ALLNEXS CONHECIMENTOS

VOLUME

01

COLEÇÃO NEXsLEADER · LIDERANÇA

Delegar com clareza

Do líder que faz tudo ao líder que multiplica: fundamentos, método 6C, autonomia, acompanhamento, casos reais, diagnóstico NEXsPOT e plano de ação.

Caio Fábio de Souza Martins
Psicólogo · Mestre em Psicologia · Doutorando (PUC Goiás)
NEXsPERT ALLNEXS · Outubro de 2026

POWERED BY CAIO FÁBIO MARTINS DESENVOLVIMENTO HUMANO

FICHA DO E-BOOK

Delegar com clareza: do líder que faz tudo ao líder que multiplica

Fundamentos, método 6C, níveis de autonomia, acompanhamento sem microgestão, casos reais, diagnóstico NEXsPOT e plano NEXs ACTION 90 para líderes.

Autoria

Caio Fábio de Souza Martins — Psicólogo, Mestre em Psicologia, doutorando na PUC Goiás com pesquisa sobre liderança com sentido. NEXsPERT da ALLNEXS e professor de Psicologia das Organizações e do Trabalho. Conduz programas de desenvolvimento de líderes em empresas de saúde, serviços e agronegócio.

Edição

ALLNEXS Conhecimentos · Coleção NEXsLeader · Volume 01 · 1ª edição, outubro de 2026. Powered by Caio Fábio Martins Desenvolvimento Humano.

Origem do conteúdo

Este e-book reúne, revisa e amplia o conteúdo do programa de desenvolvimento de líderes sobre delegação conduzido pelo autor em 2026: os dois encontros, o Caderno do Líder, as atividades práticas e as lições que vieram dos planos de ação reais dos participantes. Nenhuma organização, pessoa ou dado de cliente é identificado.

Direitos

© 2026 Caio Fábio Martins Desenvolvimento Humano e ALLNEXS. O método 6C de delegação, o método NEXsPOT de diagnóstico, o plano NEXs ACTION 90 e as ferramentas NEXs TOOLS descritas neste e-book são de autoria de Caio Fábio de Souza Martins. Uso pessoal e educacional permitido com citação da fonte; reprodução comercial, total ou parcial, depende de autorização.

Como citar

MARTINS, Caio Fábio de Souza. *Delegar com clareza*: do líder que faz tudo ao líder que multiplica. Goiânia: ALLNEXS Conhecimentos, 2026. (Coleção NEXsLeader, v. 01). E-book.

Avisos importantes

Este material tem finalidade educacional. Não é avaliação psicológica, não avalia desempenho de pessoas e não substitui acompanhamento profissional. Os casos reais foram reconstruídos a partir de fontes públicas e amplamente divulgadas, indicadas ao final de cada caso. Exemplos marcados como ilustrativos usam situações e números fictícios.

Privacidade e dados: contato@allnexs.com.br

SUMÁRIO

O que você vai encontrar

01	O líder que faz tudo está sempre atrasado	3
02	O que é delegar, e o que não é	7
03	O quê, para quem e com quanta autonomia	10
04	Por que delegar bem motiva	14
05	A conversa de delegação: método 6C	18
06	Acompanhar sem controlar	21
07	Casos reais amplamente divulgados	25
08	Diagnóstico NEXsPOT da delegação	28
09	Plano NEXs ACTION 90 para líderes	31
10	Caderno do Líder: exercícios práticos	34
11	Ferramentas para aplicar agora	38
12	Referências	41



01

POR QUE AGORA

O líder que faz tudo está sempre atrasado

Ele chega primeiro, sai por último, resolve o que ninguém resolve e ainda assim sente que a área não anda. O problema raramente é falta de esforço. Quase sempre é falta de delegação, ou delegação mal feita.

Uma conversa que se repete

Em quase todo programa de liderança que conduzo, alguém diz, no primeiro intervalo, alguma variação desta frase: *"eu sei que deveria delegar, mas é mais rápido fazer eu mesmo"*. A frase é verdadeira no curto prazo e enganosa no longo. Na primeira vez, fazer você mesmo é mais rápido. Na décima, você continua fazendo, a equipe continua sem aprender e o seu tempo continua indo para tarefas que outra pessoa poderia assumir.

Delegar é uma das competências mais citadas nos estudos sobre liderança e uma das menos praticadas com método. Yukl (2013) a descreve como parte do repertório de influência orientada a objetivos: o líder que delega bem define direção, distribui responsabilidade e desenvolve pessoas ao mesmo tempo. Hackman (2002) mostra que equipes eficazes precisam de direção real, estrutura habilitadora e suporte do contexto. Sem delegação, nenhuma das três condições se sustenta.

O custo invisível da centralização

Quando tudo passa pelo líder, o problema não aparece de uma vez. Ele se acumula em seis custos que raramente entram nos relatórios:

Sobrecarga

O líder vira gargalo. A fila de decisões cresce na mesa dele, e o ritmo da área passa a ser o ritmo da agenda de uma pessoa.

Retrabalho

A equipe aprende a esperar a correção final. Se o líder sempre ajusta no fim, ninguém precisa acertar no começo.

Baixa autonomia

As pessoas perguntam tudo, porque perguntar é mais seguro do que decidir e errar.

Risco operacional

O conhecimento fica concentrado. Férias, adoecimento ou saída do líder param processos críticos.

Menos desenvolvimento

Ninguém cresce em complexidade. Quem recebe só tarefas simples não se prepara para responsabilidades maiores.

Menos estratégia

O tempo do líder fica preso na operação, e as decisões de médio prazo ficam para "quando sobrar tempo".

PERGUNTA PARA VOCÊ

Se você ficasse quinze dias fora, sem acesso ao celular, o que pararia na sua área? Essa lista é o seu primeiro mapa de delegação.

Diagnóstico rápido: onde a liderança está presa?

Leia os sinais da coluna da esquerda e marque, sem pensar muito, os que você reconhece na sua rotina. A coluna da direita mostra o efeito provável na equipe.

Sinal de centralização	Impacto provável no time
Apenas eu sei resolver.	Equipe aprende menos e depende mais.
Tenho dificuldade de explicar o que espero.	Retrabalho, ansiedade e baixo alinhamento.
Peço resultado, mas não defino critério.	O acompanhamento vira cobrança subjetiva.
Corrijo tudo no final.	O erro cresce até virar problema maior.
Delego só tarefas simples.	Pessoas não se preparam para responsabilidades maiores.
Pendências da equipe esperam na minha mesa.	O ritmo da área depende da minha agenda.
Quando a tarefa volta, eu aceito de volta.	A equipe aprende que devolver funciona.

Delegação e saúde de quem lidera

Centralização crônica não é só um problema de produtividade. Ela alimenta urgência permanente, reduz o pensamento estratégico e deixa o líder refém da operação. Nas equipes, gera sobrecarga concentrada em poucas pessoas (as "que já dão conta") e falta de desafio para as demais. Os dois extremos, excesso e falta de demanda, aparecem na literatura de saúde no trabalho como fatores de risco psicossocial. Delegar bem é também um ato de cuidado: com você, com quem recebe e com quem até hoje não recebia nada.

A TESE DESTE VOLUME

Delegar não é perder o controle. É multiplicar a capacidade de realizar com clareza, confiança e acompanhamento. O controle não desaparece: muda de lugar. Sai da revisão final e vai para o combinado inicial e para os checkpoints.

Vocabulário mínimo

Termo	Sentido neste e-book
Delegar	Transferir a outra pessoa a execução e uma parte definida da decisão sobre uma tarefa, com resultado, limites, recursos e acompanhamento combinados.
Responsabilidade	Quem executa. Pode ser dividida entre várias pessoas.
Prestação de contas	Quem responde pelo resultado final. Em cada entrega, é uma pessoa só. Ao delegar, o líder continua respondendo perante a organização.
Autonomia	O quanto a pessoa pode decidir sem consultar o líder. Precisa ser dita, não presumida.
Checkpoint	Conversa curta e combinada antes do prazo final, para ver avanço, riscos e decisões pendentes.
Microgestão	Controle além do necessário: revisar tudo, mudar o critério no meio, intervir sem combinar.
Critério de sucesso	A descrição, feita antes, de como saberemos que a entrega ficou boa: padrão, prazo, indicador.

Três perguntas que guiam este e-book

1. **O que** eu posso deixar de centralizar, e com que risco?
2. **Para quem** delego, com quanta autonomia e com que suporte?
3. **Como** acompanho sem tirar a responsabilidade de quem recebeu?

Cada parte responde a uma dessas perguntas, sempre com o mesmo movimento: um conceito, um exemplo e uma aplicação na sua rotina. No fim, o Caderno do Líder transforma a leitura em uma delegação real, com data marcada.



02

FUNDAMENTOS

O que é delegar, e o que não é

Muita coisa que chamamos de delegação é, na verdade, abandono com prazo. E muita coisa que chamamos de acompanhamento é controle com outro nome. Antes do método, vale separar o que é do que parece.

Delegar É

- Definir o resultado esperado e o critério de sucesso.
- Combinar o nível de autonomia e os limites.
- Oferecer recursos, informação e suporte.
- Acompanhar com checkpoints combinados.
- Dividir a responsabilidade pelo processo, mantendo a prestação de contas.
- Uma decisão de desenvolvimento, não só de distribuição de carga.

Delegar NÃO é

- Abandonar ou "jogar a tarefa".
- Pedir urgência sem contexto.
- Cobrar sem critério combinado.
- Transferir culpa quando dá errado.
- Retomar a tarefa ao primeiro tropeço.
- Entregar só o que ninguém quer fazer.

FÓRMULA DE BOLSO

Delegação madura = confiança + clareza + checkpoints. Confiança sem clareza vira aposta. Clareza sem checkpoints vira surpresa no prazo final. Checkpoints sem confiança viram microgestão.

Delegar é transformar responsabilidade formal em prática

Toda descrição de cargo de liderança fala em coordenar, supervisionar, acompanhar indicadores e desenvolver a equipe. Essas palavras só ganham corpo quando viram decisões concretas: quem faz o quê, até onde decide, como saberemos que ficou bom e quando vamos conversar antes do prazo. Delegar é a ponte entre o que o cargo diz e o que a rotina mostra.

Segurança psicológica não é ausência de cobrança

Edmondson (2019) define segurança psicológica como a crença compartilhada de que é seguro arriscar-se na equipe: perguntar, discordar, admitir um erro. Ela não reduz o padrão de exigência. Ao contrário, é o que permite exigir muito sem que o erro seja escondido. Em delegação, isso significa um ambiente em que a pessoa pergunta cedo, porque uma dúvida pequena evita um retrabalho grande.

Quem está com o macaco?

Em 1974, William Oncken Jr. e Donald Wass publicaram na *Harvard Business Review* um dos artigos mais reimpressos da revista, *Management time: who's got the monkey?*. A imagem é simples: cada problema é um "macaco", e a pergunta que importa é nas costas de quem ele está ao fim de uma conversa.

A cena é conhecida. Um colaborador encontra o gestor no corredor: *"Temos um problema com o fornecedor."* O gestor responde, com boa vontade: *"Deixa que eu vejo isso e te falo."* Em uma frase, o próximo passo passou a ser do gestor. Multiplique isso por uma equipe inteira e por uma semana inteira: o líder termina a sexta-feira com dezenas de macacos nas costas, e a equipe termina a semana esperando por ele.

Como o macaco pula

"Deixa que eu vejo." "Me manda por e-mail que eu analiso." "Vou pensar e te digo." Em cada frase, o próximo passo mudou de dono.

O efeito

O líder acumula pendências da equipe, vira gargalo e passa a ser cobrado pelas tarefas que delegou.

A regra de ouro

Ao sair da conversa, o próximo passo deve estar com quem recebeu a delegação, com data e checkpoint marcados.

Os cinco graus de iniciativa

Oncken e Wass propõem que a iniciativa de quem recebe a tarefa seja explícita. Do grau mais baixo ao mais alto:

Grau	O que a pessoa faz	Sinal para o líder
1	Espera que digam o que fazer.	Iniciativa mínima; o macaco está com o líder.
2	Pergunta o que deve fazer.	Melhor, mas ainda devolve a decisão.
3	Recomenda uma solução e, aprovada, executa.	A pessoa já pensa o problema.
4	Age e avisa em seguida.	Autonomia com transparência.
5	Age por conta própria e informa na rotina combinada.	Delegação plena para aquele tipo de problema.

APLICAÇÃO

Na próxima vez que alguém trouxer um problema, troque "deixa que eu vejo" por: "o que você recomenda?" e "quando você me traz a proposta?". O macaco continua nas costas certas.



03

CRITÉRIOS DE DECISÃO

O quê, para quem e com quanta autonomia

Delegar não é escolher uma tarefa qualquer e a primeira pessoa disponível. São três decisões: o que pode sair da sua mesa, quem está pronto (ou pode ficar pronto) para receber e até onde essa pessoa decide.

Primeira decisão: o que delegar

Comece pelo **Mapa da Delegação**. Liste atividades, decisões e demandas reais que passam por você hoje (no mínimo cinco) e classifique cada uma em uma de quatro ações:

Manter

Atividades que, por risco, sigilo ou natureza do cargo, devem continuar com você, por enquanto.

Desenvolver

Atividades que alguém pode assumir depois de um período de ensino e acompanhamento.

Delegar agora

Atividades que alguém da equipe já tem condições de assumir, com o combinado certo.

Deixar de centralizar

Atividades que você faz por hábito ou desconfiança, e não por necessidade.

A matriz de decisão

Para cada atividade, cruze dois eixos: o **risco e a clareza** da tarefa e a **competência** de quem pode recebê-la.

	Baixo risco / alta clareza	Alto risco / baixa clareza
Alta competência	Delegar com autonomia progressiva	Delegar com checkpoints próximos
Baixa competência	Ensinar e acompanhar	Não delegar ainda: desenvolver antes

DELEGABILIDADE

Uma tarefa é delegável quando cinco elementos se encontram: a tarefa (o que é), o risco (o que acontece se der errado), a clareza (o quanto dá para descrever o resultado), a competência e o compromisso de quem recebe. Faltando um, ajuste o combinado antes de delegar.

Erros que podem e erros que não podem

Antes de delegar, converse com a equipe sobre dois tipos de erro. Há erros que podem virar aprendizagem: retrabalho interno, atraso pequeno, uma apresentação que precisa de ajuste. E há erros que precisam ser prevenidos por risco ao cliente, à reputação, à segurança ou à conformidade. Os primeiros pedem espaço. Os segundos pedem checkpoints próximos, critérios escritos e, às vezes, a decisão de não delegar ainda.

Segunda decisão: para quem delegar

A tentação é delegar sempre para quem "já dá conta". Funciona no curto prazo e cria dois problemas: sobrecarrega os mesmos e mantém a desigualdade de oportunidades no time. Quem nunca recebe nada desafiador nunca terá a chance de mostrar que daria conta. Avalie quatro critérios:

Competência
A pessoa sabe fazer, ou pode aprender em tempo adequado?

Compromisso
Entende a importância e quer assumir?

Capacidade
Tem tempo e recursos para entregar sem estourar a carga?

Potencial
A tarefa desenvolve uma competência relevante para ela?

Liderança situacional: o estilo acompanha a maturidade

Hersey, Blanchard e Johnson (2013) mostram que não existe um único estilo correto de liderar. O quanto o líder **direciona** (diz o que e como fazer) e o quanto **apoia** (ouve, encoraja, compartilha decisões) deve variar com o nível de competência e de comprometimento de quem recebe a tarefa, e esse nível muda de tarefa para tarefa.

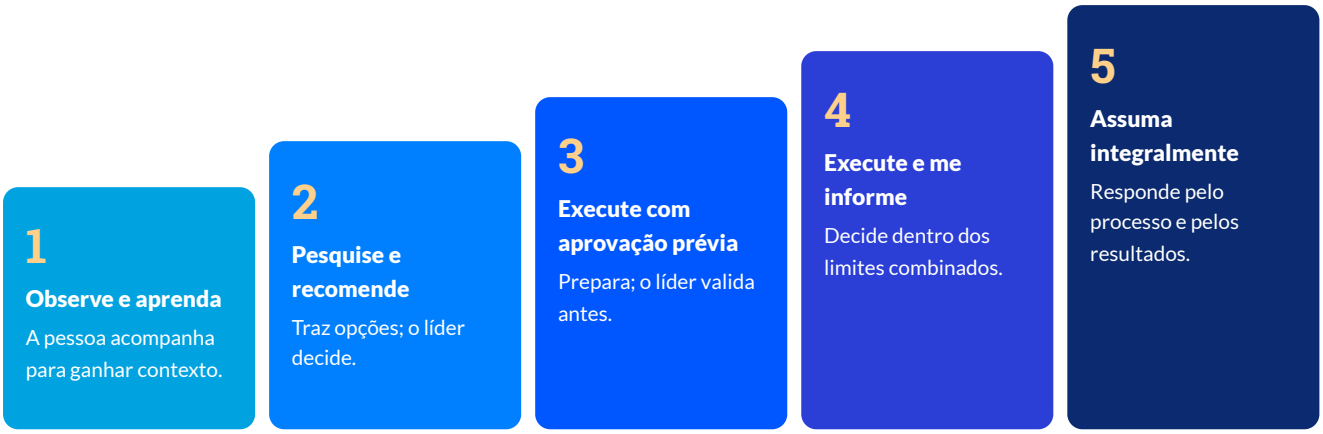
Nível de quem recebe	Estilo do líder	Na prática
D1 · Baixa competência, alto entusiasmo	Direcionar	Instruções claras, exemplos, acompanhamento próximo.
D2 · Alguma competência, motivação oscilante	Orientar	Explicar o porquê, decidir junto, reforçar progressos.
D3 · Competência boa, confiança variável	Apoiar	Ouvir, encorajar, devolver decisões à pessoa.
D4 · Alta competência e compromisso	Delegar	Autonomia, com combinados de resultado e prazo.

ERRO MAIS COMUM

Delegar no estilo D4 (autonomia total) para quem está em D1 e, depois, concluir que "a pessoa não deu conta". A pessoa não falhou sozinha: o estilo não combinou com o momento dela.

Terceira decisão: com quanta autonomia

Quando o líder não diz até onde a pessoa pode decidir, quatro coisas acontecem: ela paralisa, pergunta tudo, age sem alinhamento ou devolve a tarefa. Autonomia precisa ser dita, não presumida. Use cinco níveis:



Os níveis conversam com os graus de iniciativa de Oncken e Wass e com os estilos situacionais: quanto mais madura a pessoa naquela tarefa, mais alto o nível possível. E o caminho é progressivo: comece um nível abaixo do que acha possível e suba a cada entrega bem feita.

PRINCÍPIO

Mais autonomia não elimina o acompanhamento: muda a qualidade da conversa. No nível 2, o checkpoint é sobre as opções. No nível 4, é sobre resultados e riscos. No nível 5, é a rotina combinada de informação.

Exercício rápido

Pense em uma pessoa da sua equipe e uma tarefa. Em que nível de autonomia você delegou da última vez? Em qual a pessoa estava pronta para receber? Se a resposta for diferente, você acabou de encontrar a causa de algum ruído recente.



04

MOTIVAÇÃO E SENTIDO

Por que delegar bem motiva

Uma tarefa delegada com clareza, escolha e reconhecimento faz algo que nenhum discurso faz: mostra à pessoa que ela é capaz, que confiam nela e que o trabalho dela importa.

Teoria da autodeterminação

Deci e Ryan (2000) mostram que a motivação de qualidade, aquela que vem de dentro e se sustenta, depende de três necessidades psicológicas básicas. Gagné e Deci (2005) levaram a teoria para o trabalho: ambientes que nutrem essas necessidades produzem mais engajamento, desempenho e bem-estar.

Autonomia

Sentir-se origem das próprias ações. Na delegação: dar escolha real sobre o como, dentro de limites claros.

Competência

Sentir-se capaz e eficaz. Na delegação: desafio na medida certa e feedback que mostra o progresso.

Vínculo

Sentir-se conectado e reconhecido. Na delegação: delegar como confiança, não como descarte.

Delegação que nutre as três necessidades gera motivação autônoma. A que frustra (sem escolha, sem preparo, sem reconhecimento) gera, no máximo, obediência.

Empowerment psicológico

Spreitzer (1995) identificou quatro percepções que fazem uma pessoa assumir de verdade uma responsabilidade:

Dimensão	O que a pessoa percebe	O que o líder faz
Significado	A tarefa importa para mim e para a organização.	Explica o porquê e a quem a entrega serve.
Competência	Eu consigo fazer bem.	Prepara, oferece suporte e reconhece o progresso.
Autodeterminação	Tenho escolha sobre como fazer.	Combina o resultado e deixa espaço no método.
Impacto	O que eu faço faz diferença no resultado.	Mostra o efeito da entrega, com dados e histórias.

O desenho do trabalho

Hackman e Oldham (1976) mostraram que o trabalho motiva quando tem variedade de habilidades, identidade (fazer algo do início ao fim), significado, autonomia e feedback. Delegar só "pedaços" de tarefa, sem visão do todo, retira identidade e significado. Sempre que possível, delegue uma entrega completa, e não apenas uma etapa solta.

Metas claras mudam o desempenho

Locke e Latham (2002), revisando décadas de pesquisa, mostram que metas específicas e desafiadoras, acompanhadas de feedback, produzem desempenho superior a pedidos vagos como "faça o seu melhor". Em delegação, isso tem uma tradução direta: o critério de sucesso combinado antes vale mais do que qualquer correção depois.

Liderança com sentido

Viktor Frankl (2008), psiquiatra que sobreviveu aos campos de concentração, construiu a sua obra sobre uma ideia: o ser humano se move pela busca de sentido. No trabalho, o sentido aparece quando a pessoa enxerga a quem serve e que diferença faz. Na minha pesquisa de doutorado sobre o sentido do trabalho de líderes, essa é uma constante: as pessoas aguentam muita coisa quando sabem *para quê*.

Por isso, toda delegação deveria responder a três perguntas de sentido:

Para quem é

Que cliente, paciente ou colega é impactado por essa entrega?

Para o coletivo

Que resultado da equipe ou da organização essa tarefa sustenta?

Para a pessoa

Que competência ela desenvolve ao assumir isso?

Liderar pelo exemplo

Kouzes e Posner (2017), em décadas de pesquisa com líderes, descrevem cinco práticas da liderança exemplar. Duas falam diretamente de delegação: **capacitar os outros a agir**, fortalecendo a autonomia e a competência de cada pessoa, e **encorajar o coração**, reconhecendo contribuições. Um líder que delega e reconhece ensina a equipe, pelo exemplo, que crescer é esperado e celebrado.

PARA REFLETIR

Qual foi a primeira vez que alguém confiou a você algo maior do que você achava que daria conta? O que essa pessoa fez para que você conseguisse? Talvez seja exatamente o que a sua equipe precisa de você agora.

Da experiência à aprendizagem: o ciclo de Kolb

Delegar é também um processo de aprendizagem, para quem recebe e para quem delega. Kolb (1984) descreve a aprendizagem experiencial como um ciclo de quatro momentos. Sem reflexão, a experiência vira só rotina. Com reflexão, vira competência.

1
Experiência concreta
O que eu fiz de fato ao delegar.

2
Observação reflexiva
O que aconteceu? O que eu e a pessoa sentimos?

3
Conceituação
Que teoria explica o que funcionou ou travou?

4
Experimentação ativa
O que vou testar diferente no próximo ciclo?

É por isso que o método deste e-book tem sempre uma missão prática entre um momento e outro. Ao final, você não vai apenas ter lido sobre delegação: vai ter delegado, acompanhado, refletido e planejado o próximo nível.

O que aprendi revendo planos reais de delegação

Ao revisar, com líderes, os planos de delegação que eles mesmos escreveram e aplicaram entre um encontro e outro, quatro padrões apareceram com frequência:

"Para quem?" nem sempre aparece
Muitos planos descrevem a tarefa, mas não nomeiam quem a recebeu. Sem nome, a delegação vira intenção.

Diagnóstico não é delegação
Várias ações eram "fazer um diagnóstico". Delegar é quando outra pessoa executa e responde pelo resultado.

Resultado sem critério
O resultado esperado aparecia, mas sem número, prazo ou o "bem feito quando".

Aprendizado adiado
O campo de aprendizado ficava para "depois". E o que não se registra, não se aprende.

Os melhores planos tinham as pessoas nomeadas, responsabilidades claras por equipe e, ao final, um aprendizado registrado sobre autonomia e comprometimento. Não eram os mais longos. Eram os mais claros.



05

MÉTODO

A conversa de delegação: método 6C

Seis pontos que transformam um pedido em um combinado. Se faltar um deles, a delegação costuma voltar para a sua mesa.

Os seis C

C	Elemento	Pergunta do líder
1	**Contexto**	Por que essa tarefa importa? Que problema ou oportunidade ela resolve?
2	**Critério de sucesso**	Como saberemos que ficou bom? Quais indicadores, prazos e padrões?
3	**Condições e recursos**	Quais informações, pessoas, sistemas, limites e recursos estarão disponíveis?
4	**Competência e suporte**	O que a pessoa já sabe? O que precisa aprender? Quem apoia?
5	**Checkpoints**	Quando vamos conversar antes do prazo final? O que será acompanhado?
6	**Compromisso**	O que fica combinado: entrega, autonomia, comunicação e responsabilidade?

Script da conversa

Use como roteiro, com as suas palavras:

1. *"Quero te envolver nesta entrega porque ela é importante para..."*
2. *"O resultado esperado é... e estará bem feito quando..."*
3. *"Você tem autonomia para... mas me acione se..."*
4. *"Vamos fazer checkpoints em... para ver avanço, riscos e dúvidas."*
5. *"No final, revisamos o que funcionou, o que aprendemos e o próximo nível de autonomia."*

O FECHAMENTO QUE MUDA TUDO

Termine sempre pedindo que a pessoa repita, com as palavras dela, o que foi combinado. É o teste mais simples de clareza: se ela não consegue resumir, o combinado ainda não existe.

Quem executa, quem responde: matriz RACI

Muitos ruídos de delegação vêm de papéis confusos: duas pessoas achando que a decisão é delas, ou nenhuma. A matriz RACI, popularizada no gerenciamento de projetos (PMI, 2021), separa quatro papéis:

R • Responsável
Quem executa a tarefa. Pode ser mais de uma pessoa.

A • Aprovador
Quem responde pelo resultado final. Sempre uma só pessoa.

C • Consultado
Quem precisa opinar antes da decisão.

I • Informado
Quem precisa saber depois.

Ao delegar, diga claramente: você é R? Você também é A, ou o A continua sendo eu? Quem precisa ser consultado? Quem precisa ser informado? Ambiguidade de papel gera retrabalho e conflito, e quase sempre pode ser evitada com quatro perguntas.

Um exemplo ilustrativo

Uma coordenadora de atendimento quer delegar a elaboração do relatório mensal de reclamações a um analista que nunca fez o relatório.

C	Como ficou o combinado
Contexto	O relatório orienta a reunião de diretoria e decide onde investir em treinamento.
Critério	Entregue até o 3º dia útil, com as cinco principais causas, comparação com o mês anterior e uma recomendação.
Condições	Acesso ao sistema de chamados, modelo do mês anterior, duas horas protegidas na agenda.
Competência	Sabe extrair dados; ainda não sabe escrever recomendações. Primeiro mês no nível 3 (executa com aprovação).
Checkpoints	Dia 1: estrutura e dados. Dia 2: rascunho das recomendações. Dia 3: versão final.
Compromisso	Analista é R; coordenadora continua A neste mês. No próximo, se o critério for atingido, nível 4.



06

ACOMPANHAMENTO

Acompanhar sem controlar

Checkpoints protegem o resultado e a autonomia ao mesmo tempo. A diferença entre acompanhar e controlar não está na frequência, está na pergunta.

Checkpoint bom

Curto, objetivo, combinado com antecedência, com critério, perguntas e remoção de obstáculos.

Microgestão

Revisão excessiva, desconfiança, mudança de critério no meio do caminho e intervenção sem combinar.

Perguntas úteis

O que avançou? O que travou? Que decisão precisa de mim? Qual o próximo passo?

A PERGUNTA CERTA

A pergunta certa desenvolve mais do que a resposta pronta. Quando sentir vontade de dar a solução, pergunte primeiro: "o que você já pensou?". Se precisar orientar, oriente e devolva a tarefa com um prazo de ajuste.

Segurança e exigência não são opostas

Edmondson (2019) cruza dois eixos, segurança psicológica e padrão de desempenho, e chega a quatro zonas. Delegar bem é levar a equipe para a zona de aprendizagem: critério alto e espaço seguro para perguntar.

	Baixa exigência	Alta exigência
Alta segurança	**Zona de conforto** Clima agradável, pouco crescimento.	**Zona de aprendizagem** Pessoas arriscam, perguntam e entregam.
Baixa segurança	**Zona de apatia** Desengajamento e "faço o mínimo".	**Zona de ansiedade** Medo de errar, erro escondido.

Feedback que desenvolve: modelo SCI

O modelo Situação–Comportamento–Impacto, difundido pelo Center for Creative Leadership, ajuda a dar feedback específico, sem rótulos:

Etapa	Pergunta	Exemplo
Situação	Quando e onde?	"Na entrega do relatório de carteira de terça..."
Comportamento	O que a pessoa fez, de forma observável?	"...você trouxe os dados por faixa e destacou as exceções..."
Impacto	Que efeito teve?	"...e isso permitiu decidir a negociação no mesmo dia."

Feche com uma pergunta: *"o que você faria diferente da próxima vez?"*. O feedback vira conversa de aprendizagem, e não sentença (London, 2003).

Quando a tarefa volta para o líder

Toda delegação, cedo ou tarde, encontra um tropeço. A pessoa atrasa, entrega abaixo do combinado ou devolve: *"não consegui"*. Antes de aceitar de volta, e antes de concluir que "a pessoa não deu conta", investigue a causa. A mesma ação pode travar por motivos muito diferentes:

Clareza
A pessoa sabia o que era "bem feito"?

Competência
Tinha o conhecimento necessário?

Prioridade
A tarefa concorreu com urgências da rotina?

Recurso
Tinha acesso, sistema, tempo?

Autoridade
Podia decidir, ou precisava pedir a cada passo?

Compromisso
Entendeu por que importa?

E DO LADO DO LÍDER

Eu fiz o checkpoint combinado, ou só cobrei no prazo final? Eu mudei o critério no meio? Eu ofereci o recurso que prometi? Metade das devoluções se explica do lado de quem delegou.

Perguntas para revisar uma delegação

- O que eu expliquei bem?
- Onde a pessoa ficou insegura?
- O que precisei ajustar no acompanhamento?
- O que eu teria centralizado antes e agora consegui desenvolver?
- Qual será o próximo nível de autonomia possível?

O que a equipe aprende com o líder que sempre "salva"

Quando o líder resolve tudo no último minuto, a equipe aprende três coisas: que o prazo final não é real, que a qualidade é responsabilidade de outra pessoa e que não vale a pena se esforçar no começo. Times crescem quando responsabilidade, feedback e aprendizado circulam. Por isso, delegar é também um ato de cultura.

Perguntas para conversar com a equipe

Estas perguntas servem para reuniões de equipe, conversas individuais ou grupos de líderes. Use uma por encontro, com tempo real para resposta.

Tema	Pergunta de conversa
Confiança	O que um líder faz que aumenta, ou reduz, a confiança na hora de delegar?
Erro	Que erro pode ser tolerado como aprendizagem? Que erro precisa ser prevenido?
Microgestão	Qual a diferença entre acompanhar e controlar demais, na nossa rotina?
Desempenho	Quando uma entrega não sai, o problema foi competência, clareza, recurso, prioridade ou compromisso?
Cultura	O que a equipe aprende quando o líder sempre "salva" a entrega no final?
Saúde	Como a centralização aumenta a sobrecarga, a urgência permanente e o cansaço?

> **CONFIANÇA**
>
> Confiança não é ausência de combinado. É clareza suficiente para a pessoa agir sem medo de ser surpreendida depois.

Uma conversa que vale ter

Pergunte à sua equipe, de forma aberta: *"o que eu faço hoje que vocês poderiam fazer, e o que vocês precisariam de mim para isso?"*. Ouça sem se defender. Muitas vezes a equipe já sabe o que o líder poderia soltar, e só está esperando ser perguntada.



07

CASOS REAIS

Casos reais amplamente divulgados

Um submarino nuclear, uma rede de hotéis de luxo, uma empresa de tecnologia e uma empresa de entretenimento. Contextos muito diferentes, a mesma lição: autonomia funciona quando vem acompanhada de clareza.

CASO REAL · ESTADOS UNIDOS

USS Santa Fe: de "peça permissão" para "eu pretendo"

Marinha dos EUA · submarino nuclear · fim dos anos 1990, relatado por L. David Marquet (2012)

O QUE ACONTECEU

Ao assumir o comando de um submarino com baixos índices de desempenho e de retenção, o capitão David Marquet percebeu que a tripulação esperava ordens para tudo. Uma ordem dele que não podia ser cumprida, e que ninguém questionou, mostrou o risco de uma cultura em que só o comandante pensa. Ele mudou a linguagem: em vez de pedir permissão, os oficiais passaram a dizer "eu pretendo fazer tal coisa", e o comandante respondia "muito bem". Para isso funcionar, investiu em competência técnica e em clareza de propósito. O submarino passou a figurar entre os mais bem avaliados da frota.

LEITURA NEXsPOT

P · Percepção

A tripulação passou de "cumpro ordens" para "eu decido e informo".

O · Observação

Decisões subiram menos na hierarquia; os oficiais passaram a explicar o raciocínio antes de agir.

T · Trabalho em números

Melhora nos indicadores de avaliação e de retenção relatada pelo próprio comandante.

LIÇÃO PARA O LÍDER

Autonomia sem competência é risco; competência sem autonomia é desperdício. Marquet subiu os dois juntos. A frase "eu pretendo..." é o grau 4 de iniciativa de Oncken e Wass na prática.

Fonte: MARQUET, L. D. Turn the ship around! New York: Portfolio, 2012.

CASO REAL · HOTELARIA

Ritz-Carlton: autonomia com limite definido

Rede de hotéis de luxo · política de empoderamento de colaboradores amplamente divulgada

O QUE ACONTECEU

A Ritz-Carlton ficou conhecida por autorizar cada colaborador a gastar até US$ 2.000 por hóspede para resolver um problema ou encantar um cliente, sem pedir aprovação a um superior. A regra é citada em livros e estudos sobre serviço como exemplo de delegação com limite claro: a pessoa sabe exatamente até onde pode decidir, e para quê.

LEITURA NEXsPOT

P · Percepção

Colaboradores relatam confiança e sentido de dono na relação com o hóspede.

O · Observação

Problemas resolvidos na hora, por quem está diante do cliente, sem escalar.

T · Trabalho em números

O limite é um número claro, o que torna a autonomia previsível e mensurável.

LIÇÃO PARA O LÍDER

O segredo não é o valor, é a clareza. Autonomia funciona quando o limite está dito. Pergunte-se: qual é o "limite de US$ 2.000" da sua equipe, ou seja, o que cada pessoa pode decidir sem consultar você?

Fonte: MICHELLI, J. A. The new gold standard. New York: McGraw-Hill, 2008.

CASO REAL · TECNOLOGIA

Google, Projeto Aristóteles: o que faz uma equipe funcionar

Pesquisa interna com mais de 180 equipes · resultados divulgados em 2015 e 2016

O QUE ACONTECEU

O Google estudou por cerca de dois anos mais de 180 equipes para descobrir o que distinguia as mais eficazes. A composição (quem estava na equipe) importou menos do que a forma como as pessoas interagiam. O fator mais importante foi a segurança psicológica, seguido de confiabilidade, estrutura e clareza de papéis, significado e impacto do trabalho.

LEITURA NEXsPOT

P · Percepção

Equipes eficazes relataram ser seguro arriscar, perguntar e admitir erros.

O · Observação

Nas melhores equipes, as pessoas falavam em tempos parecidos e se ouviam.

T · Trabalho em números

Segurança psicológica foi o fator com maior relação com a eficácia das equipes estudadas.

LIÇÃO PARA O LÍDER

Os fatores do estudo são os ingredientes de uma boa delegação: estrutura e clareza (6C), confiabilidade (checkpoints), significado e impacto (sentido). E, na base de tudo, um ambiente em que perguntar cedo não é sinal de fraqueza.

Fonte: DUHIGG, C. What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine, 25 fev. 2016; GOOGLE. re:Work, Guide: understand team effectiveness.

CASO REAL · ENTRETENIMENTO

Netflix: liderar com contexto, não com controle

Princípio de cultura divulgado desde 2009 e detalhado por Reed Hastings e Erin Meyer (2020)

O QUE ACONTECEU

A Netflix tornou público um princípio de gestão: em vez de controlar cada decisão por aprovações e regras, o líder deve dar contexto suficiente (estratégia, prioridades, riscos, critérios) para que as pessoas tomem boas decisões sozinhas. Quando alguém decide mal, a primeira pergunta do líder é: que contexto eu deixei de dar?

LEITURA NEXsPOT

P · Percepção

Pessoas relatam liberdade e responsabilidade sobre as próprias decisões.

O · Observação

Menos aprovações formais; mais conversas sobre estratégia e prioridades.

T · Trabalho em números

O modelo depende de alta competência e de contexto compartilhado; não se aplica igualmente a todas as funções.

LIÇÃO PARA O LÍDER

É o primeiro C do método 6C levado ao limite. Mas atenção ao próprio alerta do caso: liberdade alta exige competência alta. Em atividades de risco, o contexto não substitui checkpoints e critérios escritos.

Fonte: HASTINGS, R.; MEYER, E. A regra é não ter regras. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.



08

MÉTODO DE DIAGNÓSTICO

Diagnóstico NEXsPOT da delegação

Percepção, observação e números: as três lentes que impedem o líder (e o RH) de decidir com metade da informação sobre como a delegação acontece de fato.

O que é o NEXsPOT

NEXsPOT é o método de diagnóstico em Psicologia Organizacional e do Trabalho da ALLNEXS Conhecimentos. O nome junta o conceito de *nexus*, conexão, que dá origem à família NEXs, com POT, a sigla da área. A proposta é simples de enunciar e exigente de praticar: **nenhuma decisão sobre pessoas deve se apoiar em uma única fonte de informação.** Toda leitura passa por três lentes, e o achado mais valioso costuma estar justamente onde elas discordam.

P

Percepção

O que as pessoas dizem: conversas, pesquisas curtas, avaliações, feedbacks.

O

Observação

O que se vê acontecer: reuniões, perguntas que sobem, decisões que esperam.

T

Trabalho em números

O que os registros mostram: prazos, retrabalho, horas, pendências.

As três lentes aplicadas à delegação

Lente	Fontes recomendadas neste tema
P · Percepção	A Delegação vista pela equipe (NEXs TOOLS), respondida de forma anônima pelos liderados, comparada ao Mapa da Delegação respondido pelo próprio líder. Conversas individuais: "o que você poderia assumir?"
O · Observação	Quantas decisões sobem até o líder numa semana. Quem fala nas reuniões. Se, ao fim das conversas, o próximo passo fica com a equipe ou com o líder.
T · Trabalho em números	Pendências esperando o líder. Horas extras do líder e da equipe. Prazos cumpridos. Retrabalho em entregas delegadas. Quantas pessoas diferentes receberam delegações no trimestre.

As cinco etapas

1. **Demanda:** reformular o pedido. "Preciso que o líder delegue mais" esconde perguntas: delegar o quê? Por que agora? O que acontece se nada mudar?
2. **Coleta pelas três lentes:** ao menos duas fontes por lente, com finalidade clara e dado mínimo.
3. **Triangulação:** onde as lentes convergem, há base para agir; onde divergem, há uma hipótese a investigar.
4. **Hipótese e risco:** escreva o achado como hipótese verificável e classifique-o por probabilidade e gravidade.
5. **Devolutiva e decisão:** devolva o resultado à equipe e transforme a decisão em plano no NEXs ACTION 90.

Matriz de divergência

Use a matriz como guia de leitura. Ela não dá diagnósticos prontos; aponta onde olhar primeiro.

Padrão encontrado	Leitura provável e próximo passo
Líder acha que delega bem; equipe relata falta de clareza.	Delegação sem critério. Escreva o "bem feito quando" e use o 6C na próxima entrega.
Equipe diz ter autonomia; observação mostra decisões subindo.	Autonomia declarada, não praticada. Diga o nível de autonomia de cada tarefa.
Prazos cumpridos, horas extras do líder em alta.	O líder "salva" no final. Troque revisão final por checkpoints.
Sempre as mesmas pessoas recebem delegações.	Sobrecarga dos "que dão conta" e falta de desafio para os demais. Revise o critério de escolha.
Retrabalho alto em entregas delegadas.	Pode ser clareza, competência ou estilo. Investigue os seis fatores antes de concluir.
As três lentes favoráveis.	A delegação parece madura. Suba um nível de autonomia e reavalie em 90 dias.

PERGUNTAS NEXsPOT PARA ESTE TEMA

1. Que decisões chegam ao líder que poderiam ser tomadas por quem está mais perto do problema?
2. Quem na equipe nunca recebe uma tarefa desafiadora, e por quê?
3. Como a equipe descreveria o que o líder espera de uma entrega "bem feita"?
4. Onde o líder intervém sem combinar, e o que isso ensina à equipe?
5. O que acontece com a área quando o líder sai de férias?
6. Como a sobrecarga do líder e da equipe entra na gestão de riscos psicossociais da organização?

Limites do método. O NEXsPOT organiza a leitura de fenômenos coletivos do trabalho. Não é avaliação psicológica individual, não produz laudo e não serve para classificar ou punir pessoas. Quando o diagnóstico tocar saúde mental, conduza-o com psicólogo habilitado e observe o Código de Ética Profissional do Psicólogo (Resolução CFP nº 10/2005).

09

MÉTODO DE PLANO DE AÇÃO

Plano NEXs ACTION 90 para líderes

Seis passos e três ciclos de 30 dias para transformar o que você leu em delegações reais, com dono, prazo, critério e indicador.

Do diagnóstico ao plano

Diagnóstico sem plano vira relatório de gaveta, e plano sem diagnóstico vira lista de boas intenções. O NEXs ACTION 90 é o método de plano de ação da ALLNEXS Conhecimentos. Ele recebe os achados do NEXsPOT e os transforma em ações com dono, prazo, critério e indicador, em ciclos de 90 dias.

A
Assumir

Escolha a delegação, a pessoa e o nível de autonomia. Quem decide, quem executa.

C
Calcular

Quanto tempo do líder volta? Qual o risco de não delegar?

T
Testar

Comece por uma entrega pequena, com prazo e checkpoint.

I
Implementar

Conduza a conversa pelo método 6C e registre o combinado.

O
Observar

Checkpoints e indicadores das três lentes, comparados ao início.

N
Normatizar

O que funcionou vira rotina, procedimento ou nível de autonomia permanente.

Os 90 dias em três ciclos

Dias 1 a 30 · Mapear e começar

- Mapa da Delegação da sua rotina
- Uma delegação real pelo 6C
- Primeiro checkpoint e feedback SCI

Dias 31 a 60 · Ampliar

- Delegar para alguém fora do grupo de sempre
- Combinar níveis de autonomia por tarefa
- Devolver as pendências que esperam por você

Dias 61 a 90 · Medir e consolidar

- Refazer o Mapa da Delegação (NEXs TOOLS)
- Comparar indicadores com o início
- Subir um nível de autonomia onde for possível

Quadro do plano: exemplo ilustrativo

Situação fictícia: coordenador de uma área de faturamento, com cinco analistas, que revisa pessoalmente todos os relatórios e acumula pendências.

Achado NEXsPOT	Ação	Dono	Prazo	Indicador
Todos os relatórios passam pela revisão final do coordenador.	Delegar a revisão de dois relatórios a uma analista sênior, nível 4.	Coordenador	30 dias	Relatórios revisados pela analista no prazo
Equipe não sabe o que é um relatório "bem feito".	Escrever o critério de sucesso com a equipe.	Coordenador e equipe	15 dias	Critério publicado; retrabalho no mês
Sempre as mesmas duas pessoas recebem as tarefas novas.	Delegar uma entrega a um analista júnior, nível 3, com checkpoints semanais.	Coordenador	45 dias	Número de pessoas com delegações
Pendências esperam decisão do coordenador.	Revisar pendências e devolver cada uma com próximo passo e data.	Coordenador	30 dias	Pendências na mesa do líder
Horas extras do coordenador em alta.	Bloco semanal protegido de planejamento.	Coordenador	60 dias	Horas extras; tempo de planejamento

Regras do plano

- **No máximo três delegações novas por ciclo.** Plano com vinte ações não tem prioridade nenhuma.
- **Toda delegação tem uma pessoa nomeada.** "A equipe" não é dona de nada.
- **Todo indicador tem linha de base.** Sem o número de partida, não há como provar mudança.
- **Ao menos um indicador por lente.** Um de percepção, um de observação, um de registro.
- **A devolutiva é parte do plano.** Conte à equipe o que mudou e por quê.
- **No dia 90, decida:** manter, ajustar, subir a autonomia ou encerrar cada delegação.



10

EXERCÍCIO PRÁTICO

Caderno do Líder: exercícios práticos

Leitura só vira competência quando encontra a rotina. Imprima estas páginas, preencha à mão e marque uma data para cada compromisso.

Atividade 1 · Mapa da Delegação

Liste atividades reais da sua rotina. Depois classifique cada uma: **manter**, **desenvolver**, **delegar agora** ou **deixar de centralizar**.

#	Atividade ou decisão	Frequência	Risco	Classificação e observações
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

Escolha uma pessoa e um nível

Pessoa escolhida	
Tarefa ou decisão que será delegada	
Nível de autonomia combinado (1 a 5)	
Que suporte essa pessoa precisa para ter êxito?	

Atividade 2 · Minha delegação real

Defina uma delegação possível de executar nas próximas duas semanas.

1. Qual atividade ou decisão será delegada?	
2. Para quem será delegada? Por quê?	
3. Qual o resultado esperado?	
4. Qual o critério de sucesso ("bem feito quando...")?	
5. Qual o nível de autonomia?	
6. Quais riscos devem ser prevenidos?	
7. Quais recursos e informações serão oferecidos?	
8. Quais checkpoints serão realizados (datas)?	
9. Como será o feedback?	

Atividade 3 · Missão prática de 14 dias

Realize uma conversa de delegação pelo método 6C, acompanhe pelo menos um checkpoint e registre os aprendizados. O objetivo não é que dê certo perfeitamente, mas transformar uma situação real em aprendizagem de liderança.

Data	Ação	Evidência	Aprendizado

Atividade 4 · Revisão e próximo ciclo

O que eu expliquei bem?	
Onde a pessoa ficou insegura?	
Que "C" mais faltou no meu combinado?	
Qual o próximo nível de autonomia possível?	

MEU COMPROMISSO

"A partir de hoje, vou delegar _____ para desenvolver _____ e gerar _____."

"Ao delegar, percebi que eu _____. No próximo ciclo, vou _____."

11

NEXs TOOLS

Ferramentas para aplicar agora

O que você pode usar hoje, de graça ou no nível completo, para levar este e-book para dentro da sua rotina de liderança.

Ferramentas de liderança no NEXs TOOLS

Este e-book tem uma ferramenta própria no NEXs TOOLS, a base de ferramentas de gestão, autoconhecimento, monitoramento e cálculo da ALLNEXS. As ferramentas de liderança ficam no filtro "Liderança e negócio" e usam a mesma tela no portal (tools.allnexs.com) e na MyNEXs (my.allnexs.com/my/tools). Todas seguem a LGPD: dado mínimo, finalidade clara e consentimento.

Quatro formas de acesso

Básica

GRÁTIS NO SITE

Em tools.allnexs.com, sem cadastro. Resultado imediato na tela; as respostas ficam só no navegador.

Pro

GRÁTIS NA MYNEXS

Com cadastro gratuito na MyNEXs e aceite dos termos. Instrumento mais preciso, mapa de todas as dimensões e histórico salvo.

Plus

ALUNOS ALLNEXS

Liberada para alunos ALLNEXS. Inclui escolha de focos, plano de ação e comparação entre aplicações.

Completa

AVULSA OU MENTORIA

Comprada à parte na MyNEXs (12 meses de acesso) ou incluída nas mentorias exclusivas. Instrumento aprofundado, perguntas de reflexão e plano de 90 dias.

Ferramentas deste tema

Mapa da Delegação

NEXs TOOLS Delegação · tools.allnexs.com/delegacao

Avalia a sua prática de delegação em cinco dimensões: clareza do que se pede; para quem e com quanta autonomia; acompanhar sem controlar; feedback e desenvolvimento; centralização e agenda do líder. Mostra onde a delegação trava e devolve práticas, perguntas de reflexão e um plano de 90 dias baseado no método 6C deste e-book.

Básica · site	Pro · MyNEXs	Plus · alunos	Completa
Duas dimensões em destaque, faixa de maturidade e primeiro passo.	As cinco dimensões no mapa, histórico para comparar antes e depois.	Escolha de focos, plano de ação e comparação entre aplicações.	Instrumento completo, perguntas de reflexão e plano NEXs ACTION 90.

Delegação vista pela equipe

NEXs TOOLS Delegação · Equipe · tools.allnexs.com/delegacao-equipe

A versão para os liderados: a equipe avalia, de forma anônima, como o líder delega, nas mesmas cinco dimensões do Mapa da Delegação. Comparar a leitura do líder com a da equipe mostra os pontos cegos. Cada liderado recebe práticas para pedir clareza, propor autonomia e conversar com o líder.

Mapa de Autoliderança

NEXs SELF LEADER · tools.allnexs.com/self/leader

Antes de liderar os outros, o líder lidera a si mesmo. Mapa em oito dimensões da autoliderança, com nível de maturidade e três focos de desenvolvimento. Bom complemento quando a dificuldade de delegar vem de perfeccionismo, ansiedade ou excesso de controle.

Um roteiro de uso em 90 dias

Quando	O que fazer
Dia 1	Responda o Mapa da Delegação e convide a equipe a responder a Delegação vista pela equipe. Compare as leituras: onde elas divergem estão os seus focos do ciclo.
Dias 1 a 14	Faça as atividades 1 e 2 do Caderno do Líder e conduza uma conversa de delegação pelo 6C.
Dias 15 a 30	Primeiro checkpoint, feedback SCI e registro na atividade 3.
Dias 31 a 60	Amplie para uma pessoa fora do grupo de sempre e combine níveis de autonomia por tarefa.
Dia 90	Repita as duas leituras, a sua e a da equipe, e compare com o início. Decida: manter, ajustar, subir a autonomia ou encerrar.

PRÓXIMO PASSO

NEXs LEADER ONE

Se você quer ir além da delegação e desenvolver a sua liderança de forma completa, com método, prática e acompanhamento, conheça o NEXs LEADER ONE, o programa de liderança da ALLNEXS em que sou o NEXsPERT. Ele reúne autoliderança, comunicação, feedback, gestão de equipes e liderança com sentido, com ferramentas NEXs TOOLS em cada módulo.

allnexs.com/nex-leader-one · e mais conteúdos em **allnexs.com/e-books**

Sobre o autor

Caio Fábio de Souza Martins é psicólogo, Mestre em Psicologia e doutorando na PUC Goiás, com pesquisa sobre o sentido do trabalho de líderes. É professor de Psicologia das Organizações e do Trabalho, conduz programas de desenvolvimento de líderes em empresas de diferentes setores e é NEXsPERT da ALLNEXS. Há dez anos dedica-se ao desenvolvimento humano, na clínica e nas organizações. Admira, e cita com frequência, Viktor Frankl, Carl Jung, Martin Buber e Søren Kierkegaard.

www.caiofabiomartins.com



12

PARA APROFUNDAR

Referências

Obras, estudos e casos usados neste volume, para quem quer verificar a fonte e ir além.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000.

DUHIGG, C. What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, New York, 25 fev. 2016.

EDMONDSON, A. C. *The fearless organization*: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: Wiley, 2019.

FRANKL, V. E. *Em busca de sentido*: um psicólogo no campo de concentração. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, n. 4, p. 331–362, 2005.

GOOGLE. *re:Work*. Guide: understand team effectiveness. Disponível em: rework.withgoogle.com. Acesso em: 30 out. 2026.

HACKMAN, J. R. *Leading teams*: setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 16, n. 2, p. 250–279, 1976.

HASTINGS, R.; MEYER, E. *A regra é não ter regras*: a Netflix e a cultura da reinvenção. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON, D. E. *Management of organizational behavior*: leading human resources. 10. ed. Boston: Pearson, 2013.

KOLB, D. A. *Experiential learning*: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

KOUZES, J. M.; POSNER, B. Z. *The leadership challenge*. 6. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35-year odyssey. *American Psychologist*, v. 57, n. 9, p. 705–717, 2002.

LONDON, M. *Job feedback*: giving, seeking, and using feedback for performance improvement. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2003.

MARQUET, L. D. *Turn the ship around!*: a true story of turning followers into leaders. New York: Portfolio, 2012.

MICHELLI, J. A. *The new gold standard*: 5 leadership principles for creating a legendary customer experience courtesy of the Ritz-Carlton Hotel Company. New York: McGraw-Hill, 2008.

ONCKEN JR., W.; WASS, D. L. Management time: who's got the monkey? *Harvard Business Review*, v. 52, n. 6, p. 75–80, 1974. Reimpresso em v. 77, n. 6, 1999.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)*. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.

SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 5, p. 1442–1465, 1995.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. 8. ed. Boston: Pearson, 2013.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Resolução CFP nº 10, de 21 de julho de 2005*. Aprova o Código de Ética Profissional do Psicólogo. Brasília: CFP, 2005.

ALLNEXS CONHECIMENTOS

Delegar não é perder o controle.

Um guia prático para supervisores, coordenadores e gerentes que querem sair do lugar de quem faz tudo e entrar no lugar de quem multiplica: método 6C, níveis de autonomia, acompanhamento sem microgestão, casos reais, diagnóstico NEXsPOT, plano NEXs ACTION 90 e o Caderno do Líder.

Mais e-books gratuitos: **allnexs.com/e-books**
Ferramenta deste e-book: **tools.allnexs.com/delegacao**
Cursos e mentorias: **my.allnexs.com**
Contato: **contato@allnexs.com.br**

ALLNEXS CONHECIMENTOS

POWERED BY CAIO FÁBIO MARTINS DESENVOLVIMENTO HUMANO