

# D&F

# DIRIGIR FORMAR

gestores e formadores

# 11

abril a junho 2015



## SEPARATA

ACHA QUE SABE DELEGAR?

ISSN 2182-7532 3€

GOVERNO DE  
PORTUGAL

MINISTÉRIO DA SOLIDARIEDADE,  
EMPREGO E SEGURANÇA SOCIAL



INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, I.P.



# ACHA QUE SABE DELEGAR?

Descubra como potenciar a sua liderança e a autonomia da sua equipa!

Por: Ana Teresa Penim, [apenim@inv.pt](mailto:apenim@inv.pt)  
Executive Coach e Especialista em Desenvolvimento de Líderes  
Administradora Delegada do INV – Instituto de Negociação e Vendas  
e da YouUp – The Coaching Company

«A delegação eficaz é, provavelmente, o melhor indicador de uma liderança eficaz, simplesmente por ser uma componente básica tanto do crescimento pessoal, quanto do organizacional.»

Stephen Covey

Se ao ler o título desta Separata se tiver sentido a entrar num concurso televisivo do estilo «Achas que Sabes Dançar» ou «Achas que Sabes Cantar»... está certo!

No entanto, este concurso tem algumas pequenas grandes diferenças em relação aos concursos da televisão que conhece.

**O concurso «Acha que Sabe Delegar?» é um concurso em que:**

«competirá» consigo próprio e não contra outras pessoas!

**Neste concurso só são admitidos LÍDERES com letra grande, pois ao longo do mesmo:**

- Poderá ver-se obrigado a abandonar algumas crenças em que acredita piamente e que possui «desde pequenino», normalmente muito enraizadas em quem não consegue delegar, como por exemplo: «Ninguém faz isto melhor do que eu!»
- Terá que estar disponível para treinar bastante na prática pois a teoria, sendo importante... só por si não chega!
- O treino no processo de delegação exigirá-lhe-á muito foco e capacidade de acreditar no seu alvo (pessoas a quem vai delegar), capacidade de diagnóstico, capacidade de escuta ativa, técnicas de formação e de *coaching*, «suor», paciência, persistência, criatividade, capacidade de elogiar e de recomeçar...

- Deverá ter atenção a todos os pormenores e ser capaz de se manter vigilante e entusiasta, sem esmorecer.

**O SUCESSO (e correspondente PRÉMIO) que poderá alcançar no concurso «Acha que Sabe Delegar?» é FANTÁSTICO, pois:**

- Terá um impacto positivo a 360º: em si, na sua equipa, na sua empresa e na sua vida pessoal.
- Será reflexo da sua maturidade e eficácia enquanto líder.
- Promoverá o crescimento dos seus colaboradores em competência, motivação, responsabilidade e autonomia.
- Sentir-se-á orgulhoso de ter contribuído para os seus colaboradores se tornarem capazes de assumir novas tarefas e novas funções.
- Quem o rodeia, no contexto profissional e pessoal, ganhará mais respeito e admiração por si e alguns até sentirão inveja.
- Sentir-se-á mais motivado e disponível para pensar estrategicamente, em vez de operacionalmente.
- Sentir-se-á mais rico na posse do bem mais precioso que existe, o qual não se pode comprar ou sequer pedir emprestado: Tempo!

**AVISO FINAL:**

- todos os líderes podem vencer o concurso «**Acha que Sabe Delegar?»** (o pódio tem tantos lugares quanto o número de «concorrentes»);
- os líderes vencedores correm o risco de ficarem positivamente «viciados» em delegação e recusar-se-ão a largar o «vício»!

**Se já decidiu que quer participar no concurso «Acha que Sabe Delegar?», o qual tem capacidade para mudar a sua vida, arregace as mangas e venha daí!**

## 1. AUTODIAGNÓSTICO DO SEU ATUAL NÍVEL DE DELEGAÇÃO

Como em tudo na vida, sempre que pretendemos alcançar uma nova meta com sucesso é importante conhecermos o ponto de partida em que nos encontramos. Isso permite-nos adquirir uma consciência mais precisa do caminho que temos pela frente e os aspetos mais específicos em que devemos apostar para chegar à meta.

Por isso, antes de mais proponho-lhe que faça uma reflexão sobre o seu atual nível de delegação, respondendo às seguintes perguntas.

Tenha atenção! Responda às perguntas como atua na realidade e não como gostaria de atuar. Não se traia a si próprio! Lembre-se que quanto mais realista for, mais ganhará com isso.

Use as seguintes alternativas de resposta para cada pergunta: «SIM», «NÃO» e «MAIS OU MENOS»

PERGUNTA	S	N	+/-
1. A ideia de «delegar» agrada-lhe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Quando tira férias ou se ausenta do trabalho, a produtividade da equipa ou empresa cai significativamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tem tendência para «assumir» tarefas que não lhe competem (especialmente aquelas que executava como técnico, antes de ter assumido a função de liderança)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O critério que normalmente utiliza para delegar é o de transferir para os seus colaboradores tarefas que gosta de executar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ao delegar é comum utilizar a frase: «Isto agora é consigo, não quero ver mais este problema»?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tem sempre a convicção de que executa as tarefas melhor e mais depressa do que os colaboradores a quem as poderia delegar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Os seus colaboradores, mesmo depois de receberem uma delegação, tendem a vir ter consigo outra vez para «dividirem» a decisão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Aceita sempre, ou quase sempre, dividir a decisão com os seus colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Considera-se perfeccionista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Dá-lhe mais satisfação executar diretamente as tarefas em vez de conseguir resultados através de terceiros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Quando delega tende a conceder mais tarefas do que autoridade, ou seja, passa ao outro mais coisas para fazer do que poder de decisão sobre o assunto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERGUNTA	S	N	+/-
12. Logo depois de delegar uma tarefa é comum impacientar-se quando o colaborador o procura para esclarecer eventuais dúvidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. No momento em que está a delegar costuma explicitar a forma como vai controlar o resultado do que está a delegar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Além de delegar «o que fazer» costuma dizer aos seus colaboradores exatamente o caminho que devem seguir (o «como fazer»)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Quando delega, normalmente define prazos e limites da delegação, procurando fazê-lo de comum acordo, garantindo o comprometimento do seu colaborador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. No início do processo de delegação procura sempre, ou quase sempre, deixar claro ao seu colaborador que está disponível para esclarecer eventuais dúvidas (ou seja, tem consciência de que, ao delegar, deve reservar tempo, no curto prazo, para reforçar a formação do seu colaborador?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cotação do questionário:

Atribua **1 ponto** se respondeu **SIM** às questões: **2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 14.**

Atribua também **1 ponto** se respondeu **NÃO** às questões **1, 13, 15 e 16.**

Atribua **meio ponto** às respostas **Mais ou Menos.**

Chave de interpretação:

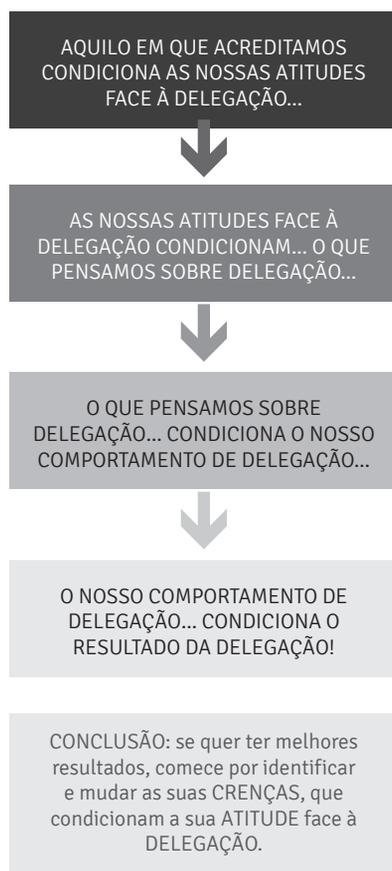
**Entre 16 e 12 pontos:** enfrenta problemas sérios de delegação. Reveja as suas crenças e prioridades. Debata com os seus colaboradores sugestões para conseguir delegar mais. Registe um dia completo de trabalho e defina oportunidades de delegação.

**Entre 11 e 8 pontos:** o problema existe. Não é muito sério, mas a sua capacidade de delegação pode melhorar.

**Entre 7 e 4 pontos:** você utiliza bem o instrumento delegação. Ajuste alguns aspetos e será ainda mais eficaz.

**Entre 3 e 0 pontos:** você é um líder eficaz no que concerne à delegação. Parabéns!

**Muito bem, agora que já conhece o seu ponto de partida vamos deitar mão às ATITUDES, ESTRATÉGIAS E TÁTICAS que potenciarão a sua capacidade de delegar ainda mais e melhor!**



## 2. CRENÇAS E ATITUDES PARA UMA DELEGAÇÃO MAIS EFICAZ

Ter convicções fortes é importante! Aquilo em que acreditamos serve-nos de orientação moral nas nossas tomadas de decisão e comportamentos ao longo da vida. As nossas convicções permitem, por isso, que atuemos com sentido e não como uma «barata tonta» nas várias situações quotidianas que enfrentamos.

Quando agimos em conformidade com as nossas convicções ou crenças sentimo-nos coerentes connosco próprios. Isso dá-nos paz e alegria! No entanto, por uma razão ou por outra, por vezes adquirimos e consolidamos convicções que acabam por dificultar que atinjamos os nossos próprios objetivos: CRENÇAS LIMITADORAS.

As crenças limitadoras derivam de emoções que nos dominam ou de «coisas» em que acreditamos, tanto em relação a nós próprios, como em relação aos outros.

Por vezes não temos consciência delas. Outras vezes tornam-se bem presentes, adquirindo «vida própria» em pensamentos que verbalizamos mentalmente com determinação! Frequentemente, as crenças verbalizadas servem apenas para nos defendermos de potenciais ameaças que percecionamos ou para esconder, consciente ou inconscientemente, incapacidades ou incompetências que nós próprios possuímos.

### Algumas crenças limitadoras da capacidade de uma delegação eficaz:

#### CRENÇA LIMITADORA / DIÁLOGO INTERNO

«Ninguém faz isto melhor do que eu, por isso... não o posso delegar»

«Ninguém faz isto mais rapidamente do que eu, por isso... seria perda de tempo delegar esta tarefa»

«Se delegar estas tarefas qual fica a ser o conteúdo da minha função?»

«Se delegar esta tarefa o meu colaborador fica a saber tanto como eu, e nesse caso qual é o meu papel como líder?»

«Gostava de delegar isto mas agora não tenho tempo para o fazer, por isso um dia que tenha tempo logo delego»

«Essa pessoa não é capaz (ou não tem interesse, ou não é responsável), por isso seria uma irresponsabilidade da minha parte delegar-lhe esta tarefa!»

«É muito difícil (ou dá muito trabalho) ter que ensinar isto a alguém, por isso torna-se mais fácil ser eu fazer»

«Já experimentei uma vez delegar isto e deu mau resultado!»

«Se delegar isto vão achar que lhes estou a dar mais trabalho»

«Ela dificilmente percebe qualquer coisa que lhe atribua além daquilo que já tem como rotina fazer»

«Eu delego mas, no final, quando vou pedir contas percebo que afinal a tarefa não está bem feita»

«Quem quer faz, quem não quer manda!»

#### QUESTÃO FUNDAMENTAL SUBJACENTE

Necessidade de ser o mais competente

Orgulho de ser o mais rápido

Medo de ficar sem função

Desconhecimento do papel do líder

Procrastinação/Dificuldade em gerir prioridades

Desvalorização da outra pessoa

Incapacidade Pedagógica e/ou Preguiça

Traumático com situação anterior

Não saber como motivar para a tarefa a delegar

Incapacidade de comunicar

Incapacidade de diagnosticar o nível de competência do outro, de formar e supervisionar a execução da tarefa delegada

Descrença nos outros e/ou Incompreensão do que é o papel do líder

## CRENÇA LIMITADORA / DIÁLOGO INTERNO

## QUESTÃO FUNDAMENTAL SUBJACENTE

«É impossível ensiná-lo a fazer tudo tal e qual como faço»	Maior foco no processo do que no resultado
«O problema é que depois de delegar tenho que andar sempre atrás dele para conseguir que a tarefa que lhe delego seja feita a tempo e horas»	Não saber responsabilizar o colaborador
«Para ele aprender a fazer isto vai estragar imensos recursos e não podemos suportar esse custo»	Indisponibilidade para investir na formação do outro
«Se lhe delegar essa tarefa fica na posse de informação preciosa para a empresa e isso é um perigo!»	Falta de confiança
«Estas tarefas são a parte mais aliciante e motivadora da minha função, se as delegar ficarei muito infeliz e sentir-me-ei vazio»	Preferência por tarefas técnicas em detrimento da função de liderança
«Eu gosto imenso de delegar, sobretudo aquilo que não sei fazer»	Delegar como meio de fugir às responsabilidades ou de não evidenciar incompetência
«Não suporto erros nem que as pessoas não sejam capazes de fazer as coisas bem à primeira»	Dificuldade de lidar com o erro e/ou incapacidade de diagnosticar previamente necessidades de formação

Agora verifique aquelas com que se identifica. Terá aí uma boa pista para trabalhar a remoção dessas crenças limitadoras ou para a aquisição de competências, se for o caso disso.

### 3. AFINAL, QUAL É O SEU PROPÓSITO COMO LÍDER?

Esta é a grande pergunta que deve fazer a si próprio.

Agora que já tomou consciência de algumas crenças limitadoras em geral sobre delegação (e de algumas a que está «agarrado»), a pergunta importante que deve fazer a si próprio é: «Afinal, qual é o meu propósito como líder?»

Para saber como delegar melhor precisa de determinar, com a maior objetividade possível, qual é o seu propósito como líder e o que deve fazer para que a sua função de liderança crie valor e potencie o valor da função dos seus colaboradores. Muitos líderes não param para pensar nisso e, na agitação do dia a dia, acabam por se esquecer do verdadeiro propósito da sua função...

- deixando-se absorver na resolução de urgências;
- envolvendo-se em muitas tarefas apenas porque estas lhes dão muito prazer, apesar de saberem que não fazem parte da razão de ser da sua função;
- perdendo o sentido das prioridades;
- e até, de certa forma, competindo com os seus colaboradores na execução de certas tarefas, num ato mais ou menos inconsciente para evidenciar competência ou superioridade.

A liderança é uma função que tem normalmente uma margem de autonomia significativa. Isso é bom!... mas também pode ser uma ameaça o líder que não estiver muito consciente daquilo que é realmente a sua função, aquilo onde pode adicionar valor à equipa e aquilo onde simplesmente está a gastar tempo desnecessariamente.

Posso afirmar que ter dúvidas a este nível é uma questão comum e natural, sobretudo quando se passa de uma função técnica para uma função de chefia.

Tenho trabalhado como *executive coach* de muitos líderes recém-empossados na função, nomeadamente coordenadores de equipas comerciais, gerentes de loja, diretores comerciais, *national account managers*, diretores de recursos humanos, diretores de *marketing*, gestores de equipas de advogados, diretores financeiros, CEO e tantos outros, que precisam de um período para mudar a sua «agulha» mental para a nova função de liderança que exercem.

Um dos meus papéis principais como *executive coach* de líderes que têm no seu ADN o gosto por concretizar (como é, por exemplo, o caso de novos empreendedores ou pessoas que vêm da área comercial) é facilitar-lhes a tomada de consciência de que a sua nova função de liderança lhes permite obterem níveis de concretização ainda maiores, decorrentes da concretização de cada um dos elementos da sua equipa! Também já verifiquei que ao assumirem a nova função de liderança algumas pessoas tendem a reproduzir o comportamento de chefias que elas próprias tiveram. É humano! Todos temos tendência para mimetizar comportamentos (consciente

ou inconscientemente), sobretudo de pessoas que admiramos. Por vezes, essas chefias que tivemos, apesar de serem pessoas fantásticas, nem sempre foram os melhores exemplos ao nível da delegação...

No caso dos líderes que têm total autoridade e autonomia para decidir o que fazem, quando e como (por exemplo, empresários donos do negócio, diretores com grande margem de autonomia, etc.), e que não têm ninguém na equipa ou fora dela (por exemplo, um *coach*) com quem analisar e debater com franqueza a forma como exercem a sua função, acabam por ficar «cegos» em relação à mesma e quase impossibilitados de mudar. Por vezes acontece que as pessoas da equipa desses líderes «dormem» calmamente à sombra do trabalho e da responsabilidade assumida pelo seu líder. É cómodo, fácil e tranquilo!

Por isso, não é tão raro assim haver empresários e chefias que executam e se preocupam muito mais do que qualquer colaborador da sua equipa! O problema é que muitos desses líderes acabam por não ser tão eficazes como alguns dos seus colaboradores seriam nalgumas tarefas e, ainda por cima, líderes com esse comportamento põem em causa a sua saúde, o equilíbrio da vida familiar e a sua energia para potenciarem a execução da equipa. Note bem: esses líderes colocam-se muito próximos do AVC!

Portanto, para avançar neste campo:

### ETAPA 1 – Defina o propósito da sua função de liderança!

(Não procure a resposta na Internet! Não se autolimite!)

Para o inspirar a criar a sua missão de liderança, deixo-lhe uma reflexão:

Liderança é mais do que um título; é um privilégio e, ao mesmo tempo, uma grande responsabilidade. Nada é mais perigoso do que um líder que perde o sentido real do propósito da sua liderança: servir algo maior do que a ele próprio. Liderança tem a ver com as qualidades

de reconhecer os outros e de «tirar» o melhor de cada membro da equipa. A liderança não floresce em mentes pequenas, que pensam sobre coisas pequenas, através de caminhos pequenos.

O meu propósito como líder:

### ETAPA 2 – Identifique as atribuições da sua função de liderança

(Mais uma vez... não procure a resposta na Internet!)

Para o inspirar a criar e identificar as suas atribuições deixo-lhe outra reflexão:

Liderança tem a ver com dar apoio e não obtê-lo; quebrar barreiras e não construí-las; destruir burocracia e não criá-la; fazer pontes entre posições e espaços em aberto e não criar fronteiras; pensar grande e atuar grande; ser capaz de focar objetivos de curto prazo sem perder de vista o valor do longo prazo; não se focar no volume dos resultados mas no impacto dos mesmos; supervisionar e não controlar; e, o mais importante de tudo, cuidar verdadeiramente daqueles a quem servimos.

As minhas atribuições como líder:

## 4. DESCUBRA SE O SEU COMPORTAMENTO É COERENTE COM O SEU PROPÓSITO/FUNÇÃO DE LIDERANÇA...

Descubra como está a gastar o seu tempo:

TAREFAS DO MEU PROPÓSITO DE LIDERANÇA	% DE TEMPO QUE ACHA QUE LHES DEVERIA AFETAR	% DE TEMPO QUE EFETIVAMENTE AFETA

Descreva tarefas que faz que não contribuem para o seu propósito/função de liderança:

TAREFAS QUE FAÇO QUE NÃO TÊM A VER COM O MEU PROPÓSITO DE LIDERANÇA	% DE TEMPO QUE LHES AFETA

Depois deste exercício deve estar mais consciente daquilo em que ocupa tempo e que não corresponde, ou não contribui, para o seu verdadeiro propósito/função de liderança. Analise cada uma dessas tarefas e tente entender qual, ou quais, os motivos que o levam a executá-las você próprio em vez de as delegar, preenchendo o quadro seguinte:

(Exemplos de PORQUÊS possíveis:

- Porque não tinha consciência de que gastava tanto tempo nelas?
- Porque gosta muito de as fazer?
- Porque não tem a quem as delegar ou acha que não tem colaboradores em condições de as assumirem?)

**Último desafio nesta etapa do concurso «Acha que Sabe Delegar?»:**

Normalmente somos peritos a encontrar «ótimas» justificações para o que fazemos! Com esta afirmação não quero dizer que identificar razões para os nossos comportamentos não é importante, mas podemos chegar mais longe!



Quando dou cursos de *Coaching Executivo* ou de *Líder Coach*, costumo explicar que quando perguntamos o PORQUÊ de um comportamento a alguém normalmente só nos vêm de lá porcarias! Então, para não ficar refém das suas próprias justificações e para conseguir chegar um pouco mais longe, sugiro-lhe acrescentar mais uma coluna no seu quadro: o PARA QUÊ? (ou seja, qual é o seu objetivo ao fazer cada uma dessas tarefas).

TAREFAS QUE FAÇO QUE NÃO TÊM A VER COM O MEU PROPÓSITO DE LIDERANÇA	% DE TEMPO QUE LHES AFETA	POR QUE MOTIVO AS FAZ?	PARA QUÊ?

Não se aflija se não tiver encontrado objetivos que considera válidos para executar todas as tarefas que executa... é normal! A boa notícia é que o potencial de delegação dessas tarefas é ainda maior do que noutras.

Agora sim!

...Já identificou as tarefas que exerce e são potencialmente delegáveis.

...Já tem uma visão mais esclarecida sobre as razões e objetivos dos seus comportamentos.

Com esta clarividência está em melhores condições de conseguir motivar-se para delegar e fazê-lo de forma mais eficiente e eficaz.

## 5. STOP! DELEGAR NÃO É... ABDICAR

Chegou a um ponto crítico do concurso «**Acha que Sabe Delegar?**»: o de não se precipitar a passar essas tarefas a alguém da equipa sem antes pensar muito bem A QUEM? e COMO delegar!

Delegar não é abdicar! Ou seja, delegar não significa simplesmente passarmos uma tarefa a terceiros e

sentirmo-nos aliviados por termos menos para fazer ou por acharmos que não temos mais nada a ver com isso, esquecendo-nos que não deixámos de ser responsáveis pelo resultado da mesma.

### Tenha atenção: a Responsabilidade não se Delega!

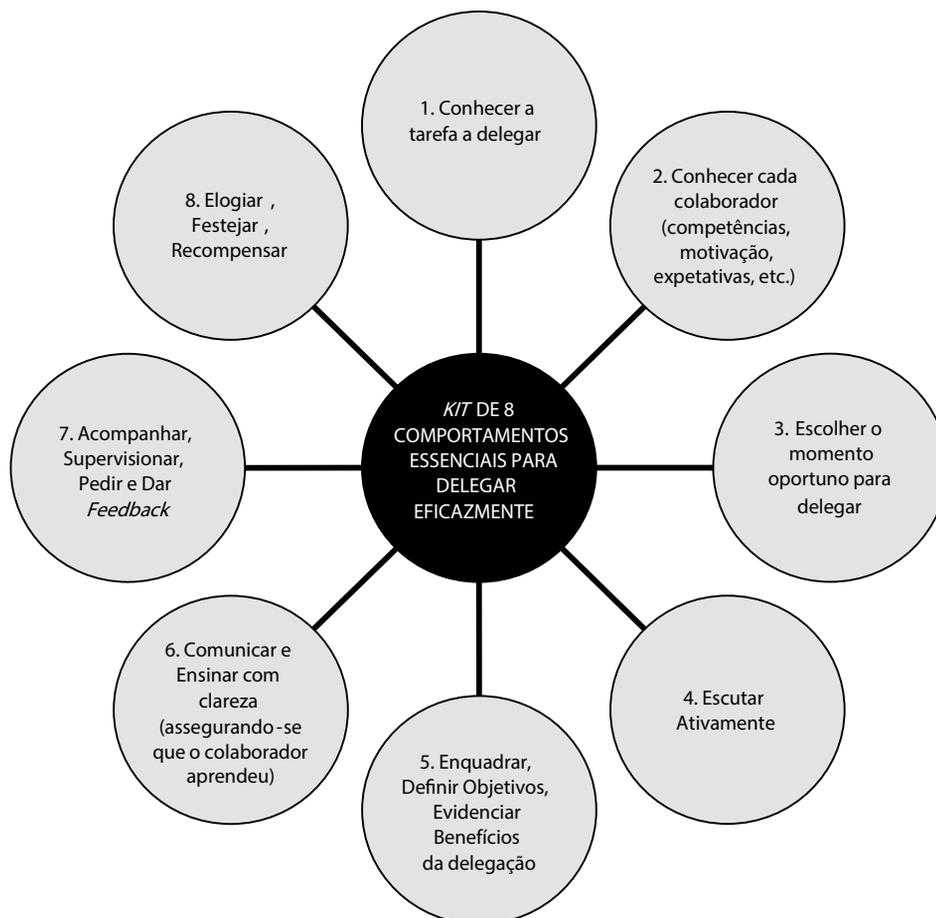
Claro está que quando delegamos uma tarefa a alguém, essa pessoa assume uma maior responsabilidade. No entanto, quem delegou a tarefa não passou a ter uma responsabilidade menor.

A responsabilidade é elástica! Estica, não ficando só «abraçada» a mim, mas «abraçando» também o colaborador a quem deleguei.

## 6. KIT DE OITO COMPORTAMENTOS ESSENCIAIS PARA DELEGAR

Como já vimos, as atitudes modelam os pensamentos e estes condicionam os comportamentos. Assim acontece na liderança. Assim acontece no ato de delegar!

Deste modo, equipe-se com o *KIT DE OITO COMPORTAMENTOS ESSENCIAIS PARA DELEGAR* com eficiência e eficácia e ganhará o concurso «**Acha que Sabe Delegar?**»



## ETAPA 1: Conhecer a tarefa a delegar

Saber o que se quer delegar e para que se vai delegar é muito importante. Conhecer a tarefa pode ser determinante para se conseguir delegar com eficiência e eficácia, já que muitas vezes para delegar o líder tem que ensinar essa tarefa ao colaborador.

O líder mais completo é aquele que fica contente por o colaborador se tornar mais eficiente e eficaz na tarefa do que ele próprio era.

😊 **Conheça bem a tarefa e ganhe 1 ponto no concurso «Acha que Sabe Delegar?»**

## ETAPA 2: Conhecer cada colaborador

Este conhecimento é vital! Muitas vezes julgamos que conhecemos os nossos colaboradores, mas esse conhecimento afinal é apenas superficial.

Avalie o conhecimento que possui de cada um dos seus colaboradores:

NOME DO COLABORADOR: _____	Nível de conhecimento que possui sobre ele a vários níveis		
	Muito	Pouco	Nada
Competências técnicas			
Competências comportamentais			
Competências técnicas a desenvolver			
Competências comportamentais a desenvolver			
O que o faz correr?			
O que lhe faz os olhos brilharem?			
O que o faz sentir-se mais orgulhoso?			
Estado de motivação atual			
Expetativas que tem face ao futuro profissional			
Planos que tem em termos pessoais			
Qual o nível de ocupação do seu tempo?			
O que é para ele um desafio aliciante?			
Como reage face a novas responsabilidades?			
Que tipo de tarefas gostaria que lhe fossem delegadas por si?			
Que tipo de tarefas não espera mas que o motivariam ainda mais?			
Em que momento da semana/dia está mais disponível (física e mentalmente) para você lhe delegar uma tarefa			
Que estilo de comunicação resulta melhor com ele?			
Nível de responsabilidade que normalmente assume sobre as tarefas que lhe são delegadas			
Nível de fiabilidade no cumprimento de prazos das tarefas			
Qualidade do seu trabalho em geral			
Nível de acompanhamento de que normalmente precisa			
Tem iniciativa a reportar ou precisa de ser solicitado para tal?			

Antes de delegar tente obter mais informação, ou conhecimento sobre ele, nas áreas às quais respondeu «pouco» ou «nada». Pode haver outras questões que seja importante colocar antes de passar à ação.

Não se esqueça de averiguar como o seu colaborador vai perceber a tarefa que lhe quer delegar. Será que a vai considerar como contribuindo para o enriquecimento da sua função ou apenas como um alargamento de tarefas (ou seja, como mais do mesmo)?

Uma das partes mais aliciantes e nobres do ato de delegar tem a ver com o processo de aquisição de conhecimento global sobre os colaboradores e com a orientação do foco para o seu desenvolvimento e desafio contínuo.

Já agora não se esqueça de evidenciar bons motivos para o ter escolhido! Quando alguém se sente importante por ter sido escolhido para uma determinada tarefa, fá-la-á com mais empenho. Quando o ser humano se vê no papel de alguém que pode contribuir, sentindo-se parte do sistema, isso contribuirá para a evolução da sua autoestima.

😊😊 **Conheça bem o(s) colaborador(es) em quem vai delegar e acumule 2 pontos no concurso «Acha que Sabe Delegar?»**

### ETAPA 3: Escolher o momento oportuno para delegar

Delegar quando se está numa situação crítica, por falta de tempo para dar conta de tudo, por excesso de trabalho ou outro motivo qualquer é, normalmente, meio caminho andado para não o fazer corretamente. Por outro lado, também é fundamental entender se aquele é o momento adequado para a equipa ou a pessoa em particular a quem vamos delegar. Por vezes mais vale dar um passo atrás para depois dar dois à frente, em vez de se precipitar. Sabe conhecer o estado de espírito da equipa é fundamental. Por vezes fará todo o sentido delegar para levantar o ânimo da equipa, outras vezes isso será desadequado.

É preciso ter em conta o tempo que se vai demorar a pormenorizar os objetivos, a atividade, os benefícios, etc.

😊😊😊 **Seja oportuno a selecionar o momento em que vai delegar e acumule 3 pontos no concurso «Acha que Sabe Delegar?»**

### ETAPA 4: Escutar ativamente

A escuta ativa é a melhor forma de criar empatia. O clima que se cria através da escuta ativa é muito importante para o sucesso da delegação!

😊😊😊😊 **Escute ativamente e acumule 4 pontos no concurso «Acha que Sabe Delegar?»**

### ETAPA 5: Enquadrar, definir objetivos, evidenciar benefícios da delegação

Apresentar os motivos pelos quais se vai delegar, ou seja, a importância da tarefa ou atribuição, é absolutamente crítico! Quando as pessoas conhecem o objetivo da tarefa que lhes foi designada podem tomar decisões mais acertadas. É preciso situar a contribuição do trabalho de cada um pois, quando compreende a importância do que faz, qualquer adulto rende-se mais facilmente.

Muitos colaboradores não se comprometem a fazer o que tem que ser feito porque não sabem realmente qual é a importância da tarefa ou desconhecem o significado daquilo que terão que executar. Transmitir o objetivo e o nível de importância de uma tarefa é papel do líder, pois ninguém se dispõe a fazer algo com entusiasmo e dedicação se aquilo que for feito não tiver motivos significativos.

Não se esqueça de clarificar a sua expectativa face aos resultados e de definir os *standards* de sucesso. Esta etapa é fundamental no processo de delegação pois não basta executar a tarefa, é importante executá-la com a qualidade definida, nem mais, nem menos!

😊😊😊😊😊 **Enquadre, defina e evidencie com entusiasmo os benefícios da tarefa que vai delegar e acumule 4 pontos no concurso «Acha que Sabe Delegar?»**

## ETAPA 6: Comunicar e ensinar com clareza

Partindo do princípio que conhece o nível de competência da pessoa a quem vai delegar e que por isso consegue determinar o que ela já sabe e o que ainda precisa de aprender, não tenha, no entanto, receio de dar pormenores sobre aquilo que está a delegar. Infelizmente, alguns líderes prestam pouca atenção a esta etapa da delegação por estarem tão familiarizados com a tarefa que os pormenores lhes parecem demasiado óbvios para necessitarem de explicação «adicional». Ora, se a tarefa é importante deve-se esclarecer como executá-la da melhor maneira possível, direcionando o foco para o resultado.

Assim, dependendo do nível de competência, experiência, maturidade e motivação da pessoa em quem irá delegar, deve gerir a dose de definição do que fazer, como fazer, quando fazer, onde fazer, etc. Antes de concluir, lembre-se de pedir à pessoa para reformular, por palavras próprias, aquilo que lhe disse, para que não restem dúvidas de que a comunicação fluiu.

Lembre-se de determinar um tempo justo para a conclusão da tarefa. Se você delega uma atividade mas não coloca limite de tempo para a execução, o colaborador poderá usar o espaço de tempo que considerar apropriado. Combine com seu liderado o espaço de tempo adequado para iniciar, desenvolver e concluir a atividade delegada.

😊😊😊😊😊😊 **Comunique com clareza e acumule 6 pontos no concurso «Acha que Sabe Delegar?»**

## ETAPA 7: Acompanhar, supervisionar, pedir e dar *feedback*

Esta é a etapa simultaneamente mais importante e mais descurada na delegação! Não é por mal que o fazemos, quanto mais descansados ficamos ao delegar, menos tendência os líderes têm para acompanhar, supervisionar ou pedir *feedback* sobre aquilo que delegaram.

Mais uma vez, o nível de acompanhamento deve ser diferenciado e em função do nível de competência, experiência e maturidade do colaborador. No entanto, considerando que tudo evolui muito rapidamente, será sempre preferível estabelecer momentos de comunicação periódicos em que possa pedir e dar *feedback*, para se certificar que seu colaborador está a caminhar na direção que foi acordada, algumas dimensões ou etapas da tarefa tenham deixado de fazer sentido.

😊😊😊😊😊😊 **Acompanhe, supervise, peça e dê *feedback* e acumule 7 pontos no concurso «Acha que Sabe Delegar?»**

## ETAPA 8: Elogiar, festejar e recompensar!

Saber reconhecer o sucesso, elogiá-lo e recompensá-lo é determinante, mas ao mesmo tempo raro!

Quando se pretende assumir um paradigma de liderança apostado no desenvolvimento e autonomia da equipa estes comportamentos são a cereja em cima do bolo. Esta cereja não serve apenas para tornar o bolo bonito mas para se assumir como o princípio de um novo ciclo, rumo a um novo patamar de desempenho!

😊😊😊😊😊😊 **Acompanhou, supervisionou, pediu e deu *feedback*?  
Se respondeu SIM, PARABÉNS!  
Acumulou 8 pontos que lhe permitiram VENCER O CONCURSO «Acha que Sabe Delegar?»**

### Agora não se esqueça:

a liderança é um «concurso» diário, em que todos os dias terá novas e diferentes oportunidades de descobrir como potenciar a sua liderança e a autonomia da sua equipa através de uma delegação cada vez mais eficiente e eficaz!

