



Escrevo com frequência sobre a importância em se delegar como um dos pilares de uma liderança moderna e capaz de levar as organizações para o futuro.

Não canso de apontar o quão relevante eu considero a delegação para o desenvolvimento de todas as pessoas, líderes e liderados, experientes e iniciantes. Tanto na vida profissional quanto na vida pessoal (é muito importante para o crescimento de qualquer um).

Esse é um tópico frequente também na mídia e aqui eu repasso a indicação desse artigo da CIO Online:

<https://www.cio.com/article/646844/7-it-delegation-mistakes-to-avoid.html>

A habilidade de delegar tarefas eficazmente é crucial para qualquer líder, inclusive os de tecnologia, que frequentemente enfrentam a complexa gestão de múltiplas responsabilidades em ambientes dinâmicos de TI.

Transformar os erros comuns de delegação em práticas exemplares pode aumentar significativamente a produtividade e eficiência da equipe.

E, como não poderia deixar de ser, esse tema tem relação direta com os aspectos da cultura corporativa, algo que também é bastante explorado nesse artigo.

## **A análise do CIO Online**

A delegação eficiente é destacada como uma habilidade crucial para CIOs, contudo, muitos líderes de TI persistem em cometer erros que comprometem a produtividade e a eficácia da equipe.

A sobrecarga de responsabilidades é comum entre os CIOs, tornando imperativa a habilidade de delegar tarefas de maneira cuidadosa e estratégica.

Muitos, porém, hesitam em confiar tarefas críticas a subordinados, alimentados pelo receio de execução inadequada ou falhas significativas, o que muitas vezes não se sustenta, considerando que os indivíduos designados geralmente já demonstraram capacidade para gerenciar cargas de trabalho importantes.

O texto aponta sete erros comuns de delegação que incluem: delegar tarefas a pessoal não qualificado, delegar fora da supervisão direta, restringir a delegação a tarefas menores, negligenciar a supervisão de tarefas críticas, fornecer instruções pouco claras, delegar tarefas parcialmente, e a relutância em delegar.

Cada um desses erros reflete uma faceta da complexidade envolvida no processo de delegação e sublinha a importância de uma abordagem metódica e consciente para evitar falhas e promover um ambiente de trabalho produtivo e seguro.

## **A toxidade da microgestão**

Acredito que boa parte das pessoas já teve o “privilegio” de ter algum líder com inclinações “micro gerenciais”.

Na minha humilde opinião, acrescento que a microgestão acaba sendo uma das principais causas de se criar uma cultura de “dependência”, e conseqüentemente, de “insegurança”.

Na verdade, acho que merece uma análise mais aprofundada para se definir melhor quem é a “causa” e quem é o “efeito” nesse tema, mas não vou entrar nesse mérito agora, pois não caberia em um único post.

Quem já passou por isso certamente sabe, por experiência própria, o quão tóxico isso é para a equipe e para cada indivíduo.

Existem alguns comportamentos profissionais (ou seriam pessoais?) que são negativos/destrutivos e, infelizmente, não nos damos conta que fazem parte do nosso dia a dia.

Tenho muito claro que o micromanagement é um deles, daí a importância do processo de feedback honesto e sincero entre as pessoas. Em geral é uma excelente oportunidade de se identificar essas oportunidades de evolução.

Uma outra forma de se perceber esses pontos cegos do nosso comportamento é justamente quando o seu líder é quem faz micromanagement com você.

Essa forma é bem menos agradável, mas creio ser bem eficaz, afinal de contas, nada melhor do que calçar os sapatos dos seus liderados e aprender na pele o que é positivo ou negativo no trabalho e na vida!

## **A abordagem de um gestor versus um líder**

Ainda dentro desse tema, recupero algumas reflexões de um outro artigo de alguns meses atrás que abordava a sutil é a diferença de abordagem quanto a esse tema chave da delegação sob uma ótica de um gestor versus a ótica de um líder.

Gestores e líderes adotam métodos distintos na delegação: enquanto gestores direcionam tarefas, líderes buscam envolver e dar significado ao trabalho da equipe.

A responsabilidade é essencial, com líderes preferindo cultivar uma cultura de autogestão.

Além disso, diferenciam-se na forma de empoderar os colaboradores: gestores atribuem tarefas familiares, líderes incentivam o desenvolvimento em novas áreas, beneficiando o crescimento pessoal e do negócio.

Estas abordagens distintas influenciam significativamente a evolução das pessoas e equipes, e conseqüentemente o sucesso dos times e da organização.

# Experiência da vida real

Me recordo de um líder que tive ao longo de alguns anos e para quem eu mantenho uma grande admiração até hoje.

Ele fomentava a delegação, mas de uma forma muito bem estruturada:

1. Primeiramente, formar times fortes, bem relacionados entre si e com o mix de skills e senioridade adequados ao desafio.
2. Na sequência, estabelecer qual é o objetivo, ou seja, sobre o que será mensurado o resultado e acordar qual a meta e quais são os parâmetros que representarão o “sucesso” e como ele será medido ao longo do tempo. Aproveitar para compartilhar seus insights, ideias e direcionadores. Acompanhar o andamento ao longo da jornada, prover apoio e orientação regular.
3. Garantir a autoridade e a autonomia necessária para a liderança e equipe. Afinal de contas, não faz muito sentido se falar em delegar algo sem “outorgar” a autoridade sobre aquele tema à uma determinada pessoa ou time (preferencialmente de forma pública, para que o restante da organização saiba quem tem autoridade sobre aquilo), muito menos não dar a autonomia para deliberar, decidir e atuar.
4. Prover os recursos necessários para a empreitada. Não existe milagres no mundo corporativo e os heróis geralmente morrem ou vão embora no mundo real, sendo assim, é uma premissa ter os recursos adequados (humanos, financeiros, tempo e prioridade).
5. Promover um ambiente e uma cultura de confiança e segurança, onde é esperado que alguns erros ocorrerão no meio do caminho e que os mesmos trarão muitos aprendizados que vão fortalecer todo o time e a organização.

## Os impactados da Cultura Corporativa

O que destaco é que, por mais incrível que possa ser nos dias de hoje, muitas vezes não se considera o quão relevante e impactante a cultura pode ser para o sucesso ou fracasso da organização.

Me surpreende muito o quanto esse tema de cultura organizacional segue sendo pouco abordado, mensurado e mesmo gerenciado.

Em muitas empresas ainda é tratado como um tema secundário, não essencial, ou até mesmo como algo meramente “etéreo”, mesmo com tantos estudos mostrando o impacto gerais.

Acredito que uma cultura de insegurança gera uma organização travada, insegura, cheia de desconfiança entre todos, sem protagonismo, sem “dor de dono”, com medo de errar, sem coragem para tentar o novo, orientada ao controle pelo controle.

Um lugar onde se buscam culpados e não soluções e caminhos para a evolução. Consequentemente, se torna um lugar sem inovação.

No cômputo geral do médio e longo prazo, se transforma em uma organização pouco agradável para se trabalhar, pois se cria um círculo vicioso onde acabam ficando apenas as pessoas que cedem ao medo e insegurança.

Isso porque essas pessoas que vão ficando inevitavelmente, por conta da sua própria natureza, acabam por fortalecer e perpetuar essa cultura.

## A Cultura Corporativa

Como apontado aqui, todos esses aspectos de delegação versus microgestão são somados, suportados e potencializado por uma cultura corporativa forte.

Como comentei em outros artigos: sigo acreditando que é na Cultura Corporativa que se esconde a “fórmula mágica” do sucesso e diferenciação perene nas empresas.

Acho que uma empresa até pode alcançar algum sucesso por algum tempo sem ter uma cultura forte e vencedora, mas acho impossível que seja capaz de sustentar esse sucesso por um médio ou longo período de tempo.

A cultura organizacional está diretamente relacionada com os valores e propósito da empresa, o modelo de trabalho, o estilo de liderança promovido, empatia em determinadas situações e a forma como se reconhece as vitórias cotidianas (não apenas as grandes, mas também aquelas pequenas e cotidianas, que somadas ao longo todo tempo fazem toda a diferença).

E, como costume dizer, a Cultura segue sendo algo que não se compra nem se faz “subscrição” (não inventaram ainda “Culture as a Service”): é algo que se constrói, transforma e evolui no dia a dia.

A Cultura nasce primordialmente a partir da liderança pelo exemplo, mas creio que floresce de fato apenas com a participação de todos, seja dando o exemplo, seja reconhecendo, promovendo, assimilando e replicando esses bons exemplos!

# CIO Codex Framework - To Live, Challenge and Grow Mindset

O To Live, Challenge, and Grow Mindset, enquanto componente do CIO Codex Culture Framework, articula uma perspectiva fundamental para o florescimento e a resiliência das organizações no atual ambiente de negócios.

Esse pilar cultural “To Live, Challenge & Grow” se contrapõe ao mindset “To Survive, Obey & Sustain”:

- Foco no Empowerment versus Foco no Controle.
- Delegação versus Micro Gestão.
- Suporte e Engajamento versus Opressão e Medo.
- Conteúdo e Resultado versus Cargo e Hierarquia.
- Crescer e Conquistar versus Manter Sem Correr Riscos.
- Lógica e Razão versus Dogmas Corporativos.
- Transparência e Confiança versus Silêncio e Política de Bastidores.
- Iniciativa e Protagonismo versus Passividade e Conformismo.
- Colaboração Autêntica versus Competição Interna Predatória.
- Aprendizado Contínuo versus Repetição de Fórmulas Antigas.

Esse traço cultural encoraja uma postura de constante questionamento e aprimoramento, abraçando a mudança como um vetor para o crescimento e inovação contínuos.

Distinto da mentalidade de mera sobrevivência, que se preocupa apenas com a manutenção do status quo e a obediência a procedimentos estabelecidos, este mindset impulsiona a organização a transcender limites convencionais e a perseguir metas ambiciosas.

A abordagem de “viver, desafiar e crescer” coloca o empowerment no centro da cultura corporativa, contrastando vigorosamente com uma cultura de controle restritivo.

O empowerment é a força motriz da delegação que capacita os colaboradores a assumirem a iniciativa, a tomarem decisões importantes e a se responsabilizarem pelos resultados, em oposição a um ambiente de microgestão que sufoca a criatividade e a autonomia.



Este traço cultural favorece a gestão de suporte e engajamento, que nutre a confiança e o comprometimento, em detrimento de uma gestão baseada na opressão e no medo, que inevitavelmente conduz a um ambiente de trabalho tóxico e estagnado.

A relevância do profissional é medida pelo conteúdo e pelos resultados que ele proporciona, não pela posição hierárquica que ocupa.

Isto reflete um movimento em direção a uma meritocracia genuína, onde o valor é atribuído à contribuição real para os objetivos da empresa, e não aos títulos.

A cultura que encarna o To Live, Challenge, and Grow Mindset também se distingue por seus objetivos corporativos, que são orientados para o crescimento e a conquista, ao invés da conservação passiva do que já existe.

Isso implica uma disposição para correr riscos calculados e uma recusa em se conformar com o medo da mudança.

Ao invés de se apegar a dogmas corporativos e a uma lógica empresarial inflexível, essa cultura valoriza o uso da lógica e da razão, estimulando a inovação e adaptabilidade.

Implementar e sustentar tal cultura exige uma liderança visionária que não apenas preconize esses valores, mas que também os vivencie diariamente.

A liderança deve demonstrar um compromisso inabalável com o crescimento pessoal e organizacional, incentivando uma atmosfera onde o desafio ao status quo seja não apenas aceito, mas esperado e celebrado.

Este ambiente deve prover suporte e recursos para que todos os membros da equipe possam prosperar e contribuir efetivamente para a visão da empresa.

Este traço cultural é, portanto, a espinha dorsal de uma organização que não só busca sucesso sustentável no presente, mas também a capacidade de moldar e definir o futuro de seu setor.

Essa abordagem promove uma cultura onde se valoriza a lógica e a razão, rejeitando a rigidez dos dogmas corporativos em favor da flexibilidade e da inovação.

É um ambiente que reconhece e recompensa a coragem de questionar e a habilidade de se adaptar, elementos cruciais em um mercado que está em constante evolução e se torna cada vez mais digitalizado.

Uma cultura que vive, desafia e cresce é uma cultura que reconhece que o potencial humano é ilimitado e que, com a mentalidade correta, qualquer obstáculo pode ser superado e qualquer meta pode ser alcançada.

Vale salientar que a cultura corporativa é um ativo essencial, um ingrediente chave

para qualquer organização obter sucesso de forma sustentável.

E cultura não se compra nem se copia, além de que ainda não foi criada a subscrição de “Culture as a Service”.

Cultura se cria e se cultiva, a partir da liderança pelo exemplo, que vai mostrando o caminho de quais os comportamentos esperados para que a cultura desejada passe a ser a realidade na organização.

## **CIO Codex Framework – Management Model**

O componente Management Model, integrado à camada de Operating Model no CIO Codex Asset Framework, é crucial para definir como a liderança e a gestão são exercidas na Área de Tecnologia.

Este modelo abrange desde estilos de liderança e práticas de gestão até estruturas organizacionais, como gestão direta e matricial, e influencia diretamente a cultura, o desempenho e a eficácia da equipe de TI.

O Management Model é essencial para garantir que a Área de Tecnologia seja liderada e gerida de maneira eficaz, alinhando as atividades de TI com os objetivos estratégicos da organização.

Um modelo de gestão bem estruturado promove a clareza de direção, a motivação da equipe, a comunicação eficaz e a tomada de decisão eficiente.

Ele é um elemento chave para a construção de uma cultura de TI robusta e adaptativa, capaz de responder às mudanças rápidas no ambiente tecnológico e de negócios e prevê aspectos como:

- **Estilos de Liderança:** Definição dos diferentes estilos de liderança aplicados dentro da TI, como liderança transformacional, situacional ou servidora, cada um adequado a diferentes contextos e necessidades.
- **Modelos de Gestão Direta e Matricial:** Estruturação da gestão de equipes, seja através de uma hierarquia direta (onde os funcionários reportam a um único gestor) ou de um modelo matricial (onde os funcionários podem ter múltiplos gestores ou relações de reporte).
- **Práticas de Gestão:** Incluem a definição de processos para planejamento, execução, monitoramento e controle de atividades de TI, bem como práticas para o desenvolvimento de talentos, gestão de conflitos e



promoção de inovação.

Implementar um Management Model eficaz enfrenta desafios como equilibrar diferentes estilos de liderança para atender às diversas necessidades da equipe, adaptar-se a mudanças organizacionais e tecnológicas e manter a equipe motivada e engajada.

Outro desafio é assegurar que os gestores possuam as habilidades e conhecimentos necessários para liderar em um ambiente de TI dinâmico.

Para superar esses desafios, as organizações devem investir no desenvolvimento de lideranças, proporcionando treinamento e oportunidades de crescimento para os gestores.

Além disso, é fundamental promover uma cultura de feedback aberto e contínuo e adaptar os modelos de gestão para refletir as mudanças no ambiente de trabalho, como a adoção de práticas de trabalho remoto ou híbrido.

O Management Model é, portanto, um componente vital no Operating Model de TI, desempenhando um papel fundamental na determinação de como a liderança e a gestão são exercidas na Área de Tecnologia.

Uma abordagem bem desenvolvida e implementada para a gestão pode levar a um aumento na eficiência operacional, melhor colaboração, maior inovação e um alinhamento estratégico mais forte, contribuindo significativamente para o sucesso da Área de Tecnologia e para o alcance dos objetivos globais da organização.

Dentro do modelo de gestão se destaca o conceito de Delegação de Atividades.

A delegação eficaz é um dos principais atributos de um líder bem-sucedido, pois permite maximizar o potencial da equipe, garantir a entrega de resultados estratégicos e criar um ambiente organizacional mais produtivo e motivador.

No entanto, delegar não significa simplesmente transferir tarefas de uma pessoa para outra. Trata-se de um processo estruturado que envolve planejamento, escolha criteriosa dos responsáveis, estabelecimento de metas claras, oferta de autonomia, acompanhamento contínuo e aprendizado organizacional.

A delegação mal executada pode resultar em retrabalho, desmotivação da equipe e, em última instância, comprometer os objetivos estratégicos da organização.

Por isso, é essencial compreender os fatores-chave que garantem seu sucesso. A seguir, são detalhadas 10 práticas essenciais para delegar com eficácia e alcançar altos níveis de performance:

1. A construção de equipes fortes e complementares.

2. A definição clara de objetivos e critérios de sucesso.
3. A oferta de autoridade e autonomia aos responsáveis.
4. A garantia dos recursos necessários para a execução das tarefas.
5. A manutenção de uma comunicação contínua e transparente.
6. O estímulo à accountability e ao compromisso dos colaboradores.
7. O uso da delegação como ferramenta de desenvolvimento profissional.
8. O reconhecimento e a valorização do desempenho da equipe.
9. A análise contínua dos erros e ajustes nas estratégias de delegação.
10. A flexibilidade e adaptabilidade na abordagem de delegação.

### **a) Construção de Equipes Fortes e Complementares**

Antes mesmo de delegar qualquer atividade, é fundamental garantir que a equipe esteja bem estruturada, possua as competências necessárias e apresente um equilíbrio entre diferentes perfis de profissionais.

Um time bem construído precisa ter diversidade de habilidades, experiência e senioridade para enfrentar desafios variados.

Líderes eficazes não apenas selecionam talentos com base em qualificações técnicas, mas também buscam compor times com sinergia, garantindo que os profissionais tenham boas interações, saibam colaborar entre si e tenham clareza sobre seus papéis dentro da organização.

Além disso, é essencial investir no desenvolvimento contínuo da equipe, oferecendo treinamentos, mentorias e feedbacks constantes para aprimorar tanto as habilidades técnicas quanto as comportamentais.

Delegação eficaz começa antes mesmo da execução das tarefas; começa na construção de um time capacitado para assumir responsabilidades e entregar resultados de alto nível.

### **b) Definição Clara de Objetivos, Metas e Critérios de Sucesso**

Ao delegar qualquer tarefa ou projeto, é imprescindível estabelecer objetivos bem definidos.

Delegar sem esclarecer o que se espera da entrega pode gerar confusão, desalinhamento e perda de produtividade.

O primeiro passo é comunicar de forma clara e objetiva qual é o propósito da atividade delegada e como ela se encaixa no contexto estratégico da organização. Para isso, é fundamental definir:

- O que deve ser feito – descrição detalhada da tarefa e seu impacto nos resultados da empresa.
- Qual é a meta esperada – métricas e indicadores de sucesso.
- Quais são os prazos e milestones – cronograma com checkpoints para acompanhamento.
- Quais são as expectativas de qualidade – padrões e requisitos da entrega.

A definição clara desses pontos não apenas reduz ambiguidades, mas também aumenta o engajamento da equipe, pois os colaboradores entendem seu papel dentro do processo e percebem o impacto de seu trabalho na organização como um todo.

### **c) Delegação com Autoridade e Autonomia**

Delegar uma tarefa sem fornecer a autoridade correspondente é um erro comum que pode levar a um ambiente disfuncional.

Para que um profissional consiga executar bem suas responsabilidades, ele precisa não apenas receber a tarefa, mas também ter autonomia para tomar decisões dentro de seu escopo de atuação.

Ao delegar uma atividade, o líder deve comunicar de maneira explícita quem tem a autoridade sobre aquela tarefa, preferencialmente de forma pública para que toda a organização reconheça essa delegação.

Isso evita dúvidas, conflitos e resistências dentro da equipe.

Além disso, é fundamental que o profissional tenha autonomia suficiente para deliberar, resolver problemas e tomar decisões sem depender excessivamente da aprovação do gestor.

A falta de autonomia pode resultar em burocracia desnecessária, atrasos e desmotivação.

Uma boa prática é definir previamente quais tipos de decisões podem ser tomadas pelo colaborador e quais precisam de escalonamento para níveis superiores.

Esse equilíbrio entre autonomia e governança garante eficiência operacional sem comprometer a segurança da organização.

### **d) Oferta de Recursos Adequados**

Nenhuma equipe pode entregar um bom resultado sem os recursos necessários para a execução das tarefas.

No ambiente corporativo, não há espaço para milagres – times que não têm as ferramentas certas acabam sobrecarregados e desmotivados.

Os principais recursos que devem ser garantidos incluem:

- Recursos Humanos: Disponibilidade de profissionais suficientes para que a carga de trabalho seja bem distribuída.
- Recursos Financeiros: Orçamento adequado para execução de projetos, incluindo investimentos em tecnologia, consultorias ou treinamentos.
- Tempo: Prazos realistas que permitam um trabalho bem-feito sem comprometer a qualidade.
- Acesso à Informação: Documentação clara, dados confiáveis e sistemas integrados que facilitem a execução do trabalho.

Além de prover os recursos, o líder deve estar atento para garantir que a equipe tenha suporte contínuo e consiga superar desafios ao longo do processo.

### **e) Comunicação Transparente e Contínua**

A delegação eficaz depende de uma comunicação clara e consistente.

Muitas falhas na execução de tarefas ocorrem porque as instruções iniciais foram vagas ou porque não houve um acompanhamento adequado ao longo do processo.

Para evitar esses problemas, os líderes devem estabelecer canais de comunicação abertos e acessíveis, garantindo que os colaboradores possam buscar esclarecimentos, relatar desafios e compartilhar o progresso de suas atividades.

Algumas boas práticas incluem:

- Reuniões de alinhamento regulares para revisar o andamento das tarefas e esclarecer dúvidas.
- Utilização de ferramentas de gestão de tarefas como Trello, Asana ou Jira para manter a visibilidade do progresso.
- Cultura de feedback contínuo para identificar oportunidades de melhoria e evitar desvios no meio do caminho.

Comunicação não significa microgestão, ou seja, o objetivo não é supervisionar cada detalhe da execução, mas sim criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se confortáveis para compartilhar avanços e desafios.

### **f) Fomentar Accountability e Compromisso**

Uma cultura organizacional baseada em accountability fortalece a responsabilidade dos colaboradores sobre os resultados de suas entregas.

Cada membro da equipe deve compreender que suas ações impactam o todo e que

suas entregas fazem parte de um objetivo maior.

Para fomentar essa cultura, o líder deve:

- Definir claramente as responsabilidades individuais.
- Criar um ambiente onde os colaboradores sintam-se donos de suas tarefas.
- Incentivar a proatividade e a tomada de decisões informadas.
- Estabelecer métricas de acompanhamento para avaliar o desempenho.

Quando as pessoas entendem que suas ações têm impacto direto nos resultados organizacionais e que há um compromisso mútuo entre líder e equipe, há um aumento significativo na motivação e no engajamento.

### **g) Uso da Delegação para Desenvolvimento Profissional**

Delegação não é apenas uma ferramenta de alocação de tarefas, mas também uma estratégia poderosa para desenvolver talentos.

Ao delegar atividades desafiadoras, o líder estimula o crescimento e a evolução dos profissionais.

Boas práticas incluem:

- Identificar tarefas que expandam as competências do colaborador.
- Oferecer desafios alinhados aos interesses e aspirações da equipe.
- Criar oportunidades de aprendizado com novos projetos.

A delegação como instrumento de desenvolvimento cria um ambiente de aprendizado contínuo e ajuda a formar futuros líderes dentro da organização.

### **h) Reconhecer e Recompensar o Desempenho**

Uma delegação eficaz não se resume apenas a atribuir tarefas e cobrar entregas.

O reconhecimento pelo esforço e pelo desempenho dos colaboradores é um fator crucial para manter a motivação e o engajamento da equipe.

Quando as pessoas percebem que seu trabalho é valorizado, há um aumento significativo na produtividade e na satisfação profissional.

O reconhecimento pode ser feito de diversas formas, dependendo do contexto e da cultura organizacional.

Algumas boas práticas incluem:

- Feedback positivo e público: Elogios em reuniões de equipe ou em canais

internos de comunicação ajudam a valorizar o esforço dos colaboradores.

- Recompensas tangíveis: Bonificações, prêmios por desempenho, aumento de responsabilidade ou oportunidades de crescimento são formas eficazes de reconhecimento.
- Celebração de conquistas: Comemorar marcos importantes do projeto fortalece o espírito de equipe e incentiva um ambiente colaborativo.

Além de valorizar os bons resultados, é essencial reconhecer o esforço e o comprometimento dos colaboradores, mesmo em situações em que os objetivos não foram totalmente alcançados.

O foco deve estar no aprendizado e na melhoria contínua, e não apenas na entrega final.

### **i) Aprender com os Erros e Ajustar as Estratégias de Delegação**

Nenhum processo de delegação é perfeito desde o início.

Sempre haverá desafios, falhas e aprendizados ao longo do caminho. O diferencial de um bom líder é sua capacidade de aprender com os erros e ajustar suas estratégias continuamente.

Os erros devem ser encarados como oportunidades de aprendizado tanto para os colaboradores quanto para o gestor. Para isso, algumas ações são recomendadas:

- Criar uma cultura de aprendizado: Os erros devem ser analisados de forma construtiva, sem punições desnecessárias, mas sim como oportunidades de crescimento.
- Realizar análises pós-projeto: Após a conclusão de uma tarefa ou projeto, é importante revisar o que funcionou bem e o que pode ser melhorado na próxima delegação.
- Coletar feedback dos envolvidos: Ouvir a equipe sobre dificuldades e melhorias no processo de delegação ajuda a otimizar futuras atribuições.

A delegação é um processo dinâmico e, assim como qualquer aspecto da liderança, precisa ser constantemente refinado para garantir eficiência e bons resultados.

### **j) Manter a Flexibilidade e Adaptabilidade**

Cada equipe é composta por profissionais com perfis, experiências e estilos de trabalho diferentes.

Assim, não existe um modelo único de delegação que funcione para todos os contextos. Um dos maiores erros dos líderes é tentar aplicar um único método de delegação para

toda a equipe sem considerar as particularidades de cada indivíduo.

É essencial que o gestor adapte suas estratégias de delegação de acordo com:

- O nível de experiência do colaborador: Profissionais mais experientes podem exigir menos supervisão, enquanto aqueles menos experientes precisarão de mais acompanhamento.
- O grau de complexidade da tarefa: Atividades mais complexas podem demandar checkpoints mais frequentes para garantir alinhamento.
- O perfil do profissional: Alguns colaboradores trabalham melhor com autonomia total, enquanto outros podem necessitar de mais direcionamento.

Além disso, a flexibilidade não deve ser aplicada apenas no nível individual, mas também no contexto organizacional. Mudanças no mercado, novas tecnologias e ajustes estratégicos podem exigir revisões constantes no modelo de delegação adotado.

Líderes de sucesso não são rígidos em seus métodos, mas sim adaptáveis e atentos às necessidades do momento.

## **Para saber mais - livro Culture Code**

E dessa forma, a fim de provocar um maior entendimento de alguns dos conceitos fundamentais para a diferenciação, deixo aqui a recomendação de um livro muito especial para mim, o “Culture Code”.

Esse é um livro muito especial e que ressoou profundamente em mim, e segue sendo muito relevante, diria até que cada dia mais, especialmente por conta de estarmos em um momento em que a cultura organizacional está no epicentro das discussões de liderança, inovação, disrupção e transformação digital.

O autor, Daniel Coyle, desvenda com maestria aquilo que cada dia mais pessoas se dão conta: a importância da cultura para o sucesso de qualquer organização que queira se diferenciar no mercado.

Algo que me pareceu muito interessante foram os estudos concretos apresentados que apontam como organizações com uma cultura forte superam seus concorrentes em até 200% em termos de desempenho financeiro. É inegável: uma cultura saudável e vibrante não é apenas um “nice to have”, é um imperativo de negócios.

Me recordo de ter ganhado esse livro do meu líder na ocasião, creio que no início



2019, em um momento em que toda a área de Tecnologia estava passando por uma grande transformação, em todos os sentidos: cultural, organizacional, arquitetônico, de infraestrutura e sistemas e inclusive do próprio negócio, dado que o banco estava em um processo efervescente de transformação digital.

Olhando em retrospectiva, fica hoje muito mais claro o quanto desse livro esse próprio líder colocou em prática na área de Tecnologia do Banco e o quão bem-sucedida foi toda a organização justamente por conta disso.

Adicionalmente, sob a ótica de cultura, o Banco como um todo tinha isso como uma grande fortaleza, pois a cultura organizacional era algo que se podia sentir, além de ser fortalecida e celebrada a cada momento, inclusive com muitas conquistas e sucesso naquele período.

O ponto que me marcou no livro foi a questão de se criar uma cultura em que as pessoas se sintam seguras.

Em um primeiro impulso eu confesso que achei que era mais um típico papo de “abraçar árvores”, mas conforme fui lendo e entendendo a proposta defendida pelo autor, foi ficando claro o conceito por trás da ideia e o quão pragmático ele era em si.

Se as pessoas sentem medo elas muito provavelmente não serão capazes de entregar 100% do seu potencial, quiçá uma mera fração disso, pois o risco de serem “punidas” pelo eventual “fracasso” é grande demais e deixa de valer a pena “arriscar”.

Mas o crescimento exponencial, as grandes ideias que de fato transformam e disruptam a realidade só florescem a partir do risco, portanto, as pessoas precisam saber que estão em um ambiente seguro para tal.

Obviamente que se “arriscar” ou “errar” fazem sentido aqui sob a ótica de inovar, criar e tentar novas soluções. É muito diferente de ser “leniente” ou “displicente” sobre processos e atividades críticas do dia a dia.

Digo isso por conta de alguns casos em que vivi “conflitos” de entendimento conceitual com as equipes, onde o escrutínio sobre falhas operacionais, que poderiam ser evitadas com o mínimo de atenção e rigor, eventualmente eram contestados com a premissa de que deveríamos promover um “ambiente seguro onde não se apontam os erros”.

Nesse sentido, reforço aqui meu entendimento de que são conceitos absolutamente distintos e que precisam ser clarificados a fim de se evitar que se promovam comportamentos ou uma cultura que negativa para a organização.

Mas voltando ao livro em si, listo abaixo alguns dos principais conceitos e aprendizados que valem ser destacados:

- **Segurança é Fundamental:** Criar um ambiente onde os membros da equipe se sintam seguros para expressar suas opiniões e ideias é essencial.
- **Vulnerabilidade Constrói Confiança:** Lideranças que mostram vulnerabilidade incentivam a autenticidade e a abertura dentro da equipe.
- **Objetivos Claros:** Ter uma visão clara e compartilhada é vital para direcionar esforços e manter o foco.
- **Histórias Contam:** Narrativas que refletem os valores da empresa são ferramentas poderosas para a inculcação da cultura.
- **A Importância do Feedback:** Um feedback construtivo e regular fortalece a cultura e promove o crescimento.
- **Espaços de Colaboração:** Promover áreas onde as equipes possam interagir espontaneamente é vital para fortalecer os laços e compartilhar ideias.
- **Liderança pelo Exemplo:** O comportamento da liderança estabelece o tom para a cultura organizacional.
- **O Poder do Pertencimento:** Quando os indivíduos se sentem pertencentes, estão mais comprometidos e motivados.
- **Aprendizagem Contínua:** Culturas que valorizam e incentivam o aprendizado contínuo se adaptam e inovam.
- **Reconhecimento e Celebração:** Celebrar conquistas e reconhecer esforços alimenta a moral e fortalece a cultura.

## Concluindo

Enfim, aqui um tema que eu julgo separar claramente as organizações de alta performance (e que seguem aprendendo e evoluindo) versus aquelas que ainda estão de estruturando e possuem debilidades operacionais e culturais.

A delegação não é apenas uma ferramenta de gestão, mas uma habilidade estratégica essencial que deve ser aprimorada e adaptada continuamente.

Entendo que delegar efetivamente não significa simplesmente distribuir tarefas, mas sim, capacitar a equipe, proporcionando as diretrizes claras e os recursos necessários para que cada membro possa desempenhar seu papel com confiança e competência.

Essa é uma habilidade de liderança que fomenta um ambiente de trabalho responsável, motivado e produtivo.

Ao evitar os erros comuns de delegação, os líderes de TI podem melhorar

significativamente a produtividade da equipe, reduzir o estresse e desenvolver um ambiente de trabalho que cultiva o crescimento profissional e a inovação.

Este processo requer uma dose considerável de confiança e comunicação, aspectos que são vitais para que a delegação seja uma ferramenta eficaz de liderança e gestão.

É muito importante que líderes como nós continuemos a refinar nossas habilidades de delegação para não apenas melhorar nossa eficácia operacional, mas também para inspirar e capacitar nossas equipes a alcançar e superar seus objetivos.

Assim, reforçamos não só a estrutura operacional das nossas organizações, mas também contribuimos para um legado de liderança inovadora e responsável.

Indo (talvez) para um extremo nesse tema, li outro dia um post com uma frase apontada como sendo do Steve Jobs. Não sei se é real ou não, mas cai muito bem nesse tema e contexto de delegação e serve para fechar bem o post:

*“Concentre-se naquilo que você é bom. Delegue todo o resto!”*