



A Arte de Delegar e os Passos certos para o fazer com Alinhamento

**E-BOOK
GRATUITO**



Teresa Botelho
building businesses and improving lives

CONTEÚDOS

Introdução	2
Processos de Trabalho e Delegação	3
Como delegar corretamente	4
Deleguei ou abdiquei?	6
Como delegar eficazmente	7
A arte de delegar requer um processo.	9
Teresa Botelho	11

Introdução

Há alguns anos, conheci um homem que tinha iniciado o seu negócio há mais de 20 anos. Cheio de orgulho, dizia: “Trabalho de sol a sol no meu negócio porque quero o melhor para os meus filhos”.

No entanto, quando os seus filhos quiseram envolver-se no negócio, este empresário, já cansado física e mentalmente, negou-se a deixar que eles participassem com o pretexto de que nunca tinha encontrado nenhum colaborador que fosse capaz de cumprir as suas instruções à letra.

O tempo passou, os filhos criaram os seus próprios negócios e, como seria de esperar, o negócio do pai foi morrendo aos poucos até que em determinada altura já não tinha uma massa crítica de Clientes que lhe permitisse continuar.

Também não encontrou, nem nos seus filhos nem nos seus empregados, alguém que pudesse seguir os seus passos e acabou por ter de fechar a empresa.



“É que ninguém sabe fazer as coisas bem”, dizia ele. Mas acredito que o verdadeiro problema não eram os empregados, mas o próprio empresário, alguém que, como muitos outros... *nunca aprendeu a Arte de Delegar.*

Esta é uma situação que encontro frequentemente, em grau mais ou menos grave, nas empresas portuguesas. E utilizo o termo “grave” porque aqui está um dos focos que levam à nossa falta de produtividade, seja qual for a dimensão da empresa.

A ausência de delegação corta totalmente a criatividade e a capacidade de evolução dentro das equipas de trabalho. Sem capacidade de decisão as equipas “limitam-se a cumprir ordens” e raramente arriscam apresentar soluções para situações mais complexas ou mesmo imprevistas.

Processos de Trabalho e Delegação

No ambiente das empresas é frequente ouvir a conjugação deste verbo. Muitas vezes na primeira pessoa: “eu delego”, “eu deleguei”, “eu tento delegar” ...

Todos concordam que é fundamental delegar.

Então por que se evita delegar? Algumas das respostas que me dão com frequência, referem:

- *“Ahhh, mas se eu delegar...acabo por perder mais tempo...”*
- *“Eu não delego porque ninguém faz isto tão bem como eu...parece que não têm os meus olhos...”*
- *“Não tenho pessoas à altura...nem a experiência necessária para fazer estas tarefas.”*
- *Finalmente – “eu não delego, porque cheguei à conclusão de que não sei como delegar...vejo amigos meus a delegar, mas não percebo como fazem...”.*

Deixo-vos aqui as ideias fundamentais que permitem uma DELEGAÇÃO eficaz...

Vão ver que as regras são bastante básicas. Para delegar e assegurar que os Colaboradores contribuem com o seu melhor esforço e capacidade.

Como delegar corretamente

Na correta Delegação existem 4 passos:

PRIMEIRO – Eu faço e tu observas.

O importante é que as pessoas que vão receber as tarefas saibam, em primeiro lugar, exactamente aquilo que eu, líder, quero que se faça, que possam observar e ver como eu o faço.

SEGUNDO – Eu faço e tu ajudas-me.

As pessoas deverão treinar a execução da tarefa ficando primeiro com partes da sua execução até que se sintam confiantes de que a podem realizar na totalidade.

TERCEIRO – Eu ajudo-te e tu fazes.

Depois o responsável pela tarefa passa a ser o colaborador, mas eu estou lá para garantir que ele se familiariza e adquirem confiança na actividade que lhes quero delegar.

QUARTO – Eu observo e tu fazes.

Finalmente aqui ele executa tudo e eu observo garantindo que está exactamente como eu quero. Neste passo, estou a assegurar-me que a pessoa está pronta a realizar a actividade de forma eficaz e adequada.



A Arte de Delegar e os Passos certos para o fazer com Alinhamento

Depois de delegar desta forma, podemos melhorar, sobretudo em certas situações:

Especifique o que se pretende, mas deixando a liberdade do “como”: O líder deve descrever claramente o objectivo final desta tarefa e deste esforço.

Mas deve haver flexibilidade quanto à forma como se chega ao resultado, desde que a qualidade do mesmo seja garantida. Isto permite que o Colaborador encontre novas formas e que aporte melhorias ao processo.

Partilhe ações de liderança com líderes natos, independentemente do seu posto: É muitas vezes importante ultrapassar a ideia de um líder único que é o empresário. Esta ideia não permite sinergia nem partilhar responsabilidades e aportar inovações e o mais preocupante é que muitas vezes acaba por se instalar e fazer parte da cultura da empresa. Prejudicando as equipas e o empresário.

Procure a solução, não o problema: Quando as coisas correm mal e a Equipa recorre ao “chefe”, este pedido deve procurar uma solução para além das características do problema. Delegar a responsabilidade de uma tarefa deve ser um compromisso real. Quando o trabalho corre bem, ou quando corre mal. Se o responsável tem a hipótese de “descartar” uma tarefa problemática, não está a ser realmente responsável. O “chefe salvador” é um vício frequente e muitas vezes oculto.



Muito IMPORTANTE

qualquer pedido de ajuda deve ter sempre consigo uma proposta de solução. Esta proposta de solução deve ser um pré-requisito de qualquer pedido de ajuda.

Deleguei ou abdiquei?

Embora delegar seja fundamental para o desenvolvimento das empresas e dos negócios, algumas experiências de delegação resultam num refluxo...ou seja a tarefa vai...e volta...

O responsável volta a executar a tarefa, com a frustração de que a sua equipa não tem as competências necessárias. Mas.... Será que tinha mesmo delegado as tarefas? Ou de facto o que fez foi abdicar dela?

Para saber se de facto está a delegar ou se afinal o que faz é abdicar, tome atenção ao que diz e veja se diz frases como:

- *“faz isto”, “vai buscar aquilo”;*
- *“está bem...faz e diz-me quando estiver feito” ...*

Uma grande parte das pessoas tem como ideias de delegação o levar o outro a fazer “recados”.

Normalmente os Empresários são pessoas de ação, ou seja, são pessoas que gostam e estão habituados a arregaçar as mangas e realizar as tarefas.



Por isso, quando precisam de delegar querem fazê-lo, mas porque continuam a pensar como executantes acabam por não fazer a delegação completa, muitas vezes não passando a responsabilidade da tarefa porque têm medo de deixar de a controlar.

O dicionário define “delegar” como “transmitir o poder a alguém”. A terminologia anglo-saxónica é “empowerment”, ou seja, dar ao outro o PODER de fazer esta tarefa com RESPONSABILIDADE e AUTONOMIA. Então, como delegar eficazmente?

Como delegar eficazmente

O modo mais eficaz de delegar deve ter por base a seguinte premissa:

Eu como Líder acredito que todas as pessoas estão em evolução. Isto acontece à medida que vão melhorando a sua autoconsciência, a sua criatividade e estão cada vez mais centrados nos seus valores. Depois disto eu tenho como Líder que identificar as tarefas de forma perfeitamente clara e decidir a quem as vou delegar.

Para delegar eficazmente tenho de ter **CONFIANÇA** e transferir a responsabilidade de uma actividade para outra pessoa, acreditando que ela vai atingir o objectivo que pretendo. De uma forma mais simples, é levar a outra pessoa a fazer uma tarefa que eu até aqui tenho realizado, embora eu ainda possa continuar a ser o responsável pelo resultado final, por um período de tempo que está previsto por mim e que é estabelecido em função da complexidade da mesma.

Não é a mesma coisa delegar o atendimento dos telefones da empresa...ou delegar a produção dos seus produtos ou serviços...coisas diferentes, requerem tempos diferentes.



IMPORTANTE – Existem dois tipos de delegação:

1º - Passo a actividade, mas mantenho a responsabilidade e a autoridade;

2º - Transfiro a responsabilidade e a autoridade de uma actividade para outra pessoa e compartilho o sucesso ou o fracasso da acção.

O segundo tipo é mais amplo, cria “empowerment” na equipa e potencia a formação de equipas de alto desempenho. Além disso, traz outras vantagens da delegação: liberta tempo do líder para se focar nas suas prioridades de trabalho, motiva as pessoas que recebem a delegação, serve como ferramenta para desenvolver o potencial da equipa e contribui para um eventual plano de sucessão.

Há que ter em conta a possibilidade de surgimento de dois “travões” à delegação:

O primeiro resulta de requerer tempo e esforço dos executivos

O segundo resulta da existência de um nível de risco de outras pessoas assumirem actividades, cujos resultados o Líder é o responsável formal.

“Acredito que algumas das actividades que estão na minha lista de responsabilidades poderiam ser delegadas a outras pessoas?”, “Tenho um staff em quem confio?” ...

A arte de delegar requer um processo.

Aqui ficam os passos mais importantes para uma correcta delegação:

- **1º Passo** - Tome consciência de que a forma correcta de delegar integra um processo estruturado, deve pensar que tudo isto são apenas iniciativas isoladas.
- **2º Passo** - Decida o que pode e precisa de ser delegado - as actividades que devem ser delegadas e os objectivos a atingir (quer do ponto de vista funcional quer quanto ao desenvolvimento das pessoas) estão claramente definidos? E a metodologia está estabilizada e registada (escrita, gravada, filmada)?
- **3º Passo** - Selecione as pessoas certas para delegar – lembre-se, o mais importante é a atitude da pessoa. É alguém proactivo, tem iniciativa? Considere que se trata de um recrutamento, e pense sempre que é importante dar oportunidades às pessoas de desenvolverem as suas capacidades e aptidões.
- **4º Passo** - Estabeleça uma negociação com as pessoas seleccionadas – se há transferência de parte da responsabilidade para outra pessoa, ela tem toda a informação importante e está motivada para executar a tarefa?
- **5º Passo** - Dê formação – sempre que seja necessária, mais ou menos formal, de acordo com o processo de delegação concreto.
- **6º Passo** - Faça um acompanhamento impecável e dê apoio – de modo a garantir o sucesso da delegação e o desenvolvimento das pessoas, deve ser previsto um período adequado de supervisão de modo a, depois, autonomizar com segurança, com vista a que os resultados sejam atingidos.



Agora que já sabe como deve agir, diga-me:

Não é assim tão complicado, não concorda?

Se mesmo assim acha que vai ter dificuldades ou que na teoria está tudo certo..., mas o problema é a prática, lembre-se que um Coach de Negócios pode ajudá-lo e terá a oportunidade de aprender a delegar de maneira efectiva e eficaz.

Assim, fará uma melhor gestão do seu tempo e vai poder dedicar-se às atividades que realmente lhe competem como Empresário, porque essas, mais ninguém as poderá realizar.

Pode agendar um Diagnostico Gratuito comigo, clicando [AQUI](#)

Ou

Inscreva-se no [AQUI](#) próximo Workshop e veja em que consiste trabalhar com um Coach Empresarial.

Teresa Botelho

Com mais de 25 anos de experiência no mundo empresarial, vou dar-lhe as ferramentas necessárias para assumir o controlo das situações – por muito complicadas que pareçam – e vou ajudá-lo a obter resultados que quer em poucos meses.

Siga-me no Facebook:

<https://www.facebook.com/teresabotelhocoach/>

Esteja em contacto através do LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/teresabotelho/>

Veja os testemunhos em:

<http://www.teresabotelho.com/testemunhos/>

Tem que fazer as coisas de forma diferente para conseguir ter...resultados diferentes.

Não há volta a dar....



**A Arte de Delegar e os Passos certos para o
fazer com Alinhamento**

Propriedade e Edição:

Teresa Botelho

<https://teresabotelho.com/>

Edição nº1 2023

Copyright © 2023

Todos os direitos reservados