

DE
ZERØ
↑
LÍÐER

Amostra

DE ZERØ ↑ LÍDER

O GUIA DE LIDERANÇA
QUE NINGUÉM TE DEU

LUANY CARDOSO

Executiva Especialista em
Estratégia, Processos e Liderança


ACTUAL

De Zero a Líder

Copyright © 2026 Actual.

Actual é um selo da Editora Almedina do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA).

Copyright © 2026 Luany Cardoso

ISBN: 978-65-5183-023-5

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C268d

Cardoso, Luany

De zero a líder : o guia de liderança que ninguém te deu / Luany Cardoso. 1ª Ed. - Rio de Janeiro: Actual, 2026.

272 p.; 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-65-5183-023-5

Liderança. 2. Desenvolvimento pessoal. 3. Gestão de pessoas. 4. Comportamento organizacional. I. Título.

CDD 658.4092

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança: desenvolvimento pessoal 658.4092

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: Rodrigo Mentz

Vendas Governamentais: Cristiane Mutüs

Produtor Editorial: Alessandro Thomé



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:



Para quem acredita que é possível crescer sem endurecer.

Para quem sonha em deixar o mundo um
pouco melhor do que encontrou.

Que este livro o lembre de que a força mais bonita
é a que nasce da consciência e do conhecimento.

Amostra



Agradecimentos

Ao Caetano, que me ensinou que o amor também é força.

Agradeço à vida por me lembrar, de tantos jeitos, de que nada é em vão. Que cada dor pode virar caminho, cada pausa pode virar coragem e cada recomeço pode ser mais leve.

Escrever este livro foi um ato de fé em mim, nas pessoas e no poder da transformação.

Amostra



Sumário

Prefácio	1
Sobre este livro	3
Introdução	5

Parte 1

AUTOCONHECIMENTO

A Base de Tudo

1. O Espelho da Liderança	13
2. Reconhecendo Quem Você É	31
3. Aprender, Desaprender e Reaprender	48

Parte 2

AUTODESENVOLVIMENTO

Do Entendimento à Evolução

4. Definindo e Alavancando a Performance	67
5. O Palco Não É Seu	91

6. Feedback: A Importância da Via de Mão Dupla	111
7. Comunicação que Transforma e Conecta	136

Parte 3

AÇÃO

O Dia a Dia da Liderança que Transforma

8. Desenvolvendo Equipes de Alto Desempenho	163
9. Não Se Perca de Si	191
10. O Fim É Também o Começo	212
Epílogo	238
Apêndice A: Questionário de Autoconhecimento	242
Apêndice B: Repertório de Competências	244
Apêndice C: Repertório de Competências	245
Apêndice D: Quem É Você na Fila da Delegação?	248
Apêndice E: O Cinturão do Batman — Ferramentas Essenciais para Sua Liderança	253
Referências bibliográficas	257



Prefácio

Em um mundo que tantas vezes nos impõe desafios, especialmente para as mulheres, ver uma filha não apenas superar cada obstáculo com uma perseverança admirável, mas também florescer, é uma das maiores alegrias da vida de um pai.

Conheço a Luany desde seu primeiro dia e sempre soube que sua força e determinação a levariam longe.

Em cada empresa por onde passou, ela não se destacou apenas pela competência, mas por uma qualidade que considero sua marca registrada: uma liderança profundamente humana.

Ela lidera inspirando, cuidando e transformando ambientes e pessoas ao seu redor. Este livro é o reflexo fiel de quem ela é. Não se trata apenas de um manual sobre gestão, mas de um relato sincero e potente de sua jornada.

Ao virar estas páginas, você encontrará não apenas as estratégias que a levaram ao sucesso, mas a alma de uma líder que acredita no poder das pessoas.

Tenho certeza de que a história e os ensinamentos da Luany não apenas guiarão novos líderes, mas também inspirarão a todos que buscam transformar seus próprios desafios em vitórias. Para mim, ela sempre será minha filha amada; para o mundo, uma voz cada vez mais necessária.

Com todo meu amor e admiração.

Arnaldo C. Santos

Amostra



Sobre este livro

Este livro nasceu do desejo de tornar a jornada de liderança mais leve, consciente e real. Ele te conduz por aquilo que nenhum curso ensina, o lado humano, emocional e prático de liderar em um mundo que muda mais rápido do que qualquer manual conseguiria acompanhar.

O que você tem em mãos é um guia para quem quer liderar com propósito, clareza e resultados, sem se perder no meio do caminho. Aqui, teoria e prática se encontram em histórias reais, aprendizados vividos e reflexões que te convidam a olhar para dentro antes de tentar mudar o que está fora.

A estrutura segue a tríade AAA, formada por Autoconhecimento, Autodesenvolvimento e Ação, um método que sintetiza tudo o que aprendi em mais de quinze anos liderando times, projetos e transformações. Cada capítulo foi pensado para representar uma etapa dessa jornada: começamos olhando para dentro, explorando nossas emoções, padrões e histórias que moldam o modo como lideramos. Entender e conhecer a si mesmo é o primeiro passo para construir uma liderança sólida.

Depois, avançamos para o desenvolvimento, mergulhando em ferramentas que ajudam a mapear talentos, reconhecer lacunas e transformar aprendizados em crescimento real. Falamos sobre o poder do aprendizado contínuo, da curiosidade e da capacidade de se reinventar em um mundo em constante mudança. Aqui você vai entender por que o líder do futuro é, antes de tudo, um eterno aprendiz.

A partir daí, caminhamos para a prática. Entramos nas dinâmicas da vida real: como transformar conhecimento em ação, como construir

equipes que confiam umas nas outras, como dar e receber feedbacks com empatia e coragem, e como equilibrar pessoas e performance de um jeito sustentável.

Nos capítulos seguintes, o livro te convida a olhar para o propósito e a inteligência emocional como o coração da liderança moderna. Refletimos sobre como manter a coerência entre o que se diz e o que se faz e sobre o poder de inspirar por meio do exemplo. Também exploramos o impacto da tecnologia, das novas gerações e da inteligência artificial generativa na forma de liderar e aprender.

Ao longo de cada capítulo, você encontrará provocações, exemplos reais e ferramentas práticas para aplicar no seu dia a dia. E mesmo que a leitura siga uma ordem natural, você pode retornar a cada tema conforme o momento que estiver vivendo.

Minha intenção é que este livro te acompanhe por muito tempo, como um guia de consulta, reflexão e inspiração para as diferentes fases da sua jornada.

Mais do que um livro sobre liderança, é um convite para descobrir o seu próprio jeito de liderar com consciência, coragem e coerência.



Introdução

“Você é uma líder nata.” Nunca tinha escutado essa frase na minha vida. E por muitos anos acreditei que isso já era um destino certo para minha carreira: liderança não era para mim. Hoje, com mais de 15 anos de experiência profissional, sendo mais de uma década liderando pessoas, tenho plena convicção de que todo bom líder não necessariamente nasceu para ser um.

Por isso, a proposta deste livro é ser um guia para você que está pensando em se tornar líder, está no começo da sua jornada ou está querendo redesenhar sua liderança para o novo contexto de mundo e de mercado que estamos vivendo.

Vou te ajudar e te contar o lado B que ninguém te conta antes de te colocar nessa cadeira. Mas antes, vamos nos conhecer melhor.

Me chamo Luany Cardoso e sou a filha mais velha de quatro irmãs. Fui muito estudiosa e a curiosidade sempre esteve presente na minha vida. Como filha de professor, cresci em meio a livros e a leitura foi uma paixão. Aprendi a ler antes de entrar na alfabetização e, desde então, o autodesenvolvimento faz parte de mim.

Brinco que fui uma criança, no mínimo, exótica. Aos 8 anos, pedi aos meus pais para entrar em um curso de xadrez, participei de oficinas literárias e fui crescendo, me inscrevendo em cursos diversos, não importava o assunto, para mim o repertório tinha um valor imenso, mesmo que eu ainda não soubesse que era esse o objetivo.

Com isso, naturalmente me sentia diferente das outras pessoas. Foram inúmeros recreios que passava sozinha, grupos em que não

conseguia me encaixar e, com isso, eu simplesmente detestava qualquer trabalho que precisasse fazer em grupo.

Para mim, sempre foi muito claro que eu queria seguir uma carreira em que não seria necessário interagir com muitas pessoas. Seria focada em pesquisa e estudo e, principalmente, não precisaria depender de ninguém para entregar nada.

Segui com esse pensamento mesmo na faculdade, em que, com muito estudo e dedicação, consegui ser aprovada em 3 universidades públicas aos 17 anos, sendo duas delas em terceiro lugar.

A Engenharia de Produção foi uma certeza que tive desde os 12 anos e, felizmente, uma escolha acertada. Mais adiante, neste livro, falaremos sobre a não-linearidade das carreiras no mundo atual, mas para uma jovem, em 2004, ter essa certeza tirou algumas toneladas das costas. Decidi, com muito orgulho, cursar engenharia na Universidade Federal Fluminense, em Niterói, no Rio de Janeiro.

A vida universitária foi intensa, passei por um período de saúde mental complexo ao enfrentar uma síndrome do pânico e um quadro depressivo intenso. Tudo isso junto me fez quase perder o curso e ficar um ano inteiro em um limbo existencial profundo, mas que me fez começar a estudar de verdade a importância do autoconhecimento para todos.

Passei os períodos da faculdade me inscrevendo em absolutamente todos os cursos que eu via pela frente. A vontade de viver experiências diversas me fez ser mentora de física para crianças, bolsista de iniciação científica para inovação, conseguir um estágio logo no segundo período de faculdade e até fazer trabalho voluntário como palhaça em hospitais. Quanta saudade desse tempo.

Acredite quando falam que o tempo passa muito rápido.

Nestes anos, como universitária, consegui começar a conviver mais em grupo, formei minha própria “tribo”, mas pensar em fazer um TCC com mais pessoas era desesperador para mim. Os anos foram passando e cada vez mais eu tinha certeza de que a tal da liderança não era para mim.

Até que terminei minha faculdade e fui efetivada na empresa onde já fazia estágio há 2 anos. Me tornei Analista de Gestão Júnior e tive a

grande sorte e privilégio de ter tido uma líder que desde o começo tinha em mim uma palavra que você irá ler muito por aqui: confiança.

Com isso, logo de cara, eu já tive sob minha responsabilidade um projeto extremamente estratégico em mãos. O brilho no olho e a vontade de conquistar, para mim e minha família, o que ninguém tinha conquistado antes, me fez ser um trator.

Trabalhava muito mais do que as 40 horas semanais. Finais de semana e feriados eram trabalhando, fazendo cursos ou pensando no que eu iria fazer de diferente na segunda-feira.

Confesso que não me imagino fazendo isso hoje, 15 anos depois deste momento, mas como você verá no Capítulo 9, equilibrar o desequilíbrio é muitas vezes necessário quando queremos mudar de patamar em algum pilar da vida.

Como resultado natural de tamanho esforço e entrega de resultados, logo fui promovida a analista de gestão pleno no segundo ano de formada e, nesse momento, tive meu primeiro grande desafio liderando pessoas.

Ainda não como gestora direta, mas tive sob minha responsabilidade um time de 14 pessoas, das mais diversas formações, idades e experiências. Com eles, tocamos um projeto transformador que durou mais de 12 meses, algo que nos dá orgulho até hoje. Tive a oportunidade de viajar pelo Brasil de ponta a ponta algumas vezes no ano.

Então aquela menina tímida que não se via trabalhando com pessoas começa a perceber que, como um time, o resultado entregue é exponencial.

Ora, então a carreira de liderança poderia fazer sentido sim, e como consequência de um excelente trabalho promovida para supervisora sem precisar passar pela cadeira de Analista Sênior, uma grata e incrível surpresa.

Lembro-me perfeitamente de quando recebi a notícia. Era agosto de 2013, com apenas 3 anos de empresa, eu saltaria de estagiária para meu primeiro cargo com liderança direta. Ao mesmo tempo que veio a alegria, também surgiu o pânico: eu não estava pronta para aquela posição.

Por mais que eu amasse a empresa e as pessoas que trabalhavam comigo, não existia um programa formal de preparação de líderes. Seria o teste da vida real mais intenso e complexo que eu já tinha tido até então.

Falarei sobre toda a jornada como líder ao longo deste livro, mas já adianto, minha primeira liderança eu considero desastrosa. Lembro até hoje da minha primeira entrevista, meu primeiro feedback, minha primeira reunião com a equipe. Foi um caos. E quantas marcas deixou, ao menos em mim, a falta de preparo para essa nobre missão é capaz de causar.

Você pode ser um excelente gerente, mas um péssimo líder. Esta distinção é importante, pois enquanto o papel de gerente pode ser dado ou tirado de alguém, a liderança não é negociada. As pessoas precisam querer seguir o líder.

Como disse, não acho que a liderança seja inata, mas também não acho que seja para todos. Então, na prática, é um grande erro colocar numa cadeira de líder pessoas que nem sabem se gostariam de estar ali.

Um dos principais papéis de uma boa liderança é conseguir identificar a pessoa certa para cada posição. Mas como saber se aquela posição é a melhor se ninguém sai da faculdade sabendo lidar com a principal função de um bom líder: cuidar de gente.

Medo, dúvida, atropelos e um sentimento de estar se sentindo louca por estar pensando tudo isso mesmo tendo o grande privilégio de viver tão cedo, já na prática, o que muitos aspiram por anos e anos ao longo da carreira.

Acontece que a Luany que sempre amou se desenvolver e já tinha o autoconhecimento instaurado na sua vida resolveu não depender de empresa nem de orientação formal de ninguém para melhorar.

Ela partiu para a ação, se inscreveu em treinamentos, palestras, lia todas as revistas internacionais que tinha na empresa e uma infinidade de livros voltados para liderança e gestão com um único objetivo: ser uma líder cada vez melhor.

Enfim, consegui perceber a nobre missão que eu tinha em mãos: empoderar e desenvolver pessoas. E com o passar dos anos, também pude perceber o tipo de líder que eu não queria ser de jeito nenhum para quem passasse por mim.

Nascia então a tríade que estrutura este livro: Autoconhecimento, Autodesenvolvimento e Ação.

Com este tripé, fica muito mais fluido e natural saber quem é você, onde você está e onde quer chegar. Qual é o melhor caminho para este destino e como de fato colocar o que está escrito no papel em prática? Só você poderá identificar e desenvolver e, a partir de agora, contar comigo para te ajudar.

Desde que tive ciência de que este era o caminho, o crescimento pessoal e profissional foi intenso. Mudei para São Paulo, passei por empresas dos mais diversos tamanhos e segmentos, liderei centenas de pessoas e atingi posições executivas importantes e desafiadoras.

Também voltei à sala de aula como estudante de mestrado em Engenharia de Produção pela UFF e com uma experiência internacional incrível na Universidade de Ohio.

Ser estudante sempre foi um imenso prazer na minha vida, até hoje eu falo que gostaria de viver para estudar. Por isso, escrever este livro é parte da realização de um sonho: deixar um legado e um guia que eu gostaria de ter tido em mãos quando a liderança de pessoas surgiu na minha vida.

Agora que você sabe sobre mim, pense por alguns minutos na sua história, lembre-se de onde você veio, como começou e como chegou com esse livro em suas mãos.

Pensou?

Então preciso que você já anote o primeiro aprendizado que estas páginas que você tem em mãos irão te trazer: a sua história importa e muito. Por mais que inúmeras vezes você venha a se questionar se merecia ou se deveria estar onde está.

De antemão, eu já te digo: sim, você merecia estar exatamente onde está agora. O caminho pode não ter sido como você imaginou, mas absolutamente tudo o que você viveu ou passou fará parte de algo que será a sua fórmula única de liderar: seu repertório de conhecimento e experiência.

Ao longo dos capítulos, irei trazer teoria e prática sobre o que o mundo atual precisa e espera de novas lideranças. O que você não aprendeu em nenhum curso superior e o que acredito que ninguém tenha tido coragem de te contar. Até agora.

Amostra

Parte 1

AUTOCONHECIMENTO

A Base de Tudo

Não existe liderar o outro sem liderar a si mesmo. É simples de dizer, mas leva-se uma vida para entender de verdade.

Antes de qualquer técnica, ferramenta ou método, existe uma pessoa. E essa pessoa é você.

O autoconhecimento é o ponto zero da liderança, a base que sustenta tudo o que vem depois. É aqui que você aprende a reconhecer seus galhos, suas forças e suas sombras. A entender o que te move e o que te trava. A perceber o impacto que suas emoções e escolhas têm sobre as pessoas ao seu redor.

Liderar começa quando você se permite ser honesto consigo mesmo. Quando encara o que precisa mudar e tem coragem de assumir o que quer fortalecer.

Autoconhecimento não é um exercício de vaidade, é um ato de responsabilidade. É ele que te protege de repetir padrões, te ajuda a tomar decisões com clareza e te torna mais consciente em meio ao caos.

Nos próximos capítulos, você vai encontrar reflexões e ferramentas para entender quem você é, o que te motiva e o tipo de líder que deseja se tornar, sem perder de vista o que o mercado demanda.

Porque antes de inspirar o outro, é preciso se inspirar. E antes de conduzir um time, é preciso saber para onde você quer ir.

Liderar a si mesmo é o primeiro e mais importante passo. E é exatamente por aqui que a sua jornada começa.



CAPÍTULO 1

O ESPELHO DA LIDERANÇA

“Líderes feridos, ferem.” Essa frase me atravessou pela primeira vez recentemente e imediatamente fiz um teletransporte ao primeiro ano da minha liderança.

Obviamente, acredito que nenhum líder acorda pensando: “hoje vou desmotivar meu time” ou “hoje vou criar um ambiente de medo”. Mas é exatamente isso que acontece quando a gente lidera no modo automático, sem consciência das próprias emoções, traumas e padrões.

No início da minha trajetória como líder, eu estava obcecada por resultados. Meta batida era sinônimo de sucesso. Ponto. Só que o custo emocional desse foco cego foi alto — para mim e para as pessoas ao meu redor.

Feedbacks começaram a chegar. Alguns sussurrados pelos cantos, outros ditos com coragem na minha frente:

“Luany, o time te respeita... mas tem medo de você.”

“Dá preguiça de discordar de você nas reuniões. Você é irredutível nas suas opiniões.”

Como todo feedback duro, humanamente nosso instinto vai sempre na autodefesa:

“Ah, é o preço de ser uma líder exigente.”

“Isso é inveja por eu ter conseguido a promoção.”

“Precisamos entregar e eles não entendem.”

Mas, no fundo, eu sabia: havia algo errado.

A empresa em que eu trabalhava, apesar de não ter um programa específico para primeira liderança, oferecia um programa anual de treinamento e desenvolvimento de líderes e ele ocorria sempre no mês de setembro/outubro. Como minha promoção havia sido em julho, inicialmente não daria tempo de me inscrever e eu só conseguiria participar no próximo ano.

Porém, como inquieta que sempre fui, resolvi ir atrás e pedir uma exceção para participar já naquela edição. Procurei a área responsável, pedi ajuda à minha gestora e consegui ser incluída na formação.

Mal sabia que, ali, receberia uma das principais ferramentas, que faria toda a diferença para o meu desenvolvimento como líder: um *assessment* de perfil comportamental.

Falaremos mais sobre essas ferramentas no próximo capítulo, mas saber sobre como eu me via como líder e como as pessoas realmente me viam foi um tapa que eu não esperava, mas que definitivamente precisava.

Foi nesse momento que caiu a ficha: eu não poderia liderar os outros enquanto não aprendesse a liderar a mim mesma. A partir dali, percebi que o primeiro passo de qualquer transformação verdadeira começa quando olhamos para dentro com honestidade e isso inclui um conhecimento importante sobre autoconhecimento.

Autoconhecimento

Mas afinal, o que é autoconhecimento?

O autoconhecimento é um aspecto fundamental da liderança eficaz e uma qualidade essencial para indivíduos em qualquer nível dentro de uma organização. Porém, especialmente importante para líderes, já que ele serve como a base da inteligência emocional, que, por sua vez, é considerada um requisito indispensável para a liderança.

Ele pode ser definido como a compreensão profunda das próprias emoções, pontos fortes, pontos fracos, necessidades e motivações, e se manifesta como uma avaliação honesta de si mesmo e de suas habilidades.

Assim como na minha experiência pessoal, onde houve uma divergência entre a minha percepção e a das pessoas ao meu redor, pesquisadores dividem o autoconhecimento em duas categorias principais:

Autoconhecimento Interno: Refere-se à clareza com que o indivíduo percebe seus próprios valores, paixões, aspirações, adaptação ao ambiente, reações (incluindo pensamentos, sentimentos, comportamentos, pontos fortes e fracos) e o impacto que suas ações têm sobre os outros. Ter um alto nível de autoconhecimento interno está associado a maior satisfação no trabalho e nos relacionamentos, bem como um maior controle pessoal, social e felicidade, e é negativamente relacionado à ansiedade, estresse e depressão.

Autoconhecimento Externo: É a capacidade de compreender como outras pessoas veem o indivíduo em termos dos mesmos fatores listados acima. Pessoas com autoconhecimento externo elevado são mais hábeis em demonstrar empatia e em adotar a perspectiva dos outros. Para os líderes, quando sua autoimagem é consistente com a percepção de seus funcionários, estes últimos tendem a ter um relacionamento melhor com o líder, se sentem mais satisfeitos e o consideram mais eficaz em geral.

Apesar de ser extremamente importante darmos atenção aos dois tipos de autoconhecimento, líderes eficazes precisam trabalhar ativamente para desenvolver e equilibrar ambos os tipos.

Estudos indicam que um alto índice de autoconhecimento é o mais forte preditor de sucesso geral. Líderes autoconscientes tomam decisões mais acertadas, constroem relacionamentos mais fortes e se comunicam de forma mais eficaz.

Munida dessas informações e do tapa que eu havia levado com os feedbacks, parti para buscar o máximo de informação possível para conseguir entender melhor quem era a Luany no momento e, mais do que isso, quem era a Luany que eu desejava ser.

Fiz testes on-line, li artigos, comprei livros sobre liderança e me espelhei em pessoas que eu entendia ter boa inteligência emocional. Unindo a teoria e a prática percebida ao longo dos últimos dez anos, posso afirmar que ser um líder que domina essa dimensão da tríade AAA é ser inclusive mais eficiente nos resultados que traz para as empresas em que trabalha.

Uma pesquisa realizada pela renomada consultoria Gallup confirma que líderes que se conhecem bem e utilizam seus pontos fortes para fornecer esperança, confiança, compaixão e estabilidade a seus seguidores são mais bem-sucedidos.

Além disso, empresas com funcionários mais autoconscientes tendem a ter um desempenho financeiro mais robusto, enquanto a falta de autoconsciência está ligada a resultados menos satisfatórios.

Também podemos dizer que estes líderes saem na frente no quesito confiança e credibilidade. No Capítulo 5, você irá entender o trunfo que é ter a confiança como base do seu relacionamento no time.

Pessoas autoconscientes são capazes de ser francas consigo mesmas e com os outros. Esta honestidade, juntamente com a demonstração de caráter (intenção de fazer a coisa certa) e competência (saber como fazer a coisa certa), constrói credibilidade e confiança com subordinados, pares e superiores.

Outra vantagem que reforça a importância do autoconhecimento é a melhora na capacidade de delegação e empoderamento, já que poder reconhecer as suas próprias limitações faz com que estes líderes contratem e confiem em subordinados que complementem suas áreas de menor proficiência. Isso é essencial para superar o medo de delegar e para capacitar os membros da equipe, liberando o tempo do líder para tarefas mais estratégicas.

Caso você esteja em dúvida se vale a pena focar nesta dimensão, complemento dizendo que ser esse tipo de liderança fará você promover um ambiente de trabalho mais saudável, facilitar a adaptação e a mudança tão necessária no mundo atual, além de diretamente influenciar o comportamento organizacional.

Autoconhecimento na liderança não é sobre se definir com uma ou duas palavras do tipo: “Sou comunicativa”, “Sou analítica”, “Sou resiliente”. É sobre entender o impacto real das suas atitudes, reconhecer os seus gatilhos emocionais e começar a perceber os padrões de comportamento que te sabotam (ou te fortalecem) no dia a dia.

E, para chegar nesse lugar, o caminho começa com uma decisão simples, mas nem sempre fácil: parar de olhar só para fora e começar a se observar de verdade.

Perguntas que incomodam (mas que você precisa fazer)

Finalizado o treinamento de liderança e com meu *assessment* em mãos, parei por alguns dias para digerir o resultado.

A título de curiosidade, as dimensões que mais precisavam de melhoria eram as relacionadas ao controle e à sociabilidade. Nada que eu já não imaginasse, pois lembra que eu detestava trabalhar em grupo? Também cabe dizer que eu sempre fui da turma que fugia dos *happy hours* quando me tornei adulta.

E goste você ou não, se você quer se dar bem na carreira, independentemente do seu cargo, você precisará cuidar da sua interação e do seu networking.

Mas a verdade é que nenhuma ferramenta externa iria funcionar enquanto eu mesma não estivesse disposta a fazer o exercício mais difícil de todos: a auto-observação honesta.

Um dos primeiros exercícios que fiz foi um autoquestionário, bem direto. Não era nada sofisticado, mas foi transformador. Eu simplesmente me sentei com um caderno e comecei a me fazer perguntas que, até então, eu evitava.

Talvez você queira fazer o mesmo (e recomendo que faça agora). Então, já anote algumas perguntas que podem te ajudar a começar e no Apêndice A você encontra um questionário completo para esta primeira avaliação.

Como eu reajo quando estou sob pressão?

Quais situações mais me tiram do sério no trabalho? Elas têm algo em comum?

Que tipo de líder eu estou sendo hoje: aquele que inspira ou aquele que controla?

Quando foi a última vez que alguém do meu time discordou de mim? Como eu reagi?

Quais feedbacks eu já recebi (formais ou informais) sobre meu estilo de liderança?

O mais importante aqui não é encontrar respostas “certas”. É perceber como você se sente ao responder. Existem perguntas que a gente tenta racionalizar, mas lá no fundo a gente sabe a verdade. Se alguma dessas perguntas te incomodar, ótimo sinal. Significa que você está mexendo nas camadas certas.

Foi só quando comecei a me observar nas situações reais que percebi o quanto meu modo de operar era automático. Por exemplo: eu tinha um padrão claro de ficar com o semblante fechado quando estava focada ou preocupada. Para mim, era só “concentração”. Para o time, era um sinal de que eu estava irritada e inacessível.

Outra cena clássica: alguém começava a apresentar uma ideia que eu achava fraca e, antes mesmo da pessoa terminar, eu já interrompia para dizer como aquilo não fazia sentido. Na minha cabeça, eu estava economizando tempo. Na cabeça do outro, eu estava sendo grossa e desrespeitosa.

A chave aqui é criar pequenas pausas de consciência:

“O que eu estou sentindo agora?”

“Por que estou reagindo desse jeito?”

“Essa é a melhor forma de lidar com isso ou só estou repetindo meu padrão de sempre?”

Essas perguntas internas, feitas em tempo real, podem mudar completamente o rumo de uma interação.

Mas como garantir que essas observações não se percam? Como transformar percepções momentâneas em mudanças duradouras?

A resposta está em uma prática que muitos líderes subestimam, mas que pode ser a diferença entre evoluir de verdade ou apenas repetir os mesmos padrões com uma nova roupagem.

Escreva sobre você (mesmo
que seja só um parágrafo por dia)

A prática da consciência plena (*mindfulness*) e o registro em diário podem aumentar o autoconhecimento, ajudando a identificar padrões de comportamento e emoções, e a aprender com erros e sucessos.

Então, uma prática que também irá te ajudar é ter o hábito do *journaling*. Não precisa ser poético, não precisa ser diário, nem precisa de um caderno lindo com capa de couro. Mas precisa ser verdadeiro.

Uso inclusive essa prática até hoje. Muitas vezes, importantes insights surgem em momentos “não óbvios”, como uma caminhada ou até mesmo durante o banho. Para estes casos, desenvolvi algumas estratégias para estas capturas: um caderno simples sem pautas, post-its espalhados pela casa e um grupo comigo mesma no WhatsApp.

Não ter tempo de escrever não é desculpa, pois quando não tenho essa possibilidade, um áudio resolve perfeitamente.

Algumas vezes, eu só anotava frases soltas, tipo:

“Hoje fui grossa com o time. Percebi, mas só depois.”

“Tive vontade de interromper o fulano na reunião. Me segurei. Vitória!”

“Senti que fui mais empática na reunião 1:1 com a Ana.”

Note que ser específico com a situação observada fará diferença quando você aprender sobre feedback no Capítulo 6. Mas tome nota desde já sobre este ponto: seja sempre específico em seus apontamentos.

Outros dias, quando estava mais inspirada (ou mais mexida), eu escrevia uma página inteira sobre como me senti em determinada situação, quais emoções apareceram e o que eu poderia fazer diferente.

Se quiser, aqui vão algumas perguntas que podem te ajudar a começar esse hábito:

Qual foi meu maior desafio de liderança hoje?

Em que momento do dia eu senti orgulho do meu comportamento?

Quando percebi que estava reagindo de forma automática?

O que eu faria diferente se pudesse repetir o dia?

Com o tempo, você vai começar a perceber padrões. Vai identificar situações que te tiram do eixo com mais frequência. Vai enxergar progressos que, sem o *journaling*, passariam despercebidos.

E o mais importante: vai começar a criar um espaço de autoanálise, o qual é a base de qualquer desenvolvimento real.

Feedback informal: o espelho que a gente não gosta de encarar (mas precisa)

Por mais que a gente faça exercícios individuais, tem uma coisa que o autoconhecimento sozinho nunca vai te dar: o olhar do outro.

Busque ativamente feedback de “críticos amorosos” — indivíduos que se importam com seu bem-estar e estão dispostos a dizer a verdade.

É prudente validar feedback difícil ou surpreendente com outras pessoas para evitar reações exageradas. Abertura para receber feedback, seja positivo ou negativo, é uma característica de líderes autoconscientes.

É aí que entra o feedback informal. Não estou falando de avaliações de desempenho anuais, com frases prontas e aquela tensão típica de RH. Estou falando de conversas reais, diretas, com gente que convive com você e que tem coragem de te dizer o que vê.

Uma vez, depois de uma reunião tensa, chamei um colega de confiança e perguntei de forma simples:

“Se você pudesse me dar um conselho como líder, qual seria?”

Percebe o tom? Não é: *“Me dá um feedback completo sobre minha performance.”*

É uma pergunta simples, específica e que convida a pessoa a colaborar com o seu crescimento.

A resposta veio sem rodeios:

“Você precisa aprender a escutar até o final. Parece que, enquanto a gente fala, você já está pensando na resposta.”

Na hora, meu primeiro impulso foi me justificar. Mas me forcei a ouvir. Sem interromper. Sem explicar. Só escutar.

Você pode fazer o mesmo. Escolha uma ou duas pessoas de confiança. Pode ser alguém do time, um par, até um amigo que te conhece bem. Pergunte algo como:

“Tem algo que você acha que eu deveria melhorar no meu jeito de liderar?”

“Existe alguma atitude minha que você acha que pode estar desmotivando o time e eu não percebi?”