



F2 MARCELO  
A2 COLLEONI

# GESTÃO ESTRATÉGICA SUSTENTÁVEL

Como lidar com colaborador que não delega  
atividades para a equipe?

O artigo de hoje traz a importância do processo de delegação e como lidar com colaborador que não delega atividades para sua equipe. O que você vai aprender hoje:

- » Entender a importância do processo de delegação, qual a importância que está por trás da delegação de atividades
- » Entender que delegar é uma decisão estratégica e entender porque
- » Seis dicas para fomentar o desenvolvimento através do processo de delegação

A primeira coisa que eu queria trazer para você é

Você já ouviu ou sentiu isso alguma vez na sua experiência profissional?



- » “O meu líder quer que eu faça tudo da mesma maneira que ele faz.”
- » “Tudo que eu faço nunca está completo e meu líder sempre troca algo, mesmo que totalmente irrelevante para o contexto.” Sabe quando a gente troca seis por meia dúzia, é chato isso, né? Parece que você não tem capital intelectual para pensar diferente, tem que ser sempre do mesmo estilo.
- » “Todos os processos precisam passar pelo meu líder, ele centraliza tudo, qualquer pequeno ajuste, qualquer pequeno detalhe precisa ser revisado e aprovado por ele.”
- » “Eu não consigo me desenvolver profissionalmente. O meu líder não me dá oportunidade. Tudo o que eu faço é mais braçal do que intelectual”.

Essas são questões que aparecem e são comuns para as pessoas que não têm um processo de delegação instituído ou não recebem esse incentivo de desenvolvimento através de delegação de atividades. Esses são os contextos ou as dores que as pessoas que não têm ou estão numa estrutura que não tem um processo de delegação percebem.



## DELEGAR É...

Atribuir a alguém a responsabilidade de planejar, decidir ou executar uma tarefa. Muitas pessoas delegam uma atividade e mantêm a responsabilidade consigo. Isso não é delegação, porque quem está com a responsabilidade vai cobrar e vai exigir que se faça do jeito dela.

Quando você delegar, delegue também a responsabilidade.

## É IMPORTANTE PORQUE...

É essencial para que ocorra o desenvolvimento da organização. Quando eu delego uma atividade para alguém, estou fomentando o desenvolvimento da organização, da empresa e das pessoas.



Uma atividade que para mim já não agrega muito valor, já tenho domínio absoluto por ela, ao passar para alguém que não a conhece, estou fomentando o desenvolvimento dessa pessoa.

Do mesmo modo que estou liberando tempo, disponibilidade e espaço para que eu possa absorver novas atividades também. Primeiro item, a delegação é importante porque promove o desenvolvimento das pessoas e da organização.

O segundo, diminui a centralização e o processo de dependência entre as pessoas na empresa. Às vezes, a gente olha e diz '**Poxa, não posso perder aquele funcionário, aquele colaborador não pode sair, porque ele é essencial para a empresa**'.

A empresa depende dele ou ele depende da empresa, não posso sair daqui porque não sei se consigo sobreviver no mercado. Essa dependência é muito ruim. Se não promovo o desenvolvimento, eu acabo centralizando as coisas e acabo gerando dependência entre pessoas e entre empresa e pessoas.



## IDENTIFICAR FATORES QUE INIBEM O PROCESSO DELEGAÇÃO

Vale a pena olhar na sua organização ou se você já sentiu isso algumas vezes.

» **Querer abraçar o mundo, fazer tudo sozinho**

Já tive muito disso. Quando fui promovido para o meu primeiro cargo de liderança, eu quis fazer tudo, manter o que já fazia como analista e praticar as responsabilidades de gestor que acabei adquirindo.

Quis abraçar o mundo. Vi que as 24 horas não mudam, o meu braço não atinge todas as coisas e eu acabei segurando a engrenagem e, conseqüentemente, eu acabei baixando a produtividade da minha equipe. Isso é totalmente ruim para a organização.

Não queira abraçar o mundo, queira entender e olhar como líder quem pode executar as atividades e delegar para elas.

» **Não confio nas pessoas para delegar**  
**'O estagiário acabou de entrar, então não tem conhecimento. É uma pessoa que não tem essa competência'.**

Se não confio nas pessoas por não acreditar que elas possam fazer é porque não dei oportunidade para essas pessoas se mostrarem confiáveis.



O erro está muito mais no meu processo de não permitir que as pessoas demonstrem competência para isso do que presumir e prejudicar que as pessoas não têm conhecimentos e competências para realizar uma atividade.

» **Falta de visão e conhecimentos administrativos**

Para pessoas que vão assumindo novos cargos de gestão, para pessoas que estão abrindo novas empresas, isso é natural, a gente não nasceu sabendo, a gente está aprendendo muita coisa.

Falta de visão e conhecimentos administrativos também inibem o processo de delegação.

Quanto mais me familiarizo com o processo de administração de uma empresa, mais vantagem vejo nisso e mais consigo fomentar essa realização.

» **Receio de perder o poder da obediência**

Se sou líder, as pessoas me obedecem. Por me obedecerem, eu quero que elas continuem me obedecendo.

Para evitar que isso não ocorra, não delego atividade. Se delegar atividade, as pessoas param de obedecer naquele sentido. Vou perder minha relevância e o meu poder.



» **Se sentir ocioso, dispensável**

Uma coisa natural, ao delegar atividades as pessoas deixam de ter responsabilidade sobre aquilo e acabam ficando meio que num vazio, como se elas só fizessem aquilo. Na verdade, não fazem.

Nós vamos falar um pouco lá na frente sobre os três passos para você pegar esse colaborador que não delega atividades e começar a trabalhar com ele o processo de delegação.



» **Não conseguir delegar adequadamente**

Porque eu não conheço o processo, talvez esteja sobrecarregando alguém. Então, não faço um processo de delegação adequado. Isso traz um resultado negativo para o processo de delegação.

Se não entendo as habilidades das pessoas, o que elas precisam para executar aquela atividade, se não sei a quantidade de atividades que ela já tem e vou começar a jogar mais atividades, isso é um problema porque a pessoa acaba ficando restrita e não consegue desenvolver uma coisa nem outra.

## RESSALTAR FATORES QUE FOMENTAM A DELEGAÇÃO

O processo de delegação é uma troca. Fazendo um parêntese para entender isso aqui: a troca é **'Deixei de fazer uma coisa para fazer outra'**.

Quando olho para o processo de delegação e só vejo o prejuízo, os fatores que inibem a delegação, que a gente acabou de falar sobre eles, se eu só vejo aquilo quer dizer que estou perdendo coisa.

Vale a empresa mostrar, através da sua cultura e do processo de delegação, da sua estratégia, que é positivo esse processo e quais são os fatores que fomentam a prática de delegar. Preciso mostrar para as pessoas que vão delegar o ganho que elas terão. Quais são os ganhos:

- » **Mais tempo para planejar, desenvolver, inovar e fazer outras coisas**

Passar atividade para alguém me libera tempo e disponibilidade para aprender algo novo.

Se estou numa empresa hierárquica e vertical, imagina que sou um analista pleno eu estou passando algumas atividades para o analista Júnior, que da mesma forma estou pegando as atividades do analista sênior.



Estou crescendo na organização e começando a me preparar para o próximo passo. Isso é um planejamento e mostra o ganho e o potencial que tem o processo de delegação. Só que muitas pessoas não percebem isso.

» **Menor carga de trabalho**

Repasso a minha atividade, me libera tempo até adquirir uma nova. Tenho uma menor carga de trabalho temporariamente para adquirir coisas novas.

» **Mais desenvolvimento, gerando mais habilidades**

Para todos, organização e colaboradores, mais desenvolvimento, porque começo a desafiar pessoas a aprenderem coisas novas e o mesmo acontece comigo e consequentemente, a empresa ganha com isso. Porque tenho mais pessoas fazendo a mesma atividade, conhecendo aquela atividade. Em caso de necessidade, de férias ou necessidades de transição e de mudança de empresa, aquela atividade permanece, porque existem pessoas que conhecem como fazer.

» **Ambiente mais favorável ao engajamento**

As pessoas ao sentirem que estão se desenvolvendo, elas vão continuar engajadas. Quando a pessoa para de se



desenvolver é um problema, porque ela fica na dúvida 'E, agora, saio ou não saio?'. Muitas pessoas ficam, esse é o problema. 'Mas se eu sair, vou perder os 40% do fundo, porque a empresa não me manda embora'.

A empresa também não manda a pessoa embora porque ela é estratégica. Fica uma coisa dependendo da outra e o engajamento que é bom, nada. As pessoas ficam lá mantendo o seu arroz e feijão.

» **Mais pessoas focadas no resultado**

O que quero dizer com isso? Se delego uma atividade para você, então a responsabilidade que tinha eu passei para você, tinha um foco nessa atividade que agora você também tem.

Então, temos duas pessoas focadas no resultado dessa atividade, não apenas uma.

Faço com que a empresa respire muito mais a sua estratégia, entenda muito mais a sua estratégia, porque todo mundo conversa a mesma língua, todo mundo conhece as responsabilidades. Com isso, as pessoas começam a interagir de maneira mais sincronizada.



## PASSOS FUNDAMENTAIS PARA INICIAR A DELEGAÇÃO

Dessa forma, você encontra no seu colaborador uma pessoa que não delega atividades, como lidar com colaborador que não delega atividades para a equipe. Existe alguns passos que são cruciais.

Primeiro, você vai identificar os fatores inibidores e tentar tirá-los. Fomentar e apresentar os fatores motivadores para que ele entenda o ganho do benefício que ele tem praticando o processo de delegação e começar um planejamento de fazer uma coisa bem estruturada.

Qual é o primeiro passo importante para iniciar o processo de delegação?

- » **Liste todas as atividades para identificar quais podem/devem ser delegadas**  
Quais são as atividades que são executadas. Aquele problema que a pessoa fala **'Você é dispensável quando delegar a atividade'**, isso cai abaixo aqui, porque você vai começar a listar todas as atividades que a pessoa faz, todas.



E aí, você consegue identificar aquelas que podem e devem ser delegadas, porque em cada patamar estratégico que você tiver dentro da organização, o requerimento está ligado à sua evolução e ao seu/próximo patamar.

Se eu tenho uma pessoa de muito conhecimento na minha empresa horizontal, por exemplo, autogerida, tenho muita responsabilidade para ela, e ela sabe quais são as atividades, sabe qual o potencial que ela pode entregar e o conhecimento que ela tem.

Por outro lado, uma empresa vertical, hierárquica, da mesma forma. Se a pessoa, quanto mais alta a sua posição, mais estratégica ela é e, mais habilidades, conhecimentos e experiências são valorizados para exercer estas atividades, por isto que precisa ser treinada e qualificada. Esse é o processo de delegação natural que existe. O colaborador, na hora que ele vê a quantidade de atividades que ele faz, ele começa a se sentir menos desconfortável com relação ao processo de delegação.

Portanto, o primeiro passo é identificar as atividades que podem e que devem ser delegadas.

- » **Na equipe existe pessoa qualificada para executar a atividade? Caso não exista, desenvolva um plano de capacitação.**

Se na equipe não existe uma pessoa qualificada, então é preciso capacitar alguém.



Entre as atividades, qual atividade pode ser delegada e quem na organização tem essa habilidade para delegar isso, identificando o que falta para essa pessoa para adquirir essa competência para exercer essa responsabilidade de maneira adequada.

Cabe à estrutura entender quais são as atividades, depois qual pessoa que pode executar isso e se ela não pode, o que é preciso fazer para capacitá-la.

» **Aumente a interação com o novo responsável para acompanhar a sua evolução**

O terceiro e último passo é acompanhar esse processo, porque é um processo de transição. Em todo processo de transição existe uma ruptura, seja por falta de conhecimento, de experiência ou de capacitação para desenvolver.

Acompanhe as pessoas até que elas se sintam confortáveis para tocar por conta própria. Acompanhar não é direcionar como fazer, não é exigir o modo de fazer, é acompanhar para que a pessoa alcance o resultado pelo qual a responsabilidade foi definida.



**Três passos simples.** Pegue o colaborador, mostre e identifique os fatores que inibem o processo de delegação, mostre os que fomentam e pratique esses três passos simples. Mas além desses três passos, existem alguns pontos de atenção que eu queria trazer para você que são importantes.

## PONTO DE ATENÇÃO

» **É possível e desejável delegar**

Coloque isso na cabeça das pessoas e na forma delas pensarem. Se processo de delegação não ocorre, a engrenagem trava, e se a engrenagem não rodar, a empresa perde produtividade, perde conexão, perde um monte de coisa.

Além de desmotivar as pessoas, porque elas têm uma expectativa de se desenvolver e crescer e ficam paradas porque alguém em cima está parado e estagnado.

» **Delegue baseado na estratégia (Espiral)**

Vou trazer um exemplo de espiral. Se tenho uma empresa onde os colaboradores estão crescendo em espiral, quer dizer



que o primeiro cargo ao entrar vai receber atividades do cargo imediatamente acima, que vai delegar atividades para o que está abaixo e pegar atividade do que está cima.

Então, esse processo flui para todo mundo. Processo em espiral é, se alguém lá do meio da organização sai da empresa, pela estrutura da delegação eu tenho todo mundo já pré preparado para assumir as próximas posições e contrato no primeiro nível.

Isso é bom por dois motivos. Primeiro que motiva toda organização, todo mundo se sente motivado e valorizado porque todos crescem e o custo da empresa se mantém mais estável do que se você contratar sempre do mercado nas posições que saem.



Assim, se mantem os custos mais estáveis promovendo todo mundo. Você está fazendo com que o custo se mantenha o mais estável possível. Essa é uma estratégia muito importante. Para a estrutura organizacional da mesma forma. As pessoas crescem na organização adquirindo conhecimento.

A estratégia de passar conhecimento para as pessoas pode ser em espiral também e não precisa ser por cargos e salários, mas pode ser por conhecimentos e por estratégias.

Numa empresa de tecnologia, primeiro você é programador, analista, depois você é responsável por projeto. Isto não existe cargos, mas você tem habilidades de programador para serem desenvolvidas, habilidades de analista a ser desenvolvidas e habilidades de coordenador a serem desenvolvidos para lidar com projetos, por exemplo.

» **Acompanhe e identifique os erros iniciais**

Um ponto de atenção crucial, acompanhe. Delegar não é delegar '**Toma que o filho é seu, se vira**'.

É você delegar, treinar, acompanhar e sair. Tentar inferir o menos possível no processo a partir do momento que ele é absorvido por alguém.

Você vai auxiliar, dar o suporte, explicar a atividade para que a pessoa entenda e realize da melhor maneira possível. Porém, a responsabilidade pelo resultado não muda, ela é igual.



» **Selecione atividades compatíveis com a pessoa**

Não adianta passar uma atividade para a pessoa que ela não tem competência. Por exemplo, posso passar uma atividade de trabalho em empresas, projetos globais, onde o inglês é necessário e a pessoa não tem inglês. Cabe ao gestor ajudar essa pessoa a se desenvolver no idioma. Mas, jogar ela sem saber é um problema.

» **Não sobrecarregue, distribua ou redistribua as atividades**

Não sobrecarregue as pessoas, sobrecarregar as pessoas é um problema, porque uma coisa que você traz como algo positivo, que é desenvolver alguém, fica totalmente negativo porque a pessoa fica sobrecarregada e não consegue fazer nem uma coisa nem outra.

**Fica a dica:**

O processo de delegação é fundamental para uma adequada estratégia da empresa



» **Alinhar a estratégia da empresa com todos os colaboradores**

Base de alinhamento e autonomia para mim é um conceito fundamental. As pessoas alinhadas com a estratégia da empresa entendem que o processo de delegação faz parte disso e começam a usar isso de maneira mais assertiva.

» **Identificar a cultura da empresa**

Posso ter uma empresa baseada em autogestão ou uma hierárquica no modelo tradicional. Nas duas consigo fazer o processo de delegação, mas preciso entender quais são as culturas para ajustar adequadamente as minhas ações. O processo de delegação de uma é atividade, com sua devida responsabilidade, é muito mais atrelado à experiência, conhecimento, necessidade de desenvolvimento, conhecimento específico e não a postos de trabalho e cargos.

» **Atuar nos fatores que inibem a delegação de atividades**

Atue nesses fatores, comece a observar quais são os fatores e faça que as pessoas que têm esses fatores enraizados, percebam a importância e que fomente isso de maneira positiva.



» **Estudar atividades e conectar a estratégia espiral**

Gosto da estratégia espiral porque ela tem dois grandes resultados por trás dela: custo e desenvolvimento. As coisas podem conversar e conversam muito bem.

» **Incentivar o processo de delegação, fatores motivadores**

Como é que incentivo isso? Como mostro os ganhos que as pessoas têm ao delegar atividades. Se eu não mostrar isso, elas não vão delegar. Ficarão paradas porque ali é a zona de conforto, se sair dali perderão algo, e por perder algo deixarão de fazer.

» **Acompanhar os processos para ajustes adequados**

Seis dicas tranquilas e básicas. O processo de delegação por si só não é complexo, a complexidade está muito mais no comportamento das pessoas em relação a ele, o quanto as pessoas estão preparadas para isso. Se as pessoas estão preparadas e a tua estratégia não, é um problema. Se a tua estratégia está preparada e as pessoas não estão, também é um problema. Como fazer essa conexão? Por isso, que alinhar a estratégia da empresa é o primeiro item e o mais importante.



**Reflexão importante:**

**O maior vilão que impede o seu  
crescimento profissional pode ser  
você mesmo!**

Grande chance de ser você mesmo.  
Pense sobre isso.

