

Desperte
o LÍDER
em
você

Amostragem

RICARDO SANTIN

Desperte o LÍDER em você



UM GUIA PRÁTICO E INSPIRADOR
PARA SUA NOVA LIDERANÇA

Prefácio de **Ricardo Basaglia**
Posfácio de **Ricardo Dalbosco**
Participação de **Giovane Gávio**


ACTUAL

Desperte o Líder em Você

Copyright © 2026 Actual

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

Copyright © 2026 Ricardo Santin

ISBN: 978-85-62937-86-6

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

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

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S233d
Santin, Ricardo
Desperte o líder em você: um guia prático e inspirador para sua nova liderança / Ricardo Santin; prefácio de Ricardo Basaglia; posfácio de Ricardo Dalbosco; participação de Giovane Gávio. — 1. ed. — Rio de Janeiro: Actual, 2026.
168 p.; 15,7 x 23 cm.
ISBN 978-85-62937-86-6
1. Liderança. 2. Gestão de pessoas. 3. Desenvolvimento de líderes. 4. Comportamento organizacional.
I. Basaglia, Ricardo. II. Dalbosco, Ricardo.
III. Gávio, Giovane. IV. Título.

CDD 658.4092

Índice para catálogo sistemático:

1. Liderança: Administração 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 Mutùs

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:



abdr
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
DIREITOS INTELECTUAIS

ASSOCIADO



À minha esposa, Laís, pelo seu apoio e dedicação incondicional.

*À minha filha, Sofia, por me inspirar a cada dia
("Você é sempre meu amor!").*

*Aos meus pais, Geraldo e Marlêne, pelo exemplo
que me guia e pelo incentivo.*

*“Na liderança,
cada conquista é
fruto de um esforço
coletivo baseado
em conexão e
confiança.”*

RICARDO SANTIN

Agradecimentos

E screver este livro foi algo que sempre sonhei, mas não imaginava exatamente quando seria nem como as experiências e pessoas fantásticas que marcaram minha vida e trajetória até aqui teriam um papel tão fundamental nesta construção. Deixar um pouco deste aprendizado em forma de conhecimento aplicável para você, leitor, me enche de satisfação e traz a certeza de que podemos aprender e evoluir continuamente.

Agradeço de uma maneira muito especial à minha esposa, Laís Schmitz Passoni, pelo seu amor, companheirismo e pela incansável energia que me deu forças em diversos momentos na construção desta obra. Ela foi a primeira leitora, revisora e contribuiu com insights valiosos e muitas reflexões.

Agradeço também à minha filha, Sofia Passoni Santin, pela paciência em situações em que precisei me ausentar e pelos agradáveis momentos únicos durante a fase de escrita, sentada ao meu lado desenhando.

Quero agradecer também aos meus pais, Geraldo Santin e Marlêne Elvira Tormem Santin, e à minha irmã, Renata Santin, e sua família pelo suporte em todas as etapas.

Não posso deixar de agradecer à minha sogra, Marilea Schmitz, cujo apoio constante trouxe mais leveza à nossa rotina familiar. Sua presença, cuidando e brincando com minha filha, foi um reforço valioso, permitindo que eu conseguisse me dedicar à escrita deste livro.

Agradeço também aos meus primeiros professores de escola técnica e de engenharia e grandes incentivadores no início de minha carreira,

Jean-Marc Stephane Lafay, Rodrigo Panosso Zeilmann e, em especial, Rolando Vargas Vallejos, que sempre acreditaram em mim.

Deixo um agradecimento especial aos grandes líderes que tive e que me ensinaram a ser um profissional mais completo em diferentes fases da minha trajetória: Jandrey Maldaner — grande amigo e que, inclusive, me auxiliou com muita dedicação na revisão deste livro — João Carlos Oliveira Lopes, Patrick Pfeiffer, Jakob Fischer, Gabriel Francisco Mognaga, Gerald Degen, Juergen Müller, Mathias Hofmann e Otávio Rodacoswiski.

Agradeço ao Fabricio Albrecht e à Maria Regina Runze, que foram essenciais em minha jornada de autoconhecimento e desenvolvimento.

Quero agradecer também a todos meus colegas, times que liderei nestes últimos anos e aos meus liderados diretos. Juntos, erramos, aprendemos, tivemos momentos incríveis e muitas conquistas. Vocês me desafiaram e me possibilitaram ser um líder melhor a cada dia.

Agradeço a todos os mentorados que tenho impactado e, principalmente, ao Augusto de Oliveira, à Janaina Fuchter, à Renata Pacheco e ao Rogers Santos, que contribuíram com cases de superação e sucesso nesta obra.

Não posso deixar de fazer um agradecimento muito especial ao meu mentor de marca pessoal, Ricardo Dalbosco, que tem me auxiliado a explorar o potencial, até então adormecido, de gerar valor e impactar as pessoas. Suas dicas e provocações me fizeram expandir minhas perspectivas e encarar também o desafio de escrever este livro.

Agradeço também ao grande time da Editora Alta Books, em especial ao Rodrigo Mentz, que tornaram esta obra possível.

Meu último agradecimento deixo a você, leitor, por acreditar na mudança e querer ser o verdadeiro líder de que seu time precisa. Parabéns pela atitude em assumir o protagonismo de sua liderança. Vamos em frente nesta jornada de conexão e descobertas.

Sumário

Prefácio	1
INTRODUÇÃO	
O seu despertar para um novo líder	3
CAPÍTULO 1	
Os desafios da primeira liderança e da transição	9
CAPÍTULO 2	
Calma, não acontece só com você	19
CAPÍTULO 3	
Por que está tão difícil liderar de forma humanizada?	31
CAPÍTULO 4	
A mudança de perspectiva como diferencial	43
CAPÍTULO 5	
A transformação começa em você mesmo	55

CAPÍTULO 6

V = Ver a si mesmo 61

CAPÍTULO 7

O = Observar com profundidade 83

CAPÍTULO 8

A = Agir com intenção 107

CAPÍTULO 9

R = Reaprender com constância 123

CAPÍTULO 10

A mudança começa agora 135

CAPÍTULO 11

Acredite em você 149

Posfácio 157

Prefácio

Vivemos em uma era de transformações significativas no mundo do trabalho e, não raro, temos a sensação de que a velocidade das mudanças supera qualquer previsão que possamos fazer. As estruturas hierárquicas tradicionais estão sendo questionadas, a inteligência artificial está redefinindo processos e as gerações mais jovens chegam ao mercado com expectativas completamente diferentes sobre liderança e propósito no trabalho.

Nesse cenário de constante evolução, uma contradição se torna cada vez mais evidente: enquanto as empresas reconhecem que a liderança é um dos fatores mais críticos para o sucesso organizacional, a maioria dos profissionais ainda assume posições de liderança sem qualquer preparo formal para essa função. É como se esperássemos que alguém dirigisse um carro apenas por ter assistido outras pessoas dirigindo.

Essa lacuna entre a importância da liderança e a falta de preparação adequada gera consequências que vão muito além dos resultados financeiros. Equipes desmotivadas, alta rotatividade, ambientes tóxicos e o esgotamento de líderes sobrecarregados são apenas alguns dos sintomas de um problema sistêmico que precisa ser enfrentado com urgência.

Em meu livro *Lugar de Potência*, abordo como as competências comportamentais e a capacidade de construir relacionamentos genuínos se tornaram diferenciais competitivos fundamentais. No mundo atual, não basta ser tecnicamente competente; é preciso saber inspirar, engajar e desenvolver pessoas. A liderança humanizada deixou de ser um “*nice to have*” para se tornar uma necessidade estratégica.

O que torna o trabalho de Ricardo Santin especialmente relevante é sua abordagem prática e empática sobre essa questão. Ele não apenas identifica os problemas que novos líderes enfrentam, mas oferece um caminho estruturado e aplicável para superá-los. O método VOAR, que ele desenvolveu, é um ótimo exemplo de como conceitos complexos de liderança podem ser transformados em ferramentas práticas e acessíveis.

A proposta de liderança consciente e adaptável apresentada neste livro dialoga diretamente com as demandas do mercado contemporâneo. Não se trata mais de comandar e controlar, mas de criar ambientes onde as pessoas possam entregar seu melhor potencial. É sobre equilibrar resultados com desenvolvimento humano e presença genuína com direcionamento estratégico.

Particularmente, valorizo a honestidade com que Ricardo aborda os medos e as inseguranças inerentes à jornada de liderança. Reconhecer que ninguém nasce pronto para liderar e que o desenvolvimento é um processo contínuo é libertador para qualquer profissional que esteja assumindo essa responsabilidade pela primeira vez.

Em um mercado onde a transformação é a única constante, líderes que abraçam o aprendizado contínuo e cultivam a adaptabilidade não apenas sobrevivem, mas prosperam. Este livro oferece o mapa para essa jornada de transformação pessoal e profissional.

Ricardo Basaglia

Mestre em administração de empresas pela FGV/EAESP, com extensão em Behavioral Science of Management pela Universidade de Yale, e autor do best-seller *Lugar de Potência: Lições de carreira e liderança de mais de 10 mil entrevistas, cafés e reuniões*.

Produz conteúdo de carreira e liderança nas redes sociais (@ricbasaglia) e no podcast Lugar de Potência.

O seu despertar para um novo líder

A jornada da liderança é fascinante e repleta de desafios em um caminho que não é linear e não aceita atalhos. Muitos profissionais que almejam cargos de gestão não sabem exatamente o que precisam demonstrar para justificar seu potencial e conquistar a tão esperada promoção. Outros acreditam já estar prontos, mesmo sem a experiência ou a vivência que essa responsabilidade exige. É comum que novos líderes repitam erros que muitos líderes experientes já cometeram. Aqueles em transição de função, por sua vez, tendem a acreditar que basta replicar a cartilha aplicada em outras áreas ou com diferentes equipes para alcançar os mesmos resultados.

Será que estamos diante de um cenário conhecido, onde as perguntas continuam sendo as mesmas? É provável que sim, mas as respostas exigidas em um ambiente incerto, dinâmico, complexo e em constante transformação são bem diferentes. Esse novo contexto pede resiliência, foco estratégico, adaptabilidade e, sobretudo, o desenvolvimento de habilidades humanas como grandes vantagens competitivas.

Pesquisas mostram que apenas 14,5% dos gestores tiveram algum treinamento formal antes de assumir sua primeira função de gestão¹ e que 70% do desenvolvimento de líderes ocorreram na prática, pela

¹ AMARAL, RCG. Os desafios da primeira gestão: uma pesquisa com jovens gestores. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 21, n. 3, 19 out. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/840/84050674006/html/>. Acesso em: 15 jul. 2025.

experiência cotidiana.² Isso deixa claro que o aprendizado acontece no exercício da função e, muitas vezes, de modo incompleto, deixando lacunas que resultam em liderados desmotivados e em resultados que ficam pelo caminho. Além disso, apenas 7,9% dos novos gestores no Brasil são mapeados e indicados em processos formais de sucessão.³ Esse número evidencia ainda mais o problema: se não há mapeamento, como pode haver preparação adequada? Assim, líderes são recrutados ou promovidos sem passar, na maioria dos casos, por um *onboarding* estruturado. É como aprender a dirigir com o carro já em movimento.

Outro dado reforça a importância desse ponto: um estudo recente da Gartner com 1.400 líderes de RH em 60 países mapeou as 5 principais tendências e prioridades para 2025, e o desenvolvimento de líderes e gestores aparece como o maior desafio dessa lista.⁴

Mas por que tudo isso é relevante? Porque, ao longo de minha carreira executiva e também atuando como mentor, percebi a dificuldade que muitos profissionais têm em sair da zona de conforto técnica, onde dominam execução e entrega, e entrar na zona relacional, de influência e impacto positivo por meio da gestão de pessoas. Muitos ainda não compreenderam seu verdadeiro papel de desenvolvedores de talentos e insistem em resolver tudo sozinhos. Preferem estilos de imposição, controle e microgerenciamento, tentando reproduzir o modo como atuavam como analistas ou especialistas. O problema é que esse modelo, pouco a pouco, cria ambientes tóxicos, afasta talentos, destrói times e compromete resultados. E então, surge uma sucessão de consequências: pessoas deixam empresas devido à falta de boas lideranças; profissionais despreparados,

² McCALL, M. W.; LOMBARDO, M. M.; EICHINGER, R. A. *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger Limited, 1996.

³ AMARAL, RCG. Os desafios da primeira gestão: uma pesquisa com jovens gestores. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 21, n. 3, 19 out. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/840/84050674006/html/>. Acesso em: 15 jul. 2025.

⁴ Estudo As 5 principais prioridades para líderes de RH em 2025. Gartner. 2024. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/areas-de-interesse-em-rh-para-2025>. Acesso em: 18 jul. 2025.

sem habilidades humanas desenvolvidas, perdem oportunidades de promoção; e gestores que não evoluem correm o risco de estagnação ou até mesmo de desligamento.

Por isso, é fundamental compreender a mudança na dinâmica da função. O mundo atual requer líderes adaptáveis, próximos de suas equipes e conscientes em suas intenções e ações. Quem não se reinventar ficará ultrapassado. As novas gerações já não aceitam chefes autoritários, e o futuro pertence a quem conecta, inspira e engaja. Não se trata apenas de preparar melhores gestores, mas de reconhecer o impacto direto dessa preparação no envolvimento das pessoas, na construção de estratégias, na produtividade e na perenidade dos negócios.

Esses cenários reforçam que existe uma curva de aprendizado muito grande na jornada do líder e me fazem lembrar muito bem de alguns medos que eu gostaria de compartilhar com você e que me acompanharam no início de minha trajetória e transição para cargos de gestão. O receio de não ser aceito ou respeitado pelo time, de cometer erros devido à falta de experiência e o medo de tomar decisões por me preocupar com o pensamento dos outros ou por achar que eu não era capaz foram algumas barreiras que precisei superar.

Nessa fase inicial, é natural que o medo e a insegurança levem a posturas como centralizar tarefas, buscar o controle absoluto, falhar na clareza da comunicação ou evitar delegar responsabilidades. Afinal, há uma falsa crença de que, para liderar, é preciso mostrar serviço e resolver tudo sozinho. Eu só fui entender que o verdadeiro papel de um líder não é carregar o time, mas sim desenvolver as pessoas, quando percebi que é fora dessa zona do medo e do heroísmo exagerado que avançamos na essência da liderança.

Mas antes de você embarcar comigo nas próximas páginas de experiências e vivências, eu gostaria de me apresentar. Sou Ricardo Santin, executivo, conselheiro consultivo, palestrante e mentor de carreira e de liderança. Já impactei a trajetória de inúmeros profissionais em mentorias individuais, programas corporativos e escolas de negócios. Dediquei grande parte de minha carreira à pesquisa, inovação e tecnologia na área

de processos de fabricação para a indústria de moldes e matrizes, automotiva e médica, atuando e liderando projetos multidisciplinares no Brasil e na Alemanha. Com um estilo inspirador e autêntico, atuo há quinze anos na indústria, em áreas como gestão de projetos, qualidade e produção, liderando e inspirando grandes times.

Tenho convicção de que a liderança acontece na simplicidade das ações e no contato próximo e genuíno com as pessoas. Ter a clareza da importância de seu papel e do impacto que você causa na equipe é o primeiro passo para a construção de resultados junto com seu time.

De forma prática e autêntica, este livro equilibra o desejo por resultados rápidos com a arte de gerar conexão e confiança. Ao mesmo tempo, reflete demandas contemporâneas como protagonismo, engajamento do time e adaptabilidade. E, além disso, oferece uma visão simples e reflexiva sobre aspectos técnicos e comportamentais para inspirar líderes em formação ou aqueles que desejam revisar conceitos essenciais.

Não é sobre controle, mas sobre desenvolver
pessoas, inspirar e criar um legado.

RICARDO SANTIN

Durante a leitura, você navegará pelos desafios da liderança com foco em gestão de pessoas, explorando um método que criei, com ferramentas práticas para apoiar novos gestores e líderes em transição. Compartilharei também *cases* de mentorados, liderados e profissionais que acompanhei, para que você encontre inspiração e confiança em seu próprio processo de evolução.

Liderar não é algo passageiro nem uma alternativa. Exige dedicação, coragem e vontade de fazer o que é certo junto de seu time. Como bem diz Simon Sinek na obra *Líderes se servem por último*, “A liderança não é a licença para fazer menos; é a responsabilidade de fazer mais. E este é o problema. Liderar dá trabalho. Consome tempo e energia.

Os efeitos nem sempre são medidos facilmente, e nem sempre são imediatos. A liderança é um compromisso com seres humanos.”⁵

A boa notícia é que tudo isso pode ser aprendido. É possível evoluir, tornar-se um profissional melhor e se transformar no líder de que sua equipe precisa. Afinal, tenho certeza de que você vai querer:

- ▶ Criar um estilo autêntico, humanizado e inspirador.
- ▶ Dominar estilos de liderança situacional e comunicação empática.
- ▶ Desenvolver o time sem microgerenciar, com presença, escuta e autonomia com responsabilidade.
- ▶ Ser visto como exemplo, ouvido e reconhecido sem precisar se impor.
- ▶ Ser admirado, e não temido.
- ▶ Conquistar reconhecimento por alcançar resultados junto de seu time.

Agora eu o convido a iniciar não apenas uma nova etapa de carreira, mas uma jornada de transformação, capaz de gerar impacto positivo nas pessoas por meio de seu novo modo de liderar. Você está pronto para esse caminho de reinvenção? Vamos juntos.

Boa leitura!

⁵ SINEK, Simon. *Líderes se servem por último: Como construir equipes seguras e confiantes*. São Paulo: Alta Books, 2019.

Amostragem

Os desafios da primeira liderança e da transição

Você já deve ter passado por uma situação parecida: é comprometido, assume o protagonismo, faz entregas constantes, entende que está pronto, só está à espera da promoção, mas ela não chega. Sente-se frustrado quando recebe um feedback um pouco vago dizendo que você tem potencial, é bom tecnicamente, mas ainda precisa melhorar alguns aspectos, principalmente comportamentais.

Mesmo assim, você não se abate, levanta a cabeça, busca novos feedbacks, reforça seus pontos fortes e encontra a harmonia naqueles pontos que estavam impedindo seu crescimento. Até que, de repente, surge uma oportunidade, alguém acredita em você e a tão sonhada promoção bate à sua porta. Pronto, agora você é um líder!

Passado o momento da celebração da conquista, começa uma verdadeira travessia rumo ao desconhecido. É preciso coragem, pois a mudança não é silenciosa. Todos olham agora para você, e a expectativa é alta. Antes, você era acostumado a cuidar de si mesmo, a entregar seus resultados, a pensar em seu mundo, mas agora, tudo mudou. Você precisa entregar resultados junto de seu time, só que não existe um manual e ninguém lhe ensinou os detalhes. E aqui começam os dilemas. Você ainda acredita que para ser um bom líder, basta continuar sendo

um bom técnico, mas então aparecem as dúvidas, as comparações e os questionamentos:

“Meu time não faz o que eu peço.”

“O que interessa é o resultado.”

“Se eu mesmo fizer é melhor.”

“Como é que meu colega consegue?”

“Não sei o que estou fazendo aqui.”

“Minha vontade é demitir meio mundo.”

Você não está sozinho. Muitos gestores iniciantes vivem esse vazio, acham que estão prontos e acreditam que continuar entregando como faziam antes seja o melhor caminho, mas não compreendem que a nova função exige uma virada de chave: não é mais sobre o que você faz, mas sobre o que você inspira os outros a realizar.

Segundo a *Harvard Business Review*,⁶ entre 50% e 60% dos executivos falham nos primeiros dezoito meses em novos cargos, não por falta de competência, mas por não compreenderem que o jogo mudou. Como disse Alberto Yoshikazu Kuba em um evento de que participei, “O tamanho do desafio é proporcional à sua falta de conhecimento”.⁷

As heranças de chefes do passado

Muitos líderes em início de jornada ou mesmo em transição de função não têm boas referências, pois foram liderados por chefes autoritários, distantes e centralizadores. Sem saber como agir de modo diferente, ou por estarem acostumados a esse estilo que ainda se perpetua em muitas

⁶ CARUCCI, R. Executives Fail to Execute Strategy Because They're too Internally Focused. *Harvard Business Review*, Cambridge, 13 nov. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/2017/11/executives-fail-to-execute-strategy-because-theyre-too-internally-focused>. Acesso em: 9 ago. 2025.

⁷ Citação de Alberto Yoshikazu Kuba, diretor-presidente Executivo da WEG no Fórum Radar — Debates e Insights para impulsionar a sua indústria, organizado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), em Florianópolis, em 27 de março de 2025, onde o autor esteve presente.

organizações, acabam repetindo o modelo. Uma pesquisa da FGV em parceria com a Talenses⁸ mostrou que 87% dos profissionais já tiveram um líder tóxico.

Peço a você um momento de atenção agora: reflita por alguns minutos, pegue papel e caneta e anote os comportamentos tóxicos que você já vivenciou. Se você destacou pontos como líder autoritário que impõe medo, que utiliza ameaças, que classifica o time e faz pré-julgamentos, que pratica microgerenciamento, que não escuta e não recebe críticas, que fala alto, grita e expõe você publicamente perante os colegas, cuidado, pois, mesmo sem querer, você pode acabar reproduzindo esse padrão.

De acordo com Ebersson Terra, no livro *Manual antichefe: Como enfrentar a toxicidade na gestão e não repetir os mesmos erros ao se tornar líder*,⁹ um líder tóxico costuma se encaixar em padrões recorrentes. Ele não apenas fragiliza a confiança e a saúde mental das pessoas, como também compromete resultados e influencia a cultura da organização. O maior aprendizado que Terra nos deixa é o de que reconhecer esses sinais é o primeiro passo para quebrar o ciclo e escolher um caminho diferente. Liderança não se constrói pela repetição daquilo que adoece, mas pela decisão consciente de criar ambientes saudáveis, humanos e inspiradores.

Conheci Janaina em um programa de mentoria em uma escola de negócios. Ela atuava como coordenadora em uma empresa onde convivia com problemas de relacionamentos, se sentia sufocada e sem desafios que pudessem contribuir com seu desenvolvimento. Durante nossas sessões de mentoria, ela trazia muito o sentimento de vitimização e jogava a culpa no ambiente, nos outros. Então, fizemos um trabalho de autoconsciência para que ela pudesse entender melhor a influência dela mesma

⁸ Pesquisa Lideranças tóxicas e os impactos na cultura organizacional, clima e carreira profissional. Talenses Executive e FGV. 2025. Disponível em: <https://publicacao.talensesgroup.com/pesquisa-liderancas-toxicas>. Acesso em: 18 jul. 2025.

⁹ TERRA, Ebersson. *Manual antichefe: como enfrentar a toxicidade na gestão e não repetir os mesmos erros ao se tornar líder*. São Paulo: Buzz Editora, 2024.

e como seus comportamentos colaboravam para um ambiente menos favorável naquele momento.

*Percebi que uma abordagem mais colaborativa poderia gerar melhores resultados do que uma postura defensiva ou ríspida. O controle emocional foi um dos pilares no processo de transformação, pois consegui reduzir significativamente comportamentos de ações e reações de forma impulsiva. O grande fator de mudança no meu estilo foi compreender que liderar não é sobre controle, mas sobre influência. Eu entendi que liderar não é se fechar, e sim se conectar.*¹⁰

O depoimento de Janaina reforça como o autoconhecimento é essencial e como nós, líderes, somos responsáveis pelo ambiente em que estamos inseridos e, consequentemente, pela qualidade dos relacionamentos e pelo engajamento das pessoas (detalharei mais sobre estas questões no Capítulo 6 do livro). Não é à toa que estudos da Gallup¹¹ indicam que 70% do engajamento da equipe dependem do líder. Afinal, são as atitudes e a postura do gestor imediato que o fazem ser considerado como inspirador, e não seu cargo.

Lembro-me de uma vez quando fiz uma transição de função. Eu já estava como responsável por um time e, inclusive, já era líder de líderes. Em uma das primeiras interações com o time, participei como ouvinte de uma reunião que eles estavam habituados a fazer. Geralmente, nas primeiras semanas de transição, costumo observar o ambiente, escutar as pessoas, aprender com o time e fazer minhas anotações e análises. Só depois começo a implementar ajustes e mudanças junto da equipe. Neste caso, encontrei uma equipe acuada, sem autonomia, que não tinha a confiança como base e não valorizava o esforço e as contribuições de

¹⁰ Janaína Fuchter em entrevista concedida ao autor.

¹¹ Estudo What Is Employee Engagement, and How do You Improve it. Gallup. 2024. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>. Acesso em: 14 jul. 2025.

cada um, o aprendizado e, muito menos, exercitava a escuta e reconhecia as boas ideias.

Terminei a reunião com inúmeras páginas de anotações e com a certeza sobre o caminho que aquele time precisaria trilhar para criar conexões, confiança e o engajamento necessário para superar desafios em conjunto. Além disso, encerrei a reunião com a mensagem que o time precisava ouvir naquele momento: que eu considerava e respeitava todo o trabalho realizado pelo time até então e que eu daria todas as condições e o apoio necessário para continuarmos a jornada e evoluirmos juntos. Eu não critiquei as pessoas, não falei que tudo estava errado ou tentei impor meu jeito. Afinal, este é o papel do líder: assumir a responsabilidade, estar à disposição e inspirar o time pelo exemplo. É como diz Luiz Vabo Jr. em uma das frases que traduz a essência da liderança: “Toda interação de liderança é uma interação de educação.”¹²

A síndrome do herói: quando o líder tenta resolver tudo sozinho

No início da jornada, no entanto, não temos essa experiência ou vivência suficientes para saber como lidar com os desafios e os dilemas das equipes. Em minha primeira função como líder, eu tinha inúmeros medos e inseguranças, como o medo de não ser aceito ou respeitado pelo time, de cometer erros e não atingir os resultados esperados ou de não cumprir as expectativas depositadas em mim. Sentia uma pressão de quem estava acima para que eu atingisse objetivos imediatos, no curto prazo, e queria mostrar resultados a qualquer custo. Automaticamente, comecei a tomar atitudes e a adotar comportamentos e posturas que não representavam a liderança inspiradora e humanizada, mas que pareciam ser as melhores para o momento.

¹² Citação de Luiz Vabo Jr. em palestra durante a imersão em Gestão de Pessoas, na turma 15 do G4 Educação em 2024, onde o autor esteve presente.

Não busquei a participação do time, centralizei tarefas e deixei de delegar, pois imaginava que eu faria melhor e mais rápido. Adotei o microgerenciamento e o comando e controle por acreditar que era daquilo que eu precisava para avançar, e priorizei o atingimento de resultados rápidos de meu jeito. Tempos depois, percebi que eu havia deixado o time de lado e estava pensando no que era melhor para mim, mas não para as pessoas. Com isso, me sobrecarreguei, falhei na comunicação e na gestão da equipe, negligenciei as rotinas e rituais de liderança, não fazia reconhecimento e, muito menos, alinhamentos de prioridades e feedbacks.

Para onde esse caminho estava me levando, ou melhor, levando as pessoas? Naquela época, eu também não sabia.

É incrível como em certos momentos da carreira, seja em uma fase inicial de liderança ou em uma transição de função, existe uma falsa crença de que liderar é ser aquela pessoa que tem de mostrar serviço e resolver tudo sozinho. Sem preparo, acreditamos que temos de dar conta de tudo, participar de tudo, responder por todos e controlar cada detalhe. A intenção pode ser boa, mas o efeito do perfeccionismo e do controle excessivo é devastador: time desmotivado e líder esgotado. Demoramos a entender que é fora desta zona do medo e do heroísmo exagerado que o líder se transforma e impacta as pessoas de forma positiva.

Um líder que compartilha responsabilidades
desenvolve autonomia e mostra que cada um
tem um papel essencial no sucesso coletivo.
É desse modo que ele consegue inspirar e
impactar pelo exemplo.

RICARDO SANTIN

Esse foi o despertar que aconteceu com Renata. Ela era estagiária e havia assumido uma função de analista de planejamento Jr. em um departamento que liderei. Nessa função, ela exercia a liderança por

influência ao liderar projetos. Quando iniciou um MBA em Gestão de Projetos, fizemos sessões de mentorias em que ela trouxe a dificuldade em delegar por buscar o perfeccionismo e, por isso, querer fazer tudo sozinha. Ela não conseguia encontrar a harmonia em mostrar o direcionamento estratégico em projetos e, ao mesmo tempo, inspirar e engajar o time.

Um dos maiores aprendizados que eu tive foi reconhecer a importância do autoconhecimento como pilar do desenvolvimento pessoal e profissional. Com a ajuda da mentoria, identifiquei padrões de comportamento que limitavam meu crescimento, como a busca por perfeição e o medo de delegar. Trabalhamos metodologias práticas que me ajudaram a mapear gatilhos emocionais e a direcionar minha atuação à minha intenção. A virada de chave veio quando compreendi que confiar nas pessoas e delegar responsabilidades nos projetos não significava perder o controle, mas sim multiplicar resultados. Ao enxergar o potencial da equipe, passei a escutar mais, entender as motivações do time e proporcionar desafios que incentivassem o crescimento individual de cada um. Observar a evolução das pessoas e saber que contribuí para isso tornou-se minha maior fonte de motivação. A confiança deixou de ser um risco para se tornar uma estratégia de desenvolvimento coletivo.¹³

O relato da Renata é inspirador e nos mostra como evoluir continuamente é determinante, mesmo sem uma função disciplinar formal. Ela percebeu que liderar é mais escuta do que fala e como é possível conseguir mais conexão e menos imposição. No Capítulo 7, abordarei dicas práticas para você entender melhor o ambiente em que está inserido e aumentar sua conexão com o time.

¹³ Renata Pacheco em entrevista concedida ao autor.