LIDERE

Jásser Panizzon

Thiago Amadio

EDUCS PESQUISA

Método direto para liderar sem microgerenciar e bater metas

PONTO.

LIDERE.

Método direto para liderar sem microgerenciar e bater metas

PONTO.

Fundação Universidade de Caxias do Sul

Presidente:
Dom José Gislon

Universidade de Caxias do Sul

Reitor:
Gelson Leonardo Rech

Vice-Reitor:
Asdrubal Falavigna

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação:
Everaldo Cescon

Pró-Reitora de Graduação:
Terciane Ângela Luchese

Pró-Reitora de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico:
Neide Pessin

Chefe de Gabinete:
Givanildo Garlet

Coordenadora da EDUCS:
Simone Côrte Real Barbieri

Conselho Editorial da EDUCS

André Felipe Streck
Alexandre Cortez Fernandes
Cleide Calgaro – Presidente do Conselho
Everaldo Cescon
Flávia Brocchetto Ramos
Francisco Catelli
Gelson Leonardo Rech
Guilherme Brambatti Guzzo
Karen Mello de Mattos Margutti
Márcio Miranda Alves
Simone Côrte Real Barbieri – Secretária
Suzana Maria de Conto
Terciane Ângela Luchese

Comitê Editorial

Alberto Barausse
Universitá degli Studi del Molise/ Itália

Alejandro González-Varas Ibáñez
Universidad de Zaragoza/Espanha

Alexandra Aragão
Universidade de Coimbra/Portugal

Joaquim Pintassilgo
Universidade de Lisboa/Portugal

Jorge Isaac Torres Manrique
Escuela Interdisciplinar de Derechos Fundamentales Praeeminentia Iustitia/Peru

Juan Emmerich
Universidad Nacional de La Plata/ Argentina

Ludmilson Abritta Mendes
Universidade Federal de Sergipe/ Brasil

Margarita Sgró
Universidad Nacional del Centro/ Argentina

Nathália Cristine Vieceli
Chalmers University of Technology/ Suécia

Tristan McCowan
University of London/Inglaterra



LIDERE. PONTO.

Jásser Panizzon

Thiago Amadio

EDUCS PESQUISA

Método direto para liderar sem microgerenciar e bater metas

© do autor
1ª edição: 2026
Preparação de texto: David Marques de Ramos
Leitura de prova: Helena Vitória Klein
Editoração: Igor Rodrigues de Almeida
Capa: Agência 42

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS – BICE – Processamento Técnico

P193L Panizzon, Jásser
Lidere. Ponto. Método direto para liderar sem microgerenciar e bater metas [recurso eletrônico] / Jásser Panizzon, Thiago Amadio. – Caxias do Sul : Educs, 2026.
Dados eletrônicos (1 arquivo).

Apresenta bibliografia.
Modo de acesso: World Wide Web.
DOI 10.18226/9786558075455
ISBN 978-65-5807-545-5

1. Liderança. 2. Administração de pessoal. I. Amadio, Thiago. II. Título.

CDU 2. ed.: 316.46

Índice para o catálogo sistemático

1. Liderança 316.46
2. Administração de pessoal 005.95

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Carolina Machado Quadros – CRB 10/2236

Direitos reservados a:

EDITORA AFILIADA

EDUCS – Editora da Universidade de Caxias do Sul
Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130 – Bairro Petrópolis – CEP 95070-560 – Caxias do Sul – RS – Brasil
Ou: Caixa Postal 1352 – CEP 95020-972 – Caxias do Sul – RS – Brasil
Telefone: (54) 3218 2100 – Ramais: 2197 e 2281 – DDR (54) 3218 2197
Home Page: www.ucs.br – E-mail: educs@ucs.br

Sumário

Prefácio 8

Parte 1 11
Ajustando o mindset

Capítulo 1 16
A jornada em busca da liderança

Capítulo 2 22
O mundo precisa de líderes

Capítulo 3 27
Uma definição simples do que é liderança

Capítulo 4 30
Afinal, para que serve um líder?

Capítulo 5 33
As duas formas de gerar engajamento

Capítulo 6 36
Os dois tipos de líderes que performam

Capítulo 7 41
A real responsabilidade que a liderança traz

Capítulo 8 45
O impacto da liderança na vida das pessoas

Capítulo 9 50
O maior erro que os líderes cometem

Parte 2 58
As cinco características que te transformam em um líder

Capítulo 10 60
Dica número um: respeito

Capítulo 11 **68**
Dica número dois: empatia

Capítulo 12 **72**
Dica número três: comunicação aberta e transparente

Capítulo 13 **78**
Dica número quatro: poder de decisão

Capítulo 14 **82**
Pequena pausa: três pilares para seguir adiante

Capítulo 15 **87**
Dica número cinco: saber delegar

Capítulo 16 **94**
O momento de amarrar todos os conceitos

Capítulo 17 **98**
Conheça sua equipe para agir de acordo com o perfil

Capítulo 18 **104**
A regra dos três strikes

Capítulo 19 **108**
Aumentando a quantidade de engajados em sua equipe

Capítulo 20 **113**
Conclusão

Referências **116**

Aos meus pais, Mari e Jaime, que, antes de qualquer teoria, me ensinaram pelo exemplo o que é liderança.

Jásser

Aos meus pais, Armando e Dolores, base de tudo que sou.
Ao meu filho Gabriel, razão para seguir em frente.
À minha esposa Ana, meu porto seguro quando o mar fica revolto.
E a você, leitor, por fazer parte desta jornada.

Thiago

PREFÁCIO

Imagine duas pessoas extremamente práticas, objetivas e sem muita paciência para blá, blá, blá. Quando se encontram, as coisas se resolvem rapidamente: as reuniões duram cinco minutos, as decisões tomadas são resolutivas e, logo, as ações deixam o papel e começam a tomar forma.

Assim é o trabalho quando Jásser e Thiago dedicam-se a um projeto. E este livro é uma entrega dessa parceria: uma narrativa prática, com dicas reais para você construir ou ajustar a sua liderança logo que terminar de ler a última página.

Compilamos o essencial para que qualquer pessoa que é líder, que está estudando para se tornar um ou quer se aprimorar nesse cargo encontre nessas páginas conhecimento prático para se tornar o profissional que o mundo precisa. E acredite: o mundo está precisando de líderes. E rápido!

Vamos conversar sobre a narrativa da liderança no mundo, qual a real função de um líder, quais são os tipos de liderança que performam, a verdadeira responsabilidade que a gestão traz e seu impacto sobre organizações e pessoas. Também abordaremos o maior erro que os gestores cometem, daremos cinco dicas que transformam um chefe em líder e falaremos sobre um hack para lidar com pessoas que desafiam sua liderança ou que não entregam o esperado em suas funções. Mas mais do que isso, vamos ensinar você a identificar quem é quem na sua equipe e como lidar com cada integrante, focando sua energia em quem realmente pode gerar performance e, por consequência, resultado. Porque, no fim, o que conta é entregar resultado, não acha?

Se o que vamos apresentar nas próximas páginas fizer sentido, se você abrir seu coração para esse conhecimento e aplicar essas dicas no seu dia a dia, prepare-se para se tornar um profissional respeitado, admirado e requisitado. As empresas e organizações estão carentes de profissionais assim.

Então, acomode-se, prepare sua bebida favorita e vamos juntos aprimorar nossa liderança. Esperamos que aqui você encontre o que está procurando.

Parte 1

AJUSTANDO O MINDSET

Imagine que você está com fome num domingo à tarde e tem a brilhante ideia de preparar um delicioso pão de batata congelado. Aí, você lê na embalagem:

1. retire o pão de batata e deixe descongelar e fermentar por 2 horas;
2. preaqueça o forno por aproximadamente 10 minutos;
3. deixe aquecer de 20 a 30 minutos.

Ou seja, você, com fome, irá esperar 2 horas e 40 minutos para comer seu pão de batata.

Então, você pensa: "vou pular algumas etapas – colocá-los diretamente na forma, aquecer o forno por 3 minutos, colocar o pão de batata, ajustar a temperatura máxima e esperar dourar". Óbvio que você vai ter um pão de batata pequeno, que não cresceu nada, queimado por baixo, dourado por cima e congelado no meio. Uma verdadeira porcaria.

Com a liderança pode acontecer a mesma coisa, se você pular etapas. Para que você consiga absorver todo o conhecimento contido nestas páginas e aprimorar a sua liderança, precisa ajustar seu mindset. Ou seja, abrir seu coração e sua mente para absorver as lições e dicas aqui apresentadas.

Uma coisa por vez. Então, lá vai o primeiro passo.

1) Quando pegar o livro, largue o ego

Sim, é isso mesmo. O ego vai impedir você de aprender sobre liderança.

Muitos "chefes" que ocupam grandes cargos acham que apenas por terem autoridade ou posição são líderes: errado! Essa crença, na maioria das vezes, os impede de reconhecerem seus erros ou de melhorarem alguns aspectos. "Eu sou o CEO desta empresa, não conseguiria chegar até aqui se não soubesse o que estou fazendo", muitos deles vociferam em salas de reuniões mundo afora. Da mesma forma, empreendedores que saíram do zero e construíram uma empresa de relativo sucesso apresentam a mesma dificuldade: "Faz 30 anos que lido com a minha equipe dessa forma, por que preciso mudar agora?". E até quem recentemente foi promovido e, agora, assume as responsabilidades que a liderança exige deixa o ego prevalecer: "Fiz por merecer este cargo, agora vou fazer as coisas do meu jeito".

Segundo pesquisa, realizada em 2022 pela empresa de gestão de performance Umanni, cerca de 58% das empresas não conseguem desenvolver suas lideranças. Além disso, 54% dos entrevistados consideraram que o nível de preparação da liderança está de "regular" a "ruim" para os desafios de gestão de pessoas (Lide, 2023).

Ou seja, as organizações investem na formação de suas lideranças, organizam workshops, palestras, cursos e até retiros caros em resorts incríveis e, ainda assim, não têm resultado. Rasgam dinheiro. Sabe por quê? Porque os participantes acham que não precisam melhorar, que determinado conteúdo não é para eles, pois já são excelentes líderes.

Em outro estudo realizado em 2016 pela McKinsey & Company, com mais de 52 mil geren-

tes e funcionários, os líderes se avaliaram como melhores e mais engajados do que seus funcionários os avaliaram (Forbes, 2022). Isso incluiu 80% dos gestores que acreditavam que eles próprios exemplificavam as melhorias que desejavam que os funcionários fizessem, enquanto outros 77% dos líderes acreditavam que inspiravam ação. Obviamente, enxergam-se melhores do que realmente são. No fim, o ego vence.

Sem colocar o ego de lado e acreditar que podem e precisam melhorar, esses profissionais se fecham para o conteúdo e não absorvem nada. Eles voltam de suas tentativas de formação sendo apenas chefes, desperdiçando valor e dificultando a vida de suas equipes. Deixam de entregar resultado e geram perdas financeiras para as suas empresas. Triste e pequeno isso, não?

Todo mundo, hoje, gosta de dizer que é "um eterno aprendiz". Mas será que é mesmo?

Por isso, tenha em mente: se você ler estas páginas com o ego do seu lado, não vai funcionar. Infelizmente, será mais um livro na sua estante. Mais um conteúdo "bonitinho", mas descartado.

Então, ajuste o seu mindset. Não deixe o ego interferir no seu aprendizado. Todos podem melhorar, aprimorar suas habilidades, evoluir como profissionais e pessoas. Reconheça que, talvez, você não saiba tudo sobre o assunto e que tenha alguns aspectos que pode trabalhar melhor.

Tenha a humildade de querer aprender, testar e aplicar essas técnicas. A escolha está com você.

2) Abrace o "tatu do bem"

Alexandre Pellaes, especialista sobre o mundo do trabalho, disse em uma de suas palestras um conceito muito curioso: em uma das telas da sua apresentação, aparecia a foto de um tatu; nele, foram desenhados um sorriso e uns bracinhos, como se estivesse dançando. Ele chamou aquela figura de "tatu do bem". Desse modo, se você se identificar com algum deslize, erro ou pensar "puxa, estou fazendo errado", abrace o "tatu do bem". Por dois motivos:

1. Se você está lendo este livro, significa que está querendo buscar conhecimento e se aprimorar. Ótimo! Você já está na frente de diversos chefes que se acham líderes que sabem tudo.
2. Não se cobre demais por não ser um ótimo líder ou identificar que tem falhas e aspectos que podem ser melhorados. A liderança tem diversas armadilhas e muitos profissionais não tiveram acesso a essa disciplina em suas formações, uma vez que não integra a grade de diversos cursos, mesmo em grandes universidades do país.

Portanto, se durante sua leitura, você se sentir incomodado ou reconhecer que comete algum erro aqui apresentado, saiba: tá tudo bem! Lembre-se de que você está com tudo nas mãos para ajustar seu comportamento e se tornar líder de verdade.

Com esse mindset de ego longe e "tatu do bem" perto, você está apto para desfrutar esta leitura. Abra sua mente e seu coração para se tornar um profissional melhor!

Capítulo 1

A JORNADA EM BUSCA DA LIDERANÇA

Se você é eleitor, já deve ter acompanhado, mesmo que minimamente, uma campanha política. Mas você faz ideia do que acontece com um time de comunicação antes, durante e depois de uma campanha eleitoral? Nós vamos lhe contar um pouco.

Acontece que uma campanha política é uma das coisas mais desafiadoras e intensas que ocorre na vida de um profissional de comunicação. E, para que você entenda melhor, imagine que você está tranquilo, no conforto de sua casa, quando, no horizonte, aparece um tornado – você está exatamente no caminho dele. Esse tornado chama-se "pré-campanha".

Uma vez que esse tornado chega, ele lhe tira do chão e te suga para dentro. Você não consegue enxergar nada além das paredes dele, enquanto gira de ponta-cabeça lá dentro. Afinal, uma campanha política não respeita sábado, domingo ou feriado, o aniversário do seu filho, do seu casamento ou seus compromissos familiares. Você respira campanha. Você come campanha. Você dorme campanha e acorda campanha. O tornado toma sua vida, e sua única opção é sobreviver a ele, que não pausa ou desliga, vai durar de três a quatro meses, sem interrupção, até se desfazer 24 horas antes do dia de votação. Não adianta pedir para parar ou tentar descer dele.

Esse tornado, depois de um tempo, deixa de ser pré-campanha e vira campanha. Aí, jogam uns tubarões lá dentro e você tem que sobreviver, girando e desviando das mordidas do agora sharknado. Principalmente em campanhas polarizadas,

que acontecem quando há apenas dois candidatos se engalfinhando pelos votos da população.

Quando o tornado finalmente se desfaz, você está tonto, com vontade de vomitar e sangrando devido às mordidas de tubarão que levou. As campanhas exigem um esforço físico e mental intenso, que causa uma exaustão acumulada quando finalmente acaba.

Mas vamos voltar àquele momento em que você está esperando o tornado chegar. É nessa janela de tempo que você precisa montar a equipe que vai ser "tragada" pelo tornado e vai lhe ajudar a sobreviver lá dentro. E, como uma campanha dura de três a quatro meses, em geral, você não consegue contratar para essa empreitada um profissional que esteja empregado. Precisa de freelancers e, às vezes, nem todos estão disponíveis. Então, você sai ligando para pessoas que gostaria que estivessem ao seu lado:

— Opa, e aí, está disponível?

— Sim!

— Legal!

E assim vai:

— Opa, tem condições de encarar a empreitada?

— Infelizmente não posso, já estou em outro projeto.

— Ah, certo. Bom, se estiver disponível, avisa.

Mesmo que você consiga uma agência que possa atender toda a demanda, vai precisar terceirizar alguma coisa, afinal, uma campanha completa tem que dar conta dos programas de TV e rádio, material de rua, canais digitais etc. O exército de

profissionais envolvidos para dar conta de todas essas frentes dificilmente compõe o staff fixo de uma agência de comunicação. Por isso, na maioria das vezes, você não consegue montar sua equipe A. Às vezes, nem a equipe B. Tem que trabalhar com as peças disponíveis. E a situação ainda pode piorar.

Quem paga uma campanha política não é o candidato e sim o partido. Este é o verdadeiro cliente, é quem assina o contrato e realiza o pagamento. E, quase sempre, ele "enxerta" pessoas na sua equipe, pois, durante a campanha, a estrutura do partido fica ociosa. Assim, o partido lhe entrega profissionais com quem você nunca trabalhou e, portanto, não tem a menor noção se são competentes ou se poderá contar com eles. E você não pode falar "não" para o cliente. Ou seja, tem que encaixar essas pessoas de alguma forma na sua estrutura.

Então, você olha aquele aglomerado de pessoas que você conseguiu catar, mais os enxertados pelo partido de um lado e o tornado chegando do outro. E você precisa transformar aquelas pessoas em uma equipe. E rápido!

Vamos contar a história de um profissional de comunicação que, em meados de 2008, foi chamado para um projeto de marketing político. Não sabia nada sobre o tema, nunca tinha estudado nem participado de algo parecido, mas topou o desafio. Com a vontade de ser bem-sucedido em campanhas políticas, percebeu que precisava de disciplina e técnica para gerir as pessoas contra-

tadas para executar a campanha e extrair o melhor de cada uma. Precisaria se tornar líder.

Começou a fazer cursos, ler livros, participar de workshops e assistir a palestras. Chegou a se inscrever em uma pós-graduação só porque uma das disciplinas era sobre liderança. Foi assim que percebeu que, à sua volta, havia várias pessoas em cargos de liderança: clientes, fornecedores, poder público, CEOs. Notou que poderia aprender muito com eles, observando como lideravam, como tratavam suas equipes, como encaravam os desafios, que técnicas usavam, o que faziam quando as coisas não davam certo, para o bem e para o mal. Afinal, uma pessoa péssima em liderança também pode ser ótima professora, mostrando como não fazer.

Estudando, aplicando, testando, errando, corrigindo, aprimorando e observando, ele foi construindo sua liderança. Na primeira campanha, aplicou os conceitos, tentando coordenar uma equipe para trabalhar como um time em pouquíssimo tempo. Na segunda, já mais calejado, ajustou estilos para encontrar o seu próprio e foi ficando melhor a cada ano, sempre se atualizando.

No fim daquele ciclo, entregou uma campanha criativa, com menos retrabalho e menos esforço. Aprendeu que liderança é prática diária. Ela começa quando a necessidade bate à porta e cresce com estudo, constância e humildade. E, mais importante, ficou claro que a liderança pode ser aprendida e aplicada em qualquer área, gerando resultado prático, independentemente do projeto ou do nicho. A sociedade carece desse tipo de liderança: ética,

consciente e inspiradora. Vivemos tempos em que muitos se calam, outros apenas mandam e poucos realmente lideram. É sobre essa escassez — e a urgência de um novo modelo de liderança para o mundo – que o próximo capítulo se debruça.

Capítulo 2

O MUNDO PRECISA DE LÍDERES

Existe uma crise de liderança global, ou melhor, da falta dela – e já é de longa data. Desde 2009, quando a Gallup, uma empresa americana de pesquisa e consultoria sobre o mundo do trabalho, começou a estudar o tema, ficou claro o tamanho dessa crise. Para ilustrar, em 2023, uma pesquisa dessa mesma empresa apontou que a falta de capacidade de liderança custa às corporações dos Estados Unidos até 550 bilhões de dólares anualmente (Gallup, 2023).

Curiosamente, é nas crises que a liderança faz tanta falta, escancarando como algumas pessoas nessa posição na verdade não são líderes. São chefes despreparados para ocupar o cargo e, principalmente, responder às demandas e entregar respostas rápidas.

Em 2016, a Gallup divulgou um estudo que apontou que apenas 18% dos líderes possuíam as habilidades necessárias para gerir pessoas e entregar resultados (Forbes, 2022). O que significa que 82% não tinham essas aptidões – eram somente chefes, muitas vezes tóxicos, que transformavam a vida de seus liderados em um inferno.

O Brasil está em segundo lugar no ranking mundial de incidência de síndrome de burnout, caracterizada pelo esgotamento físico e mental. De acordo com a International Stress Management Association no Brasil (Isma-BR), 30% dos trabalhadores brasileiros sofrem dessa síndrome. Outra pesquisa, conduzida pela Opinio Box, aponta que 86% dos profissionais com carteira assinada já enfrentaram algum problema de saúde mental devido ao trabalho. A maioria relata que esse mal-estar

poderia ter sido evitado se tivessem uma liderança mais assertiva.

A Gallup também identificou que 50% da força de trabalho mundial já pediu demissão para se livrar de seus chefes (Forbes, 2022). Isto é, metade dos profissionais, em algum momento de suas carreiras, estavam tão infelizes em seus empregos que preferiram se arriscar no mercado de trabalho do que permanecer sob a gestão de pessoas despreparadas e tóxicas.

Os dois autores deste livro atestam que constituem essa estatística. Ambos já pediram demissão da empresa em que trabalhavam para se livrar das piores pessoas que já conheceram em suas vidas: seus ex-chefes. Verdadeiros grandes professores de tudo o que não fazer: como não atender aos clientes, como não gerir sua equipe, como não tratar sua família, como não se relacionar com seus fornecedores e parceiros etc. E lembram até hoje como foi libertador caminhar para fora daquele escritório, sabendo que nunca mais precisariam conviver com aquelas pessoas.

Você deve lembrar: em 2020, quando o mundo viveu a pandemia global, diversos "líderes" falaram e fizeram besteiras. Várias marcas sofreram boicotes por causa da atitude e das falas de seus CEOs. Outros gestores se acovardaram e se esconderam, sem saber como lidar com a situação, sumiram e foram completamente negligentes. Isso sem falar nos governos, que estavam perdidos com aquela nova e caótica situação e não conseguiram acalmar a população ou traçar um plano claro e prático para lidar com as consequências.

Essa crise de liderança global não passa desapercebida pelas empresas. Elas olham para seus líderes, reconhecem que precisam melhorá-los, investem em treinamento para aperfeiçoá-los e não conseguem. Um dos motivos já foi abordado neste livro: o ego impede as pessoas de se aprimorarem como líderes. Mas há mais fatores.

Curiosamente, liderança é um dos temas mais publicados no mercado editorial. Se você for a uma livraria, provavelmente vai encontrar uma estante inteira de livros sobre o tema. Se precisar organizar um encontro ou um treinamento, vai encontrar um universo de palestrantes e "influenciadores" que vendem diversos conceitos e tipos diferentes de liderança. Existem até gurus por aí com alguns termos que realmente chegam a ser cômicos. O mais estranho disso tudo é que diversas palestras de pessoas que não são palestrantes profissionais, mas empresários com cargos de expressão em grandes organizações (CEO, CMO, COO e um monte de "C alguma coisa"), discursam sobre aspectos da liderança que, na prática, não funcionam. Concluindo, liderança é um tema tão abordado que existe muito conteúdo sobre. E muito conteúdo ruim. Mas ruim mesmo! E as empresas, querendo melhorar seus resultados e investir na formação de suas lideranças, contratam erroneamente e acabam se expondo a um conteúdo que, na verdade, não é eficaz ou está enviesado. E, assim, a crise não se resolve.

Atualmente, a situação parece ter piorado. Os estudos apontam que os líderes têm engajamento decrescente, o que impacta os resultados. Esse

assunto será abordado com mais profundidade nas próximas páginas.

É importante entender que liderança é uma vantagem competitiva. Pense: se 82% dos líderes são ruins, isso significa que seus concorrentes também sofrem com esse problema. Mesmo reconhecendo que os gestores são ruins e agindo para tentar capacitá-los, há 58% de chance de que seus concorrentes falhem nessa missão.

Ademais, se você pular para a estatística dos que têm as habilidades para gerir pessoas, você se tornará um profissional muito acima da média, não importa seu campo de atuação. Será requisitado e valorizado. Isso significa a chance de ser melhor remunerado. E acredite, liderança dá dinheiro.

Mas o maior benefício em se tornar líder não é monetário. É que, quando você gira a chave e realmente se torna líder, você nunca mais será o mesmo. Não tem como voltar atrás. Isso lhe tornará uma pessoa melhor, no seu trabalho, no seu convívio social, na sua casa. Você será uma versão melhorada de si mesmo.

Então, que tal evoluir como pessoa e profissional e ainda ser bem pago para isso?

Capítulo 3

UMA DEFINIÇÃO SIMPLES DO QUE É LIDERANÇA

Em um artigo intitulado "A Pandemia desnudou a crise de lideranças nas Organizações", escrito por Denize Dutra e publicado no MIT Technology Review do Brasil, a autora reafirma que há uma crise de liderança global e aponta que a pandemia (veja só, uma crise) aprofundou e escancarou essa crise aos olhos do mundo (MIT Technology Review, 2022). Mas o que chama atenção nesse texto é a definição que a autora traz sobre liderança, simples e objetiva:

> Aqui, trata-se liderança como capacidade de influenciar para a consecução de determinado objetivo, com base no relacionamento, no exemplo, na inspiração. Não é posição hierárquica, tampouco o uso legítimo da autoridade na gestão em busca de resultados. Neste sentido, sabe-se que nem todo gestor é líder e que há líder que não tem autoridade formal para a fazer a gestão (MIT Technology Review, 2022).

Aqui, já se derruba a ideia de que líder é quem tem o cargo. Você pode ser o CEO da maior empresa do mundo e, mesmo assim, isso não faz de você um líder. E claro, independentemente da posição hierárquica, existem aqueles que ajustaram seu mindset e aplicam conceitos de liderança, conseguindo naturalmente engajar equipes, mesmo não tendo autoridade para fazê-lo.

Dutra também aponta que liderança não é apenas uma técnica ou um conceito, e sim um conjunto de habilidades que o líder terá que desenvolver e depois juntar tudo com o objetivo de influenciar pessoas para a realização de algo. Mas o artigo vai além e apresenta mais duas grandes pérolas de conhecimento:

> Considera-se que a liderança pode ser desenvolvida como defendem diversos autores e que exige um conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), que podem ser facilitadas por algumas características já adquiridas pelo próprio indivíduo. Assim sendo, de uma forma ou de outra, ratificando o conceito de que aprendizagem humana ocorre na seguinte proporção 70; 20; 10 (70% na informalidade, observação e experimentação; 20% por modelos e orientação e 10% de forma sistematizada), as pessoas podem aprender a ser líderes (MIT Technology Review, 2022).

Nesse sentido, a autora chancela a forma como a liderança pode ser aprendida: 20% estudando, 10% aplicando padrões e técnicas e 70% observando, testando, filtrando o que funciona e descartando o que não. Exatamente como aquele profissional de comunicação do capítulo 2 aprendeu a se tornar líder para ser bem-sucedido em campanhas políticas.

Mas mais do que isso, ela afirma: qualquer pessoa pode aprender a ser líder. Não é talento nato como alguns gurus afirmam em palcos por aí. Liderança é uma disciplina, pode ser aprendida por qualquer um, até por aqueles que se consideram tímidos ou introvertidos. Não tem a ver com perfil, você não precisa se encaixar em um modelo pronto e empacotado ou se obrigar a se identificar com os diversos tipos de líderes que existem na literatura.

Você só precisa ajustar o seu mindset, abrir-se para o conhecimento e ter a disciplina de aplicá-lo no seu dia a dia. Quer se tornar um líder? Ótimo, é só disso que você precisa para começar. Basta querer, e querer com vontade!

Capítulo 4

AFINAL, PARA QUE SERVE UM LÍDER?

Se você destilar tudo que um líder faz, tirando os excessos, sobra um concentrado. É a essência da liderança. Sabe o que há nessa essência? Um verbo só: engajar. A principal função do líder é gerar engajamento.

Por isso, por meio do key performance indicator (KPI) – ou indicador-chave de performance do líder –, é simples de entender quantas pessoas da sua equipe estão engajadas. E engajadas quer dizer gente que entende o porquê, assume responsabilidade e contribui além do mínimo. Esse indicador é responsabilidade direta do líder.

Mas o que é engajamento? A palavra "engajamento" resulta da união do verbo engajar com o sufixo -mento e significa "empenho em uma causa". O verbo tem origem etimológica no francês, engager, que, em português, quer dizer "comprometer" ou "empenhar". Portanto, engajamento refere-se à participação ativa em alguma atividade, implicando comprometimento, compromisso, envolvimento e dedicação.

Traduzindo na prática, é o que lhe faz sair da cama além do dinheiro. Porque este sempre vai estar na equação, ele é essencial para uma vida digna e realização de sonhos. Mas, colocando o dinheiro de lado, o que lhe motiva a fazer o que faz? E depois que você encontrar essa resposta dentro de você, é crucial descobrir o que motiva cada membro da sua equipe.

A motivação, nesse caso, pode ser muitas coisas. Pode ser a oportunidade de trabalhar em um ambiente em que o profissional está aprendendo e se aprimorando, pode ser porque trabalhar naquela

empresa por um período seja bom para o currículo, pode ser porque a pessoa está fazendo o que gosta, o que estudou para fazer. Pode ser porque o profissional se sinta realizado no cargo que ocupa. Pode ser porque acredita naquela causa, tem a crença de que o que está realizando pode fazer a diferença na sua comunidade, cidade, etc. Pode ser até que a pessoa esteja lá porque considera seu superior um mentor, um líder, e queira aprender mais com ele. O que importa é que o papel do líder é conhecer essa resposta e trabalhar para entregar aquilo que engaja as pessoas.

E, agora, vem a parte mais importante deste livro, um raciocínio que, depois de compreendido, deixará tudo claro. A liderança se materializará em algo prático, que poderá ser aplicada logo após a leitura. Se você conseguir engajar sua equipe, ela vai performar. Se ela performar, você vai entregar resultados. Você vai bater metas. Você vai alcançar todos os KPIs. Você vai vencer!

Engajamento gera performance, e performance gera resultado. Simples assim.

Então, para que fique bem claro: seu papel como líder é conhecer sua equipe e descobrir como engajá-la. Depois, você vai preparar o palco, ajustar as luzes, testar o som, cuidar do cenário e sair de cena. A sua equipe vai pro palco, performa e entrega. E, se isso acontecer, pronto! Bottom line: você deu resultado! Como já foi apontado: no fim, o que importa é resultado.

Capítulo 5

AS DUAS FORMAS DE GERAR ENGAJAMENTO

Em dezembro de 2022, uma empresa americana de paisagismo e jardinagem chamada Ruppert Landscape surpreendeu seus colaboradores distribuindo 28 milhões de dólares em bônus de fim de ano. Eles foram convocados para uma reunião surpresa, assim, não tinham ideia do que aconteceria. Acabaram recebendo um envelope com um cheque que surpreendeu a todos. Analisando o vídeo que a própria empresa produziu sobre a ação (disponível no YouTube), vários funcionários deram depoimentos dizendo que se sentiam energizados e empolgados para trabalhar no ano seguinte (Ruppert Landscape, 2022). Na verdade, eles se sentiam engajados. Pense no seguinte:

1. Quem recebeu aquele envelope vai querer receber um igual no fim do próximo ano, então, vai trabalhar com comprometimento e esforço para bater a meta, concorda?
2. Se essa pessoa for um pouco esperta, ela também vai perceber que essa ação repercutirá no mercado. Empregados de outras empresas vão se candidatar a vagas na Ruppert Landscape que, provavelmente, receberá diversos currículos. Portanto, ela também vai trabalhar com afinco para simplesmente não perder seu emprego e, claro, a chance de abrir outro envelope daqueles.

O que a Ruppert Landscape fez foi comprar engajamento, uma ação muito justa. Uma empresa que realmente divide seus resultados com sua equipe, principalmente quando isso pode mudar a vida de alguém, deve ser reconhecida por isso. Ou seja, comprar engajamento funciona.

A outra forma de gerar engajamento é construir. Aplicar os conceitos de liderança no dia a dia e criar as condições para a equipe performar. Inclusive, é mais barato e é sustentável. O passo a passo dessa construção será apresentado logo adiante, quando explicarmos as cinco características que transformam chefes em líderes. Agora, responda: qual você acha que é a melhor forma de gerar engajamento: comprar ou construir?

Até o fim deste livro, você encontrará a resposta.

Capítulo 6

OS DOIS TIPOS DE LÍDERES QUE PERFORMAM

A literatura sobre liderança apresenta diversos tipos, tanto de estilos de liderança quanto de perfis de líder. Há a liberal, a democrática e a autocrática. Depois, aparecem: afetiva, modeladora, coercitiva, visionária, treinadora, carismática, situacional, paternalista, técnica, transacional, transformacional e servidora. Com certeza existem mais por aí, mas essas são as mais comuns que você pode encontrar em livros, artigos e palestras. E, se falarmos em perfis de líderes, então, existem diversos. Quanto a eles, também não faltam rótulos. Nesse caso, há autores que pregam que você deve se encaixar em um perfil ao qual melhor se identifica, outros dizem que você tem que ser autêntico e encontrar o seu próprio perfil de liderança e por aí vai.

Este é um livro sobre liderança e performance. Por isso, baseados na experiências desses autores, queremos apresentar quais são os dois perfis de liderança que entendemos que performam, ou seja, aqueles que realmente conseguem excelentes resultados engajando suas equipes, e, curiosamente, eles são bem distintos.

1) O líder temido

O primeiro é o líder temido. Esse tipo engaja usando o medo, uma emoção bem poderosa para moldar o comportamento de alguém. Não tem a ver com chefes autoritários, que berram com seus colaboradores, tratando-os mal ou os constrangendo publicamente, até porque esse tipo de comportamento passa longe de um verdadeiro líder. Os temidos são até elegantes e quase nunca levantam a voz. Basta um olhar para que o colaborador perceba que está em apuros.

Para esse tipo de líder, a equipe quer ser invisível. Ela entrega tudo que ele demanda, da forma como ele quer, no prazo que ele pediu, sem questionar, porque sabe que, se não for daquele jeito, ela vai ouvir um sermão ou simplesmente a tarefa vai voltar com os apontamentos que precisam ser corrigidos. Nessa lógica, o gestor tece comentários ácidos como "eu já expliquei isso, não vou repetir", "a essa altura, você já deveria saber disso" ou ainda "alguém na sua posição não pode cometer esse tipo de erro". A pressão está sempre ao lado da equipe e as entregas são feitas com certo alívio. "Ufa, ainda bem que ele aprovou!".

A própria equipe começa a se moldar para atender às vontades do líder temido, aprendendo com os erros e entendendo os seus "gostos". As pessoas se policiam dizendo "isso não está do jeito que ele quer, se entregar assim, você vai ouvir um sermão".

E é aí que está o sucesso desse tipo de líder. Se ele realmente tiver visão estratégica e souber o que está fazendo, ele consegue liderar com sucesso, pois vai ter as entregas da forma que quer e gerar resultado.

Um exemplo bem preciso desse perfil de líder aparece no filme O diabo veste Prada (2006): a personagem Miranda Priestly, interpretada pela talentosíssima Meryl Streep. Repare, no filme ela é a editora-chefe de uma das revistas de moda mais influentes do mundo, um ícone de elegância, famosa, rica e reconhecida como uma mulher de personalidade forte e bem-sucedida. No enredo,

há até um plano para "dar uma rasteira" nela, mas, no fim, ela está três passos à frente.

Ela engaja pelo medo, as pessoas de sua equipe querem ser invisíveis e as coisas tem que ser do jeito que ela exige. Até a forma de se vestir.

Veja bem, não é um modelo de liderança saudável. Esse tipo de líder transforma a vida de sua equipe em um inferno e ainda tem que lidar com um turnover altíssimo porque nem todo mundo aguenta conviver com alguém assim. Em uma das últimas cenas, a protagonista se demite de forma catártica, abandonando a ex-chefe em um compromisso social e jogando o celular da empresa em uma fonte de uma praça em Paris. Muito chique! Mas, infelizmente, esse modelo de liderança – que engaja pelo medo –, de certa forma, funciona.

2) O líder admirado

O outro tipo de líder, que performa na vida real, é o admirado. É aquele que engaja pelo exemplo. Ele é duro quando precisa e parece até injusto em alguns momentos. Mas, depois, percebe-se que aquela atitude foi para proteger alguém da sua equipe de cometer um erro ou entrar em uma situação delicada. Ele faz o que fala, tem uma atitude firme, sempre parece saber muito bem o que está fazendo e assume o papel de mentor de seus liderados.

A equipe engaja por acreditar nas suas ações e querer fazer parte de suas estratégias e resultados. Sente-se segura contando com uma forte orientação quando precisa. Logo, os dois lados

tiram aprendizados do convívio e crescem como profissionais e como seres humanos.

Esse tipo de líder raramente tem que lidar com demissões, pois as pessoas querem ficar ao seu lado. Inclusive se tem mais que um chefe liderando equipes, ocorre que muitas pessoas querem migrar para equipe do líder admirado.

Um exemplo que ilustra muito bem esse tipo é o personagem do Capitão Raymond Holt, interpretado pelo ator americano Andre Braugher na série Brooklyn Nine-Nine (2013). Se você gosta de comédia boba, provavelmente já seja fã dessa série. No entanto, por incrível que pareça, essa série é sobre liderança.

No primeiro episódio, o capitão da delegacia em que se passa a série morre e, com isso, um novo capitão assume o cargo: Raymond Holt, um policial extremamente metódico, rígido, comprometido com seu trabalho, negro e gay. Ao longo do programa, ele vai conquistando a confiança e a admiração de toda sua equipe, liderando pelo exemplo e evoluindo com os aprendizados e talentos de cada um. Esse é o tipo de liderança que temos que buscar como modelo. Porém, é difícil de colocá-la em prática, leva tempo e traz diversos desafios para o líder – abordaremos esses tópicos nas páginas seguintes –, mas, sem dúvida, é o estilo de liderança que vale a pena perseguir.

Capítulo 7

A REAL RESPONSABILIDADE QUE A LIDERANÇA TRAZ

Toda empresa sabe que um dos seus ativos mais importantes e valiosos é a cultura organizacional, esse conjunto de crenças, valores e normas que influenciam o clima de uma organização. Se você já leu alguma coisa do pai da gestão, Peter Drucker, já deve ter esbarrado na frase "a cultura come a estratégia no café da manhã". O que ele quer dizer é que você pode fazer o melhor planejamento estratégico do mundo, mas, se a liderança máxima não estiver comprometida com aquilo, as coisas não vão sair do papel.

Existe uma máxima entre os profissionais de consultoria que diz que o dilema de todo consultor é ser contratado pelo dono da empresa para achar onde está o problema e, semanas depois, acaba tendo que apresentar um relatório apontando que o problema é... o próprio dono! Isso serve para ilustrar como a cultura é delicada, pois parte sempre das maiores lideranças.

A cultura vai determinar o sucesso ou o fracasso de um empreendimento, no curto ou no longo prazo. E, mesmo quando há uma empresa bem-sucedida com uma cultura enviesada, é bem difícil corrigi-la, pois envolve uma mudança comportamental da liderança. A cultura sempre desce, ou seja, ela é vertical, de cima para baixo. Da mais alta liderança para a menor.

Agora junte esse conhecimento com um estudo realizado por Charles O'Reilly, especialista em liderança corporativa, que explorou como a personalidade de um líder reflete na cultura e no desempenho de uma empresa. A pesquisa analisou a personalidade de 460 CEOs em mais de

300 empresas e comparou-as com as culturas organizacionais, conforme a opinião dos seus funcionários.

Os resultados apontaram uma correlação significativa entre a personalidade do CEO e a cultura organizacional. Assim dizendo, não é apenas como o líder age; sua personalidade vai impactar a cultura e moldar o comportamento de seus liderados, que vão replicar essas atitudes para os que estão abaixo deles.

Pense nisso: se você olha para uma empresa e enxerga, por exemplo, que ela é bagunçada e não tem os processos bem desenhados, reflita se esse comportamento, na verdade, não é o reflexo das atitudes da maior liderança da empresa, que pode ser uma pessoa que se esquece dos compromissos ou tem dificuldades com sua própria organização. Da mesma forma, para o lado positivo, uma liderança que tem o perfil mais inovador e participativo, por exemplo, vai criar uma cultura que replicará essas atitudes para a cadeia de comando.

Se o líder não for o dono da empresa ou o CEO, pense da seguinte forma: sua personalidade vai ser replicada para os que estão abaixo dele, ou o mais provável é que ele esteja replicando o comportamento das lideranças acima dele, inclusive perdendo sua autenticidade no processo. Para ilustrar a situação, contaremos a história de um consultor que conheceu uma empresa, onde realizou um breve trabalho, e notou que todas as reuniões começavam com atraso. Até que ele marcou uma reunião com o dono da empresa, e adivinhe? Ele se atrasou. Ou seja, o hábito do

chefe foi enraizado na cultura da empresa, e, por consequência, todas as lideranças abaixo não se importavam em chegar atrasadas nos compromissos que elas mesmo marcavam. Os liderados acreditavam que esse comportamento os fazia parecer muito ocupados e importantes, fazendo com que todos esperassem por eles.

De qualquer forma, entenda: o líder tem a capacidade de influenciar o ativo mais valioso de qualquer empresa, mesmo que ele nem perceba que esteja fazendo isso. Por isso, essa posição carrega uma responsabilidade enorme. Você pode alterar drasticamente os rumos de uma organização, para o sucesso ou para o fracasso.

Capítulo 8

O IMPACTO DA LIDERANÇA NA VIDA DAS PESSOAS

Um profissional muito bom na área de tráfego pago tinha acabado de abrir sua empresa no segmento, quando foi contratado por um cliente global para trabalhar de forma exclusiva. Isso significava abandonar sua recém-iniciada empreitada e se dedicar apenas a uma carteira. Para que aquela proposta valesse a pena, pediu um valor alto e o cliente topou. Isso permitiu a ele comprar um carro zero, mudar-se para uma área nobre de uma capital e ter um padrão de vida confortável.

Ele trabalhou remotamente, até que, depois de nove meses, o cliente o chamou para trabalhar presencialmente. E foi aí que os problemas começaram. Mais perto das lideranças, o clima foi ficando pesado para ele. Durante três meses, ele foi começando a se frustar, até que um dia, depois de um episódio que gerou uma insatisfação muito grande, ele estourou. Saiu aos gritos, "quebrando" portas e janelas. Esse tipo de acontecimento podemos chamar de catarse (será falado mais sobre isso adiante). Claro, foi demitido.

Depois disso, ele perdeu toda sua renda mensal. Teve que vender o carro, mudar-se do apartamento recém-alugado e recomeçar seu negócio do zero. Entrou em depressão, teve que tomar remédios e procurar ajuda. Felizmente, superou a situação e conseguiu se reerguer. Mas não foi uma jornada rápida e, claro, foi carregada de sofrimento.

Do lado do cliente, também não foi uma experiência positiva. Depois de sua saída, contrataram uma agência de tráfego pago que não conseguiu entregar os mesmos resultados. Ele era um talento a ser retido. Perdeu o cliente, perdeu o profissional.

Agora, vamos conectar alguns números à história. A pesquisa Inteligência Emocional e Saúde Mental no Ambiente de Trabalho, da The School of Life e de Robert Half, indica um salto preocupante no uso de medicação para lidar com estresse, ansiedade ou burnout. Em agosto de 2024, 18% dos líderes e 21% dos liderados declaravam usar remédios para tratar esses sintomas. Um ano depois, em 2025, os líderes foram a 52%, alta de 34 pontos percentuais, crescimento relativo de 189%. Os liderados chegaram a 59%, alta de 38 pontos percentuais, crescimento relativo de 181%.

Quando aproximamos a lupa, aparece outro sinal. Quem usa medicação, na maioria dos casos, não informa a liderança. Em 2025, 73% dos líderes em tratamento não contaram aos seus superiores. Entre os liderados, 33% ficaram em silêncio. O mesmo padrão surge no diagnóstico clínico de estresse, ansiedade ou burnout nos últimos 12 meses. As taxas de diagnóstico oscilaram pouco ano contra ano, mas o silêncio persistiu. Em 2025, 63% dos líderes e 41% dos liderados não informaram o diagnóstico aos seus superiores. O dado é duro e ilumina um ponto central: vulnerabilidade ainda é tabu nas empresas, sobretudo no andar de cima.

O que esses números dizem sobre cultura e engajamento? Primeiro, que há um duplo fardo da liderança. Líderes sofrem, usam medicamentos e, paradoxalmente, sentem-se menos autorizados a falar do próprio sofrimento. O medo de parecer fraco cobra um preço alto, porque contamina o clima. Se quem lidera se esconde, o resto da organização aprende que é melhor se esconder

também. A consequência é previsível: menos segurança psicológica e mais rotatividade silenciosa, o que resulta na queda do engajamento. Segundo, que a fronteira entre performance e exaustão ficou mais tênue. Quando mais da metade das pessoas recorre à medicação para aguentar as cobranças por metas, métricas e KPIs, o problema deixa de ser isolado e passa a ser sistêmico.

Voltemos à história do profissional de tráfego pago. O episódio de catarse não aconteceu do nada. Surgiu de um acúmulo de sinais ignorados, de um ambiente onde desrespeito, alta cobrança e agendas cheias sobrepuseram as conversas honestas. Os números ajudam a ler o subtexto daquela cena. Sem espaço para nomear estresse e ansiedade, a panela de pressão começa a apitar. A curto prazo, todos perdem. A organização perde desempenho e paga a conta da substituição. A pessoa perde dinheiro, saúde e tempo. A médio prazo, perde-se algo ainda maior: a confiança, que é a base do engajamento.

Há um detalhe importante nos números: líderes e liderados estão muito próximos nas taxas de diagnóstico, 27% contra 26% em 2025. O que muda é a disposição para falar. Isso reforça a tese de que cultura sempre desce, nunca sobe. Se o topo silencia, a organização aprende a silenciar. E quando a conversa não acontece, o gestor perde o radar, não enxerga risco, não ajusta a demanda, não tem o pulso da equipe. Engajamento sem diálogo é frase bonita pendurada na parede da sala de reunião mascarada de “valores”.

Então, o que fazer? Primeiro, reconhecer a realidade sem dramatizar nem maquiar. Os dados mostram um cenário de fadiga e vulnerabilidade. Segundo, ligar o tema diretamente ao verbo central da liderança: engajar. Gente engajada não é gente blindada contra estresse, é gente que confia na equipe e no chefe o suficiente para, levantar a mão e dizer "ei, preciso de ajuda!". Terceiro, preparar o terreno para o como. No próximo capítulo, vamos destrinchar as cinco características que transformam chefes em líderes, as mesmas que convertem silêncio em conversa. É ali que a construção acontece, passo a passo, no cotidiano, sem milagres nem atalhos.

No fim, esses números e essa história do gestor de tráfego não são apenas estatística. São espelhos. Eles devolvem à liderança a pergunta que realmente importa: o ambiente que você cria em sua empresa torna mais fácil falar do que dói ou mais fácil calar? A resposta a essa pergunta explica por que alguns times crescem com consistência, enquanto outros queimam talentos no caminho. Como vimos, essa resposta impacta vidas, carreiras e resultados. Engajamento começa aqui.

A liderança tem, portanto, o poder de causar um forte impacto na vida de seus colaboradores. Você pode ser uma influência positiva, mentorando e transformando a vida das pessoas ao seu redor, contribuindo para que se tornem profissionais melhores ou você pode fazer exatamente o contrário e ampliar a estatística de profissionais que pedem demissão para se livrar de chefes tóxicos.

Capítulo 9

O MAIOR ERRO QUE OS LÍDERES COMETEM

O erro que abordaremos neste capítulo é detectado em diversas lideranças de diferentes segmentos. E o mais curioso é que algumas dessas lideranças não apenas não enxergam que cometem esse erro mas também acham que isso é algo positivo, uma qualidade.

Esse tipo de comportamento é chamado microgerenciamento. Quando o líder, por não ter confiança na sua equipe ou por não saber delegar, acredita que precisa checar e gerenciar cada passo de seus colaboradores, ele está microgerenciando. É aquele chefe que pede uma tonelada de relatórios a todo momento, que convoca reuniões de acompanhamento dos projetos o tempo inteiro e interfere em tudo, mandando refazer ou ele mesmo refazendo. Só ele sabe como as coisas devem ser, só ele tem a visão estratégica, só ele consegue produzir com qualidade.

Esse tipo de chefe costuma dizer para os colegas: "se eu não confiro cada passo da minha equipe, sai erro", "se eu não fico em cima, as coisas não acontecem". Isso gera diversos problemas e é um comportamento prejudicial para o próprio líder, pois ele reclama que está sobrecarregado e tem muito trabalho. E tem mesmo! Afinal, gera para si mesmo um gargalo, formando um funil em que tudo que é produzido precisa passar por ele. E aí, deixa de ser estratégico e se torna tático. Assim, a empresa nunca escala e os projetos sempre atrasam.

Normalmente, quem se comporta dessa forma tem o ego inflado. São pessoas inteligentes, realmente capazes, porém, consideram-se os melhores em sua área. Ninguém da sua equipe é melhor do que

ele, sabe mais do que ele ou faz as coisas do jeito certo. Até porque o certo é sempre o jeito dele.

Em função disso, perde-se a chance de aproveitar os talentos e a inteligência dos profissionais à sua volta. A equipe deixa de colocar sua experiência e seus saberes nos projetos, produzindo-os no "piloto automático". A inovação praticamente inexiste porque ninguém quer dar ideias ou propor melhorias a esse tipo de chefe, afinal, se não parte dele, não será aprovado ou levado adiante. Pior ainda: ele pode criticar a ideia assim que ouvi-la e depois usá-la como se fosse dele.

A equipe está sempre em uma posição desagradável porque tem que lidar com diversas interferências, perde a própria confiança em sua capacidade produtiva, deixa de pensar no que é melhor para o cliente e para o negócio e apenas faz as entregas do jeito que o chefe quer. Tira as tarefas da frente o mais rápido possível, ajustando ao gosto da gestão. E ainda tem que produzir uma montanha de relatórios, prestando contas a cada passo do projeto. Retrabalho é algo cotidiano e toma um tempo caro. Perde-se mais energia refazendo tarefas e gerando relatórios do que, de fato, produzindo. Muitas vezes, é preciso parar a produção para entrar em uma reunião de follow-up, para mostrar ao chefe como está a atividade e ouvir dezenas de alterações.

Por causa disso, a empresa enfrenta um turnover altíssimo, pois sempre tem alguém que cansa dessa situação e parte para outra organização, onde, de fato, possa contribuir com suas ideias e seu talento. Quando essa vaga aberta é preen-

chida com a chegada de um novo profissional na equipe, cheio de ideias e sugestões, animado para colocar em prática sua criatividade e experiência, os membros mais antigos se perguntam: "Eu conto ou vocês contam?".

Mas os problemas não param por aí. O único jeito de corrigir esse erro nas lideranças é se alguém de cima apontar e demandar: "Você deve mudar esse comportamento, ele é nocivo para a equipe, para você e para a empresa". Se não tiver alguém acima, aí a questão praticamente não tem solução. A outra forma é quando se contrata uma consultoria renomada, caríssima, que não se importa em apontar que o problema é a atitude do líder da organização e, depois, cobrar a conta. Nenhum consultor individual será levado a sério se apontar esse erro para o gestor que o comete. Se o fizer, provavelmente, vai ser um momento bem tenso, com grande probabilidade de se encerrar ali mesmo o trabalho. E se alguém da equipe sugerir qualquer coisa nesse sentido, aí é que piora. Se não for demitido na hora, vai ouvir poucas e boas desse chefe. Afinal, ele está sempre certo, ninguém tem qualquer autoridade para questionar suas ações e duvidar de suas capacidades.

Na prática, ninguém, absolutamente ninguém, gosta de ser microgerenciado. É exaustivo, irritante e só causa frustração no profissional. Até que acontece uma catarse ou ele planeja sua saída da organização. E aí você pode se perguntar "mas será que o chefe não se toca que a causa das pessoas pedirem demissão é ele mesmo?", e a resposta é não! Ele nunca acha que é o culpado, consegue sempre achar uma desculpa para justificar a saída

de algum membro da equipe. De novo, como foi abordado anteriormente, o ego cega as lideranças e as impede de reconhecer falhas e buscar qualificação.

Para provar que esse erro aparece em diversos lugares, até nos mais inusitados, recorremos a um exemplo de um dos esportes mais populares e competitivos do planeta: a Fórmula 1. No ano de 2024, a Liberty Media, proprietária da Fórmula 1, divulgou números impressionantes. A categoria gerou, na temporada de 2023, 1,2 bilhão de dólares, o número de espectadores nos autódromos espalhados pelo mundo ultrapassou 6 milhões, enquanto o número de seguidores nas redes sociais ultrapassa os 70 milhões. Todo esse sucesso é o resultado da transformação de um negócio de esportes em entretenimento e de sua estratégia de marketing, que se orientou para o digital e para mídias sociais. Uma dessas ações foi a criação, em 2019, de uma série produzida pela Netflix chamada F1: dirigir para viver, que mostra os bastidores da temporada da Fórmula 1. A qualidade da fotografia e os roteiros muito bem elaborados, amarrando os fatos dos bastidores aos resultados das pistas logo fez do programa um sucesso, conquistando quem já acompanha o esporte e abrindo as portas para novos fãs.

Na temporada exibida em 2024, que aborda o ano anterior, 2023, mais especificamente no capítulo intitulado “The Last Chapter”, uma entrevista de um personagem chama atenção. Esse episódio apresenta a disputa da parte de baixo da tabela do campeonato de construtores daquele ano entre as equipes Hass e Williams. A Williams já foi uma

equipe de ponta, vencendo o campeonato de construtores nove vezes e colecionando grandes pilotos, entre eles, os brasileiros Ayrton Senna, Nelson Piquet, Rubens Barrichello e Felipe Massa. Desde 2016, luta para voltar a ser a potência que já foi, disputando um punhado de pontos anualmente na parte de trás do grid.

Em 2020, a Williams foi vendida para a Dorilton Capital, um grupo de investimento privado dos Estados Unidos, por 152 milhões de euros. O montante incluiu também o pagamento da dívida da empresa, que continuou operando com o nome Williams e manteve sua base no Reino Unido. O fato é que, em 2021, houve um grande investimento na equipe para que ela voltasse a brigar pelas posições do meio da tabela. E a Williams fez uma aposta, trazendo, como chefe de equipe, um engenheiro da Mercedes, o inglês James Vowles, que assumiu o cargo em 2023.

Pare por um momento e imagine que você queira se tornar chefe de uma equipe de Fórmula 1. Como seria seu currículo? Será que habilidades de liderança seriam um pré-requisito? Como seria a entrevista para esse cargo? Deveria ser uma seleção rigorosíssima, visto que só existem dez vagas disponíveis no mundo e paga-se muito bem. Só a título de informação, o mais bem pago entre os chefes de equipe em 2023, Toto Wolff, da Mercedes, embolsou 16 milhões de euros em toda temporada, algo em torno de 10 milhões de reais por mês.

O chefe de uma equipe de Fórmula 1 é a liderança máxima dentro das pistas. Ele tem que lidar

com os pilotos, que são extremamente competitivos e possuem personalidades fortes. Tem que coordenar a equipe de mecânicos, de engenheiros e de estrategistas, prestar contas a todos os stakeholders, investidores, além dos patrocinadores. Precisa acompanhar o projeto dos carros e garantir que seja competitivo, entregar upgrades durante a temporada para melhorar o desempenho e cuidar do orçamento para que fique dentro do estabelecido pelas regras do esporte. Além disso, tem que saber lidar com a mídia, que está sempre "caçando" uma polêmica, tem que saber se defender dos outros chefes de equipe, que estão loucos para fazer uma denúncia, prejudicar um adversário e fazê-lo perder alguns pontos. É necessário ter jogo de cintura para dialogar com a Federação Internacional do Automóvel (FIA), que é quem regula a atividade, com algumas regras e decisões bem polêmicas. Enfim, ele não só tem que saber liderar, ele tem que ser muito, mas muito bom nisso, porque só com uma equipe organizada e engajada é que se tem resultados positivos em um dos esportes mais competitivos do mundo.

Voltemos ao James Vowles e à série. No quarto episódio, ele está se apresentando em uma entrevista: "Eu sou James Volwes, 44, e sou chefe da equipe Williams Racing. E me considero o que chamam de microgerente". Sim, ele disse isso mesmo na TV!

Em um dos cargos em que mais se exige liderança do mundo, em uma das atividades esportivas mais competitivas do planeta, na qual só existem dez vagas, o chefe de uma das equipes se autoin-

titula “microgerente” e fala como se isso fosse uma coisa boa!

Não por acaso, Alexander Albon, piloto titular da equipe, concedeu uma entrevista à imprensa, depois da terceira corrida do ano, afirmando que o clima e o ambiente na Wiliiams não era agradável. A equipe, no momento que os autores escrevem este livro, continua disputando a parte de baixo da tabela do campeonato de construtores.

Lembre-se: engajamento gera performance, e performance gera resultado. Se o chefe da equipe que diz que microgerencia seus liderados não consegue criar um ambiente favorável, não engaja ninguém (nem seu piloto principal) e, por consequência, não tem resultado. Será que realmente é uma boa coisa?

Por tudo isso, pode-se considerar o microgerenciamento um dos maiores erros que as lideranças cometem, não importando o tamanho das organizações. Infelizmente, é o mais difícil de corrigir.

Mas calma! Se você acredita que microgerencia sua equipe, fique tranquilo. Até o fim deste livro, será apresentada uma ferramenta que vai fazer você abandonar essa prática.

Parte 2

AS CINCO CARACTERÍSTICAS QUE TE TRANSFORMAM EM LÍDER

Você já entendeu o que é liderança, como ela é uma vantagem competitiva em meio à crise global de líderes, o que de fato faz um líder, qual seu indicador-chave de performance, quais os tipos de líderes que realmente engajam na prática, os impactos que a liderança causa na cultura das organizações e, principalmente, na vida das pessoas e o maior erro que esses gestores cometem. Se o que foi apresentado até agora não ficou claro para você, volte e releia, porque daqui para frente os conceitos serão realmente práticos e tudo isso foi um aquecimento, uma preparação para que você possa assimilar essas cinco dicas que vão transformá-lo de chefe para líder.

E não esqueça as duas condições para se aprender sobre liderança: o ego não tem vez aqui, ele é um detrator da aprendizagem e uma das causas pelas quais a crise de liderança persiste há anos. A segunda condição: abrace o simpático "tatu do bem", pois talvez você não tenha incorporado, no seu comportamento como líder, algumas dessas cinco dicas – se esse for o caso, tá tudo bem. Você literalmente tem tudo nas mãos para virar essa chave agora.

Capítulo 10

DICA NÚMERO UM: RESPEITO

Uma empresa multinacional estava precisando muito contratar um líder. Um de seus gerentes casou-se e mudou-se para outro estado, pedindo demissão e se aventurando em outra área. O problema é que ele liderava a equipe comercial, que tinha um ótimo desempenho. E a empresa estava muito receosa em perder performance e, consequentemente, resultado. Como iria justificar, em seus relatórios, que o faturamento caiu porque a organização perdeu um gerente?

Dessa forma, tanto o RH quando o comercial estavam pressionados. Eles tinham que acertar na contratação desse novo gerente, para que ele liderasse com eficiência a equipe comercial que performava, sem impacto negativo no resultado.

A solução foi simples de imaginar e executar: eles contrataram um "caçador de talento", também conhecido como headhunter, e uma empresa de recrutamento. Sim, ao mesmo tempo. E, depois de várias análises de currículo, entrevistas, dinâmicas, avaliações psicológicas e de perfis, eles chegaram a dois excelentes profissionais. Ambos possuíam ótima formação acadêmica, passaram por empresas de renome, fizeram intercâmbio, tinham bastante experiência, foram muito bem nas entrevistas e avaliações e possuíam ótimas recomendações. O RH reconhecia que os dois tinham as qualificações necessárias, porém manifestava preferência por um. O comercial, da mesma forma, enxergava ótimas habilidades nos dois, mas escolhia o outro.

Sem saber como proceder e pressionados – pois não podiam deixar margem para erro –, deci-

diram levar a questão para o CEO da empresa ajudar a decidir. Assim o fizeram. Marcaram reunião com o chefe, apresentaram o problema, entregaram os currículos e os relatórios de avaliação dos dois candidatos, e cada setor fez sua defesa em prol do seu preferido.

O CEO, então, disse: "Ok, vocês estão me trazendo essa questão e querem minha ajuda. Então, eu vou escolher e vocês terão que acatar a minha decisão, combinado?". Dessa maneira, cada "lado" aceitou entregar a questão nas mãos da liderança máxima da instituição, afinal, ele não chegou aonde chegou à toa. E eles precisavam resolver o impasse rapidamente. O CEO pediu para agendar um almoço com um candidato em um dia e com o segundo no dia seguinte, no mesmo restaurante.

No dia do primeiro almoço, todos estavam aguardando a volta do gestor para escutar as impressões dele sobre o primeiro candidato, mas ele não voltou para a empresa, ficou preso em agendas externas. E, no dia do almoço com o segundo candidato, trabalhou de casa e foi direto encontrá-lo no restaurante.

A equipe estava superansiosa e curiosa, aguardando sua volta para ouvir o veredito. Ele voltou com os dois currículos em mãos, dirigiu-se para o RH e disse "pode contratar esse aqui". Aliviados por terem resolvidos a questão, mas se corroendo de curiosidade, as equipes então quiseram saber como os dois candidatos foram na entrevista e por que aquele profissional em especial se destacou.

O CEO, então, calmamente explicou:

— Eu não fui entrevistá-los. Para falar a verdade, nem prestei atenção à conversa deles, pois um candidato a uma vaga de emprego que recebe um convite para almoçar com o CEO da empresa postulante vai dizer tudo que for preciso para ser contratado. E vai fazer de tudo para impressionar. Mas eu faço uma pergunta para vocês: como vocês avaliam, por meio de currículos, entrevistas ou testes psicológicos se aquela pessoa tem o que precisa para liderar? Como vocês medem a capacidade de liderança de alguém sem testá-la no dia a dia? A única forma que eu tenho de saber se uma pessoa tem o DNA da liderança em seu sangue e se tem o mindset certo para liderar é observando como demonstra respeito à sua equipe. Em um restaurante, você pode não perceber, mas o garçom é um membro da sua equipe naquele momento. Você vai dar uma tarefa a ele e espera que ele a cumpra, com suas habilidades e treinamento. Você espera que ele traga seu pedido corretamente, no tempo certo e que o sirva adequadamente. "Eu quero uma água com gás, gelo e limão no copo, mas o limão espremido, não em rodelas", e você espera receber exatamente o que pediu, não uma água natural só com gelo no copo, concorda? Mas como você pede essa tarefa ao garçom? Você olha no olho dele, deseja bom dia, pede educadamente, é claro na sua fala e depois agradece. E quando ele traz seu pedido corretamente, você olha novamente para ele e agradece mais uma vez? Eu cheguei ao restaurante e fiz qualquer pergunta só para deixá-los falando, focados em mim. E o que eu realmente estava prestando atenção era em como eles estavam tratando o garçom. E esse

candidato foi educado. O outro estava apenas mais preocupado em me impressionar. E é assim que eu sei qual deles sabe como liderar, aquele que vai respeitar cada membro de sua equipe e demandar da forma correta.

Uma lição interessante, simples e eficaz, não? E você? Passaria nesse teste? Seria selecionado para a vaga, pois trata o garçom sempre com cordialidade, independentemente do local ou de quem está lhe acompanhando? Se sim, parabéns, você tem DNA de líder! Se reprovaria nesse teste, tá tudo bem. Agora você já sabe.

Você assistiu ao filme Clube da luta (1999), com Brad Pitt e Edward Norton? Hoje é considerado um clássico, e se você assistiu, sabe que esse filme é um tratamento de choque para que qualquer pessoa nunca mais trate mal um garçom na vida. No longa-metragem, Tyler Durden, personagem vivido por Brad Pitt, aparece como garçom de um luxuoso hotel, onde ele, digamos, "contamina" uma sopa de lagosta servida para os hóspedes. Essa cena deixa explícito o recado que virou meme cultural: não maltrate quem prepara ou serve o que você consome. O mesmo espírito está no discurso mais lembrado do filme: "nós cozinhamos suas refeições, recolhemos seu lixo, conectamos suas chamadas, dirigimos suas ambulâncias, vigiamos você enquanto dorme: não mexa com a gente". A ideia é simples. Quem está abaixo de você na hierarquia tem papel fundamental para que tudo funcione. São eles que sustentam o sistema.

Mas não é apenas sobre garçom e hierarquia. Essa segunda história que se segue sobre respeito

aplicada à liderança vai reforçar o conceito e deixá-lo mais amplo.

Um designer foi chamado para uma reunião em uma empresa que estava planejando o lançamento de um novo produto. A organização precisava que fosse criada toda a campanha de comunicação sobre esse lançamento.

O designer então, chegando à reunião, deparou-se com aquelas salas com uma mesa bem tradicional, comprida, em que o dono da empresa senta na ponta. Foi apresentado para os membros de pesquisa e desenvolvimento (P&D), para o time comercial, para os diretores e para o dono da empresa. Na verdade, o encontro era a apresentação do novo produto para toda a empresa, que aproveitou a oportunidade para que o designer pudesse pegar o briefing direto na fonte. Ele, portanto, estava ali apenas como ouvinte.

Então, o pessoal de P&D iniciou a reunião, apresentando o produto, explanando para que ele servia, quais eram seus diferencias, os testes que foram realizados, o planejamento e a previsão da criação da linha de produção em série. Depois, o time comercial entrou em cena e explicou como era o market share daquele segmento, quem eram os players e as oportunidades comerciais que aquele produto oferecia. Aliás, havia uma projeção de que, em menos de um ano, eles poderiam tornar-se líder de mercado, pelo menos, no mercado nacional.

Depois, o diretor que estava conduzindo a reunião pediu que o dono da empresa comentasse suas expectativas e impressões para o lançamento do produto. Então, todo mundo fez silêncio e

voltou os olhares para a ponta da mesa. O dono era um senhor bem calmo, de fala mansa e tom de voz baixo. O designer, do outro lado da mesa, precisou realmente se concentrar para captar tudo que ele falava.

Assim que ele começou a falar, abriu-se a porta da sala de reuniões e entrou dona Maria, a senhora que servia o café. Fazendo-se invisível e procurando produzir o menor ruído possível, ela colocou a bandeja em cima da mesa, tirou as duas garrafas térmicas, as xícaras, pires, colheres, açúcar, adoçante e guardanapo. Recolheu a bandeja e dirigiu-se à porta.

Nesse momento, o dono da empresa, que continuou falando durante toda a atividade da dona Maria, diz: "Com licença um minutinho, pessoal". E chamou: "Dona Maria!".

E a dona Maria, quase na porta, virou-se para ele, que continuou: "Eu quero te agradecer por trazer esse cafezinho que sempre abrilhanta nossas reuniões". E dirigiu-se para os sentados à mesa: "Pessoal, eu recomendo fortemente que vocês experimentem o cafezinho da dona Maria, que é espetacular".

Virando-se para a copeira, concluiu: "Muito obrigado, dona Maria". Dona Maria agradeceu e retirou-se. A reunião continuou, obviamente, com todos se servindo do cafezinho maravilhoso da dona Maria.

Chama a atenção a atitude do dono da empresa. Primeiro, porque ele pediu licença para todos na mesa de reunião para se dirigir à dona Maria. Segundo, ele reconheceu publicamente o carinho e o capricho com que aquela senhora preparava o café. Terceiro, ele conseguiu engajar, por meio do respeito, até quem não tem contato com ele diretamente, como uma copeira de uma grande empresa. Reconhecendo que aquele cafezinho quentinho e preparado com capricho impacta o resultado da empresa, tornando

as reuniões mais leves, esse líder entende que cada pessoa pode contribuir para o resultado da organização e que essa atitude merece ser reconhecida e elogiada publicamente.

Recorrendo ao respeito, pode-se engajar não só sua equipe direta mas todos à sua volta. Seja você o líder máximo de uma organização ou um gestor dentre outros, se tratar a todos com respeito, quando precisar, será atendido, pois você engajou aquelas pessoas à sua volta simplesmente com cordialidade e simpatia. Escolher ter uma atitude positiva – sorrir, cumprimentar, olhar nos olhos, pedir por favor, agradecer, ser gentil – é uma característica de quem desenvolveu o mindset da liderança e conseguiu aplicá-lo no seu dia a dia até se tornar um hábito.

Mais do que isso, o respeito é a fundação sobre a qual você vai construir sua liderança. Se essa base não for sólida, sua liderança corre o risco de ser frágil ou enviesada. Até de ruir em algum momento.

Então, a primeira dica, nessa ordem, é virar a chave e tratar a todos com respeito. Não apenas os membros da sua equipe ou os que estão acima de você. Não apenas aqueles que você gosta, os que sorriem de volta ou lhe acompanham num happy hour agradável. Todos, sem exceção. Isso inclui aquele guarda sério da entrada da empresa que nunca sorri de volta, aquela recepcionista que parece sempre de mal com a vida, aquele mal-humorado da TI que nunca tem paciência para nada. Também vale para aquela pessoa que só sabe falar e nunca escuta ou aquela que está sempre com um problema e discorre como sua vida é um drama. Para todos. Não importa. Você tratará a todos com respeito. Dentro de você, agora corre o DNA da liderança e ele começa pelo respeito.

Capítulo 11

DICA NÚMERO DOIS: EMPATIA

A empatia aplicada à liderança vai além do simples conceito "colocar-se no lugar do outro". Não é complexa de entender ou colocar em prática, mas precisa ser entendida em duas partes.

Um comediante americano chamado Ben Sweeny alcançou 340 mil seguidores em seu perfil no Instagram com a seguinte proposta: ele convida seus seguidores a enviar as interações reais mais tóxicas que já tiveram com seus chefes. Depois, ele as interpreta em primeira pessoa no papel do "chefe tóxico". Por ser extremamente talentoso, suas interpretações dessas histórias reais – vividas por pessoas reais – passam a incomodar quem assiste aos seus vídeos.

É inacreditável, por exemplo, que, em um de seus vídeos, o comediante interprete um chefe que pediu ao seu liderado para adiar sua lua de mel, que seria na próxima semana, pois precisava dele em algumas reuniões com clientes. Ele justifica dizendo que as prioridades mudam e que, se ele não pudesse estar presente, na volta de sua "viagenzinha", eles teriam uma conversa séria sobre ser confiável. Pode-se imaginar como aquela pessoa viajou para sua lua de mel?

Na mesma linha, certas empresas não permitem que seus funcionários marquem consultas médicas durante o horário de expediente, mesmo quando não há outros horários disponíveis. Eles exigem que o funcionário marque a consulta e, no dia, avaliam se irão liberar ou não o colaborador.

Infelizmente, algumas empresas (e, como reflexo, seus líderes) se esqueceram do que é ser humano. Parecem não lembrar que instituições são

compostas por pessoas, que têm seus problemas de saúde, suas emergências familiares, sofrem de algum transtorno etc. Portanto, também é papel do líder ter empatia e respeitar situações básicas como: doença, luto, emergências etc. Claro que a legislação trabalhista e as normas de RH devem ser respeitadas, mas um líder engaja pela empatia: quando dá um abraço apertado em uma pessoa que está em luto, manda para casa uma pessoa que está sofrendo com aquela enxaqueca que a incapacita de produzir, apoia e pergunta como pode ajudar uma pessoa que acabou de receber uma notícia ruim sobre algum familiar e assim por diante.

Não se trata de apenas seguir o que está no manual do colaborador, mas se mostrar presente, preocupado, interessado, ou simplesmente... humano. Uma pessoa que recebe apoio e compreensão em um momento difícil vai ser grata e terá o desejo de retribuir. Em outras palavras, ela se tornará engajada pelo simples fato de que seu líder, em um momento de dificuldade, fez-se presente e contribuiu para aliviar seu sofrimento.

Essa é a primeira parte da empatia aplicada à liderança. A segunda é ainda mais simples.

Uma pessoa extremamente inteligente em matemática, capaz de resolver problemas complexos, tem grandes probabilidades de não ser muito habilidosa nos esportes. O inverso também acontece: uma pessoa que tem alta performance em algum esporte pode apresentar dificuldades nas matérias de exatas. É o que o psicólogo Howard Gardner chama de "inteligências múltiplas" (Gardner, 1995).

Todas as pessoas têm suas aptidões e habilidades, a partir das quais se destacam e entregam resultados brilhantes. E aquela mesma pessoa que apresenta bons resultados em determinada prática, em outros tipos de atividades, pode entregar um resultado pífio. E, de novo, tá tudo bem.

Ninguém é bom em tudo, assim como ninguém é ruim em tudo. O primeiro exercício que o líder deve fazer é reconhecer em si mesmo em quais áreas é bom e em quais não é tanto. Quais são suas aptidões e onde deixa a desejar. É necessário aceitar isso, aprimorando aquilo que pode ser melhorado. Depois disso, estender esse raciocínio para sua equipe. Entender que tem pessoas que, para determinados tipos de tarefas, vão performar muito bem. Outras, nem tanto.

Conhecer e identificar as qualidades de sua equipe, onde seus colaboradores brilham, onde colocam talento e entregam resultados é papel do líder, bem como é fundamental identificar onde cada pessoa apresenta dificuldade e organizar o trabalho a partir das habilidades que ela já tem disponíveis. Se uma pessoa adora organizar um evento, faz isso com maestria, pensando em todos os detalhes e ainda sentindo prazer em receber as pessoas e se relacionar, é a ela que o líder vai delegar essa tarefa. Vai dar outra função àquela que detesta eventos, mas é boa, por exemplo, em cuidar da planilha orçamentária – atribuição na qual apenas ela estará envolvida, sem a necessidade de socializar.

A empatia aplicada à liderança é essa habilidade: conhecer e respeitar que sua equipe tem seus talentos e também suas limitações. E tá tudo bem! O líder vai extrair o melhor de cada um, com empatia e respeito, engajando seu time, que performa e entrega os resultados esperados.

Enfim, lembre-se de juntar as duas formas de empatia – a primeira, ser humano e sensível ao momento de seus liderados, respeitando as limitações e talentos de cada um e sabendo, com inteligência, aproveitar e gerir tudo isso. A empatia, por sua vez, é a segunda característica que vai lhe transformar em um líder respeitado e admirado.

Capítulo 12

DICA NÚMERO TRÊS: COMUNICAÇÃO ABERTA E TRANSPARENTE

David Ogilvy, publicitário inglês e fundador da Ogilvy & Mather, uma das mais consagradas agências de publicidade, marketing e relações públicas do mundo, disse uma frase genial: "Comunicação não é o que você diz, é o que os outros entendem" (Ogilvy, 2011).

Essa terceira dica parte dessa premissa: o líder é o responsável pela boa comunicação do seu time. Ele tem que ter a habilidade de saber se expressar de forma que sua equipe entenda e produza sem ruídos. Ele não pode se esconder atrás da frase "não foi isso que eu quis dizer". Se você já disse isso para algum liderado, saiba: a responsabilidade de não ter passado a informação de forma clara foi sua. A culpa pela má comunicação na liderança é sempre do emissor e nunca do receptor. Falamos sobre empatia no capítulo anterior, então, saiba que é seu dever conhecer como cada um recebe e assimila as informações.

A comunicação exercida pelo líder tem que ser impreterivelmente a mais transparente possível. Se necessário, ele tem que mastigar, desenhar, ilustrar, explicar, gravar vídeos... não importa o recurso que escolha, desde que a mensagem seja passada de acordo com o nível de entendimento da sua equipe.

O ideal é não deixar qualquer dúvida do que está se pedindo e ter a maior clareza possível na hora de demandar uma tarefa ou projeto: "Eu preciso disso, o resultado esperado é esse, o que não quero é isso, preciso nesse prazo, com essa qualidade de entrega". É como dar um prompt para

o ChatGPT. Quanto melhor a redação, melhor será a entrega.

Explique o propósito do que está sendo solicitado, o porquê daquilo ser importante, qual impacto vai causar na organização etc. Não poupe explicações e garanta que todos decodifiquem a mensagem com clareza. Claro, você não precisa ser maçante ou redundante. Você pode ser extremamente transparente e objetivo, desde que saiba nitidamente o que está demandando para a equipe.

A dica é não deixar margem para, depois, ouvir de alguém "ah, mas eu não tinha entendido dessa forma". Perceba que existe uma diferença enorme entre "não foi isso que eu quis dizer" (emissor) e "não foi isso que entendi" (receptor). Para evitar que isso aconteça, é simples: depois de explicar e entregar a tarefa da maneira mais transparente possível, pergunte: "Alguém tem alguma dúvida? Ficou claro para todo mundo? A hora de perguntar é agora". Desse modo, você coloca a responsabilidade da decodificação da tarefa sobre o receptor, ou seja, sobre as pessoas que ouviram sua fala. E, se alguém tentar se defender com "não foi isso que entendi", deixe claro que você deu espaço para tirar as dúvidas, que houve um momento para manifestações e esclarecimentos. Se a ocasião não foi aproveitada, aí sim a responsabilidade é do receptor que, agora, terá de correr para corrigir o erro e entregar o que foi solicitado. Pode ter certeza que da próxima vez que essa pessoa ouvir "alguém tem alguma dúvida?", ela irá se atentar e revisar em sua mente se realmente entendeu o que será cobrado dela depois. Essa é a dica da comunicação transparente.

Além da comunicação transparente, precisamos falar sobre a comunicação aberta. Essa técnica é usada para criar pontes entre o líder e seus liderados, colocando em prática o que já foi apresentado. Com respeito e empatia, o gestor criará situações para deixar sua equipe à vontade para comunicar o que for – algo que está incomodando, uma ideia, um problema etc. Criar esse laço de confiança é função do líder, e colocar essa ação em prática é muito simples. Ao demandar algo usando a comunicação transparente e finalizar com as perguntas "alguém tem alguma dúvida? Ficou claro para todo mundo?", o líder vai acrescentar, por fim, "se precisarem de alguma coisa, minha porta está sempre aberta".

Mostrar-se disponível para receber, acolher, ouvir com respeito e empatia, sem julgamentos, decodificando qual assunto trouxe aquela pessoa até o líder e qual o grau de importância que essa conversa tem para ela, é uma grande ferramenta na construção da comunicação aberta. A equipe precisa sentir que, se precisar, pode contar com a ajuda de seu superior a qualquer momento. Claro que, algumas vezes, a agenda do líder poderá estar ocupada no momento que alguém solicitar uma conversa. Então, comunique o compromisso, a razão de não poder atender naquele momento e já marque um horário para que o diálogo aconteça – trate como prioridade.

Saiba sempre escutar sua equipe, ser prestativo e exercer escuta ativa. Valorize o poder do silêncio, das pausas antes de começar a falar. Não saia quebrando objeções prontamente. Extraia tudo que a pessoa quer comunicar, sem filtros ou

julgamentos. E lembre-se: se o papel principal do líder é gerar engajamento, se conseguir resolver um problema trazido por uma pessoa, se realmente agir em prol dos seus interesses, se aliviar uma tensão, se melhorar sua qualidade no trabalho, ela lhe será grata e se tornará engajada.

Líderes que não se mostram disponíveis, que não oferecem liberdade para que sua equipe se comunique e, muitas vezes, até desabafe, possuem grandes chances de ter que lidar com catarses: aquele momento em que a pessoa, depois de ficar acumulando pequenos aborrecimentos, explode e põe para fora tudo que estava preso e guardado dentro dela. E, claro, muitas vezes essa catarse acaba no RH, com a demissão da pessoa por desrespeito ou por ter levantado a voz.

Não seja o tipo de líder que tem que lidar com catarses no seu ambiente de trabalho. Você vai ouvir coisas extremamente desagradáveis e causará ainda mais sofrimento em uma pessoa que poderia ser um talento a ser retido.

Uma dica prática para potencializar o poder da comunicação aberta é, de vez em quando, convidar um membro do time para uma atividade, só o líder e ele. Pode ser um almoço fora do ambiente do trabalho, um café da manhã, um happy hour, uma partida de golfe ou algum outro esporte em que o diálogo possa acontecer, assistir uma palestra ou uma partida de futebol etc.

Valorize aquele momento, entenda que estará lá para ele. Aquele tempo não pertence ao líder e sim ao liderado. Não conte sobre a sua última viagem para o exterior, não relate como seu filho é um prodígio na escola, não fale sobre o carro novo ou conquistas

recentes. O líder está lá para ouvir, com respeito e empatia, procurando como pode se conectar com aquela pessoa, do que ela gosta, quais são seus interesses, com o que ela se engaja. E aí se encontra o ouro para o líder: essa pessoa entregará o caminho para tornar o trabalho do gestor mais fácil, descrevendo claramente como pode engajá-la.

Para tornar este capítulo ainda mais proveitoso, aqui vai a dica 2.0 para esse tipo de ação. A dica saiu de um tipo de liderança que aparece na literatura com o nome "liderança servidora", um dos tipos de lideranças mais potentes que existem. Esse assunto será melhor abordado nas páginas seguintes, mas aqui cabe um spoiler: se o líder estiver preparado para fazer essa pergunta, depois que a pessoa já falou algumas coisas e contou algumas particularidades, após um momento de pausa e olho no olho, diga o nome da pessoa e depois a pergunte: "Como eu posso ajudar você a melhorar ainda mais o seu trabalho?".

Esse tipo de questionamento pega a pessoa de surpresa, pois inverte a relação de hierarquia. Significa que o líder está se mostrando disponível para trabalhar pelo sucesso do colaborador. Dessa forma, a liderança estará sedimentando uma ponte sólida, baseada no respeito e no reconhecimento do valor que aquele talento tem para a empresa.

Perceba como tudo começa a se enlaçar: uma relação construída sobre o respeito consegue exercer, com empatia, uma comunicação aberta e transparente que aproxima, acolhe e engaja os envolvidos. Assim, dica após dica, qualquer um pode melhorar o seu KPI de sucesso enquanto líder: aumentando cada vez mais a quantidade de pessoas engajadas em sua equipe.

Capítulo 13

DICA NÚMERO QUATRO: PODER DE DECISÃO

No capítulo 10, foi apresentada a história do CEO que, a pedido da sua equipe, almoçou com dois candidatos para decidir qual deles seria o novo gerente comercial. Pois a quarta dica é exatamente sobre essa atitude.

O líder precisa construir uma reputação para com sua equipe: de que ele tem poder de decisão. Grandes líderes são resolutivos, analisam a situação, tomam decisões e as colocam em prática. É importante que os liderados e toda a cadeia hierárquica identifiquem naquele gestor uma pessoa que, de fato, decide as coisas.

Um grave defeito de algumas lideranças é "ficar em cima do muro", ou seja, isentar-se da responsabilidade de tomar uma decisão, delegando para outra pessoa. Ainda existem aqueles que não possuem coragem ou segurança em si mesmos e procuram subterfúgios para não precisar decidir sobre algo. Por exemplo, quando a equipe lhe apresenta duas opções para escolher, o líder solicita uma pesquisa com o público para decidir qual seria o melhor caminho. Acontece que o grupo é capaz de realizar pesquisas e, se isso fosse importante ou relevante, já teria sido feito. A equipe necessita de orientação clara e segura, confiando na capacidade, na inteligência e na experiência de seu chefe. Sem essa confiança, a liderança começa a ruir e os colaboradores evitam levar as questões que precisam de resolução para esse tipo de líder. Afinal, eles levam um problema querendo encontrar uma solução e acabam voltando com dois problemas.

O líder tem que ter confiança em si mesmo, em sua experiência, em seu conhecimento e, às vezes,

até em seu instinto. Claro que, para isso, não precisa se arriscar, tomando decisões sem noção de causa ou sem todas as informações. Para construir a reputação de um gestor resolutivo, há uma técnica sem risco, que aproveita a inteligência de todos os envolvidos. Por incrível que pareça, esse método pode ser resumido em apenas uma frase: seja o último a falar.

Quando o líder for procurado pela equipe para a tomada de alguma decisão, ele fará o seguinte: reunirá todos os envolvidos no assunto, identificando quem é o responsável – o "pai" do projeto. Começará perguntando para o responsável qual, na opinião dele, seria o melhor caminho a seguir. Então, o líder vai exercer a escuta ativa, deixando o encarregado discorrer sobre o assunto. Analise essa ação por um instante: o "pai" do projeto não deseja falhar. Se isso acontecer, a responsabilidade estará também em suas costas. E ele tem todas as informações disponíveis, saberá responder qualquer questionamento, e é, provavelmente, o especialista naquele assunto. Por isso, sua opinião tem um peso enorme.

Após o responsável apontar qual, na opinião dele, é a melhor decisão, o líder então perguntará para os demais envolvidos naquele projeto se discordam daquele caminho ou sugerem outro, pois alguém pode estar enxergando um ângulo que ninguém cogitou ou possui alguma uma informação relevante que pode alterar o curso daquela ação. É sempre imperativo estender o questionamento a toda a equipe, mas, para ser mais objetivo e ganhar tempo, permitir a fala – acompanhada de justificativa – de quem apenas discorda daquela

decisão. Se todos falarem que concordam com o que já foi apresentado, o tempo é desperdiçado. Nesses momentos, o silêncio cumpre o papel da concordância coletiva.

Após ouvir todos os lados e reunir todas as informações, o líder vai processar tudo aquilo, aplicar sua experiência e seus saberes e tomar a decisão. De uma forma segura e firme, dividindo a responsabilidade com os envolvidos. "Pessoal, após todas as explanações, a melhor decisão me parece ser essa. Vamos seguir nessa direção. Alguém discorda?". Se todos concordam com aquela decisão (mesmo se ela se mostrar incorreta no futuro), todos participaram de sua construção. Assim, não poderá ser considerada uma decisão unilateral do gestor. Ninguém poderá dizer "eu avisei".

Essa dica parece ser simples, mas é muito importante: líderes têm que ter poder de decisão. A equipe tem que saber que, se levarem o assunto ao superior, sairão de lá com um caminho a seguir. O gestor, sendo o último a falar, ponderando e analisando todos os lados, reunindo todas as informações e aplicando seu conhecimento e sua experiência, dificilmente tomará uma decisão equivocada. E, mesmo se for, todo o time participou dela. Se esse for o caso, aqui, cabe uma frase muito inteligente "Falhou, tá falhado e não se falha mais nisso" (Fragoso, 2025).

Capítulo 14

PEQUENA PAUSA: TRÊS PILARES PARA SEGUIR ADIANTE

Até aqui, foram apresentadas características que dizem respeito às ações do líder. Apesar de todas elas envolverem as equipes, foi trabalhado um aspecto da liderança em que o indivíduo precisa assimilar um conhecimento e executar uma ação, independentemente da condição de seus liderados. Para seguir adiante, agora, é necessário fazer uma pequena pausa e refletir sobre três pilares básicos e essenciais para que se possa exigir qualidade das equipes. São eles: habilidade, treinamento e processos.

"Habilidade" diz respeito à capacidade do profissional de executar aquela tarefa que não é nova para ele. Ele já executou antes, seja na própria empresa ou em suas experiências profissionais anteriores. O fato é que muitas organizações ainda cometem um erro básico: contratam alguém pela qualificação em uma função específica e, depois de um tempo, deslocam essa pessoa para outro setor sem conversar, sem averiguar interesse e sem avaliar se o novo papel faz sentido para o perfil.

Quando essa mudança é imposta e não há espaço para diálogo (comunicação aberta), nasce uma frustração silenciosa. O profissional se vê em uma função para a qual não se sente preparado e não estudou, que não gosta de exercer ou simplesmente não escolheu.

Parece óbvio, mas as empresas insistem em fazer mudanças internas em seus organogramas, esquecendo que estão gerindo pessoas e que estas, em algum momento de suas vidas, escolheram o que queriam fazer, qual profissão seguir e

se qualificaram para exercê-la. São pessoas que desenvolveram habilidades para realizar com qualidade. E sentem prazer nisso.

Se, de repente, essas pessoas encontram-se em um ambiente novo, com uma função que não escolheram e sentindo a pressão pela entrega de resultados, a situação inevitavelmente degringola: para o liderado, para o líder e para a empresa.

Talvez a pessoa até consiga ser resiliente, adaptar-se e performar naquela nova função, mas é papel do líder garantir que cada um na sua equipe exerça a atividade para a qual foi contratado e, se possível, garantir que esse profissional se sinta realizado em exercê-la. Assim, o gestor garante que a habilidade do funcionário está sendo aproveitada em sua plenitude. Dessa forma, o líder pode subir a régua e cobrar qualidade.

Resumindo, contrate pessoas qualificadas, com habilidade para a função, e deixe-as nessa atividade até que elas comuniquem que desejam algo diferente. Afinal, se o líder constrói pontes com comunicação aberta, esse assunto chegará até ele de forma orgânica.

O segundo pilar, "treinamento", é mais óbvio ainda. Como o líder pode cobrar qualidade em uma entrega se não deu o treinamento adequado para a pessoa exercê-la? Muitas vezes, as empresas olham apenas para as hard skills, ou seja, para as qualificações que envolvem a realização específica da tarefa, esquecendo-se de que, para um vendedor ter sucesso, por exemplo, ele precisa também de soft skills: saber abordar o cliente, criar uma relação de confiança, mitigar conflitos etc.

Treinamento é um calcanhar de Aquiles nas organizações, pois é caro e leva tempo. Preparar uma pessoa para que ela tenha todo o conhecimento para entregar com qualidade, principalmente onde há um turnover alto (percebe como a falta de líderes capazes gera prejuízo real para as organizações?) exige planejamento e investimento.

Portanto, é obrigação do líder prover treinamento adequado, que possa cobrir diversas áreas para sua equipe, tanto hard como soft skills, e, claro, usar todas as dicas apresentadas até aqui para reter talentos e diminuir o turnover, reduzindo o custo com essa ação. Afinal, uma equipe habilidosa, bem-treinada e com bastante tempo de casa roda sozinha, custando menos e entregando mais.

Por último, mas não menos importante, há os processos. Esses são uma grande dor da maioria das empresas. Poucas organizações possuem todos os seus processos mapeados e organizados de forma clara, com fácil acesso.

Na maior parte das vezes, os processos estão na cabeça de quem treina, normalmente, a pessoa mais experiente do setor. Logo, ela treina a pessoa da forma que acha que deve ser realizada aquela tarefa, adaptando da forma que melhor a convém. E isso vira um processo com o tempo, até que, um dia, alguém se pergunta “mas por que, depois de realizar a tarefa, temos que gerar essa planilha? Quem tem acesso a ela?” e, às vezes, ninguém sabe a resposta. Apenas foram treinadas a fazer daquele jeito.

Portanto, se o líder quiser cobrar qualidade de sua equipe, precisa garantir que os processos este-

jam documentados e que todos possuam acesso ao documento. Dessa forma, ele terá todos os passos cumpridos e o resultado final estará dentro dos padrões esperados. Se não tiver isso mapeado, ele poderá ouvir "mas onde está escrito que eu tinha que fazer esse passo para completar a tarefa?".

Uma outra vantagem importante de possuir os processos devidamente documentados é evitar os "vícios" trazidos por novos integrantes da equipe: "Ah, mas na empresa onde eu trabalhava, a gente fazia dessa forma". Se o passo a passo está documentado, o líder rebate: "Muito bem, porém, aqui, a gente realiza desse jeito".

Todo líder deve prestar atenção a esses três pilares: habilidade, treinamento e processos. Quando ele garantir que sua equipe tenha todos eles, poderá exigir qualidade. Afinal, todos estão exercendo as funções para as quais possuem as habilidades requeridas, receberam o treinamento adequado para realizar aquela tarefa com excelência e conhecem o passo a passo de como realizá-la da forma correta, garantindo uma entrega padronizada e dentro dos controles de qualidade. Com os três pilares garantidos, podemos avançar para a última dica.

Capítulo 15

DICA NÚMERO CINCO: SABER DELEGAR

Essa última dica é simplesmente a vacina para o microgerenciamento. Se o gestor aplicar essa técnica em sua rotina, aproveitará todo o potencial de seu time, ganhará mais tempo para si, receberá os resultados esperados e, mesmo se não receber, vai conseguir ajustá-los em tempo hábil para garantir uma entrega com qualidade e nunca mais microgerenciará ninguém. Lembre-se: o líder só pode exigir qualidade de sua equipe quando garantir que todos tenham acesso aos três pilares apresentados no capítulo anterior – habilidade, treinamento e processos.

Essa ferramenta de gestão que será apresentada é de uma simplicidade incrível e chama atenção como é subutilizada nos treinamentos de gestão ágil difundidos por aí. Às vezes, parecem querer complicar ou gourmetizar um processo que funciona bem e é eficaz na prática, só para vender uma "modernização".

O nome dessa ferramenta é ciclo PDCA. Sim, é antigo e pode parecer "batido" para muitas pessoas, mas acredite: funciona! A ideia nasce do trabalho de Walter A. Shewhart nas décadas de 1920 e 1930 e ganha forma no livro de 1939. Nos anos 1950, as práticas levadas por W. Edwards Deming ao Japão foram adotadas e difundidas pela JUSE, a União Japonesa de Cientistas e Engenheiros, criada para promover qualidade e gestão nas empresas. Isso consolidou o formato PDCA, que ficou popular no mundo da gestão. Você provavelmente já ouviu falar, mas apesar de essa ferramenta ter mais de 86 anos, poucas pessoas realmente conseguem aplicá-la na prática e colher resultados com ela.

No ciclo PDCA, quem conduz o sprint é o líder. Ele é quem coordena o processo, porém, sua participação não se dá em todas as etapas, como será explicado a seguir.

Etapa 1 – P (*plan*)

A primeira fase do ciclo PDCA é o plan – ou "planejar". Momento em que o líder reúne sua equipe para demandar projetos, tarefas, sprints, o que for. Ele irá, com base no resultado que espera, escolher os membros que farão parte do projeto e se reunirá com eles. Com todos os envolvidos presentes, o gestor usará a comunicação transparente para explicar o que será produzido, qual o objetivo, a importância, o resultado esperado, o que não se espera, quem será responsável por cada etapa, qual o prazo, qual o orçamento etc. Resumindo, ele passará a demanda da forma mais completa que pode, porém, objetivamente. Por fim, completará com as perguntas: "Todos entenderam? Está claro para todo mundo? Alguém tem alguma dúvida?". E a principal parte da comunicação aberta: "Minha porta está sempre aberta, se precisarem, me acionem".

Garantindo que todos receberam a informação, sabem o que deverá ser produzido, quem é o responsável por cada entrega, quando e o que precisam entregar, a etapa do Plan está concluída. E já se marca a data da etapa CHECK, onde a equipe se reunirá novamente.

Etapa 2 – D (*do*)

Agora, vem o do – "fazer". Nessa etapa, o líder não se envolve. Essa parte é tática, e se a equipe tem a habilidade, o treinamento e conhece os processos, tem tudo o que precisa para realizá-la com qualidade. É aqui que ideias, talentos, experiências e saberes da equipe florescem. É aqui que a inovação acontece, pois a equipe tem a liberdade de produzir sem alguém em cima, checando, cobrando, pedindo relatórios, revisando e pedindo alterações. A equipe sabe o que fazer e o prazo que tem para completar aquele sprint. O gestor não intervém, a não ser que alguém levante a mão e diga "preciso de ajuda". Nesse momento, acende-se a luz vermelha na liderança: se alguém precisa de ajuda, o líder vai ao seu socorro, descendo do estratégico para o tático e ajudando no que for preciso. Sem ego algum. Se alguém da equipe tem dúvida em um processo, o superior, usando respeito, empatia e comunicação transparente, vai esclarecê-lo. Se os colaboradores não sabem como fazer alguma etapa, o líder demonstra como se faz.

Reconheça a oportunidade de ouro para se tornar um líder admirado: se tiver a oportunidade de demonstrar como se faz, faça com maestria e exiba sua própria habilidade porque, se alguém da equipe tem dificuldade em realizar determinada tarefa – montar uma tabela funcional no Excel, por exemplo – e o líder ajuda, ensinando e entregando uma bela planilha, com colunas bem diagramadas, cores que ajudam a identificação, com fórmulas e campos que facilitam o preenchimento dos dados, etc, aquela pessoa vai entender que seu líder não

apenas sabe como fazer, mas faz bem feito. E na próxima vez que precisar entregar uma planilha, sabe que o padrão de entrega é no mínimo, na qualidade daquela que o líder produziu.

Outro ponto: se a equipe pedir ajuda para escolher um caminho a seguir, o líder usará seu poder de decisão e, junto com todos os envolvidos, chegará a uma definição, usando as técnicas apresentadas anteriormente neste livro. Percebe como tudo começa a se encaixar na hora da execução?

Etapa 3 – C (*check*)

Passada a etapa do do, vem o check, que é quando o líder reúne novamente sua equipe para avaliar a entrega de cada setor responsável por aquela tarefa. O ideal, nessa fase, é que o líder inicie a reunião lembrando o que foi acordado para ser entregue naquele prazo e pedindo que cada um apresente o "status" de seu trabalho. Dessa forma, quem se preparou e cumpriu bem aquele sprint será reconhecido diante de todos. No entanto, quem não se preparou e fez uma entrega aquém do que foi exigido terá que apresentar sua produção da mesma forma. E pode ter certeza de que, na próxima reunião de check, essa pessoa vai se preparar melhor, afinal, ninguém quer apresentar uma entrega abaixo do esperado o tempo todo.

É nesse momento que o líder deve dar liberdade para sua equipe explanar sobre a sua entrega, isto é, deve propiciar o momento para que os colaboradores possam brilhar. Acredite, as pessoas querem brilhar e serem reconhecidas por suas habilidades, sua criatividade e seu talento. O líder, ao se deparar

com uma tarefa realizada com qualidade, entrega um feedback positivo e público, elogiando e valorizando aquele profissional. Não obstante, precisa ter jogo de cintura para não expor quem não performou, tomando cuidado para não deixar ninguém constrangido. A cobrança tem que estar na mesma linha da delegação: "Você não conseguiu entregar por quê?". "O que não ficou claro?". "O que faltou para você completar a tarefa?". "Que dificuldades você encontrou?". "Por que não pediu ajuda?".

Depois que cada pessoa ou setor apresentar sua entrega, o gestor pode iniciar o próximo sprint ou fazer uma reunião de debriefing. Porém, se alguma coisa não rodou bem e precisa ser ajustada, inicia-se a última etapa do ciclo PDCA.

Etapa 4 – A (*act*)

Em um mundo perfeito, todos entendem a tarefa, trabalham e apresentam resultados satisfatórios. Se isso acontecer, você, líder, vai celebrar esse momento com sua equipe, pois ele é raro. O mais comum é ter algum ponto para ajustar, uma melhoria a ser feita, um erro para corrigir, uma lição aprendida que deve ser pontuada para não se repetir, um aprendizado que deve ser levado em conta.

Nesse caso, lembre-se: tá tudo bem. Como foi dito anteriormente, o líder precisa ter empatia para entender que nem sempre vai receber uma entrega de alto nível. Portanto, o mais comum após o check é iniciar a etapa do act, que é exatamente o ato de corrigir o que não funcionou. Por exemplo, em um sprint de criação de um aplicativo, se, na etapa de

check, foi entregue uma interface complicada para o usuário, e, na reunião, foi detectado que o design e as funcionalidades precisam ser revistos, essa correção é o act.

Aqui cabem alguns "macetes" do ciclo PDCA. A dica número um é que, nessa etapa, o líder também não participa, pois ela é tática. Quem vai fazer as correções é a equipe.

A dica número dois do act é que ela precisa acontecer na metade do tempo do do. Ou seja, se a equipe demorou quatro semanas para desenvolver a interface do app, essas correções de design e de funcionalidades tem que acontecer em duas. Isso porque não se começa do zero, mas se trabalha em cima do que já foi construído, corrigindo erros e aperfeiçoando processos que já estão prontos.

Passada a etapa do act, depois que a equipe apresentou as correções, começa-se um novo sprint, comandado pelo líder novamente, iniciando um outro ciclo PDCA. Aplicando essa ferramenta ridiculamente simples, o gestor consegue usar todas as dicas apresentadas nas etapas plan e check, evita microgerenciar sua equipe nas etapas do e act e ainda aproveita todo o potencial do seu time, deixando-o performar e entregar os resultados esperados.

Recapitulando: o líder se envolve em duas etapas (plan e check) e fica fora de outras duas (do e act). A não ser que alguém peça ajuda – nessa situação, o chefe está autorizado a se envolver, pois foi convidado pela equipe a participar. Logo, o ciclo PDCA é simples, funciona bem na prática e ajuda o líder a gerir sua equipe com qualidade.

Capítulo 16

O MOMENTO DE AMARRAR TODOS OS CONCEITOS

Se você "virar a chave", deixando o ego longe, o "tatu do bem" perto e decidir aplicar no seu dia a dia as cinco dicas (respeito, empatia, comunicação aberta e transparente, poder de decisão e saber delegar), não tem jeito, você se tornará um líder! Queremos lhe provar como essas cinco mudanças de atitude podem ser eficazes.

Analisando o relatório de 2023 da Gallup, intitulado State of the Global Workplace 2023 – Report: the voice of the world's employees, uma pergunta muito curiosa foi feita aos profissionais que responderam a pesquisa: "Se você pudesse mudar algo no seu ambiente de trabalho, o que você mudaria?". Dezesseis porcento (16%) das pessoas mudariam algo relacionado ao bem-estar, como horários de almoço maiores, salas de recreação e mais tempo de trabalho em home office do que presencialmente (Gallup, 2023). Sinceramente, são pessoas que não tem problemas sérios em seus ambientes de trabalho. Todavia, analisando os dados seguintes, encontramos as respostas de muitas indagações levantadas até aqui.

Segundo o relatório, 28% dos profissionais responderam que mudariam seus salários e benefícios e 41% – a maioria, portanto – mudaria a cultura e o engajamento. E nós já vimos quem impacta a cultura de uma empresa e quem é o responsável por gerar engajamento no ambiente de trabalho.

Então, está aqui a resposta da pergunta levantada no capítulo 6: "Qual você acha que é a melhor forma de gerar engajamento: comprar ou construir?". Perceba que a maioria das pessoas mudariam a cultura e o engajamento, ou seja, seus

chefes, mais do que seus próprios salários. Portanto, tornar-se líder e trabalhar para construir o engajamento de seus liderados é mais eficaz do que comprar engajamento.

Indo além, a análise das principais respostas, apresentadas no relatório, de quem respondeu que mudaria a cultura e o engajamento nos mostra o quanto aquelas cinco dicas simples poderiam resolver o atrito no ambiente de trabalho.

"Gostaria que todos fossem reconhecidos pelas suas contribuições" – isso se resolve com comunicação aberta e transparente.

"Gostaria que os gerentes fossem mais próximos e pudéssemos falar abertamente" – novamente, está faltando comunicação aberta e transparente.

"Eles deveriam garantir mais autonomia no trabalho para estimular a criatividade de todos" – isso é microgerenciamento e se resolve com a dica "saber delegar".

"Eu gostaria de aprender mais coisas, mas o trabalho que faço é muito repetitivo" – provavelmente essa pessoa está sendo mal-aproveitada, o que se resolveria com os três pilares e comunicação aberta e transparente.

"Eu só desejo que eles me respeitassem mais" – se você achou que a primeira dica (respeito) fosse óbvia demais, está aqui a resposta. Nesse mesmo relatório de 2023 da Gallup, as pessoas ainda estão pedindo respeito no local de trabalho!

"Gostaria que dessem a todos uma chance justa de serem promovidos" – de novo, comunicação aberta e transparente.

"Ter objetivos mais claros e forte orientação" – está faltando poder de decisão e comunicação aberta e transparente.

Ou seja, em um relatório que nos mostra as principais dificuldades enfrentadas pelos profissionais em seus ambientes de trabalho espalhados pelo mundo, a falta de líderes é a principal. Esses gestores, que apenas ocupam cargos de liderança sem de fato exercê-la, poderiam melhorar suas equipes simplesmente aplicando as cinco dicas apresentadas neste livro.

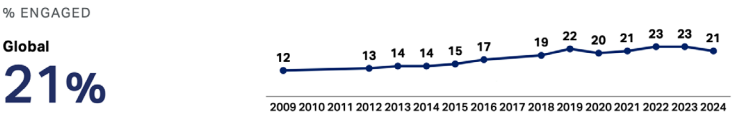
A maioria dos funcionários trabalha em um ambiente tão tóxico que preferia trocar seu chefe por um líder mais do que gostaria de receber um aumento. E, assim, a crise de liderança mundial vai ficando mais clara e tangível.

Capítulo 17

CONHEÇA SUA EQUIPE PARA AGIR DE ACORDO COM O PERFIL

Analisando o gráfico apresentado no relatório da Gallup de 2025, duas coisas saltam aos olhos.

Figura 1 – Engajamento global dos colaboradores no ambiente de trabalho



Fonte: Gallup (2025).

Uma é que esse é o gráfico do melhor KPI que existe para a liderança: a quantidade de profissionais engajados no mundo. Comprovando a grave crise, constatamos que apenas 21% das pessoas, de fato, estão engajadas. Perceba que o gráfico começou a apresentar declínio, algo que só aconteceu uma vez na história – no ano da pandemia. Reflita sobre isso: imagine o quanto de dinheiro, esforço e energia está sendo desperdiçado nas empresas espalhadas pelo mundo, que estão trabalhando, nesse momento, com a maioria da sua equipe entregando resultados que poderiam ser muito mais satisfatórios se todos estivessem engajados. A Gallup estima que, se a força de trabalho mundial estivesse plenamente engajada, poderiam ser acrescentados 9,6 bilhões de dólares em produtividade à economia global, o equivalente a 9% do PIB mundial.

A segunda coisa que salta aos olhos é: OK, 21% estão engajados, mas e os outros 79% estão o quê? Desengajados? E a principal pergunta para gerar um plano de ação é: como um líder deve agir

para engajar essa massa? Possuindo esses dados, o gestor pode trabalhar com mais assertividade, explorando o perfil de cada um, buscando converter essas pessoas em engajadas ou, de fato, resolvendo o problema de vez e trocando algumas peças que contribuem pouco.

A resposta para essa pergunta aparece no relatório e é um conhecimento rico que devemos explorar. Vamos partir do fato de que 21% estão engajados e fazer o exercício de tirar eles da equação, por enquanto, e nos concentrarmos nos outros, que são o verdadeiro problema a ser resolvido pelo líder.

Sessenta e dois (62 por cento) dos profissionais – ou seja, a maioria – podem ser classificados como sendo os quiet quitters, que, em tradução livre, significa "desistentes silenciosos". São aquelas pessoas que já pediram demissão, mas apenas na cabeça delas. Elas não comunicaram isso ainda para a empresa, apesar de já estarem decididas a não continuar trabalhando no mesmo lugar. Permanecem ou porque o plano de saída ainda não está pronto ou porque ainda dependem da fonte de receita. Então, seu foco não está no trabalho e sim na estratégia de saída: estão procurando outro emprego, comparecendo a entrevistas, atualizando sua página no LinkedIn, preparando-se para empreender – montando sua própria empresa ou aceitando sociedade em algum outro negócio – ou se planejando para assumir o negócio da família. Enfim, elas trabalham olhando para o relógio, entregando o mínimo de qualidade necessária para manter seus empregos até estarem prontas para não precisar mais daquilo. O empenho não está em

entregar resultados e bater metas. Isso é passado, e é só questão de tempo para elas finalmente estarem prontas para pular para outro barco.

É desafiador detectar essas pessoas porque, na frente dos colegas e da liderança, elas agem como profissionais normais, concordando com os objetivos, chegando e saindo no horário, enfim, sendo quem elas sempre foram. Mas, por baixo dessa máscara, não aguentam mais e repetem para si mesmas: "Só mais um pouco".

Recentemente, apareceu uma nova divisão para esse cenário: os quiet cracking. Em uma pesquisa da TalentLMS, conduzida virtualmente em março de 2025 com 1000 funcionários de indústrias americanas, o novo termo aparece entre os extremos do quiet quitting e do loud quitting – vamos falar disso logo a seguir. O quiet cracking é quando a pessoa segue trabalhando, mas por dentro vai "trincando", apresentando queda gradual de bem-estar, motivação e desempenho, sensação de drenagem emocional e vontade crescente de sair, embora ainda permaneça por medo, contas a pagar ou falta de alternativa. Na pesquisa apresentada, 54% dos entrevistados sentiram algum nível do quiet cracking. Paralisados por fatores como um mercado de trabalho desaquecido, uma economia incerta e a falta de crescimento na carreira, muitos profissionais temem que as suas competências estejam desatualizadas e ainda encaram ameaças emergentes como a IA.

Quiet cracking é a erosão silenciosa da satisfação no trabalho. Ao contrário do burnout, nem sempre se manifesta como exaustão. Ao contrário

do quiet quitting, não aparece de imediato nas métricas de desempenho. Ainda assim, é tão perigoso quanto. Em termos práticos, quiet cracking é primo-irmão do burnout, só que menos visível inicialmente. Os sinais aparecem como atrasos sutis, menor iniciativa, cansaço crônico, apatia em reuniões e trabalho correto, porém, sem energia.

Na outra ponta, temos o que pode ser classificado como os loud quitters, que, em tradução livre, significa "desistentes barulhentos". Essas pessoas querem ser mandadas embora. Elas só não se demitem porque querem garantir que recebam todos os direitos, que são maiores em caso de demissão, ou porque não tem coragem para isso, ou ainda porque simplesmente não se importam mais, estão acomodadas daquela forma, vão continuar fazendo as coisas do mesmo jeito de sempre, vão entregar resultados pífios, esforçando-se minimamente e, se a empresa não estiver satisfeita, que tome uma atitude.

Essa parcela de funcionários corresponde a 17% da massa de trabalho mundial e é bem fácil de conhecer. São aquelas pessoas que sempre estão desafiando a liderança, que arrumam confusão com todo mundo, que provocam desavenças internas fazendo fofoca ou criando histórias mentirosas. Não trabalham bem em equipe, não se adaptam às mudanças, são resistentes a qualquer alteração ou processo novo. Em resumo, são os verdadeiros detratores de uma organização, semeando o caos, influenciando negativamente aos demais, sendo quase um inimigo na trincheira.

Guarde esses três perfis, pois eles serão explorados adiante. Agora, vamos descobrir a técnica para exercer a autoridade com elegância, agindo como líder e colocando as peças que estão se "desgarrando" de volta em seus devidos lugares.

Capítulo 18

A REGRA DOS TRÊS STRIKES

No livro O monge e o executivo (1998), de James C. Hunter, é apresentado o conceito de "liderança servidora". Basicamente, você vira a pirâmide hierárquica ao contrário e passa a "servir" seus liderados. Ou seja, você deixa claro que sua função enquanto líder é trabalhar para o sucesso de sua equipe, apoiando e auxiliando sempre que necessário. É um estilo de liderança extremamente poderoso, pois é uma forma de se tornar o melhor tipo de líder que existe: o líder admirado.

O que o livro não ensina é que, na prática, é muito fácil perder a autoridade e ser massacrado pela sua equipe, que passa a se aproveitar de ter um líder "bonzinho" para, então, manipulá-lo e tirar vantagens de algumas situações, às vezes, até enfrentando o líder e testando sua autoridade. É tênue o limite entre o líder "servidor" e o líder que não sabe dizer não ou impor limites quando necessário.

Para se aplicar o conceito de liderança servidora com segurança, é preciso combiná-la com uma técnica que garanta a manutenção da autoridade, do respeito e da admiração. Afinal, algumas vezes, dizer não é um ato para proteger um liderado. E essa técnica chama-se "regra dos três strikes".

Ela foi baseada em uma das regras do beisebol. Resumidamente, no esporte, três strikes seguidos, ou strikeout, é uma forma de eliminar o rebatedor durante sua vez ao bastão. Um strike acontece quando o rebatedor não consegue rebater a bola dentro da zona de strike, que é uma área imaginária entre o peito e o joelho do rebatedor.

Para facilitar o entendimento, imagine que o arremessador está com a bola. Ele mira em um retângulo imaginário entre o peito e o joelho do atleta que está com o taco pronto para rebater. Se ele arremessar uma vez e o rebatedor não conseguir rebater, esse rebatedor recebe um strike. Se não conseguir rebater a segunda vez, ele recebe o segundo strike. E se falhar uma terceira vez, ele recebe o terceiro strike e está fora. Vai pro banco.

É exatamente isso que o líder vai fazer com sua equipe. Quando acontecer uma falha, um erro, o profissional não entregar os resultados esperados ou não se comportar como deveria, o líder vai chamá-lo para uma conversa apenas entre os dois, o famoso one on one. Afinal, todos sabem que feedback positivo é público, ou seja, na frente de outros para valorizar aquele profissional, já o feedback negativo é particular.

Durante essa conversa, o líder vai dizer algo parecido como: "Olha, 'fulano', gosto muito de você, acredito que você tenha diversas qualidades e me sinto privilegiado em tê-lo na equipe. Porém, esse tipo de atitude (resultado ou comportamento) não é o que espero de você". Vai discorrer sobre o acontecido, o que esperava de resultado e o que foi entregue, deixando espaço para o liderado falar também, explicar-se ou argumentar. O gestor vai praticar a escuta ativa e tentar exercer a empatia. Se julgar que, mesmo assim, esse profissional precisa ainda ser "repreendido", ser tirado da sua zona de conforto, o líder finaliza essa conversa da seguinte forma: "OK, era isso, espero que tenha compreendido, mas preciso dizer: a partir de hoje você está com um strike comigo: três e você está

fora. Se acontecer uma segunda vez, vamos conversar da mesma forma que fizemos hoje, mas, se acontecer uma terceira vez, a conversa é direto com o RH, entendido? Alguma dúvida?".

Perceba como essa técnica é poderosa. O líder não elevou a voz, não humilhou ninguém e não perdeu o respeito. Foi apresentado ao liderado exatamente em qual ponto ele errou e qual o resultado que deveria ser entregue. Foi avisado que, a partir de agora, ele só terá espaço para errar mais duas vezes e, se acontecer a terceira, não vai nem ter a opção de se explicar, será demitido ou afastado. Por conseguinte, não poderá dizer que foi demitido injustamente ou que não tinha conhecimento das circunstâncias que causaram a sua demissão. Tudo isso acontece em um ambiente de diálogo e respeito.

O líder se coloca em uma posição confortável de dizer: eu sou bonzinho, respeito a todos, mas não me desafie ou será colocado em seu lugar. Sem perder a elegância e sem deixar de exercer as cinco dicas explanadas no capítulo anterior.

Essa regra, como tudo apresentado neste livro, funciona bem e resolve a maioria dos conflitos normalmente, bastando apenas um strike para isso. Agora vamos juntar todo esse conhecimento e traçar planos de ação para que você exerça sua liderança sabendo com quem e como agir adequadamente.

Capítulo 19

AUMENTANDO A QUANTIDADE DE ENGAJADOS EM SUA EQUIPE

Conhecendo a regra dos três strikes e aliando-a ao conhecimento dos três perfis detectados (os engajados, os quiet quitters e os loud quitters), vamos abordar como o líder deve colocar em prática um plano de ação adequado a cada perfil, sempre com o objetivo de aumentar o KPI da liderança: a quantidade de pessoas engajadas em sua equipe.

O início desse trabalho é claro: o gestor deve adotar, em seu dia a dia, as cinco dicas simples. Começar a tratar todos com respeito, exercendo a empatia, comunicando-se de forma clara e transparente e construindo pontes com sua equipe, decidindo, não se esquivando quando acionado e sabendo delegar com qualidade, eliminando qualquer microgerenciamento.

Depois, o líder vai identificar quem é quem na sua equipe e trabalhar cada um dos três perfis. O primeiro passo, que não exige muito esforço, é descobrir o que está engajando as pessoas que já estão no perfil dos engajados. E, claro, deverá ou manter ou potencializar isso, garantindo que as pessoas permaneçam entregando com qualidade e, principalmente, felizes e realizadas com sua atividade.

O segundo grupo a ser atacado será os loud quitters, aqueles que querem ser mandados embora. Se uma conversa usando a técnica da comunicação aberta não funcionar – ou seja, o profissional, mesmo em um ambiente confortável, não expõe o que está o incomodando e não quer melhorias –, o líder aguardará o momento em que esse profissional cometerá um erro e tomará uma atitude que justifique um strike. Diante disso, vai convidá-lo para uma

conversa na qual executará o que foi abordado no capítulo anterior. Normalmente, quando ameaçado de demissão, o profissional escolhe que se resolva imediatamente: "Se não está feliz, me demite". Afinal, é o que ele quer.

Essa decisão do funcionário é um momento importantíssimo para o líder, afinal, entenda que ele está dando ao gestor a oportunidade de trocar um loud quitter – um detrator – pela chance de contratar um novo profissional que poderá se tornar um engajado e, dessa forma, aumentar o seu KPI de sucesso. O que é importante destacar aqui é: trate a demissão como algo positivo para ambos os lados. Do lado do profissional, ele terá a chance de procurar um novo local de trabalho onde, talvez, encontre seu espaço ou se encaixe melhor, podendo trabalhar mais feliz. Se não deu certo nessa empresa, quem sabe em outra as coisas não se ajeitam? E, do lado do líder, é uma oportunidade de resolver um problema imediatamente, abrindo espaço para um novo colaborador que poderá ser treinado e trabalhado desde o início para se tornar um engajado, aumentando, assim, o resultado da própria gestão.

Ou seja, se tiver que demitir, demita e rápido. Um strike, às vezes, basta para isso. Se, mesmo assim, esse profissional insistir em ficar, continue aplicando a regra dos três strikes, até que ele se veja na tão sonhada conversa com o RH. Problema resolvido.

Voltando rapidamente aos engajados, se é necessário aplicar a regra dos três strikes em um profissional desse perfil, provavelmente, também

será necessário apenas um strike, pois o engajado quer permanecer na equipe e deseja performar. Quando ele se vê no risco de não fazer mais parte daquele ambiente ou de não estar sendo avaliado positivamente, isso gerará um click nele. Normalmente, quando um engajado recebe um strike, ele prontamente corrige sua postura e passa a entregar ou não cometer mais aquele erro. E, muito provavelmente, o líder, em algum momento, deverá reconhecer essa melhora no profissional e deixar claro que está "zerado" com ele, ou seja, retirar aquele strike. É como se ele tivesse vencido e a forma de reconhecer é devolvê-lo ao status de que está tudo bem. O jogo voltou ao zero a zero.

Agora vem o terceiro e mais importante perfil, os quiet quitters. Além de ser maioria, esse perfil é a massa bruta que o líder deverá trabalhar, concentrando sua energia, pois se conseguir converter um deles para o time dos engajados, é uma possibilidade de melhora em seu resultado. E esse perfil tem 50% de chance de ser convertido e 50% de chance receber três strikes. De qualquer forma, o problema será resolvido. A técnica para abordar esse perfil é, primeiramente, tentar a comunicação aberta. Ele pode começar a se abrir, a aproveitar a oportunidade do diálogo aberto e da escuta ativa para expor as causas que o fazem estar desmotivado e procurando outras oportunidades. É uma excelente ocasião para o líder virar esse jogo e convencê-lo a melhorar, também se comprometendo em atacar as causas que geram insatisfação naquele profissional.

Se nada disso adiantar, usa-se a mesma técnica dos loud quitters: aguardar o momento para

aplicar um strike. Esse perfil reage de duas formas a essa ação: se ele já está adiantado em seu plano de saída, ou seja, já iniciou um processo sem volta (está na seleção final de uma vaga ou está quase pronto para abrir seu negócio), ele pode resolver tudo ali mesmo: "Então me demite, eu gostaria de ir embora mais do que ficar". Obviamente, o gestor vai apoiar a decisão e acompanhá-lo ao RH, da mesma forma que com os loud quitters. Agora, se ainda tiver alguma fagulha nele, se o colaborador sentiu que as coisas mudaram e seu líder (agora, aplicando as cinco dicas) o trata de forma diferente, gerando dúvida em relação ao plano de deixar a empresa, a partir do primeiro strike, ele pode começar a se tornar um engajado e voltar a entregar resultado. Se, somado a isso, o líder reconhecê-lo, elogiá-lo e apoiá-lo, pronto: um convertido para o time dos engajados!

Existe uma terceira atitude, que é a menos comum: o profissional usar o tempo entre o primeiro strike e o terceiro para finalizar seu plano de saída. "Eu não posso sair agora, mas em pouco tempo consigo me ajustar. Então aguardo até receber o terceiro strike e sou demitido no tempo certo". Se esse for o caso, de qualquer forma, no fim, o problema também será resolvido.

E, claro, assim que a oportunidade de contratar um novo membro para o seu time surgir, comece exercendo as cinco dicas e garantindo, logo de cara, os três pilares. Dessa forma, o líder tem a receita certa para construir um relacionamento de qualidade e ter mais um engajado em sua equipe.

Capítulo 20

CONCLUSÃO

Ser líder é uma escolha. Você pode, a partir dos conhecimentos adquiridos, aplicar em sua vida profissional e pessoal e naturalmente se tornar uma pessoa admirada, agradável e que atrai excelentes profissionais à sua volta. Com isso, há também a chance de monetizar sua carreira, sendo mais reconhecido, melhor remunerado e sinônimo de profissional destacado.

As dicas apresentadas nem de longe são difíceis de entender, mas são, sim, difíceis de aplicar. Elas exigem uma mudança de mindset, que começa internamente e, depois, exige disciplina e paciência para ir aplicando e aprendendo, aplicando e se moldando, aplicando e melhorando, até que vire um processo orgânico, até que você passe a dizer "muito obrigado" ao frentista que lhe atendeu no posto; ouça com interesse aquela conversa chata do vizinho exibido; dê dicas de gestão para sua família: parabenize um colega por alguma conquista; proponha em qual restaurante vai encontrar os amigos, pensando em um deslocamento que fique fácil para todos etc. No trabalho, isso fica ainda mais natural, porque tudo o que chega até você encontra um modelo mental interno que serve de base para começar a resolver as questões.

Você pode ser um líder, só depende de você. Do fundo do coração, desejamos que você faça a sua escolha e siga em frente com coragem. Que hoje você dê o primeiro passo – seja um gesto simples de respeito, uma conversa difícil conduzida com serenidade ou uma decisão adiada que finalmente encontra espaço. Ao repetir pequenos atos todos os dias, você vai perceber que o clima à sua volta muda, a equipe passa a confiar mais, os

conflitos diminuem e as entregas ganham consistência. Haverá falhas, evidentemente, e é a partir delas que você encontrará material para aprender, ajustar rotas e crescer sem perder a humildade. Quando olhar para trás, daqui a alguns meses, vai reconhecer um fio condutor nas suas atitudes, um padrão de presença, escuta e ação que não depende de cargo ou hierarquia, apenas de compromisso. Liderança é isto: uma prática diária que deixa um rastro de clareza e de confiança por onde passa, na vida e no trabalho.

Boa jornada.

REFERÊNCIAS

ABRIL. Metade dos colaboradores não confia em sua liderança, aponta pesquisa. VOCÊ S/A, 2023.

BUKKA, Anu. Espelho corporativo: como a personalidade do CEO molda a cultura da empresa. Administradores.com, [S. l.], 2023.

DEMING, W. Edwards. Out of the crisis. Cambridge, ENG: MIT Press, 1986.

DIRIGIR PARA VIVER. Produção: Netflix: Box to Box Films. Estados Unidos, USA; Reino Unido, UK: Netflix, 2019. Série documental.

DUTRA, Denize. A pandemia desnudou a crise de lideranças nas organizações. MIT Technology Review Brasil, São Paulo, SP, jul. 2022.

EXECUTIVE NETWORK. 28 eye-opening leadership development statistics that will transform your approach. Exec.com, [20--].

FINCHER, David. (dir.). Clube da luta. Produção: Art Linson; Ceán Chaffin; Ross Grayson Bell. Estados Unidos, USA: 20th Century Fox, 1999. Filme (139 min).

FORBES. The real crisis in leadership. Forbes Magazine, [S. l.], 2022.

FRAGOSO, Cristiano. Falhou, tá falhado e não se falha mais nisso: o manual prático para errar melhor e inovar mais. [S. l.]: Cristiano Fragoso, 2025.

FRANKEL, David. (dir.). O diabo veste Prada. Produção: Wendy Finerman. Estados Unidos, USA: 20th Century Fox, 2006. Filme (109 min).

GALLUP. State of the Global Workplace: 2023 Report – The voice of the world's employees**.** Washington, DC: Gallup, 2023.

GARDNER, Howard. Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre, RS: Artmed, 1995.

GOOR, Dan; SCHUR, Michael (criadores). Brooklyn Nine-Nine. Estados Unidos, USA: Universal Television: Fremulon: 3 Arts Entertainment: Fox/NBC, 2013-2021. Série de televisão.

HALF, Robert; The School of Life Brasil. Pesquisa inteligência emocional & saúde mental no ambiente de trabalho. 7. ed.

[S. l.]: Robert Half Talent Solutions: The School of Life Brasil, 2025.

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2004.

LIBERTY Media Corporation Reports Fourth Quarter and Year End 2023 Results. Liberty Media, Englewood, 2024. Disponível em: https://www.libertymedia.com. Acesso em: 10 mar. 2026.

LIDE. Pesquisa aponta que 58% das empresas brasileiras não conseguem desenvolver suas lideranças. Revista LIDE, São Paulo, SP, 2 mar. 2023.

OGILVY, David. Confissões de um publicitário. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2011.

RUPPERT LANDSCAPE. Ruppert Landscape Surprises Employees with $28 Million in Bonuses. YouTube, 6 dez. 2022. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=JX-MYTkvY-w. Acesso em: 10 mar. 2026.

SHEWHART, Walter A. Statistical method from the viewpoint of quality control. Washington, USA: Graduate School: Department of Agriculture, 1939.

SOLIDÉS. Panorama da gestão de pessoas: cenário, desafios e tendências. Sólides Blog, 2025.

UCS UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

UCS | EDUCS EDITORA

A Editora

A Editora da Universidade de Caxias do Sul, desde sua fundação em 1976, tem procurado valorizar o trabalho dos professores, as atividades de pesquisa e a produção literária dos autores da região. O nosso acervo tem por volta de 1.600 títulos publicados em formato de livros impressos e 600 títulos publicados em formato digital. Editamos aproximadamente 1.000 páginas por semana, consolidando nossa posição entre as maiores editoras acadêmicas do estado no que se refere ao volume de publicações.

Nossos principais canais de venda são a loja da Educs na Amazon e o nosso site para obras físicas e digitais. Para a difusão do nosso conteúdo, temos a publicação das obras em formato digital pelas plataformas Pearson e eLivro, bem como a distribuição por assinatura no formato streaming pela plataforma internacional Perlego. Além disso, publicamos as revistas científicas da Universidade no portal dos periódicos hospedado em nosso site, contribuindo para a popularização da ciência.

EDUCS

Nossos Selos

- **EDUCS/Ensino**, relativo aos materiais didático-pedagógicos;
- **EDUCS/Origens**, para obras com temáticas referentes a memórias das famílias e das instituições regionais;
- **EDUCS/Pockets**, para obras de menor extensão que possam difundir conhecimentos pontuais, com rapidez e informação assertiva;
- **EDUCS/Pesquisa**, referente às publicações oriundas de pesquisas de graduação e pós-graduação;
- **EDUCS/Literário**, para qualificar a produção literária em suas diversas formas e valorizar os autores regionais;
- **EDUCS/Traduções**, que atendem à publicação de obras diferenciadas cuja tradução e a oferta contribuem para a difusão do conhecimento específico;
- **EDUCS/Comunidade**, cujo escopo são as publicações que possam reforçar os laços comunitários;
- **EDUCS/Internacional**, para obras bilíngues ou publicadas em idiomas estrangeiros;
- **EDUCS/Infantojuvenil**, para a disseminação do saber qualificado a esses públicos;
- **EDUCS/Teses & Dissertações**, para publicação dos resultados das pesquisas em programas de pós-graduação.

Conheça as possibilidades de formação e aperfeiçoamento vinculadas às áreas de conhecimento desta publicação acessando o QR Code.

Nunca se produziu tanto conteúdo sobre liderança.
E, paradoxalmente, nunca faltaram tantos líderes dentro das organizações.

Empresas investem milhões em treinamentos, workshops e programas de desenvolvimento. Mesmo assim, equipes continuam desmotivadas, talentos pedem demissão para fugir de seus chefes e gestores vivem sobrecarregados tentando controlar tudo.

Lidere. Ponto. parte de uma ideia simples: liderança precisa funcionar na prática.

Neste livro, você não encontrará discursos motivacionais nem fórmulas mágicas. Encontrará um método direto para entender como engajar pessoas, evitar os erros mais comuns da gestão e transformar equipes em times que entregam resultado.

Este é um livro para quem lidera.
Para quem quer liderar.
E para quem entendeu que liderança deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade.

No final das contas, liderança não é discurso. É prática.
É responsabilidade. É resultado.

É LIDERAR. PONTO.

EDUCS