente como previstas no plano e coleta de dados para verificação do processo. Nesta etapa é essencial o treinamento no trabalho decorrente da fase de planejamento

Verificação (C)

A partir de dados coletados na execução, compara-se o resultado alcançado com a meta planejada

Atuação Corretiva (A) Esta é a etapa onde o usuário detectou desvios e atuará no sentido de fazer correções definitivas, de tal modo que o problema nunca volte a ocorrer (FALCONI, 2004, p. 33).

Assim, analisa-se o processo para chegar na causa do mau resultado. Sabendo-se qual o problema estar-se-á apto a resolvê-lo.

O conceito do PDCA é baseado na coleta de dados, pensar na solução de problemas de forma estruturada e permite que as pessoas contribuam para buscar a causa do problema.

No Plano de ação, uma vez que está conhecido o problema, este deverá ser desmembrado em partes para condições de melhor gerenciamento, definidas as iniciativas para corrigi-lo e responsabilidades de cada indivíduo para a sua solução.

Uma vez que o problema grande, isto é, a meta, é dada ao delegado, cabe a ele dividir o problema em problemas menores, isto é, desdobrar a meta. Neste momento o delegado passa a ser delegante e deverá acompanhar este desdobramento, segundo o autor, até a base

da organização. Todos devem ter um problema para resolver, isto é, um objetivo, uma meta.

Para cada desdobramento exige-se um novo plano de ação, que deve ser acompanhado pelo delegante da meta, garantindo que as ações sejam realizadas, os problemas corrigidos e as metas atingidas.

O autor dá o exemplo do 5W1H, onde estão definidas responsabilidades, que frisa deve ser um CPF e não um grupo de pessoas, o que vai ser feito e por que, e em quanto tempo.

O 5 W1H é uma ferramenta de qualidade, cujas letra tem o seguinte significado:

*What:* O que será feito para resolver o problema

*Who:* Quem é o responsável por executar a iniciativa

*Where:* Onde será executada a ação

*When:* Quando a ação terá sido executada e o problema resolvido

*Why:* Porque a ação será executada

*How:* Como será executada a ação.

Toda a metodologia do Professor Falconi, se baseia na disciplina para atingir resultados, através do saneamento dos problemas organizacionais. A verificação dos Planos de Ação é constante pelo delegante, bem como o ajuste de rota.

O autor entende que as metas financeiras são as principais a serem perseguidas, sendo o Ebitida o melhor indicador de eficiência operacional.

Mas planos de ação sem execução não levam a nada, é o que pontua Falconi:

Somos procrastinadores por natureza e, se não houver verificação da execução e cobrança, não se consegue atingir as metas. A letra C de CHECK significa verificar o alcance da meta e a execução das ações. As duas coisas têm que ser feitas. O líder confia, mas checa! (FALCONI, 2009, p. 100).

A cobrança de resultados é fator crítico de sucesso, segundo o autor. Cita exemplo da AmBev, abaixo:

Na minha experiência, o que move realmente o PDCA é o forte foco no check dos resultados. Na AmBev, todo o mês Marcel e Magim iam às fábricas e às regionais comerciais, cobrando fortemente dos gestores. Depois o Brito cobrava cada “fato-causa-ação” quando assumiu a Diretoria de Operações e, finalmente, na fábrica Nova Rio o foco total no “75/20” na cobrança foi definitivamente o fator crítico de sucesso do projeto. (FALCONI, 2009, p. 101)

No método PDCA, o D de DO significa executar. A falta de decisão de executar completamente o Plano de Ação, obviamente, elide a possibilidade de o problema ser resolvido e conseqüentemente a meta ser atingida.

Falconi relata conhecer diversos casos de Presidentes de empresas que precisam

tomar decisões difíceis e não as tomam por não conseguir enfrentar amigos, parentes ou mesmo a opinião do grupo a seu respeito. Nestas decisões muitas vezes estão o plano de ação, e não são implementadas. Lembra de uma empresa que foi vendida e o novo proprietário executou o plano de ação e duplicou a Margem Ebitida em três meses.

A execução é o mais importante. Como o ser humano é procrastinador a verificação deve ser constante pelo delegante. O delegante confia, mas checa.

#### **2.2.4.5 Recompensas**

O autor entende que deva existir um sistema de incentivos cuja finalidade é alinhar o interesse das pessoas com a organização.

Por entender que o desafio é importante, orienta que deve o delegante, esticar as metas e atribuir valor aos que as superam. Esta é a maneira de promover a cultura de alto desempenho, oferecendo reconhecimento e retorno pecuniários àqueles que realmente entregam valor a empresa.

Falconi entende que deve ser promovido sistema de avaliação de desempenho contínuo e construtivo, onde se avalie o desempenho dos delegados afastando de 5 a 10% por ano dos mais mal avaliados.

#### **2.2.4.6 Delegação como desenvolvimento**

Falconi, entende que o delegante consegue resultados através das pessoas. Então o delegante deve investir uma parte substancial do seu tempo no desenvolvimento dos seus delegados. A agenda de desenvolvimento é a sua agenda.

Como aqui, os delegados são gestores de pessoas, esta dedicação também é sua.

O delegante deve, portanto, promover o domínio do método pelos delegados com crescimento constante de técnicas e recursos de análise, bem como num perfeito gerenciamento da rotina, promover a aquisição do conhecimento técnico pela equipe.

O conhecimento pode ser conseguido através de aulas ou instruções (conhecimento explícito), mas deve propiciar, principalmente, o conhecimento prático.

O cerne do método gerencial preconizado por Falconi é o PDCA.

A utilização do método oportuniza, segundo a sua visão, o aprendizado contínuo. Assevera:

“Veremos que o PDCA permite criar, aprender, copiar e difundir conhecimento e que o aprendizado é a alma de sua utilização. O PDCA transforma uma

organização numa escola pois a busca por resultados é paralela à busca do conhecimento. (FALCONI, 2009, p. 25)

Orienta que a cada reunião o delegante verifique como o delegado fez a análise do problema, a fim de verificar o quão profundo foi para a sua solução, ou, se não foi analítico o suficiente, ajudá-lo na análise, desta forma, o desenvolvendo.

Vicente Falconi prega que deve o delegante buscar sempre desenvolver no trabalho uma cultura capaz de desenvolver as potencialidades humanas, pois o desenvolvimento de uma organização é um processo educacional de acumulação de conhecimento. Baseia a sua tese no humanismo, além do método.

## **2.2.5 A visão de Pedro Mandelli e Antônio Loriggio**

### **2.2.5.1 O delegante**

O delegante, segundo Mandelli e Loriggio (2017, p. 27), deve sempre adaptar o seu estilo natural a necessidade do momento. Ensina:

Aproveitando-se de suas características pessoais e de personalidade que facilitam o uso de alguns recursos e dificultam o uso de outros. Por exemplo, uma pessoa mais extrovertida pode ter mais facilidade na comunicação e na abertura com os liderados então ela passa boa parte do tempo em atividades desse tipo. Uma pessoa introvertida pode não usar muita esta prática, mas por outro lado terá uma excelente profundidade nas análises e na coerência de seus atos, pois gosta de refletir e se sente mais segura quando tem os dados e fatos na mão antes de decidir. Um líder pode gostar mais dos detalhes do que outro, e com isso vai se aproximar mais e controlar mais do que outro. Outro se sente bem planejando e pensando no futuro e converge seus esforços de liderança para esse modelo, e assim por diante. Esse jeito pessoal de cada um traz um toque no estilo de liderança que se torna visível no final para os liderados. [...] Não há algo de errado com o estilo, mas ele se torna um modelo mais ou menos fixo e que de certa forma pode refletir um jeito adaptado de atuação e, em alguns casos, um estilo de conforto, pois é um estilo que o líder se dá bem. [...] Será que essas características pessoais do Líder respondem exatamente o que seu pessoal atual necessita?

Pregam a flexibilidade no estilo gerencial do delegante na condução dos seus delegados, levando em consideração as necessidades destes, bem como o momento pela qual a empresa passa. O delegante não deve fixar a si em um estilo, deve, portanto, praticar vários estilos diferentes. Relativizar a sua forma para que consiga alcançar resultados com aquele delegado em específico em uma determinada situação. É o que chama de abordagem situacional.

Os autores, entendem que o delegante tem que, obrigatoriamente, conhecer as necessidades do que irá delegar. Se não conhece o que é exigido para desempenhar as tarefas, não tem condições de avaliação das competências e habilidades que deverão ser constatadas

no delegado. Assim, como não conhece em detalhes o que é exigido para a tarefa, erra na avaliação de escolha do delegado.

### **2.2.5.2 Critério de escolha do delegado**

O delegado, segundo orientação dos autores, deve ser escolhido após a verificação do seu preparo e disposição para a tarefa ou projeto.

Elucida, porém, que nem sempre o delegado estará preparado ou disposto para todas as tarefas e situação delegadas. O seu preparo e disposição variará de acordo com a tarefa ou projeto a que é submetido.

Para algumas tarefas, uma pessoa pode estar preparada e disposta, enquanto para outras, ela pode estar preparada e não disposta; ou mesmo disposta, mas não preparada, ou ainda, nem preparada nem disposta. E estamos falando da mesma pessoa.

Os autores recomendam fazer uma análise, de cada delegado, quanto preparo e disposição para cada tarefa ou projeto delegado. Diz-se que o delegado está preparado quando possui conhecimentos e habilidades suficientes para cumprir a tarefa. Portanto, deve-se entender as necessidades exigidas para a tarefa a fim de que a escolha seja assertiva.

Divide o preparo em conhecimentos, aquilo que o delegado precisa saber, e habilidades, aquilo que precisa saber fazer.

São, segundo a orientação dos autores, desta forma classificados os conhecimentos que devem estar presentes no delegado:

Conhecimento técnico formal

Está ligado à formação do liderado, com os cursos que efetivamente ele cursou e com sua base. Nem sempre este conhecimento é duradouro ou efetivo, pois depende da qualidade da formação ministrada.

Conhecimento Técnico informal

Está ligado aos conhecimentos adquiridos com a experiência e a vivência prática.

Conhecimento de gestão transferíveis

São aqueles ligados à gestão de maneira genérica, ou seja, podem ser úteis em diversas áreas. [...]

Conhecimento de gestão específicos

São aqueles ligados à gestão, mas exclusivos de determinadas áreas, como por exemplo, conhecimento de produtos e processos, operações, marketing, recursos humanos e outros. (MANDELLI; LORIGGIO, 2017, p. 28)

Quanto as habilidades, que são desenvolvidas com a prática e o exercício, citam:

- Pensamento lógico;
- Orientação para execução;
- Flexibilidade;
- Ouvir;
- Sintetizar;
- Trabalho cooperativo em times;



- Mobilização de pessoas;
- Raciocínio analítico,
- Atenção aos detalhes. (MANDELLI; LORIGGIO, 2017, p. 28)

Para que o delegante saiba se o delegado está mesmo preparado para realizar a tarefa, basta comparar os conhecimentos e habilidades que possui e os conhecimentos e habilidades necessárias ao cumprimento da tarefa.

Os autores orientam que tal verificação seja realizada em conjunto, entre delegante e delegado, para juntos acertarem se o delegado chega ou não ao nível da tarefa ou projeto.

Quanto à disposição, Pedro Mandelli e Antônio Loriggio orientam a busca aos sinais que indiquem se está ou não o delegado com a atitude favorável ao desenvolvimento da tarefa ou projeto.

Para verificarmos se o delegado está ou não com atitude favorável devemos entender como está sua motivação, autoconfiança, comprometimento e responsabilidade.

A composição entre preparo e disposição, coloca o delegado em quatro quadrantes:

Quadrante 1 - o **incauto motivado**, caracterizado por baixo ou nenhum preparo por parte do delegado e uma atitude muito elevada, Quadrante 2 – o **limitado frustrado**, quando percebe que a tarefa não é fácil e para dominar o preparo parece impossível e distante; Quadrante 3 – o **capaz inseguro**, esta etapa é caracterizada por um aumento importante no preparo e na competência, mas a motivação ainda está baixa, pois a autoconfiança esta baixa fazendo a pessoa perder parte da disposição; Quadrante 4 – o **realizador independente**, o preparo e a disposição.

Seriam, portanto, os níveis de evolução do delegado, que, segundo sua ótica, não ficam estáveis durante todo o período da delegação forçando com que o delegante adapte à forma como gere o delegado, variando de acordo com os quadrantes o nível de responsabilidade do delegado.

Dependendo da posição em que está o delegado, o delegante deve ajustar a sua atuação, até mesmo, escolhê-lo ou não à tarefa ou projeto.

### **2.2.5.3 Definição do escopo da delegação**

A especificidade do que é delegado, bem como as expectativas que se tem das pessoas e das tarefas quando prontas reforça a relação de confiança e afeta o engajamento entre delegante e delegado. O delegante precisa registrar e deixar muito claro o que espera do delegado.

Mandelli e Loriggio, no entanto, entendem que a tarefa ou projeto a ser delegado deve estar coerente ao nível de desenvolvimento do delegado. Assim, se o delegado está no Quadrante 1, e seu conhecimento é pequeno, o delegante deverá ser muito mais específico na comunicação, pois podem lhe faltar conhecimentos técnicos.

O objeto da delegação deverá ser explicado e detalhado. Nada é óbvio, e tudo precisa ser dito. Porém, a especificidade é fundamental em qualquer quadrante em que esteja o delegado.

#### **2.2.5.4 Definição da responsabilidade – definição de metas e acompanhamento**

Os autores trazem em sua obra, referência aos quatro níveis de evolução do delegado, que, segundo sua ótica, não ficam estáveis durante todo o período da delegação forçando com que o delegante adapte à forma como gere o delegado, variando de acordo com os quadrantes o nível de responsabilidade do delegado.

Assim, quando o delegado está no quadrante 01 e lhe falta o preparo necessário, o delegante deverá definir as metas e objetivos, bem como tomar as decisões importante, cabendo ao delegado somente cumpri-las. O delegante lhe oferece altas doses de diretividade e treinamento e baixas doses de suporte e apoio.

Acompanhamento e controle pelo delegante devem ser realizados ao delegado que está no Quadrante 1 em rituais de acompanhamento frequentes, quase diárias. Neste caso o delegante age como comandante.

Já quando o delegado está no quadrante 2, a definição de objetivos será feita pelo delegante, porém depois de ouvir o delegado.

O acompanhamento será um pouco mais espaçado, porém continuará próximo. A orientação é acompanhar a tarefa e a parte motivacional, focar no reconhecimento e no feedback. O delegante age aqui como que um treinador.

Já quando o delegado está no quadrante 3, delegante e delegado constroem juntos objetivos e metas.

O delegado possui preparo e o delegante deve diminuir a diretividade, concentrando apenas no apoio e suporte, mantem-se a verificação, porém os rituais de acompanhamento deverão ser mais espaçados, de acordo com o combinado entre as partes. O delegante atua como orientador.

Já quando o delegado está no Quadrante 4, o delegado define os objetivos e metas

mais que o delegante. O acompanhamento, neste caso, será eventual. O delegante é apoio do delegado.

O delegante neste caso age como desafiador, deve sempre manter o delegado que está em Q4 desafiado, oferecendo sempre novas oportunidades e novidades.

Quando o delegado está, portanto, no Quadrante 3 e 4, o estilo do delegante deve ser de apoio e orientação. Escutar, elogiar e reconhecer, dar feedback, compartilhar responsabilidades, buscar envolvimento e participação, resgatar a confiança, entender os problemas de atitude e mostrar-se disponível para ajudar.

#### **2.2.5.5 Recompensas**

Os Autores não tratam de recompensas pecuniárias, somente da evolução do delegado a novos patamares, o que deve ser considerado uma recompensa ao seu esforço. É o reconhecimento de seu desenvolvimento que lhe dá mais reponsabilidade e oportunidades.

#### **2.2.5.6 Delegação como desenvolvimento**

Mandelli e Loriggio reforçam a importância dos rituais de acompanhamento para o exercício da liderança do dia-a-dia, sendo que os mesmos devem ser individuais e individualizados para que a delegação seja efetiva. Acompanhar e alinhar é uma necessidade para desenvolver o delegado.

Os quadrantes apresentados por Mandelli e Loriggio representam a evolução natural do delegado, sendo a sua identificação fator essencial para direcionarmos a delegação.

Importante lembrar que o quadrante se refere a uma pessoa realizando uma tarefa, atividade, processo ou projeto. Assim, um alto executivo poderá ser Q1, se estiver lidando com uma tarefa ou projeto para o qual não tenha preparação ainda.

O tempo que o delegante deve dedicar a mudança de quadrantes do delegado é fator de destaque para os autores.

O delegante deverá acompanhar e controlar o delegado como forma a garantir o aprendizado, de modo que os rituais de acompanhamento e orientação sejam mais frequentes quanto menos preparado esteja o delegado. Assim, corrigirá os desvios em tempo, orientará e tirará dúvidas.

Também, o delegante deve esticar as metas, como forma de tirar o delegado da zona de conforto e ir aumentando o desempenho e a busca por mais preparo e experiência. Os

planos de ação são destacados pelos autores como fatores de mudança, desde que acompanhados.

Mandelli e Loriggio entendem verdadeiramente a delegação como desenvolvimento, pois acreditam que o trabalho do delegante não é somente ter pessoas do quadrante 4 trabalhando para eles, mas, principalmente, centrar seus esforços a levar o máximo de delegados a este estágio.

### **2.3 Comparação entre os autores**

Confrontaremos as ideias de cada um dos autores, para, ao final, escolhermos a orientação que balizará nosso modelo de delegação.

#### **2.3.1 O delegante**

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre o delegante:

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antônio Loriggio
<p>O delegante deve:</p> <p>1.- Conhecer o seu projeto ôntico 2.- Agir conforme ele, em unidade de ação para encontrar realização para si e para o negócio</p> <p>3.- Ter consciência do que é,</p> <p>4.- Saber usar os meios disponíveis para atingir o seu escopo.</p> <p>5.- Enxergar a realidade.</p> <p>Possui: 1.- superioridade potencial de nascimento; 2.- Superioridade de conhecimento e práxis no negócio; 3.- Superioridade de realização devido a decisões intuitivas.</p>	<p>O delegante tem 7 características:</p> <p>1.- Conhece o seu pessoal e sua empresa;</p> <p>2.- Insiste no realismo;</p> <p>3.- Estabelece metas e prioridades claras;</p> <p>4.- conclui o que foi planejado;</p> <p>5.- Recompensa quem faz;</p> <p>6.- Amplia as habilidades das pessoas pela orientação;</p> <p>7.- Conhece a si próprio.</p> <p>A intuição é desenvolvida no dia a dia.</p>	<p>Atributos comuns em todos os delegantes nível 5:</p> <p>1.- Humildade pessoal;</p> <p>2.- Força de vontade baseada no profissionalismo</p> <p>3.- Disciplina;</p> <p>4.- Tenacidade e persistência;</p> <p>5.- Paixão pela empresa</p> <p>Não cultua a personalidade.</p>	<p>Delegante deve 1. - Designar o foco da organização – a meta;</p> <p>2.- Entender quais os fatores que são realmente importantes para que os resultados aconteçam;</p> <p>2.- Treinar e inspirar as pessoas;</p> <p>3.- promover a meritocracia alinhando a remuneração ao desempenho da organização;</p> <p>4.- Promover a cultura do</p>	<p>Todo o delegante possui um estilo de delegação baseado nas suas características pessoais</p>

			alto desempenho; 5.- buscar a verdade através de dados e fatos	
Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos
Subtração da consciência do Em Si único pela atuação do Monitor de Deflexão	Falta de firmeza emocional	Falta de foco Vê o que é essencial e ignora o resto.	Medo de Enfrentar a verdade	Estilo pessoal do delegante pode não ser adequado a necessidade do delegado no momento
Solução	Solução	Solução	Solução	Solução
Autoconhecimento – conhecer seus complexos e dominá-los	Focar nas 4 qualidades da firmeza emocional: 1.- Autenticidade;	- Disciplina; -Busca incessante pela qualificação -Envolvimento para o negócio	Treinamento em técnicas de solução de problemas	Flexibilidade na condução da delegação, levando em consideração o quadrante de

	2.- Autocontrole;	- Visão de		desenvolvimento
	3.- Humildade;	legado -		do delegado.
	4.- Consciência de si próprio	Sucessão		

Quadro 1- Visão dos autores sobre o delegante. Fonte: dados de pesquisa da autora

Todas as visões de como o delegante deve ser e agir tem nascedouro no conhecimento do seu projeto ôntico. Fazer aquilo que é o seu impulso natural vai lhe conferir a paixão necessária a construção de sua obra. Seu projeto será realizado, realizando-o e realizando a todos a sua volta.

Todos os autores falam das atitudes dos delegantes de sucesso, que nada mais são do que fenômeno. A causa, aquilo que o torna efetivamente capaz, é estar em unísono ao seu Em Si ôntico.

Não vemos problema na adaptação da conduta do delegante diante da fase de maturidade profissional e motivacional que se encontra o delegado, tal flexibilidade deve existir. Podemos mudar nossa postura, assumindo uma condução mais diretiva ou de apoio. Isto, obviamente, tem que ser feito, é situacional. O que temos que preservar sempre é o objetivo. Aí, voltamos ao projeto ôntico.

Também, entendemos que Meneghetti acerta em estabelecer a causa que obstaculiza esta condição de atuação, a subtração do Em Si ôntico pela dominância do Monitor de Deflexão. Passamos a ser conduzidos por estereótipos e complexos que nos afastam de ver a realidade e as oportunidades, por conseguinte, não conseguimos mais enxergar com clareza os objetivos e as relações. Nos impossibilita de usar a intuição para tomarmos decisões otimais.

O autor que, neste tópico, mais se aproxima da visão de Meneghetti é Ram Charan, quando fala de autenticidade, asseverando que deve haver coincidência entre a pessoa interior e a exterior, também quando prega a consciência de si próprio, conhecendo o lado obscuro de seu comportamento e bloqueios emocionais, devendo-se passar a desenvolver uma estratégia para lidar com eles.

No entanto, entendemos que Ram Charan não foi à raiz do que realmente faz a

diferença, estar de acordo com o seu projeto, aquilo que o delegante tem que fazer pois a sua natureza o impulsiona. Se não fizer, a frustração trará doença, infelicidade e falta de prosperidade para si e para os que o cercam.

Assim, o delegante deve envidar todos os esforços para conhecer e seguir o seu projeto ôntico e garantir, através do autoconhecimento, que conhece seus complexos e os domina.

Vicente Falconi agrega neste tema, pois instrumentaliza a visão dada por Meneghetti.

Desta forma, o delegante que, conhece o seu projeto ôntico, comunica-o a organização através das metas, oferecendo condições fáticas para que realmente o seu projeto seja viabilizado.

Jim Collins fala da paixão pela empresa e pela constatação de não estarmos diante de delegantes que cultuem a sua personalidade. Entendemos que isto ocorre sim, quando o delegante ama o seu projeto, tal qual explicado na concepção de Meneghetti, agindo em egoísmo vital, desprezando todo o resto, busca a realização pela construção de sua obra.

### 2.3.2 Critério de escolha do delegado

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre o critério de escolha do delegado:

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antônio Loriggio
O delegado deve ser útil e funcional ao projeto do delegante.	O delegado deve se adequar a uma listagem de requisitos técnicos e comportamentais inegociáveis para o cargo.	O delegado deve apresentar talento excepcional, e disposição de fazer o que for necessário para alcançar os objetivos da empresa.	O delegado deve se dedicar a sua equipe e com ela bater as metas de forma consistente.	O delegado deverá ser avaliado em seu conhecimento e disposição para a tarefa, para tanto deverá o delegante comparar o conhecimento e habilidades que possui e o



				conhecimento e habilidades necessárias.
Capacidades	Capacidades	Capacidades	Capacidades	Capacidades
Técnica	Preparado para as novas demandas oriundas das mudanças do mercado	Atributos de caráter (disciplina, humildade, força de vontade, tenacidade)	Técnica	Capacidade técnica varia de acordo com a tarefa dada ao delegado
O Jogo do delegante deve agradar o delegado		Paixão	Amor pelo trabalho que desenvolve	Disposição varia de acordo com o momento do delegado
Capacidade de relação	Aspectos da personalidade do delegado que o fazem adaptar-se à cultura.		Liderança e sua dedicação à construção do conteúdo da liderança	Divisão dos delegados em quadrantes: Q1- o incauto motivado; Q2-O limitado frustrado; Q3- capaz inseguro; Q4- realizador independente.

Ambição de sucesso – trabalham pela própria ambição		Crítérios técnicos são secundários e ensináveis.	Gosto por procurar soluções lógicas	
Obstáculo	Obstáculo	Obstáculo	Obstáculo	Obstáculo
Monitor de Deflexão do delegante	Pontos Cegos do delegante que o faz escolher sempre um mesmo tipo de pessoa.			A incorreta verificação do estágio do delegado.
Psicologia da Genitura				
Tipos difíceis (complexos do delegado)				

Quadro 2- Visão dos autores sobre os critérios de escolha dos delegados. Fonte: dados de pesquisa da autora

Tudo parte do pressuposto que o delegante sabe o que quer e do que precisa para realizar o seu projeto. A par deste conhecimento, que é a base da teoria de Meneghetti, e de onde partem todos as soluções, nos parece adequado o caminho indicado por Ram Charan, quando mandar criar uma listagem de competências técnicas e comportamentais inerentes ao cargo.

Importante a orientação de Falconi, quando diz que o delegado deve ser recrutado, dentro ou fora da empresa, dentre aqueles que batem meta consistentemente, com o time e fazendo certo. Collins complementa esta visão afirmando que o delegado deve ter talento e disposição de fazer o que for necessário para alcançar os objetivos da empresa.

Obviamente, esta motivação só é vista naqueles delegados que fazem o trabalho por ambição pessoal ao seu projeto ôntico. O jogo do delegante deve agradar ao delegado que vê nele um caminho de realização e sucesso.

Caminho descrito por Mandelli e Loriggio são caminhos de evolução, exigindo do delegante um olhar acurado para entender o momento de conhecimento e motivação do

delegado. Porém, Meneghetti é mais incisivo e amplo neste quesito, pois este olhar ao delegado é constante durante todo o tempo da delegação.

Entendemos que o maior obstáculo a escolha do delegado esteja, realmente, na atuação do Monitor de deflexão, tal qual definido por Meneghetti e o que Ram Charan chama de ponto cego do delegante, que o faz escolher pessoas só de um tipo.

O delegante, tal qual exaustivamente demonstrado neste trabalho, deve conhecer seus complexos para assim, dominando-os, e, afastado os estereótipos, escolher o delegado que seja útil e funcional.

A consideração da psicologia da genitura, dado os traços de personalidade inerentes em cada tipo, devem ser levadas em consideração quando escolhe-se o delegado. Tal qual adverte Meneghetti, devemos escolher aquele que melhor atuará para o escopo da delegação e a personalidade do indivíduo pode facilitar ou prejudicar este caminho.

### 2.3.3 Definição do escopo de delegação

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre Definição do escopo da Delegação.

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antonio Loriggio
Clareza na definição da tarefa, sem permitir fatores pessoais.	Objetivos claros e específicos	Objetivos traçados de forma clara e focada	O objeto da delegação é a meta – crível e desafiadora, clara e transparente –	Registrar e deixar muito claro o que se espera do delegado
Evidenciar pontos de acordo	Converter a sua visão estratégica em pedidos específicos			Estar coerente com o nível do delegado
Não se manter na defensiva				
Ouvir a opinião do delegado				

Poder de decisão do delegante				
Díade não funcional				
Obstáculos				
Transfert				
Efeito Rede				

Quadro 3 -Visão dos autores sobre definição do escopo da delegação. Fonte: dados de pesquisa da autora

O escopo da delegação deve ser claro, nisto todos os autores são unânimes. Pedro Mandelli e Antônio Loriggio acrescentam um detalhe importante a esta recomendação, o olhar a comunicação sob o enfoque daquele que a recebe, adaptando-a para um melhor entendimento do escopo. Assim, quanto menor o Quadrante do delegado, mais específica tem que ser a comunicação. O delegante tem que garantir este entendimento.

Meneghetti agrega a esta orientação, a advertência a não permitir que fatores pessoais possam turvar esta clareza na comunicação do escopo, clareza esta que deve ser mantida durante todo o processo de delegação.

Agrega a discussão o “*Modus Operandi*” desta passagem. Em primeiro lugar, conduzir nossas ações a manter uma relação propícia a delegação, evidenciando os pontos de acordo, ouvir o delegado e não se manter na defensiva quando este não está de acordo. Porém, não esquecendo que a decisão final é sempre do delegante.

Meneghetti acrescenta questões fundamentais e que devem ser observadas e levadas em consideração e que não são tratadas por nenhuma escola de administração.

Prega que a delegação pressupõe uma relação clara e limpa, com o objetivo ao escopo, não adentrando em díades não funcionais. Deve-se deixar instaurar a díade provisória ocasional. A cada impacto junto ao delegado ter clareza do escopo; auscultar a resposta orgânica, mantendo o profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo.

Outro fator que interfere muito é o transfert, quando o delegado pensa em como pode enganar ou se fazer amado, tentando criar atalhos para o sucesso. Se não consegue ou sairá da empresa ou começará a colaborar.

Cuidado especial ao efeito rede, onde os componentes do trabalho recebem e transmitem informações, que são potencializadas como uma rede. Estas informações

poderão ocasionar erro que coloca uma situação em crise ou os delegados poderão tornarem-se rígidos às solicitações do delegante, ou pode-se acusar sempre uma situação ou pessoa.

O delegante deve estar atento a esta situação, chegar a fonte e eliminá-la.

Também a relação deve ser sempre formal, evitando-se desentendimentos e invasões no ambiente pessoal.

### 2.3.4 Definição de responsabilidade – definição de metas e acompanhamento

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre Definições de Metas e Acompanhamentos.

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antônio Loriggio
Responsabilidade do delegado adquirida pelo exercício com vontade em coerência com ambições naturais	Envolvimento do pessoal do delegante na execução.	Metas estimulantes, claras simples e compreensíveis	Meta alinhada ao orçamento da organização - item de controle definido	Responsabilidades atribuídas de acordo com o quadrante do delegado
Checagem do escopo da delegação com vistas a verificar a motivação do delegado	Estabelecer quem será responsável pelo quê. (Visão clara do papel que vão exercer)	Responsabilidades claramente atribuídas	Priorizar a meta	Metas claras para todos os quadrantes, porém: Q1- Fixada pelo delegante sem ouvir o delegado; Q2- Fixada pelo delegante ouvindo o delegado; Q3- delegante e delegado

				<p>constroem junto a meta;</p> <p>Q4- o delegado define objetivos e metas mais que o delegante.</p>
<p>Dar autonomia ao delegado sem deixar de verificar a honestidade profissional ou coerência de intervenção conforme pré-acordado</p>	<p>Meta de longo prazo divididas em marcos que se não atingidos, muda-se a rota ou pessoas</p>	<p>Corolário ao entendimento de que se deve contratar delegados excepcionais, o autor entende que o controle não deve ser rígido, pois pessoas certas são autodisciplinadas.</p>	<p>Problemas grandes devem ser divididos em problemas pequenos.</p>	<p>O acompanhamento do delegado varia de acordo com o quadrante:</p> <p>Q1- quase que diário- Age como comandante;</p> <p>Q2- frequente – Age como treinador;</p> <p>Q3- espaçados, de acordo com o combinado- Age como orientador;</p> <p>Q4- acompanhamento eventual – Age como desafiador</p>
<p>Checagem dos resultados no tempo previsto ou útil.</p>	<p>Definir os marcos específicos para as mensurações (verificação de como a</p>		<p>Execução e cobrança são os pontos mais importantes de um plano de ação</p>	

	estratégia está evoluindo)			
Entregar novas tarefas para não deixar chegar na zona de conforto	Ritos para cobrança de resultados		Imprescindível a coragem para fazer os planos de ação – decisões muitas vezes não são tomadas ou são postergadas pelo medo do enfrentamento	
Criar alternativas ao delegado	Reuniões com objetivos determinados			

Quadro 4 - Visão dos autores sobre definição de metas e Acompanhamento. Fonte: dados de pesquisa da autora

A meta deve ser clara, este ponto é unânime entre todos os autores pesquisados. Aqui, destaco a contribuição de Vicente Falconi quando agrega a esta discussão o conselho prático de alinhar a meta ao orçamento da organização e estabelecer um item de controle para possibilitar o gerenciamento e a dar transparência ao processo. Também é sua orientação a priorização das metas, não devendo ser mais de cinco para cada delegado.

O desdobramento da meta é orientação trazida por Falconi que tem o condão de levar à toda a organização um objetivo individual, devendo ser realizada até a base da empresa. Cada pessoa deve ter a sua meta.

As responsabilidades, segundo pregam os autores, devem ser claramente atribuídas. Todos devem saber o seu papel.

Meneghetti, entende que se deve dar autonomia ao delegado, sem jamais, deixar de

checar a honestidade profissional e averiguar as tarefas de acordo com a periodicidade acordada entre as partes.

A posição de Jim Collins no que diz respeito ao controle, apesar de coerente com a lógica de sua obra, não pode ser aceita. Pessoas excepcionais ou muito boas, também tem que ser acompanhadas, pois é necessário checar sempre a sua motivação, além de estar atento se não é hora de trocar de função ou aumentar suas responsabilidades e tarefas, e, até mesmo, se não está cumprindo as tarefas ou não está com a motivação certa, traçar alternativas ao delegado.

Neste sentido, temos que a orientação de Meneghetti e Falconi são mais práticas e úteis quando orientam a encontrar as lacunas, ou seja, os problemas que nos afastam de alcançar a meta (PDCA), montar planos de ação com iniciativas que, num determinado prazo dirimam o problema para se alcançar a meta, estabelecendo-se checagens regulares durante o processo.

É simples, porém requer foco, dedicação e coragem, como diz Falconi, para implementar os planos traçados à revelia dos enfrentamentos que possam surgir.

### 2.3.5 Recompensas

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre recompensas.

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antônio Loriggio
Recompensa como forma de diferenciar quem faz um bom trabalho	Recompensa é fator de mudança de comportamento, se atrelada ao desempenho	A recompensa fixada de acordo com o objetivo da empresa	A recompensa é para alinhar o interesse das pessoas com os interesses da organização	Não tratam de reconhecimento pecuniário
Transformar a empresa em um ambiente meritocrático	Transparência dos critérios de recompensa	A recompensa não pode ser entendida como fator para conseguir certos comportamentos das pessoas erradas.	Esticar as metas e atribuir valor a quem as alcança – cultura do alto desempenho	Tratam a dedicação ao crescimento do delegado como fonte de reconhecimento



Reconhecimento financeiro na proporção das entregas	Dinheiro e respeito é reservado a quem entrega resultados	Recompensa tem a finalidade de manter as pessoas certas na empresa	Sistema de avaliação de resultados, onde todo o ano se afaste de 5 a 10% dos piores resultados	
Reconhecimentos não financeiros, como agradecimento e mais responsabilidade e autonomia.		Não existe relação entre um plano de recompensas financeiro diretamente proporcional a transformação de empresas boas em excelentes	Reconhecimentos e valores pecuniários devem ser destinados somente àqueles que entregam valor para a empresa.	

Quadro 5 - Visão dos autores sobre Recompensas. Fonte: dados de pesquisa da autora

Recompensas financeira, com certeza, não trarão as atitudes certas das pessoas erradas. Pelo menos no médio e longo prazo. É o que assevera Jim Collins. Posição que entendemos ser verdadeira e útil, e que vai ao encontro do que pensa Meneghetti.

Porém, as recompensas devem existir e estarem ligadas ao atingimento dos objetivos da empresa. Falconi fala em metas esticadas e Meneghetti em recompensar de acordo com as entregas. Esta é a base da alta performance. A empresa, segundo Meneghetti, deve ser um ambiente meritocrático.

Não existe somente o reconhecimento financeiro, pode ser o aumento de responsabilidades devido ao crescimento do delegado. Porém, reconhecimento também deve ser dado somente àqueles que apresentam resultados.

Jim Collins, ao nos expor a conclusão de que não encontrou relação entre a evolução de uma empresa boa para excelente com um plano de recompensas generoso, nos conduz ao entendimento de que este não é, nem pode ser, a única fonte de motivação. Aqui, voltamos ao que nos ensina Meneghetti, o motivo para a ação do delegado é a realização do projeto

do delegante, que é também o seu projeto. A recompensa financeira é consequência desta equação.

### 2.3.6 Delegação como desenvolvimento

Segue abaixo quadro comparativo das visões dos autores sobre delegação como desenvolvimento.

Antonio Meneghetti	Ram Charan	Jim Collins	Vicente Falconi	Pedro Mandelli e Antonio Loriggio
Inserção de novos desafios a fim de garantir crescimento e aprendizagem	O treinamento se dá no dia a dia, através da delegação	O treinamento se dá no dia a dia do trabalho através da condução do dia a dia	Delegante deve manter uma agenda de desenvolvimento do delegado	A evolução dos delegados de quadrantes e a demonstração do crescimento e aprendizagem
	Através das devolutivas	Estabelece-se com o delegado um diálogo em que a verdade está sempre em evidencia e as entregas e os resultados são monitorados	Proporcionar conhecimento através do gerenciamento da rotina do trabalho – conhecimento prático	Acompanhamento e Feedback são as ferramentas que agregam aprendizado.
	Acompanhamento constante do comportamento		PDCA – forma de difundir o conhecimento na organização	

	Como são cobrados os resultados		Feedbacks dados nas reuniões onde são avaliados os problemas, na a fim de verificar o quão profundo foi o delegado	
	E como expõe o delegante a novos desafios			
	Melhores delegados de dentro da organização	Melhores delegados de dentro da organização		

Quadro 6 - Visão dos autores sobre Delegação como desenvolvimento. Fonte: dados de pesquisa da autora

A leitura atenta dos autores nos conduz a conclusão de que o delegante deve ter sua preocupação centrada no desenvolvimento de seus delegados, pois é muito mais fácil conhecê-los quando estão dentro da organização, uma vez que somente no dia a dia podemos aferir seus conhecimentos e desenvolvimento.

A delegação, quando realizada através do acompanhamento constante do comportamento e dos resultados, como diz Ram Charan, dando-lhes novos desafios, como prega Meneghetti é a melhor forma de treiná-los. O treinamento se dá no dia a dia da operação, como assevera Falconi.

### 2.3.6.1 Modelo de delegação

Em face a revisão bibliográfica e o confronto entre os autores, lastreados nas características pessoais da autora e a cultura da empresa, desenvolvemos o seguinte modelo de processo de delegação.

1.- O delegante:
------------------

<p>O delegante deve conhecer o seu projeto ôntico e agir conforme ele, em unidade de ação para encontrar realização para si e para o negócio. Ter consciência de si mesmo e usar dos meios que dispõe para atingir resultados</p>
<p>Para garantir unidade de ação: Conhecer a empresa e seu pessoal, insistir no realismo, designar o foco da organização – a meta; concluir o que é planejado; reconhecer e orientar.</p>
<p>Desenvolver o autoconhecimento, dominando os complexos. Só assim, conseguirá enxergar a realidade. Foco e disciplina são características que deve desenvolver. Flexibilidade de atuação para conseguir chegar ao escopo do que necessita.</p>
<p>2.- Critério de Escolha do Delegado</p>
<p>Deve ser útil e funcional ao projeto do delegante. Para tanto, o delegante deverá conter uma listagem de requisitos técnicos e comportamentais para o cargo, onde possa comparar se o delegado possui o conhecimento e habilidades necessárias para desenvolver a função. Capacidades desejáveis, porém, não vitais, devem ser desenvolvidas no dia a dia.</p>
<p>O delegado deve ter capacidade de relação e ambição pessoal dirigida ao escopo do projeto como forma de realização para si.</p>
<p>Para todo o cargo o critério inegociável é o amor pelo trabalho que o delegado desenvolve. O jogo do delegante deve agradar o delegado.</p>
<p>O delegante deve estar atento para não cair na dominância dos complexos, escolhendo sempre um mesmo tipo de pessoa</p>
<p>Compreender o tipo de personalidade e complexos do delegado e extrair o melhor, sem entrar em diádes não funcionais.</p>
<p>3.- Definição do Escopo da Delegação:</p>
<p>Clareza na definição do objetivo, sem permitir fatores pessoais. A direção tem que ser clara. O delegante ouve o delegado, parte dos pontos coincidentes, mas ao final decide a meta.</p>
<p>Estabelecer um objetivo – meta – crível e desafiadora</p>
<p>Metas devem ser priorizadas – Escolher o que é importante.</p>
<p>Meta alinhada ao orçamento da organização.</p>
<p>4.- Definição de responsabilidades – Definição de Metas e Acompanhamento</p>

<p>A responsabilidade deve ser claramente atribuída ao delegado, a fim de ter uma visão cristalina do papel que exerce. O delegado deve estar imbuído de vontade própria em realizar o projeto, pois traz realização a si.</p>
<p>Estabelecer ritos de checagem dos planos de ação – Revendo a rota e garantindo que o delegado o cumprirá o objetivo no tempo definido.</p>
<p>Desenvolvimento de Planos de ação – Documento que contém o nome do responsável, a meta a ser cumprida, as iniciativas para que a meta seja alcançada, o tempo de entrega de cada iniciativa e do objetivo final e quanto se investirá em cada ação. As soluções dos problemas, fator para se alcançar a meta, são oriundos da análise exaustiva dos problemas (PDCA)</p>
<p>O delegante se envolve na execução checando a motivação do delegado e o andamento com vistas ao escopo. Ritos devem ser estabelecidos para checagem dos planos de ação – Revendo a rota e garantindo que o delegado o cumprirá o objetivo no tempo definido.</p>
<p>Estar atento aos fatores inconscientes, do delegante ou do delegado, que podem impedir a execução do plano de ação, como diades não funcionais, transfert, efeito rede e medo.</p>
<p>5.- Recompensas</p>
<p>A Recompensa é uma forma de diferenciar o bom do mal trabalho, mantendo o delegado certo na empresa. Não é instrumento útil, no médio e longo prazo, para atrair ou manter delegados que não possuam ambição ao escopo do projeto, conseguindo o comportamento certo das pessoas erradas.</p>
<p>A recompensa deve ser definida de acordo com o objetivo da empresa.</p>
<p>A Recompensa pode ser não financeira, como reconhecimento, agradecimento ou mais responsabilidade e autonomia.</p>
<p>Reconhecimento e recompensas pecuniárias devem ser atribuídas somente à quem entrega resultados.</p>
<p>Implantar sistema de avaliação onde afaste todo o ano 5 a 10% daqueles que não entregam resultados satisfatórios, pois uma das formas de reconhecer quem entrega valor para a empresa é afastar quem não entrega resultados.</p>
<p>6.- Delegação como Desenvolvimento</p>
<p>Ao delegante deve sempre inserir novidade na relação com o delegado, dando-lhes novos desafios.</p>

Com o acompanhamento constante do delegado, através de acompanhamento dos Planos de ação e gerenciamento da rotina do trabalho e através da observação da sua motivação, seu desenvolvimento pessoal e entrega de suas metas, o delegante insere mais responsabilidades e desafios, propiciando desenvolvimento.

Quadro 7- Modelo de delegação para ser confrontado. Fonte: dados de pesquisa da autora

### **3. Método**

O objetivo dessa seção é expor os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização desse trabalho e proporcionar respostas ao problema referido.

O presente estudo foi realizado por meio de abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa caracteriza-se como sendo uma investigação de fenômeno que se situam em um nível de realidade mais difícil de ser quantificado, isto é, o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Com relação aos objetivos deste trabalho, classifica-se como exploratório e descritivo. É exploratória, pois a metodologia envolveu o procedimento de levantamento bibliográfico, elaborado com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao problema colocado.

Com base na bibliografia estudada, formulamos o modelo de delegação. Isto é, um modelo de delegação baseado no que, segundo o levantamento bibliográfico dos autores escolhidos, entendem como melhor prática.

É descritiva, pois utilizamos uma pesquisa de campo, a fim de confrontarmos o modelo formulado com o que ocorre no dia a dia dos empresários junto ao seu primeiro time de delegados.

A coleta de dados foi realizada junto a cinco empresários-fundadores de suas empresas que estão à frente do negócio, os quais são chamados neste trabalho de Delegante A, Delegante B, Delegante C, Delegante D, Delegante E. Ao todo, são cinco empresários.

O roteiro das entrevistas foi elaborado pela autora, que se encontra no Apêndice A. Para elaborá-lo utilizamos como base os conceitos bibliográficos apresentados neste trabalho.

Para as entrevistas utilizou-se a técnica de análise de discurso, assim, traremos análise de acordo com categorias: delegante, delegado de acordo com a análise. As entrevistas transcritas e o conteúdo bibliográfico foram analisados e comparados entre si para formar um modelo final de delegação.

## 4 Discussões e resultados

Abaixo elencamos tópicos retirados das entrevistas sob cada ponto abordado, verificando a posição destes sobre os assuntos abordados.

### 4.1 O delegante

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
O delegante tem que estar dentro da operação. Conhecer o negócio e o mercado	O delegante dá identidade a empresa. Formata e transfere cultura.	Delegante deve ser intuitivo	Conhecedor do negócio, dedicado aos detalhes. Tem que estar com o time.	O delegante deve ser transparente e sincero.
Capacidade intuitiva	Delegante tem de estar junto da operação	Autoconhecimento.		Observar sempre o critério organísmico.
Obstáculos				
Autossabotagem- Quando acaba criando situação para que o delegado não consiga fazer a tarefa para o delegante ir lá concluir.				
Estereótipos				
Complexos				

Quadro 8 – Visão dos Entrevistados sobre delegado. Fonte: dados de pesquisa da autora



O delegante, segundo o depoimento dos entrevistados, deve estar participando ativamente do dia a dia da empresa. O delegante, por conhecer o seu negócio, desenvolve a intuição e a usa para o bem do negócio.

Restou destacado nas entrevistas aspectos do inconsciente como fatores que prejudicam o delegante, e, aos quais deve se manter atento. Todo o esforço do delegante deve ser para remover estes obstáculos.

Porém, o delegante B acrescenta um ponto de suma importância ao *mister* do delegante: ser guardião da cultura. Segue um trecho da entrevista:

“O que dá sustentabilidade para uma empresa, para ela crescer forte, é que ela cresça e na expansão ela esteja sempre reforçando o núcleo e, reforçar o núcleo é realmente a cultura que você construiu, que deu certo até aqui, mas com abertura da possibilidade de você trazer inovações, continuar. Quando se delega a gente não necessariamente vai dizer assim: “eu quero que você faça dessa maneira, porque cada pessoa funciona um pouco diferente, mas a pessoa tem que ser mais ou menos ... como a senhora que é brasileira de um jeito, já o argentino é de outro, o japonês é de outro...então não tem problema delegar dentro da argentina ou dentro do Brasil, o importante é que as pessoas que estejam aí dentro, compreendam o que significa ser brasileiro, que eles compreendam o que significa ser a sua empresa, eles têm que sentir o valor da sua empresa, tem que sentir a função da sua empresa. O que toca seu coração no negócio, que para eles passa a ser valor também, e que os toque  
“(Entrevista Delegante B).

Ser guardião da cultura é a sua recomendação.

#### 4.2 Critério de escolha do delegado

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
Delegado tem que ser feliz em fazer parte da empresa, do propósito do delegante	Identidade do delegado com a cultura da empresa. Se sente parte do negócio. Atua em ambição pessoal.	O delegado deve ter conhecimento técnico, mas o perfil do delegado é mais importante. Pró ativo e interessado	São critérios para escolha do delegado a confiança demonstrada em outros momentos, os seus resultados anteriores,	Capacidade técnica. O delegado tem que estar em um bom momento de vida, com suas questões particulares

		fazem parte do perfil do delegado.	como conduz sua vida pessoal.	resolvidas. Tem que ter ambição.
Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos	Obstáculos
As próprias experiências do delegado que influenciam na tarefa.		Delegado não consegue enxergar a realidade do negócio		

Quadro 9 – Visão dos Entrevistados sobre o Critério de Escolha do Delegado. Fonte: dados de pesquisa da autora

Com relação a este tópico, entendemos que os entrevistados são coesos no sentido de concordarem que aspectos técnicos, embora sejam importantes, são menos importantes do que os comportamentais e de personalidade.

Esta posição dos entrevistados está em uníssono ao modelo da autora.

Porém, entendemos que se deve agregar ao modelo de delegação, neste quesito, a observância dos resultados anteriores, das entregas do delegado nas suas funções primeiras na própria empresa ou que tenha realizado em outra empresa quando oriundo do mercado.

### 4.3 Definição do escopo da delegação

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
Tem que ser o mais claro possível “precisa falar claramente” “precisa desenhar”. A entrevistada, no entanto,	O entrevistado entende que, além da tarefa ser clara, deve o delegante se certificar que o delegado entende e metabolizou a	Entende que o escopo deve ser claro, mas que pode, e deve melhorar a comunicação dos objetivos.	Entende que é necessário ter clareza do escopo da delegação. Como se trata do primeiro time, faz a partir do	A clareza na comunicação é muito importante. O delegante deve deixar claro o que espera.

reconhece que falha neste ponto e tem se esforçado para melhorar.	cultura, pois só assim agirá na forma como é o jeito da empresa.		planejamento estratégico da empresa.	
---	--	--	--	--

Quadro 10 – Visão dos Entrevistados sobre o Critério de Escolha do Delegação. Fonte: dados de pesquisa da autora

Todos os entrevistados confirmam a necessidade da clareza na definição do escopo. Tal orientação é, obviamente, acatada no modelo de delegação. A comunicação do que se quer tem que ser somada a coerência dos atos do delegante. Tudo em unidade de ação ao escopo.

#### 4.4 Definição das responsabilidades – definição de metas e acompanhamento

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
Responsabilidades devem ser bem definidas.	Responsabilizar os delegados, criando marcos de verificação, metas e indicadores	Entende que o delegado deve ter responsabilidade e e, em sendo assim, não precisa combinar tantas verificações. Se houver necessidade ou dúvida o delegado deve vir e consultar o delegante	Entende que é importante, mas não possui nenhum plano de acompanhamento nem define marcos de verificação ou planos de ação.	O delegante fixa o indicador de Retorno sobre o capital investido.

<p>Apesar de entender que o acompanhamento é importante, e deva existir, a entrevistada diz ter dificuldades de estabelecer marcos de verificação, pois não gosta da rotina.</p>	<p>A verificação tem que ser na base, pois o delegante conhece o negócio.</p>			<p>O acompanhamento do delegado é a todo o momento. Se o delegado não está bem não adianta esperar 15 dias ou 20, ou 30 ele não vai entregar a meta.</p>
<p>Está em busca de um método de controle das entregas. Não exige planos de ação</p>	<p>Verificação da aderência dos delegados a cultura – a forma como o resultado é entregue.</p>			

Quadro 11 – Visão dos Entrevistados sobre o Definição de metas e Acompanhamento. Fonte: dados de pesquisa da autora

Os critérios de definição dos indicadores das metas aqui elencadas, Receita e Retorno sobre o Investimento, são particulares das empresas dos entrevistados. Entendemos, porém, que a meta tem que estar alinhada ao orçamento, tal qual exposto no modelo apresentado.

Não verificamos a ocorrência de ritos, como reuniões de fechamento de mês, marcos definidos para acompanhamento de planos de ação.

Entendemos que tais ritos são necessários e devem fazer parte da rotina do delegante.

Porém, entendemos acertada a recomendação do Delegante E quanto a observação mais acurada aos delegados no sentido de verificar a sua motivação. Se o delegado não está bem, não entregará a meta. Não adiante esperar 20 ou 30 dias, o delegante tem que agir imediatamente.

#### 4.5 Recompensas

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
Pensamento ganha- ganha, cada vez que o indicador de receita é atingido há pagamento de bônus.		Os delegados ganham de acordo com o atingimento das metas previamente estabelecidas.	Como as metas estabelecidas pelo delegante são de receita, somente o seu Diretor comercial tem meta e, conseqüentemente, recompensa se as alcança.	Os delegados têm plano de bonificação pelo atingimento de metas.

Quadro 12-Visão dos Entrevistados sobre Recompensas. Fonte: dados de pesquisa da autora

Neste quesito, entendemos que, em maioria, os delegantes, uma vez atingido o objetivo, recompensam os seus delegados. Aqueles que não o fazem, estão procurando uma forma de avaliar a atuação dos seus delegados para, então, bonificá-los.

O Delegante B não entrou neste tema.

#### 4.6 Delegação como desenvolvimento

Delegante A	Delegante B	Delegante C	Delegante D	Delegante E
O delegado é formado dentro da empresa	Os delegados devem desenvolver vários e sucessivas posições na empresa para irem adquirindo novas habilidades.	O acompanhamento e o trabalho do dia a dia vão formando as pessoas.	Desenvolve os seus delegados com feedbacks constantes.	Formação no dia a dia pela condução dos delegados através do acompanhamento das tarefas.

Quadro 13 -Visão dos Entrevistados sobre Delegação como Desenvolvimento. Fonte: dados de pesquisa da autora

Todos os entrevistados entendem que a verdadeira formação se dá no dia a dia do trabalho. O acompanhamento e a convivência diária com o delegante vão formando o delegado, seja nas questões técnicas, seja na observação da forma de atuação do delegante, o que fomenta a manutenção da cultura.

Assim, a par do entendimento e das visões dos delegantes acima, apresentamos o modelo indicativo de como praticar uma delegação efetiva.

1. - O delegante:
O delegante deve conhecer o seu projeto ôntico e agir conforme ele, em unidade de ação para encontrar realização para si e para o negócio. Ter consciência de si mesmo e usar dos meios que dispõe para atingir resultados
Para garantir unidade de ação: Conhecer a empresa e seu pessoal, insistir no realismo, designar o foco da organização – a meta; concluir o que é planejado; reconhecer e orientar.
É o responsável por formatar e manter a cultura.
Desenvolver o autoconhecimento, dominando os complexos. Só assim, conseguirá enxergar a realidade. Foco e disciplina são características que deve desenvolver. Flexibilidade de atuação para conseguir chegar ao escopo do que necessita.
2. - Critério de Escolha do Delegado
Deve ser útil e funcional ao projeto do delegante. Para tanto, o delegante deverá conter uma listagem de requisitos técnicos e comportamentais para o cargo, onde possa comparar se o delegado possui o conhecimento e habilidades necessárias para desenvolver a função. Capacidades desejáveis, porém, não vitais, devem ser desenvolvidas no dia a dia.
O delegado deve ter capacidade de relação e ambição pessoal dirigida ao escopo do projeto como forma de realização para si.
Para todo o cargo o critério inegociável é o amor pelo trabalho que o delegado desenvolve. O jogo do delegante deve agradar o delegado.
O delegante deve estar atento para não cair na dominância dos complexos, escolhendo sempre um mesmo tipo de pessoa
Compreender o tipo de personalidade e complexos do delegado e extrair o melhor, sem entrar em díades não funcionais.
3. - Definição do Escopo da Delegação:
Clareza na definição do objetivo, sem permitir fatores pessoais. A direção tem que ser clara. O delegante ouve o delegado, parte dos pontos coincidentes, mas ao final decide a meta.

Suas ações, mais que suas palavras, devem ser coincidentes com os pedidos e com a cultura que deve prezar para manter.
Estabelecer um objetivo – meta – crível e desafiadora
Metas devem ser priorizadas – Escolher o que é importante.
Meta alinhada ao orçamento da organização.
4. - Definição de responsabilidades – Definição de Metas e Acompanhamento
A responsabilidade deve ser claramente atribuída ao delegado, a fim de ter uma visão cristalina do papel que exerce. O delegado deve estar imbuído de vontade própria em realizar o projeto, pois traz realização a si.
Verificação da aderência dos delegados a cultura – a forma como o resultado é entregue.
Estabelecer ritos de checagem dos planos de ação – Revendo a rota e garantindo que o delegado o cumprirá o objetivo no tempo definido.
Desenvolvimento de Planos de ação – Documento que contém o nome do responsável, a meta a ser cumprida, as iniciativas para que a meta seja alcançada, o tempo de entrega de cada iniciativa e do objetivo final e quanto se investirá em cada ação. As soluções dos problemas, fator para se alcançar a meta, são oriundos da análise exaustiva dos problemas (PDCA)
O delegante se envolve na execução checando a motivação do delegado e o andamento com vistas ao escopo. Ritos devem ser estabelecidos para checagem dos planos de ação – Revendo a rota e garantindo que o delegado o cumprirá o objetivo no tempo definido.
Estar atento aos fatores inconscientes, do delegante ou do delegado, que podem impedir a execução do plano de ação, como diades não funcionais, transfert, efeito rede e medo.
5. - Recompensas
A Recompensa é uma forma de diferenciar o bom do mal trabalho, mantendo o delegado certo na empresa. Não é instrumento útil, no médio e longo prazo, para atrair ou manter delegados que não possuam ambição ao escopo do projeto, conseguindo o comportamento certo das pessoas erradas.
A recompensa deve ser definida de acordo com o objetivo da empresa.
A Recompensa pode ser não financeira, como reconhecimento, agradecimento ou mais responsabilidade e autonomia.
Reconhecimento e recompensas pecuniárias devem ser atribuídas somente à quem entrega resultados.

Implantar sistema de avaliação onde afaste todo o ano 5 a 10% daqueles que não entregam resultados satisfatórios, pois uma das formas de reconhecer quem entrega valor para a empresa é afastar quem não entrega resultados.
6. - Delegação como Desenvolvimento
Ao delegante deve sempre inserir novidade na relação com o delegado, dando-lhes novos desafios.
Com o acompanhamento constante do delegado, através de acompanhamento dos Planos de ação e gerenciamento da rotina do trabalho e através da observação da sua motivação, seu desenvolvimento pessoal e entrega de suas metas, o delegante insere mais responsabilidades e desafios, propiciando desenvolvimento.

Quadro 14 -Modelo final de Delegação. Fonte: dados de pesquisa da autora



## 5 Considerações Finais

A delegação eficiente é o caminho para conseguirmos grandes resultados. É a receita para que as empresas consigam crescer e se desenvolver.

Empresas nascem do sonho e do trabalho individual, mas o seu desabrochar e crescimento é coletivo.

Sabedores desta realidade, nos propusemos a responder a pergunta: “Como garantir resultados através de um eficiente processo de delegação a altos executivos?”

Procuramos na orientação dos autores a resposta a esta pergunta, e em cada trecho lido e refletido, mais conseguíamos entender onde poderíamos melhorar o processo de delegação.

Nos detivemos muito na bibliografia, pois tínhamos real interesse em entender os motivos e achar uma solução. Mas foi somente nas entrevistas que finalmente compreendemos por que delegar e acompanhar de forma eficiente é um desafio de muitos delegantes.

Cada vez que um entrevistado falava de seu problema em delegar e acompanhar as tarefas, percebíamos o quanto isto os deixava envergonhados e tristes.

Ao enxergar o sofrimento daqueles delegantes, pessoas tão capazes e talentosas, que construíram muito, fui tomada de impacto suficiente para entender a dimensão da pergunta/problema.

Conversamos sobre a quantidade de vezes em que estes delegantes foram julgados por serem em demasia autoritários, presentes, exigentes demais, ou, ao contrário, acusados de abandonar seus delegados à própria sorte. A quantidade de consultores que pregavam um *modus operandi* que não era condizente com a sua personalidade, o como eles, assim como a autora, muitas vezes se perguntava o que fazer? Como agir? O quanto se achavam inadequados e, até mesmo, impróprios à tarefa.

Entendemos que muitas vezes, na tentativa de preencher estas expectativas, aceitávamos o inaceitável, tentando nos adequar a um estereótipo de delegante democrático, querido e próximo aos delegados, colocávamos em risco o nosso projeto e perdíamos um pouco de nós mesmos.

Não que ser próximos e democráticos seja errado, é correto. Porém, temos verificações anteriores.

O delegante conhece o seu projeto ôntico e, o conhecendo, consegue ver se o delegado é útil e funcional a este projeto? Ama este projeto e se realizará com ele?

Entendemos que para ser coletivo, precisamos compreender o inteiro do outro a partir da nossa própria realidade, entender a essência do outro saber se serve ou não ao nosso projeto.

Porque este outro está nesta vida cumprindo a sua obrigação de se realizar. Se não houver esta identificação, não haverá crescimento para nenhuma das partes, o projeto não se concretizará e teremos duas pessoas frustradas e inúteis para o negócio e para si mesmas.

Tínhamos o conhecimento disto, mas não o seu entendimento, a consciência do que isto queria dizer, antes de refletirmos muito debatermos sobre o tema. A consciência só foi despertada quando enxergamos o problema no outro e aí conseguimos entender o que este conhecimento, de fato, poderia ajudar.

O delegante não vai conseguir realizar o seu projeto se este projeto não realizar o delegado. Por isso, é determinante que o delegante escolha os seus delegados levando em consideração o fato de que “o jogo” do delegante agrada ao delegado, como muito bem ensina Antonio Meneghetti.

Jim Collins, usa o termo paixão. Paixão pelo negócio, pelo jogo, compartilhada com o delegante, pois só assim tem disposição para fazer o que for necessário para alcançar os objetivos. Porque estes são seus objetivos também.

Vicente Falconi fala de amor pelo trabalho. Nossos entrevistados falam de orgulho de fazer parte, identidade com a cultura e com o propósito da empresa.

Todo o conhecimento e percepções nos levam a causa das causas da boa delegação, o delegante se conhecer, conhecer seu projeto, conhecer sua empresa e conhecer seus delegados, dando unidade de ação a todos.

A definição do escopo da delegação, a clareza e objetivos firmes, tão exaustivamente levantados aqui, e reconhecido por todos como necessidade imperiosa, precisa, para a sua correta aplicação, do preenchimento dos requisitos anteriores que calculam o delegante, o delegado e o projeto.

Ser objetivo pressupõe clareza do delegante sobre o projeto. Obviamente, técnicas de comunicação ajudam e facilitam o entendimento das tarefas.

Mas a confusão pode nascer quando o delegante emite vários sinais incoerentes, cada vez indo para um lado. Fala perfeitamente bem, é excelente orador, mas confunde com suas ações. Parte para vários sentidos de uma só vez, buscando fora de si um sucesso incoerente.

Portanto, o autoconhecimento é sim determinante nesta fase. Fica muito mais fácil comunicar e fixar meta se sabe o que se quer.

Complexos e tentativas de agradar os outros, e até mesmo o mercado, podem turvar a clareza da delegação.

Voltamos lá para o que Ram Charan nos ensina: conhecer a si próprio, sua empresa e seu pessoal.

Aí fica muito mais fácil a definição, não entrar em díades não funcionais e manter o autocontrole, pois temos uma clareza interna antes que ela se exteriorize.

Com estas questões resolvidas, enxergando a realidade que somos nós, delegante, delegado, empresa e mercado, o delegante consegue entender quem é aquele delegado que melhor lhe atenderá e a partir disso lhe entregar uma parte de seu projeto.

Entrega uma parte do seu projeto porque sabe que é também uma parte do projeto do delegado, consegue assim, dar-lhe autonomia, na medida do seu conhecimento.

Por outro lado, entendemos que as inserções de técnicas objetivas ajudam, e muito, a manter o controle da delegação.

Rituais de verificação são essenciais para a manutenção da direção e do tempo das entregas, garantindo utilidade ao processo.

Quando se delega, dá-se autonomia, mas sempre se verifica o andamento. Algumas áreas mais do que as outras, alguns projetos mais do que os outros, alguns delegados mais do que os outros.

No entanto, a verificação é da tarefa e da lógica do trabalho. Pois como aprendemos nas entrevistas, a lógica do trabalho é a cultura da empresa. O como as coisas acontecem dentro daquela organização, do “jeito” daquela organização.

O delegado sentindo que faz parte de algo, que é único e que não é igual a qualquer outra empresa, amplia a territorialidade do delegante. Age como se o delegante estivesse lá.

A verificação é constante quanto a aderência entre os delegados com a identidade da empresa que é o projeto do delegante.

A literatura nos mostra uma série de rituais objetivos para acompanhamento das tarefas. Reuniões, previamente combinadas, para avaliação do andamento e dos resultados são imprescindíveis.

Porém, os autores são unânimes em destacar o foco e a autodisciplina como características para que o delegante consiga cumprir esta jornada. Esta é uma habilidade que deve ser perseguida.

E claro, devemos, na medida das entregas, como diz Meneghetti, recompensar quem faz.

Alinhar os objetivos da organização com as recompensas é fator imprescindível para o alinhamento de todos em busca de um só objetivo.

Vicente Falconi entende que quando a delegação falha e a meta não é alcançada é porque houve falha neste quesito.

Ficou claro, que a recomendação de Jim Collins é verdadeira: a recompensa não pode servir para termos os comportamentos certos das pessoas erradas.

Ao final, concluímos que a delegação, com as verificações de tarefas, da motivação e alinhamento de cultura formam os delegados. Os autores, bem como os entrevistados entendem que é muito mais fácil de acertar quando formamos o delegado dentro da empresa.

Este trabalho foi muito importante, pois podemos entender que a delegação é um processo que começa pelo próprio delegante e tudo deriva disso.

É uma evolução. E aqui encontramos, na literatura e no depoimento de delegantes, que estão com este dilema, ou que resolveram estas questões, muitas respostas.

O acompanhamento dos planos de ação, bem como os prazos de entregas devem fazer parte do dia a dia do delegante. Disciplina deste acompanhamento é a chave do sucesso.

Seguiremos com a pesquisa, pois delegar é a fortaleza que precisamos para crescer as nossas empresas e as nossas pessoas.

## Referências

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. *Execução – a disciplina para atingir resultados*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHARAN, R. *O líder criador de líderes*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. *Pipeline da liderança – o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

COLLINS, J. *Good to great Empresas feitas para vencer – Por que apenas algumas empresas brilham*. 14ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COLLINS, J.; PORRAS, J. *Feitas para durar – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

FALCONI, V. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. 9ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.; 2013.

FALCONI, V. *TQC Controle da qualidade total - no estilo japonês*. 8º ed. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 2004. 256 p.

FALCONI, V. *O Verdadeiro Poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários*. 1ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.; 2009.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. *Exercendo a Liderança – o papel central do líder, sua motivação, proatividade e equilíbrio emocional*. 1ª ed. Petrópolis, Rj: Vozes Nobilis 2016.

MANDELLI, P.; LORIGGIO, A. *Liderando para alta performance: conceitos e ferramentas*. Petrópolis, Rj: Vozes Nobilis 2017.

MENEGHETTI, A. *Dicionário de Ontopsicologia*. 2ªed. rev. e atual. Recanto Maestro, RS: Ontopscicologica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, A. *Fondamenti di Filosofia*. Via Moschinone, 20, 26866 Marudo, LO, Itália. Editora FOIL. srl, 2014.

MENEGHETTI, A. *Manual de Ontopsicologia*. 4ªed. Recanto Maestro, RS: Ontopscicologica Editora Universitária, 2010.

MENEGHETTI, A. *Projeto Homem*. Recanto Maestro, RS: Ontopscicologica Editora Universitária, 2011.

MENEGHETTI, A. *Psicologia Empresarial*. São Paulo: Foil, 2013a.

MENEGHETTI, A. *Psicologia do Líder* 5ªed. Recanto Maestro, RS: Ontopscicologica Editora Universitária, 2013b.

## **Apêndice A – Questionário**

### **Grupo 01 – O delegante:**

1.- Como é o seu estilo de delegação?

### **Grupo 2 – Critério de Escolha do Delegado**

2. Quais os critérios usados para a escolha dos seus delegados? Quais as competências e habilidades que julga inegociáveis?

### **Grupo 3 – Definição do Escopo da Delegação**

3. Como é definido o escopo, os objetivos do trabalho do seu primeiro time?

### **Grupo 04 – Definição de Responsabilidade – Definição de Metas e Acompanhamento**

4. Uma vez definido o objetivo (meta), qual o processo de controle para a execução?

### **Grupo 05 – Recompensas**

5. Mantem um plano de recompensa financeira baseada no alcance de objetivos?

### **Grupo 06 – Delegação como desenvolvimento.**

6. Como vocês entende a delegação como forma de desenvolver o delegado?