

Delegação das tarefas do projeto



Você é daqueles que se sente sobrecarregado? Leva trabalho para casa? Tem receio de perder o controle do projeto? Acha que a equipe técnica não fará o trabalho da forma correta? Tem medo de não ser mais indispensável para a chefia? Considera a equipe inexperiente? Acha que alguém poderá fazer melhor e pôr em risco a gestão do seu projeto? Essas e outras questões nos fazem refletir sobre o tema que será abordado neste Tome Nota: a delegação de tarefas em projetos.

Autores de livros da área de administração afirmam que bons gestores de projetos devem possuir a competência de repassar tarefas para sua equipe. Para eles, delegar é necessário não só para evitar a sobrecarga de trabalho, mas também para incentivar mais a equipe e, conseqüentemente, aumentar a produtividade.

Em outubro último, o programa **Fábrica de Líderes do STJ** realizou a capacitação "[Condução de Reuniões e Delegação](#)". Seu instrutor, o professor Alexandre Freire, citou uma série de benefícios do processo de delegação. Segundo Freire, ela aumenta a motivação, a criatividade e o empoderamento da equipe; diminui a rotatividade; aprimora a visão sistêmica organizacional e permite à equipe identificar novas alternativas de execução das tarefas.

Clique [aqui](#) e confira o material do curso **Condução de Reuniões e Delegação no Banco de Saberes da Educação Corporativa do STJ – BEDUC.**

Antes de aprofundarmos no tema, que tal um autodiagnóstico? Anote em uma folha as respostas para as questões abaixo:

Questão	Ocorre pouco	Costuma a ocorrer	Ocorre muito
1. Você costuma levar trabalho para casa e/ou ficar no trabalho após o horário de expediente e, mesmo assim, acha que nunca tem tempo?			
2. Sente-se tenso e preocupado fora do ambiente de trabalho (em momentos de lazer, com a família e amigos), pensando no que deixou para resolver?			
3. Só admite repassar tarefas à sua equipe quando percebe que não terá mais condições de executá-las?			
4. Acredita que só você se importa com os resultados a serem atingidos?			
5. Sua equipe o aciona o tempo todo pedindo pistas e orientações, direcionamentos dos "porquês", dos "para quê" e dos "como"?			

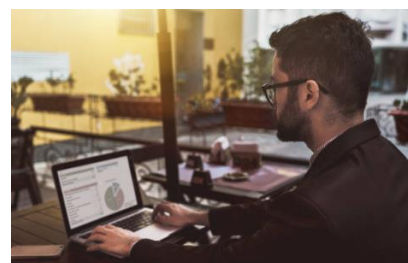
Teste proposto por Edson Herrero, consultor da Integração Escola de Negócios, disponível em: <https://economia.uol.com.br/quiz/2017/05/15/voce-sabe-delegar-tarefas.htm>, com adaptações.

Vamos ao resultado do teste. Se você marcou pelo menos 3 questões na coluna "ocorre muito", então **you quase não delega** e por isso deverá avaliar se possui um estilo de liderança centralizador. Se a maioria das respostas ficou na coluna "costuma ocorrer", então **you já delega, mas pode melhorar**. E se pelo menos 4 das respostas ficou na primeira coluna "ocorre pouco", **you já incluiu a arte de delegar** no seu dia a dia e criou um fluxo de trabalho para todos os membros da sua equipe, reforçando o senso de responsabilidade e a divisão de tarefas.

Entretanto, não se desespere se **you se identificou como um gestor centralizador**. Serão apresentadas agora algumas dicas e técnicas que irão **lhe ajudar a transferir melhor o conhecimento e atividades em equipe**.

DICA N. 1 – NÃO INSISTA EM FAZER TUDO SOZINHO

Não é raro o gestor acreditar que é a pessoa mais capacitada do projeto. Ele imagina isso por causa da experiência, da visão de negócio ou de outras qualidades que possa ter. Porém, quem está em uma posição de liderança deve buscar o trabalho gerencial, e não operacional. O gestor não precisa fazer tudo achando que só assim o trabalho será bem-feito. É preciso dar oportunidade para que outras pessoas executem o trabalho e até para melhorar resultados, enquanto o líder poderá focar em áreas e em tarefas mais próprias da supervisão.



Assim, para que os projetos alcancem os objetivos definidos na etapa de iniciação, é fundamental a definição de uma equipe técnica engajada e capaz. E no STJ a equipe dos projetos tende a ser multidisciplinar e sua formação tem vigência limitada à duração do projeto. Em geral, seus integrantes são oriundos de:

- **Unidades de interface** – as unidades do Tribunal responsáveis pela execução das tarefas do projeto.
- **Parceiras estratégicas** – instituições que se propõem a realizar acordos de cooperação, termos de compromisso, convênios.

- **Contratos externos** – empresas contratadas para implementar produtos ou serviços.

Para o exercício da delegação, uma vez que a equipe do projeto está definida, o gestor poderá utilizar duas ferramentas bastante conhecidas: a **matriz de responsabilidades** e o **plano de ação**.

MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

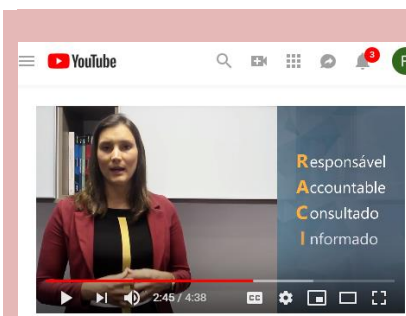
Um dos modelos mais conhecidos é a matriz RACI – uma sigla que é oriunda das palavras:

- **Responsável** – quem está executando a tarefa.
- **Aprovador** – gestor que está tomando decisões.
- **Consultor** – um assessor para a execução da tarefa. É um especialista técnico no assunto que poderá dar uma opinião especializada.
- **Informado** – quem será atualizado sobre decisões e ações durante o projeto.

O preenchimento da matriz é bem simples, conforme apresentado a seguir:

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA

Atividade	Beatriz (Gestora)	José (Analista)	Carla (Analista)	Ana (Programadora)
Criar termo de abertura	A	R	C	I
Coletar requisitos	A	C	R	I
Desenvolver software	I	-	C	R
Realizar testes	A	I	I	R



Para saber mais detalhes sobre a construção da matriz RACI, clique [aqui](#) e confira um vídeo de Carolina Abrantes, sócia-fundadora da Bridge.

PLANO DE AÇÃO

Um dos métodos mais difundidos na literatura para elaboração de planos de ação é o 5W2H. A sigla origina-se nas letras iniciais das perguntas que devemos realizar.

- *What* – o que deve ser feito? (a ação, em si).
- *Why* – por que esta ação deve ser realizada? (o objetivo).
- *Who* – quem deve realizar a ação? (os responsáveis).
- *Where* – onde a ação deve ser executada? (a localização).
- *When* – quando a ação deve ser realizada? (tempo ou condição).
- *How* – como deve ser realizada a ação? (modo, meios, método).
- *How much?* – qual o será investimento necessário para realizar a ação? (custo, duração, intensidade, profundidade, nível de detalhamento).

Trata-se de um instrumento bastante simples e eficiente que poderá ser utilizado pelos gestores de projetos em reuniões de equipe para delegação de tarefas. É bastante recomendável que esses planos sejam documentados em atas de reunião, dessa forma os compromissos são estabelecidos e em futuras reuniões de ponto de controle pode-se avaliar o que foi concluído, quais foram as dificuldades e quais serão as soluções de contorno.

Confira a seguir um exemplo:

REALIZAÇÃO DE UM WORKSHOP

O quê	Por quê	Quem	Quando	Onde	Como	Quanto
Contratar palestrante	Para capacitação da equipe	Antônio	20/09/2018	Gestão de Pessoas	Análise de currículo	R\$ 1.500,00
Elaborar cartaz	Para divulgação do evento	Ana	10/10/2018	Comunicação	Arte gráfica com foto do palestrante	R\$ 100,00
Contratar lanche	Integração da equipe	José	20/10/2018	Eventos	Suprimento de fundos	R\$ 900,00

DICA N. 2 – DELEGAR NÃO É TRANSFERIR RESPONSABILIDADES, MAS EMPODERAR

Muitos líderes pensam que, ao delegar uma tarefa, estão transferindo a responsabilidade daquele trabalho. Quem pensa assim apenas diz o que deve ser feito e esquece da demanda, até o momento de cobrar o resultado ou resolver algum problema.

Delegar não é “delargar”.

O líder deve acompanhar a evolução nas atividades e no desenvolvimento de cada membro da equipe, respeitando estilos e personalidades.

É importante destacar que **delegar não é transferir**. Ao delegar, dá-se a oportunidade para um integrante da equipe trabalhar da maneira que acha melhor, encontrando novas soluções ou sendo mais eficiente, por exemplo. Mas é preciso acompanhar o andamento do processo, estando próximo ao colaborador e corrigindo o curso da atividade caso note algo errado.

Dica de ouro: não se desligue das tarefas, mas abra mão dos detalhes e deixe o técnico realizar as atividades da forma que achar melhor.

Uma boa prática é aplicar o empoderamento ou *empowerment* – uma técnica de gestão baseada na descentralização de poder e autonomia de tomada de decisões, que visa à maior participação da equipe em atividades organizacionais. Vale a pena conhecer algumas dicas para sua aplicação:

1. **Incentive o feedback na hora** – o *feedback* imediato e instantâneo é uma maneira para a sua equipe comunicar problemas de fluxo de trabalho um para o outro, de modo que uma ação apropriada possa ser tomada de imediato.
2. **Organize reuniões regulares com sua equipe** – procure compartilhar com eles os grandes acontecimentos da organização. Essa é uma boa forma de aprimorar a visão sistêmica da equipe. Assim, todos vão entender os principais objetivos a alcançar. Nas reuniões pode-se também dar um resumo do que as outras unidades estão realizando – quanto mais pedaços do quebra-cabeça sua equipe conhece, mais fácil será para eles entenderem que não é preciso estarem tão envolvidos nas pequenas coisas, mas sim no quadro geral.
3. **Desafie sua equipe** – é importante desafiar as pessoas para que elas possam demonstrar e alcançar todo seu potencial. Por exemplo, ao notar que um colega de trabalho é bilíngue, o gestor poderá torná-lo mais engajado ao ser envolvido em pesquisas internacionais, ou se for identificado um membro da equipe com facilidade de comunicação, poderá se interessar mais com projetos da

instrutoria. Mas se a pessoa é nova na equipe e você não tem ideias de seus talentos, sente-se com ela e pergunte quais são as suas experiências. Trazer desafios voltados para aquilo que cada um gosta traz mais motivação e interesse pelos projetos.

4. **Não evite pequenas conversas** – tenha o hábito de se sentar com a equipe e se envolver em uma conversa individual. Pergunte sobre o progresso do trabalho, realizações e dificuldades de cada um. Além disso, procure conhecer a equipe em um nível pessoal. Pergunte sobre o que está acontecendo com suas famílias ou sua vida em geral, para mostrar que você entende que o contexto humano e social em que atuam é relevante, como, inclusive, é para o gestor também. Isso levará a um ambiente mais amigável e mais produtivo.

E NO STJ, COMO FUNCIONA?

Ficou interessado no assunto? A Escola Corporativa do STJ (ECORP) promove diversas ações educativas relacionadas às competências gerenciais, dentre elas, delegação e distribuição de atividades. Fique atento às novas turmas de programas de capacitação como o Na Trilha da Gestão e o Fábrica de Líderes.



Para saber mais, entre em contato com a Seção de Aprimoramento de Competências Gerenciais. Ramais: 8144 e 9211; e-mail: escola.gerencial@stj.jus.br.

REFERÊNCIAS

5w2h – Uma ferramenta para elaboração de planos de ação. Disponível em:

<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>

Delegação de tarefas. Disponível em: <https://blog.lideressa.com.br/delegacao-de-tarefas/>

Empoderamento. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/empoderamento/>

Matriz RACI. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/o-que-matriz-raci-e-qual-sua-utilidade/>

EDITORIAL - TOME NOTA N. 62

TEXTO: ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO.

REVISÃO: ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA, DANIEL DE GODOY LOPES, ELAINE NÓBREGA BORGES, LEONARDO BARROS VERÍSSIMO E PRISCILLA CURADO FREIRE.



Comente

O que você achou desta edição do Tome Nota? Escreva para: projetos@stj.jus.br.



Participe

Participe da nossa [enquete](#), sugerindo um tema para o próximo Tome Nota.