

O CÓDIGO DA LIDERANÇA ASSERTIVA

Amostra

VERA MARTINS

O CÓDIGO DA LIDERANÇA ASSERTIVA

*A chave para o líder equilibrar
humanização com resultados sustentáveis*



O código da liderança assertiva

Copyright © 2025 Alta Books.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA).

Copyright © 2025 Vera Martins.

ISBN: 978-85508276-67

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M385c

1. ed. Martins, Vera

O código da liderança assertiva : a chave para o líder equilibrar humanização com resultados sustentáveis / Vera Martins – 1. ed. Rio de Janeiro : Alta Books, 2025.

264 p.; il.; 16 x 23 cm

Bibliografia.

ISBN 978-85508276-67

1. Liderança. 2. Assertividade (Psicologia). 3. Comunicação organizacional 4. Inteligência emocional. 5. Gestão de pessoas.
1. Título.

CDD 658.4092

CDU 658.012.4

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: J. A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtor Editorial:

Fonte Editorial



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Editora
afiliada à:



Agradecimentos

Escrever um livro é uma jornada intensa, e ao final dela, há muitas pessoas queridas a quem devo minha gratidão. Cada livro é um filho especial, e este nasce e floresce como fruto de muito estudo, incontáveis experiências vividas e uma profunda empatia pelos líderes que conheci ao longo das quatro décadas em que estou no mundo corporativo. Penso em todas as pessoas que torceram para que este projeto se tornasse realidade, vibrando para que ele fosse robusto e cheio de vida. Essa energia positiva foi essencial para traduzir em palavras *insights* criativos, inovadores e sustentáveis.

Agradeço ao Pedro Schildknecht, Latin America General Manager & Wound Care Business Director na Mölnlycke do Brasil, pela dedicação e seriedade com que leu esta obra e pelo prefácio inspirador que nos presenteou. Disse a ele que quem ler suas palavras ficará curioso para mergulhar no livro – e que maravilha que seja assim! Trabalhei em uma jornada comunicacional com os gestores da Mölnlycke e tive a felicidade de encontrar no Pedro o maior patrocinador e parceiro na condução desse processo, o que resultou em impactos excepcionais. Quero destacar que ao lado dele estava a querida Daniela Pereira, Head do RH, dando-me feedbacks constantes e apoiando no alinhamento às necessidades da empresa.

Agradeço ao José Augusto Minarelli, autor de diversas obras, presidente da Lens & Minarelli Associados e presidente do conselho do CIEE, pelo carinho com que aceitou fazer o posfácio deste livro. Tenho uma enorme admiração pelo Minarelli, por tudo que ele agregou e ainda vem contribuindo ao desenvolvimento humano, sendo uma referência na comunidade de recursos humanos e precursor do processo de *outplacement* no Brasil. Como

meu mentor, acompanhou de perto minha trajetória profissional e, até o momento, continua fazendo a diferença em minha vida.

Meu agradecimento ao admirável jovem empresário e mentor, com seu espírito criativo e empreendedor, João Marcelo Furlan, que dedicou palavras generosas na apresentação deste livro. João Marcelo é fundador da Rocket Mentoring School, Huboo.AI e Enora AI Leaders Academy. Autor do *best-seller Flaps! Liderança Adaptável*, é especialista internacional em liderança, neurociência e inteligência artificial aplicada ao desenvolvimento humano. Seu trabalho, marcado por inovação e impacto, tem inspirado muitas pessoas a se tornarem líderes mais humanos e preparados para os desafios da era digital.

Expresso minha gratidão ao Alexandre Dedavid, que aceitou prontamente o convite para ser leitor crítico desta obra. Com um olhar perspicaz, percebeu cada detalhe do conteúdo e fez sugestões valiosas para o aprimoramento dos textos. Mesmo em viagem a Luxemburgo, manteve-se comprometido com a revisão, o que demonstra sua dedicação e paixão por conectar pessoas, tecnologia e propósito. Com uma trajetória de mais de vinte anos no universo digital, Alexandre alia inovação, dados e impacto real em tudo o que faz. Como mentor, tem ajudado profissionais a destravarem seu potencial, redefinirem suas carreiras e liderarem com mais autenticidade.

Minha profunda gratidão à Maria Angélica Castellani, parceira e amiga argentina, cujo olhar crítico e expertise foram essenciais para a qualidade final deste livro. Maria Angélica tem ampla trajetória na Gestão de Projetos, Portfólio de Projetos e Processos e é referência na implantação de OKR, auxiliando empresas a alinhar estratégias e alcançar resultados concretos. Atualmente, lidera a FIXE Consulting & Training, oferecendo consultoria em transformação organizacional com OKR. Seu apoio inestimável foi fundamental nesta jornada.

Agradeço à Vera Costa, amiga e colega de longa data, que também colaborou com esta obra ao revisá-la com seu olhar criterioso. Trabalhamos juntas em Recursos Humanos, e desde então, tenho enorme apreço por sua trajetória brilhante. Hoje, como Board Member, *coach*, consultora e mentora em mediação de conflitos, continua a impactar positivamente o mundo corporativo.

Agradeço ao parceiro Fabiano Lemos que direto de Uberlândia, abrilhantou esta obra com sua criatividade para criar as ilustrações que deram um toque mais leve e descontraído.

Sou imensamente grata ao meu editor, José Antonio Ruggeri, a quem tenho um carinho especial. Desde meu primeiro livro, ele me acompanha e orienta com maestria em todo o processo de publicação.

Quero agradecer aos meus filhos, André e Marcelo, dois homens municiados por fortes valores humanos, e que sempre acreditaram na minha sensibilidade para apoiar o desenvolvimento de pessoas e para escrever este livro.

Meu agradecimento sincero aos meus clientes, alunos, mentorados e coachees. Vocês fizeram parte da minha trajetória e, em algum momento de suas vidas, me permitiram compartilhar um pouco do meu conhecimento e propósito. Obrigada por me permitirem contribuir para o desenvolvimento de cada um de vocês.

Gratidão a todos!

Vera Martins

Amostra

SUMÁRIO

Prefácio	1
Apresentação	5
Introdução	7
O que nos torna humanos é cuidar das pessoas	
1. DESVENDANDO O CONCEITO DE ASSERTIVIDADE	17
2. LIDERANÇA ASSERTIVA: A FORÇA DO EQUILÍBRIO NOS NOVOS TEMPOS	27
3. LENTES DA PERCEPÇÃO: A VISÃO QUE DEFINE O LÍDER	51
4. AMOR OU DOR: QUAL É O SEU ESTILO DE LIDERANÇA	67
5. COMUNICAÇÃO COM PROPÓSITO: A DANÇA ASSERTIVA	75
6. CONFIANÇA: O ELO DA CONEXÃO HUMANA	99
7. ADAPTAR-SE PARA LIDERAR: O PODER DA FLEXIBILIDADE COGNITIVA	109
8. COMO AJUDAR A EQUIPE NA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO	123

9. INIMIGOS INTERNOS DA ASSERTIVIDADE DO LÍDER	139
10. GESTÃO EMOCIONAL: LIDERANDO CORAÇÕES E MENTES	155
11. CONVERSAS DIFÍCEIS: RESULTADOS PODEROSOS	181
12. FALE COM PROPÓSITO: A ARTE DE DAR FEEDBACK E ALINHAR EXPECTATIVAS	199
13. COMO CONSTRUIR UM TIME COMPROMETIDO COM O PROPÓSITO DA EMPRESA	217
14. JUNTANDO TUDO: CONSTRUA SEU PLANO DE AÇÃO E FORTALEÇA SUA LIDERANÇA	243
Posfácio	249
Referências bibliográficas	251

Prefácio

Imagine liderar uma equipe onde a transparência e a empatia não são discursos vazios, mas ferramentas diárias que transformam conflitos em oportunidades.

Imagine o processo de resolução de problemas diários como fonte de discussões conclusivas, construtivas e de criatividade.

Imagine seu time se sentindo dono de seu negócio e buscando cada vez mais melhorar sua performance por automotivação.

Esta imaginação é muito real nas mãos de líderes assertivos e este livro irá ajudar a “quebrar o código” para o uso desta fórmula mágica.

Em 2024, durante um momento crítico na empresa, decidi incorporar o método de gestão por OKRs, ou seja, Objetivos e Resultados-Chave, buscando maior alinhamento e foco da equipe. Esse método exige um alto nível de maturidade no time, pois incorpora discussões transparentes sobre a execução estratégica dos objetivos da organização. Um verdadeiro esporte em equipe.

Durante a implementação do método, o primeiro e maior obstáculo surgiu: não tínhamos desenvolvido a habilidade de **comunicação assertiva** entre nós, ou seja, tínhamos dificuldade em resolver conflitos com segurança e eliminar barreiras para a colaboração produtiva. E sem isso, todo o plano de gestão por OKRs estaria fadado ao fracasso, ou pior, seria transformado em uma ferramenta de gestão de performance que priorizaria o resultado mediano contra um objetivo conservador ao invés de ser uma inspiração a objetivos desafiadores suportada por uma execução colaborativa.

Neste contexto, percebi a importância de engajar meu time da forma correta, não apenas para alcançar resultados numéricos, mas sim para que se sentissem verdadeiramente conectados com o negócio e para que se percebessem como donos da estratégia. E esta necessidade somente seria solucionada por uma liderança capaz de utilizar a assertividade como ferramenta, com comunicação clara e objetiva, equilíbrio emocional e respeito, gerando confiança na organização. O sucesso veio com o desenvolvimento dos líderes em torno de suas habilidades em adequar seus estilos de liderança e de comunicação ao momento, aos seus pares e aos seus times. Com esta humanização da liderança, o time se beneficiou de um ambiente com melhor segurança psicológica e aumentou significativamente o seu nível de comprometimento com a execução da estratégia. Definitivamente, uma experiência incrível do poder da liderança assertiva.

Minha jornada com a assertividade teria sido muito mais complexa se não tivesse recebido o apoio da Vera Martins, que esteve presente em todos os momentos de transformação. Com mais de quatro décadas de vivência em recursos humanos, experimentando as dificuldades das relações humanas em primeira mão, a Vera se especializou em medicina comportamental e neurociência, se tornando uma das maiores referências em comunicação assertiva no Brasil. Sua experiência prática dos desafios vividos por líderes ao buscar a assertividade ensina mais do que qualquer MBA.

Esta obra, *O Código da Liderança Assertiva*, conecta os conceitos já estabelecidos de assertividade com ferramentas modernas de autoavaliação e autopercepção, permitindo ao leitor navegar dentro de si identificando comportamentos importantes para alcançar um melhor nível de assertividade em suas interações. De maneira muito didática, o livro proporciona um passo a passo para seu desenvolvimento e a possibilidade de compreender os vieses pessoais que sabotam a capacidade humana de se comunicar assertivamente.

Prepare-se para mergulhar no paradoxo da empatia resolutiva: ser transparente e resolutivo ao mesmo tempo, em que se entende as necessidades de inclusão, controle e afeto de seu interlocutor. Conheça os seus sabotadores e outros elementos que criam barreiras para o uso correto de sua inteligência emocional. E venha desfrutar de um dos momentos mais emocionantes da interação humana com um propósito: A dança assertiva! Como qualquer dança, é importante aprender os passos, mas depois que se aprende, basta ouvir a música e os movimentos são naturais.

Este não é mais um livro sobre gestão ou sobre autoajuda. Cada capítulo foi desenhado como um laboratório prático: você encontrará exercícios de autoavaliação, roteiros para conversas difíceis e até um guia para montar seu plano de desenvolvimento pessoal.

Descobrir *O Código da Liderança Assertiva* exige coragem para substituir “sempre foi assim” por “e se tentássemos diferente?”. Ao final desta jornada, você não terá todas as respostas - mas terá as perguntas certas. Meu maior desejo é que estas páginas sejam suas companheiras de consulta nos dias desafiadores, lembrando que liderar com assertividade é, acima de tudo, um ato de respeito: por sua equipe, por seus valores e por seu potencial transformador.

Pedro Schildknecht

Latin America General Manager & Wound Care Business Director

Mölnlycke do Brasil

Amostra

Apresentação

Escrever esta apresentação para o novo livro de Vera Martins é, acima de tudo, uma honra e uma manifestação genuína da minha profunda admiração por seu trabalho e trajetória. Como seguidor e admirador de Vera há muitos anos, sinto-me privilegiado por poder introduzir uma obra que certamente se tornará referência para líderes e profissionais que buscam se aperfeiçoar continuamente.

Desde que conheci o trabalho de Vera Martins, fiquei impressionado com sua capacidade singular de traduzir conceitos complexos de comunicação, liderança assertiva e gestão emocional em orientações práticas e transformadoras. Seus livros anteriores foram fonte de apoio e inspiração para meus relacionamentos profissionais, bem como para que eu pudesse expor mais minhas emoções em relacionamentos também pessoais, gerando vínculos e sendo mais assertivo em minha comunicação. Por isso, apresentar esta nova obra de Vera é mais do que uma tarefa; é uma oportunidade de retribuir a inspiração e os ensinamentos que tanto me influenciaram.

Em *O Código da Liderança Assertiva*, Vera oferece uma verdadeira jornada, conduzindo o leitor por caminhos de autoconhecimento, comunicação assertiva e liderança empática. Sua abordagem é clara, objetiva e profundamente humana, demonstrando mais uma vez sua habilidade excepcional em conectar a teoria com as práticas cotidianas de quem lidera ou deseja liderar com excelência.

Vivemos tempos desafiadores, onde as transformações ocorrem em velocidade acelerada e exigem dos líderes mais do que apenas competência técnica. Neste cenário, a contribuição da nova obra de Vera é ainda mais

relevante, pois traz ao centro da discussão as competências que realmente fazem diferença: a habilidade de construir relações maduras e de confiança, a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças, e, sobretudo, a inteligência emocional para liderar com sabedoria e humanidade.

Tenho convicção de que o impacto desta nova obra transcenderá as páginas do livro. Ela é um verdadeiro chamado à ação para líderes que desejam transformar suas equipes e organizações através da assertividade, do propósito e do respeito às necessidades humanas mais profundas.

Recomendo esta leitura não apenas por admirar profundamente a “antenada” autora (se quiser entender mais, corra para o capítulo 7), mas por acreditar genuinamente no potencial transformador que seus ensinamentos carregam.

Acredito que este livro é especialmente valioso para preparar você, leitor, para exercer uma liderança assertiva e humanizada em tempos profundamente influenciados pela inteligência artificial. Em um cenário onde máquinas e algoritmos ocupam cada vez mais espaço, são justamente as habilidades humanas, como comunicação assertiva, empatia e gestão emocional, que farão toda a diferença. Tenho certeza de que, assim como eu, você encontrará neste livro um caminho claro e inspirador para desenvolver sua liderança, melhorar suas relações interpessoais e alcançar resultados extraordinários na era da IA.

Que você desfrute desta jornada transformadora tanto quanto eu desfrutei ao acompanhar e aprender com a trajetória admirável desta líder adaptágil, Vera Martins.

Com admiração,

João Marcelo Furlan

Fundador da Rocket Mentoring School, Huboo.AI e Enora AI Leaders Academy

Autor do best-seller *Flaps! Liderança Adaptágil*

Introdução

O que nos torna humanos é cuidar das pessoas

Em 2005, publiquei meu primeiro livro, *Seja Assertivo!*, para levar a todos os leitores uma habilidade essencial para a vida e o trabalho: a comunicação assertiva. Naquela época, meu foco era ensinar como expressar ideias e sentimentos com clareza e respeito, transformando as relações pessoais e profissionais em boas conexões, com bons diálogos. Desde então, os fundamentos da assertividade permaneceram poderosos na mesma medida em que os desafios do mundo corporativo evoluíram profundamente.

Recentemente, fiz uma pergunta para dez CEOs de diferentes setores: "Qual é o maior desafio no contexto atual?". Todos responderam, sem exceção: "Garantir a margem de lucro esperada e conseguir o equilíbrio entre o foco no resultado e no cuidado com as pessoas em um contexto volátil, incerto, complexo e ambíguo."

Isso ficou martelando na minha cabeça, porque, nas mentorias que tenho conduzido, venho constatando que este conflito não está restrito apenas ao C-Level. Ele tem aparecido em diferentes camadas da organização, e a maioria dos gestores pende mais para o resultado, por conta da pressão constante que sofrem.

Aí surge aquela dúvida que muitos gestores têm, mas poucos falam abertamente e que tem sido motivo da minha busca constante em meus estudos para responder à seguinte questão: *Como devo liderar, pelo amor ou pela dor?*

Recentemente estava lendo uma pesquisa feita pela empresa Robert Half e divulgada pelo site mundorh.com.br sobre as três competências mais

valorizadas em líderes no mundo corporativo atual, e o resultado confirmou o que venho constatando na minha experiência como mentora e consultora em processos de mudança nas organizações. São três as competências que também considero a base de sustentação da excelência na liderança que, sem elas, o líder não consegue atingir resultados extraordinários com sua equipe: inteligência emocional, comunicação assertiva e mentalidade ágil.

Segundo a pesquisa:

78% dos líderes brasileiros acreditam que cuidar do bem-estar emocional das equipes será fundamental para o sucesso empresarial.

67% das empresas estão priorizando líderes com alta capacidade de comunicação assertiva, especialmente em cenários de mudanças e incertezas.

A pesquisa mostra que a mentalidade ágil será um dos pilares que guiarão a liderança daqui para frente. Esta competência, que envolve o aprendizado contínuo e a busca por soluções inovadoras, será um diferencial competitivo. Líderes que conseguem se adaptar e promover transformações dentro de suas organizações estarão à frente no mercado.

Liderar nunca foi tão desafiador. As organizações exigem resultados cada vez mais rápidos, os times estão mais diversos e as pressões por inovação e eficiência não param de crescer. Para dar conta dessa demanda, o mundo corporativo precisa de líderes que unam habilidades humanas e técnicas para criar ambientes de trabalho mais inclusivos, inovadores e resilientes. Nesse cenário, como um líder se comunica, toma decisões e cuida da sua equipe, pode ser o diferencial entre o sucesso e o fracasso.

Mas qual é o estilo de liderança que equilibra resultado e o cuidado com as pessoas? Como promover a cultura do cuidado com as pessoas sem perder de vista a entrega dos resultados?

A resposta está na Liderança Assertiva que consegue englobar as três competências essenciais mais demandadas: inteligência emocional, comunicação assertiva e mentalidade ágil.

A Liderança Assertiva não é um modelo rígido nem uma fórmula mágica, mas um estilo que comunica suas ideias com firmeza, transparência e acolhimento, sem ser agressivo ou passivo; sabe ouvir, negociar, motivar e tomar decisões sem medo de desagradar, mantendo o foco na construção de um ambiente produtivo e saudável.

Ao longo da minha experiência como mentora de líderes, percebo que muitos profissionais ainda enfrentam desafios comuns, como insegurança ao dar feedbacks, como dizer não e estabelecer limites, medo de parecer

autoritário ou, ao contrário, de serem vistos como frágeis. Fracassam ao tentar uma mudança de comportamento do time porque não tem um método eficaz e também não possui uma comunicação estratégica para influenciar as pessoas. O que falta para esse líder conquistar autoridade sem precisar impor medo? Para transformar um time reativo em uma equipe engajada e protagonista? Falta uma qualidade importante: Entender a si para entender como as outras pessoas funcionam, falta autoconhecimento.

Este livro foi escrito para responder a essas perguntas e, mais do que isso, para fornecer um código prático de Liderança Assertiva. Aqui, você encontrará conceitos embasados em neurociência, filosofia estoica, psicologia cognitiva comportamental, psicologia positiva, psicologia organizacional e na minha experiência real no mundo corporativo. Vamos decodificar os segredos da liderança assertiva e aprender como transformar comportamentos e mentalidades para alcançar alta performance com respeito e propósito.

Este livro oferece um guia prático e inspirador para líderes que desejam transformar suas equipes e a si, construindo conexões autênticas e alcançando resultados extraordinários. Vamos dizer o que fazer e mostrar como fazer, utilizando uma comunicação assertiva no processo de influência do time, com maturidade emocional, baseada em uma mentalidade ágil.

Nosso propósito é formar líderes que cultivem uma cultura de cuidado com as pessoas, sem perder o foco nos resultados. Para isso, aplicamos quatro princípios essenciais, inspirados em grandes referências da liderança e gestão, como Peter Drucker, Jim Collins, W. Edwards Deming, Simon Sinek e outros.

Princípio 1: O gestor cuida de pessoas, colocando-o no papel de facilitador e não simplesmente um cobrador de resultados.

Princípio 2: As pessoas cuidam dos processos, o que implica em dar autonomia e responsabilidade à equipe, que, tratadas com confiança e respeito, tendem a assumir responsabilidades naturalmente e melhorar os processos continuamente.

Princípio 3: Os processos são executados com excelência, o que reflete a importância da melhoria contínua e gestão da qualidade, garantindo resultados consistentes e gerando orgulho e satisfação nas pessoas pelo impacto do seu trabalho.

Princípio 4: O resultado é consequência disso tudo, sugerindo que resultados vêm como uma consequência natural de práticas de liderança saudáveis e baseadas em propósito e valores.

Queremos apresentar a liderança assertiva como uma ferramenta indispensável para colocar em prática as habilidades mais relevantes do líder neste mundo cada vez mais acelerado e desafiador.

Um problema recorrente é que muita gente ainda confunde o conceito da assertividade na liderança. Tem quem ache que ser assertivo é ser duro, direto, quase frio. Outros acreditam que, para não serem agressivos, preferem adotar o estilo "líder bonzinho". No final das contas, essa confusão deixa muitos gestores inseguros e presos na dúvida entre focar em resultados ou cuidar das pessoas.

Para analisar a mentalidade assertiva, vamos estabelecer uma conversa direta com você, líder, que deseja ser mais do que um gestor de tarefas. Se você busca respostas sobre questões como influenciar positivamente, resolver conflitos com segurança, ter conversas difíceis bem produtivas, equilibrar resultados e pessoas e alcançar resultados extraordinários, saiba que esta é a nossa proposta. Aqui, você encontrará estratégias práticas e reflexões profundas sobre como liderar assertivamente em um cenário repleto de transformações, alta competitividade e expectativas crescentes.

Mostraremos como uma comunicação com significado pode permear todos os níveis da empresa, garantindo a compreensão de objetivos, alinhamento de expectativas e um ambiente seguro para as pessoas se mostrarem na sua essência, no seu potencial maximizado.

Este livro é um convite para repensar sua comunicação, suas escolhas e sua influência como líder no mundo de hoje. Iremos mergulhar na neurociência para entender como a autoconfiança, empatia, motivação, foco/atenção e a cooperação podem ser potencializados no cérebro humano, além de desvendar os mecanismos do cérebro do líder que impulsionam o engajamento da equipe.

Abordaremos também a arte de criar um ambiente de confiança e alinhamento, características de equipes bem-sucedidas e sustentáveis. Queremos, sim, comprovar que confiança, direcionamento e comunicação assertiva são ingredientes essenciais para formar equipes maduras, colaborativas e alinhadas.

Por outro lado, não fugiremos dos desafios, vamos discutir como as crenças limitantes, os sabotadores internos e os vieses cognitivos influenciam os pensamentos e sentimentos, distorcendo as percepções e impactando as decisões de um líder. Faremos sugestões para identificá-los e estratégias para superá-los.

A proposta é oferecer uma leitura leve, repleta de *insights* e ferramentas práticas, que você possa aplicar de imediato no seu trabalho. Este é um guia para líderes que desejam ir além, transformando não apenas suas equipes, mas também a si.

O que vamos tratar neste livro?

Capítulo 1. Desvendando o conceito de assertividade

Neste capítulo, exploramos o que é a assertividade e como ela se diferencia de comportamentos agressivos ou passivos. O leitor compreenderá que a base da assertividade está na autenticidade e na autoaceitação, permitindo uma comunicação clara e respeitosa. Também discutimos a importância da verdade nas relações e como empresas que incentivam a assertividade criam ambientes mais produtivos e saudáveis. Além disso, apresentamos o conceito de comunicação assertiva e o acrônimo LIVRES, que orienta a aplicação prática dessa habilidade no dia a dia profissional.

Capítulo 2. Liderança assertiva: a força do equilíbrio nos novos tempos

O capítulo explora a importância da liderança assertiva no contexto corporativo atual, caracterizado por um ambiente VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo). Apresenta as dez habilidades essenciais do líder assertivo para navegar nesse contexto, destacando a liderança assertiva na humanização das relações no ambiente de trabalho, atuando como antídoto na prevenção e tratamento da saúde mental. A neurociência é usada para explicar o impacto do cérebro defensivo (modo de sobrevivência) e do cérebro assertivo (modo consciente) no comportamento do líder e na sua influência sobre a equipe. Outro ponto abordado é a química do engajamento, que envolve neurotransmissores e hormônios da motivação e recompensa, conexão, compaixão, empatia, confiança e da gestão do estresse.

Capítulo 3. Lentes da Percepção: a visão que define o líder

O capítulo aborda como as lentes da percepção moldam como líderes interpretam e interagem com o mundo. A escolha da lente influencia diretamente a comunicação do líder, que pode assumir diferentes intenções com diferentes resultados na conexão com seu interlocutor.

O capítulo destaca que a lente preferida do líder assertivo *é a* lente da potência, que contribui para a regulação de suas emoções, escolhas conscientes e uma comunicação ética e transparente, fortalecendo a equipe por vínculos de confiança que impulsionam o desempenho coletivo. O capítulo propõe, ainda, uma autoavaliação para que o leitor identifique qual lente tem utilizado e como pode ajustá-la para se tornar um líder mais assertivo e eficaz.

Capítulo 4. Amor ou dor: Qual é o seu estilo de liderança?

O capítulo aborda a diferença entre liderar pelo amor e liderar pela dor, destacando o impacto que essas abordagens têm no engajamento e na motivação da equipe.

Explora os conceitos das necessidades sociais de inclusão, controle e afeto, de Will Schutz, na obra *Profunda Simplicidade – Uma Nova Consciência do Eu Interior*, como base para explicar como o líder estimula uma gestão pelo amor ou pela dor. Quando essas necessidades são atendidas, os colaboradores desenvolvem autoconfiança, autoestima e engajamento. No entanto, quando são ignoradas, podem agir pelo medo da exclusão, humilhação e rejeição. No final, o capítulo propõe uma reflexão sobre o estilo de liderança, incentivando o líder a avaliar como suas atitudes impactam o ambiente de trabalho e a decidir se deseja ser um líder que constrói e motiva, ou que controla e desmotiva.

Capítulo 5. Comunicação com propósito: a dança assertiva

O capítulo explora a comunicação assertiva como ferramenta essencial para a liderança e que não basta apenas domínio técnico para o sucesso profissional, é preciso inspirar, o que ocorre quando o líder alinha seu propósito ao da equipe, criando engajamento e motivação autênticos. Para facilitar esse processo, o capítulo apresenta o conceito da Dança Assertiva, uma abordagem dinâmica que ensina os líderes a adaptar sua comunicação conforme a situação. Apresenta também o desafio da diversidade geracional, mostrando como líderes devem ajustar sua comunicação para lidar com diferentes gerações. A adaptação do estilo comunicacional é essencial para transformar conflitos geracionais em oportunidades de colaboração e inovação.

Capítulo 6. Confiança: o elo da conexão humana

A confiança é apresentada como um salto seguro no desconhecido, que exige vulnerabilidade e abertura, e é baseada em atitudes de integridade, transparência e respeito mútuo. A partir dos "Quatro Acordos dos Toltecas", o capítulo enfatiza a importância de ser impecável com a palavra, não levar as coisas para o lado pessoal, não tirar conclusões precipitadas e sempre dar o melhor de si. O capítulo propõe também reflexões sobre o nível de confiança dentro das equipes e sugere um teste baseado nas dez ações essenciais para desenvolver a confiança, ajudando os líderes a identificar pontos de melhoria para criar times mais fortes e alinhados.

Capítulo 7. Adaptar-se para liderar: o poder da flexibilidade cognitiva

O capítulo explora a flexibilidade cognitiva e a adaptabilidade como habilidades essenciais para a liderança no mundo atual, marcado por mudanças rápidas e constantes, impulsionadas pela inovação tecnológica. O capítulo apresenta a *Matriz de Flexibilidade e Adaptação à Mudança* criada pela autora que categoriza os profissionais em quatro perfis: O

Enraizado – O Impulsivo – O Desorientado – O Antenado. Além disso, o capítulo relaciona o processo de adaptação ao modelo dos quatro estágios da competência, de Noel Burch. O capítulo finaliza com reflexões práticas para que os líderes avaliem sua própria capacidade de adaptação e apliquem a flexibilidade cognitiva e a adaptabilidade no dia a dia, tornando suas equipes mais ágeis e preparadas para o futuro.

Capítulo 8. Como ajudar a equipe na mudança de comportamento

O capítulo mostra que a mudança do comportamento depende da automotivação do colaborador, cabendo ao líder estimulá-lo para assumir responsabilidade pelo seu próprio crescimento e vontade de corrigir seus *gaps*. Discute as abordagens que os líderes fazem com sucesso e fracasso para influenciar as mudanças necessárias, além de mostrar os mecanismos biológicos de resistência à mudança. Apresenta roteiros para conduzir o colaborador à mudança de hábitos, estimulando a sua prática além desta leitura.

Capítulo 9. Inimigos internos da assertividade do líder

O capítulo explora como a assertividade na liderança pode ser minada por fatores internos como crenças limitantes, sabotadores e vieses cognitivos. Mostra que autoconhecimento é o principal antídoto contra essas barreiras, permitindo ao líder reconhecer suas fragilidades e potencializar suas forças. A chave para superar esses desafios está na ressignificação cognitiva, na busca pelo autoconhecimento e na consciência dos próprios padrões de pensamento.

Capítulo 10. Gestão emocional: liderando corações e mentes

Este capítulo aborda a importância da inteligência emocional na liderança assertiva, destacando como líderes podem gerenciar emoções para promover um ambiente emocionalmente saudável e produtivo. Apresenta as doze

habilidades da liderança emocionalmente inteligente e como o líder pode usá-las para interromper o ciclo das emoções afitivas. Associa a inteligência emocional aos princípios da filosofia estoica, mostra a importância do líder ter o equilíbrio entre foco no ego e na equipe, e finaliza com roteiros práticos para a expressão das emoções de forma madura e assertiva.

Capítulo 11. Conversas difíceis: resultados poderosos

Oferece estratégias práticas da comunicação assertiva e não violenta para conduzir conversas delicadas com assertividade e respeito, transformando conflitos em oportunidades de crescimento. Mostra a importância de levar em consideração as necessidades e sentimentos dos dois lados, incentivando o uso da dança assertiva de forma equilibrada.

Capítulo 12. Fale com propósito: a arte de dar feedback e alinhar expectativas

Este capítulo trata da importância da gestão do desempenho e do papel do líder no desenvolvimento da equipe. Mostra como empoderar o liderado na responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento na carreira, através da construção conjunta do plano de desenvolvimento individual.

Apresenta roteiros e como utilizar o feedback e o *feedforward* para alinhar expectativas e impulsionar o crescimento. Mostra o passo a passo para conduzir reuniões de alinhamento, como elaborar um plano de desenvolvimento individual (PDI) e fazer o acompanhamento eficaz do desempenho da equipe, estimulando-a a ter autonomia e responsabilidade pelas suas ações de melhoria.

Capítulo 13. Como construir um time comprometido com o propósito da empresa

Explora o passo a passo do líder assertivo na construção de equipes de alta performance, com ênfase em definição da identidade da equipe, clareza de objetivos, efetividade produtiva do líder, o papel fundamental do líder em orientar e delegar de forma estratégica, acompanhar a performance da equipe

e promover ações de melhoria contínua, garantindo o alcance de resultados sustentáveis no trabalho.

Capítulo 14. Juntando tudo: construa seu plano de ação e fortaleça sua liderança

Este capítulo final convida o leitor a juntar tudo que explorou na leitura deste livro e elaborar seu próprio plano de desenvolvimento individual – PDI, e colocar em prática o roteiro de sete passos apresentados no capítulo anterior para engajar e desenvolver um time de alta performance, desde a construção da identidade da equipe até a celebração de conquistas.

Se você deseja liderar com segurança, construir relações de confiança e alcançar resultados sustentáveis sem prescindir da sua essência, então este livro é para você. Vamos juntos decodificar o Código da Liderança Assertiva.