



## PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE A CAPACIDADE DE DELEGAR: O CASO DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS EM ENGENHARIA ELÉTRICA E INSTRUMENTAÇÃO

**Leozenir Mendes Betim** - [leobetim@cainet.com.br](mailto:leobetim@cainet.com.br)

Faculdade de Jaguariaíva (FAJAR)

Avenida Jaguariaíva, 641 - Jd.Primavera II - CEP: 84200-000 – Jaguariaíva (PR)

**Dr.Dálcio Roberto dos Reis** - [dalcio@ppgte.cefetpr.br](mailto:dalcio@ppgte.cefetpr.br)

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR)

Av. Sete de Setembro, 3165 - Rebouças - CEP: 80230-901- Curitiba-PR

**Dr. João Luiz Kovaleski** - [kovaleski@pg.cefetpr.br](mailto:kovaleski@pg.cefetpr.br)

Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR)

Av.Monteiro Lobato, s/n– Km 04 – CEP: 84016-210 – Ponta Grossa - PR

**Resumo:** *O presente artigo tem por objetivo identificar e avaliar a percepção que gestores de uma empresa prestadora de serviços em engenharia elétrica e instrumentação possuem em relação as suas capacidades de delegar. Na busca desse objetivo, realizou-se primeiramente um estudo bibliográfico com algumas definições e teorias que subsidiaram o entendimento do assunto. Em seguida aplicou-se como instrumento de pesquisa uma avaliação em forma de exercício. A abordagem metodológica foi predominantemente qualitativa, privilegiando o entendimento interpretativo e analítico mediante as pontuações atribuídas pelos gestores em questões de caráter afirmativo. Como resultado da pesquisa, , evidencia-se que os gestores pesquisados têm capacidade de delegar, podendo, entretanto, ter melhorada essa prática.*

**Palavras-chave:** *Delegação, Gestão, Prestação de Serviços.*

### 1. INTRODUÇÃO

O gestor independente de ser proprietário, sócio ou gerente, embora com níveis diferenciados de autonomia, são consideradas pessoas de ação e que conduzem subordinados rumo aos objetivos traçados pela empresa.

Com o constante predomínio das exigências impostas pelo mercado, aumenta consideravelmente a tendência do gestor ajustar seus interesses em atividades e áreas que demandem maior concentração na tomada de decisões, rumo à uma administração satisfatória.

Diante desse contexto, preconiza-se a delegação como um princípio de gestão, que embora apresente um conceito simples e lógico como uma forma eficaz de aumentar a produtividade e administração do tempo, na prática percebe-se que as atitudes corretas quanto a delegar incluem segurança pessoal, disposição de assumir riscos, disposição de confiar nos membros da equipe,

adoção de uma perspectiva e sobretudo muita paciência a ser desenvolvida ao longo do tempo (NELSON, 1991).

No presente artigo, procura-se identificar e avaliar as capacidades do gestor em delegar tarefas aos seus subordinados.

Com intuito de atingir tal objetivo é que o presente estudo, procura relacionar pressupostos teóricos no contexto da realidade empírica de gestores que atuam em uma empresa prestadora de serviços.

## 2. SÍNTESE DE ESTUDOS SOBRE O TEMA

A delegação é um conceito abordado em vários ambientes organizacionais e que conceitualmente Junqueira (1992, p.63) define como “ a transferência de autoridade e responsabilidade para a execução de uma tarefa que, no entender do delegante, será mais apropriadamente executada pelo delegado.”

Moreira, *at al* (1997, p.77) define delegação como “atribuição a outra pessoa da autoridade formal (poder legítimo) e da responsabilidade para realizar atividades específicas, sendo que a delegação de autoridade é necessária para o funcionamento ágil das organizações.”

Devido a complexidade crescente das organizações, torna-se cada vez mais difícil definir claramente as responsabilidades de cada pessoa, o que faz parecer que uns desempenham as funções de outros. Nesse sentido, a ação de delegar acaba por gerar benefícios a todos quando executada com eficiência (HELLER, 1999).

As razões de delegar não estão relacionadas exclusivamente com produtividade e administração do tempo, mas com os processos de motivação; aumento do grau de iniciativa dos subordinados; aumento da criatividade; treinamento e desenvolvimento de aptidões específicas dos subordinados (JUNQUEIRA, 1992).

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

Ao delegar tarefas torna-se necessário a escolha da pessoa certa, pois considera-se que nem todas as pessoas possuem as mesmas capacidades e motivação. Cabendo por sua vez, que o delegador identifique e selecione entre seus subordinados, aquele que demonstra maior desejo e responsabilidade (CHIAVENATO, 1999).

Dias (2000, p. 95) adverte que “quando se delega a quem não tem competência, fica mais caro corrigir os erros cometidos. Por isso, delegue para auxiliares que, de fato, tenham condições de se desincumbir das tarefas que lhe são passadas.”

A falta de confiança nos subordinados quando se delega uma tarefa é uma preocupação compreensível, especialmente quando o processo de delegação está relacionado a uma pessoa que nunca executou a atividade. Cumpre ao delegador portanto, avaliar os riscos e tomar as providências para minimizá-los (MACKENZIE, 1991).

Na opinião de Junqueira (1992, p.64), “não se deve estruturar demasiadamente a tarefa a ser desenvolvida pelos subordinados e sim deixar margem para que eles escolham seus próprios caminhos.”

A medida que se delega tarefas a uma pessoa, julga-se que a mesma seja responsável pelo trabalho que está executando. Nesse sentido Belasco e Stayer (1994, p. 57) defendem a idéia de

que “como a pessoa que está fazendo o trabalho é quem mais entende do assunto, cabe a ela tomar as decisões no sentido de executá-lo da melhor maneira possível.”

A delegação torna-se uma ferramenta altamente eficaz na administração do tempo de um gestor, desde que se resista a tentação de estar constantemente monitorando as atividades dos subordinados. (CLEGG, 2002).

Junqueira (1992, p.64) adverte ser um erro “delegar o que fazer, mas dizer também como deve ser feita a tarefa, impedindo o subordinado de escolher seus próprios caminhos, em muitos casos mais adequados que os anteriormente usados.”

Nestes termos a questão da não abdicação por parte do delegador deve ser levada em consideração, permitindo o esclarecimento de dúvidas por parte do subordinado, evitando eventuais problemas, principalmente na fase inicial da delegação.

Coates e Breeze (2000, p.32) afirmam que “delegar tarefas importantes a seus funcionários é uma parte fundamental do desenvolvimento deles. Dá a eles a oportunidade para tomar iniciativas, desenvolver-se e aprender.”

Considerando que os subordinados recebem autoridade para realizar uma determinada tarefa e ao mesmo tempo assumem responsabilidades por sua conclusão, Nelson (1991, p.13) conceitua no contexto do ato de delegar:

-Autoridade: refere-se à influência que se extrai de um título, posição ou privilégio. Esta influência dá à pessoa o direito de agir ou de mandar outra pessoa fazer alguma coisa. Como qualquer tarefa delegada, normalmente é necessário receber uma quantidade adequada ou proporcional de autoridade, para concluí-la satisfatoriamente.

-Responsabilidade: envolve a avaliação do desempenho de um membro da equipe em relação a uma tarefa delegada. “Se um membro da equipe tiver recebido efetivamente uma tarefa, então ele é responsável se a tarefa não for realizada de forma precisa ou no prazo.”

Esse entendimento é partilhado por Tracy (1994, p.74) ao esclarecer que “uma pessoa pode ter uma compreensão clara das suas responsabilidades. Mas se não tiver o conhecimento e as informações necessários, ficará extremamente limitada na sua capacidade de assumi-las, de exercer a sua autoridade e de utilizar essas aptidões e essa capacidade de forma eficaz.”

### 3. METODOLOGIA

A referida pesquisa foi realizada numa empresa de médio porte em prestação de serviços, que contempla atuação nas áreas de elétrica e instrumentação. Atuante em vários segmentos industriais como: papel e celulose, siderurgia, distribuição de energia, agroindústria e outros setores - em várias regiões do Brasil, Chile, Bolívia, Paraguai e Argentina.

No quadro 1, apresenta-se o perfil dos 4 gestores participantes da pesquisa, considerando-se a estrutura hierárquica da empresa.

Quadro 1 – Perfil dos gestores participantes

Gestores	Área de atuação
Sócio-diretor	Supervisão Técnica; Segurança; Orçamentos
Sócio-diretor	Comercial; Contratos; Orçamentos
Gerente	R.H; Treinamentos; Recrutamento
Gerente	Administrativo; Controladoria; Administração de Contratos

Fonte: Elaboração própria.

A abordagem metodológica para este estudo é de natureza qualitativa, privilegiando o entendimento interpretativo e analítico das pontuações atribuídas pelos gestores participantes.

Como instrumento de avaliação, utilizou-se um exercício denominado – Exame das Capacidades de Delegar de Crisp, ed.(1991), que busca caracterizar o processo de delegação. Seu formato assemelha-se a um questionário com 12 frases afirmativas, com uma pontuação em ordem crescente de 1 a 7. De posse do exercício, o gestor participante foi orientado à observar as frases descritas e marcar uma determinada pontuação, procurando escolher o grau que efetivamente o representava. No final do exercício foi feito um somatório dos pontos obtidos pelo gestor quando da execução do exercício.

Primeiramente, buscou-se analisar o total de pontos obtidos no exercício. A interpretação e análise foi feita conforme parecer feito por Crisp, ed.(1991), considerando indutivamente que “se o gestor pontuou entre 72 e 84, indica que está no caminho certo. Uma pontuação entre 48 e 71 significa que o gestor está razoável mas pode melhorar. Uma pontuação cujo resultado esteja abaixo de 48, indica que o gestor precisa fazer mudanças.”

As médias consideradas surgiram das pontuações atribuídas de 1 à 7 pontos pelos gestores ao analisarem cada frase do exercício. Dessa forma, obteve-se 4,5 como média mínima obtida, explicitando uma atitude não tão significativa e relevante quanto ao ato de delegar. Entretanto obteve-se 6,3 como média máxima, demonstrando as atitudes que melhor caracterizam os gestores em relação ao ato de delegar.

Para a coleta de dados, fez-se um breve contato com o sócio-diretor 1 e sócio-diretor 2 sobre o objetivo do estudo e solicitando-se por sua vez a possível participação dos outros dois gestores na pesquisa. A princípio foram feitas indagações pelo sócio-diretor 1 sobre o procedimento de recolha dos dados e o tempo que seria despendido na execução dos exercícios. Nestes termos, foi estipulado determinado dia e horário para cada gestor participante, sendo destinado a sala de reuniões como local para que cada um respondesse ao exercício. Procurou-se sempre salientar o anonimato das informações obtidas, bem como a não divulgação do nome dos participantes e da respectiva empresa.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com os critérios descritos na metodologia, o presente estudo obteve uma média geral de 68 pontos, evidenciando-se que os gestores pesquisados estão razoáveis na capacidade de delegar, podendo por sua vez ser melhorada essa prática. Em seguida, analisou-se as médias obtidas em cada frase afirmativa:

Quadro 2 – Resultado das médias obtidas a partir da execução dos exercícios

Nº	Atitudes (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 → → →)	Média
1ª	Cada um dos meus subordinados sabe o que espero dele.	5,5
2ª	Envolve os meus subordinados no estabelecimento de objetivos, na resolução de problemas e nas atividades de melhoria da produtividade.	6,0
3ª	Coloco especial ênfase no planejamento, organização motivação e controle, mais do que na execução de tarefas que outros podem fazer.	5,0
4ª	Quando atribuo tarefas seleciono cuidadosamente a pessoa.	6,0

5ª	Quando surge um problema num projeto que deleguei dou ao subordinado uma hipótese de o resolver por si próprio.	5,5
6ª	Quando delego tarefas instruo os subordinados sobre todos os detalhes com os quais estou familiarizado.	6,3
7ª	Encaro a delegação como único caminho para ajudar os subordinados a desenvolver as suas capacidades e atribuo tarefas de acordo com isso.	4,5
8ª	Apoio e ajudo subordinados em emergências, mas não permito que deixem trabalho para eu fazer.	5,3
9ª	Quando atribuo tarefas saliento os resultados desejados, não como alcançá-los.	5,8
10ª	Quando delego um projeto certifico-me que todas as pessoas envolvidas sabem quem o dirige.	6,0
11ª	Quando delego tarefas equilíbrio autoridade com experiência e responsabilidade.	6,3
12ª	Responsabilizo a mim e aos meus subordinados pelos resultados.	6,0

Fonte: Adaptado de: *Rate Your Skills as a Manager*. 1991 by Crisp Publications, Inc

As atitudes com maior média e que evidenciam as capacidades quando da delegação de tarefas por parte dos gestores foram Instrui os subordinados sobre todos os detalhes com os quais se está familiarizado e Equilíbrio autoridade com experiência e responsabilidade. Na primeira, percebe-se a preocupação em proporcionar uma instrução clara e concisa sobre a tarefa a ser desenvolvida, cujo grau de entendimento venha de encontro com as expectativas do trabalho a ser desenvolvido. Na segunda, avalia-se a equivalência entre autoridade e responsabilidade como fatores que motivam os subordinados no desempenho de suas tarefas.

Com médias iguais a 6,0 pontos, predominam as capacidades que gestores possuem de envolver os subordinados rumo à concretização de tarefas que venham exigir total comprometimento, confirmando a importância dada às competências dos subordinados para execução de tarefas. Considera-se também nessa linha a capacidade de verificar se os funcionários envolvidos na execução de um determinado projeto sabem quem os dirige. Nesse sentido destaca-se a necessidade dos subordinados apresentarem um feedback positivo ou negativo sobre a tarefa executada, evidenciando a responsabilidade e comprometimento com os resultados alcançados.

Outra atitude que se evidencia em relação a capacidade de delegar foi Saliento os resultados desejados, não como alcançá-los, o que comprova que em muitos casos há necessidade por parte dos gestores permitirem aos funcionários encontrarem por si próprios a melhor maneira para execução de uma determinada tarefa.

As atitudes com médias iguais, porém não tão significativas em termos de delegação foram Cada um dos meus subordinados sabe o que eu espero deles e Quando surge um problema num projeto que deleguei dou ao subordinado uma hipótese de o resolver por si próprio. A primeira evidencia a necessidade do gestor manter os subordinados informados sobre a importância que os mesmos representam à empresa e quais habilidades e atitudes devem ser desenvolvidas. A segunda atitude mostra a importância da responsabilidade atribuída juntamente com autoridade para execução da tarefa.

Como menor média de pontos destacam-se as atitudes Coloco especial ênfase no planejamento, organização motivação e controle, mais do que na execução de tarefas que outros

podem fazer e Encaro a delegação como único caminho para ajudar os subordinados a desenvolver as suas capacidades e atribuo tarefas de acordo com isso. A primeira evidencia a grande preocupação dos gestores mais com a execução de tarefas do que com os processos administrativos que fazem parte do ambiente organizacional, o que é compreensível devido aos prazos exigidos para que os serviços sejam entregues aos clientes em tempo previsto. Na segunda não há de forma expressiva a demonstração de que a delegação de tarefas esteja atrelada ao desenvolvimento de aptidões específicas dos subordinados.

## 5. CONCLUSÕES

Mediante a análise das médias obtidas na execução dos exercícios, percebeu-se que em determinadas atitudes de maior pontuação, os gestores mostraram-se de forma mais explícita capazes de delegar, procurando não somente estabelecer recursos, limites e informações, mas avaliando constantemente os resultados, mediante linhas de comunicação que permitem o melhor fluxo de informações, bem como o feedback de seus subordinados.

Ressalta-se que o ato de delegação está vinculado em sua maioria com o cargo que o gestor ocupa. Isso é explicado na medida que se considera que determinadas tarefas são centrais e de domínio do gestor, essas impossíveis de delegação, como a visita e contato com novos clientes e execução de orçamentos, que nesse caso são tarefas oriundas dos gestores que constituem o nível institucional da empresa.

Considera-se que a delegação é um princípio de gestão a ser desenvolvido conforme as exigências do ambiente organizacional, cabendo a análise de suas vantagens e desvantagens.

Com o auxílio da fundamentação teórica, sugere-se que os gestores conheçam as premissas básicas do ato de delegar e procurem adequar as atitudes que melhor se ajustem as estratégias e objetivos da empresa.

Cumprе ressaltar que o referido artigo não tem como objetivo maior a pretensão de ser conclusivo, mais sim servir de base e estimular trabalhos futuros que venham contribuir à investigação e aprofundamento sobre o tema em questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERG, Artur Ernesto. **Manual do chefe em apuros:** como lidar e resolver seus problemas no dia-a-dia. São Paulo: Makron Books, 1999.
- BELASCO, James A.; Stayer, Ralph C. **O vôo do búfalo:** descobrindo para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem a direção. Tradução de Julio Bernardo Ludermir. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CLEGG, Brian. **Administração do tempo:** método prático: reorganize a sua vida e o seu local de trabalho já. Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.
- COATES, Jonathan; BREEZE, Claire. **Delegar tarefas com segurança:** ganhando tempo para o mais importante; preparando pessoas; atribuindo e avaliando funções. Tradução de M.Lúcia Leite Rosa. São Paulo: Nobel, 2000.
- CRISP, Editors. **Rate Your Skills as a Manager.** Los Altos: Crisp Publications, Inc., 1991.
- DIAS, Marcílio. **Administração do tempo:** todos os segredos. Curitiba: Jurá, 2000.

HELLER, Robert. **Como delegar tarefas**. São Paulo: Publifolha, 1999.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Administração do tempo**: um programa de autodesenvolvimento. Rio de Janeiro: COP Editora, 1992.

MACKENZIE, Alec. **Armadilha do Tempo**: the time trap. Tradução de Kátia Ap<sup>a</sup> Roque. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

NELSON, Robert B. **Delegar**: um passo importante, difícil e decisório. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera Muszkat. **Apostila de Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Adaptado pelo Centro Federal de Tecnologia do Paraná - CEFET-PR.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**: um guia para a gestão de pessoas. Tradução de Luiz Eucyides Trindade Frazão. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

## **THE MANAGERS' PERCEPTION ABOUT THE CAPACITY TO DELEGATE: CASE OF A COMPANY OF SERVICES IN ELECTRIC AND INSTRUMENTATION ENGINEERING**

***Abstract :** The present article has as objective to identify and evaluate the perception that managers of a main power company in electric engineering and instrumentation branch possess in relation to their capacities to delegate. In this search, he/she runned a bibliographical study first with some definitions and theories that gave sources to understand the subject. The methodological approach was predominantly qualitative, looking first to the interpretative and analytic understanding from the marks attributed by the managers in subjects of affirmative character. - As a result of the research, it is evidenced that the researched managers have capacity to delegate, however, that practice can be improved.*

***Key Words:** Delegation, Administration, Main Power.*