

# LIDERANÇA É UMA ESCOLHA



5 ATITUDES PARA UMA LIDERANÇA  
MAIS "GENTIFICADA", CONSCIENTE  
E TRANSFORMADORA

MARCO FABOSSI



# Introdução

## Liderança é uma Escolha

### Principalmente Para Quem Já Está em Posição de Liderança

*"Cada vez que assumi uma posição de liderança, imaginei que a equipe começaria automaticamente a me enxergar como líder. Mas o tempo passou... e a ficha caiu: muitas vezes eles me viam como chefe, não como alguém em quem realmente podiam confiar."*

Essa é uma realidade comum em muitas organizações: profissionais são promovidos para posições de liderança, mas continuam atuando como gestores de tarefas. Eles ocupam a posição, têm o crachá, assumem as responsabilidades, mas **não fazem a escolha mais importante: a escolha de liderar de verdade.**

É justamente sobre isso que este ebook trata.

Ele é pra quem já está em posição de liderança, mas sabe, lá no fundo, que pode se tornar um/a líder ainda melhor.

Um/a líder capaz de gerar resultados sustentáveis, desenvolver pessoas, formar novos líderes e construir times fortes, sem ter o peso de carregar tudo nas costas.

E isso começa na **escolha diária** de se tornar uma referência confiável, inspiradora e presente para o seu time. Este ebook é um convite direto a você, que já lidera pessoas, para dar o próximo passo para tornar a sua liderança ainda mais extraordinária.



## Gestão e Liderança

### Dois Papéis Diferentes, Mas Complementares

Vamos encarar uma verdade incômoda: Muita gente em posição de liderança não está liderando. Estão controlando orçamentos, tarefas e resultados, cobrando prazos, preenchendo relatórios, cuidando de processos, melhorando a infraestrutura... Mas ainda que convivendo diariamente com o time, estão emocionalmente distantes das pessoas, adiando conversas necessárias, postergando feedbacks importantes, e assim acabam construindo muros ao invés de pontes. Afinal, não basta estar perto, é preciso estar próximo das pessoas!

E por que isso acontece? Porque, em geral, são pressionados e cobrados por melhores resultados, e acabam priorizando "coisas" (resultados, tarefas, processos...) ao invés de pessoas, esquecendo-se de que são elas que, de fato, entregam esses resultados. E quanto mais confiantes, preparadas, empoderadas e engajadas estiverem essas pessoas, melhores serão os resultados. Se esquecem de que é impossível liderar sem "colocar gente na agenda".

Vamos então esclarecer aqui esses dois importantes papéis:

#### ✓ O seu Papel como Gestor/a

- Organizar recursos e processos.
- Garantir prazos e indicadores.
- Controlar entregas e resultados.

E a boa gestão é imprescindível, porque está focada em controlar as "coisas" para que tudo funcione com eficiência. A boa gestão garante que a organização tenha a sustentação necessária para seguir existindo, já que sem bons resultados não conseguiria sobreviver no mercado.

Mas é justamente aqui que está o "pulo do gato" entre Gestão e Liderança! Coisas são passíveis de controle, pessoas não.

**Pessoas se relacionam!**

#### ✓ O Papel da Liderança

- Fortalecer as Relações de Confiança
- Construir um Time Forte, onde Bem-Estar e Segurança Psicológica estejam presentes
- Desenvolver Pessoas e Formar novos Líderes

*Imagine alguém tentando pedalar uma bicicleta com apenas uma roda. Não importa o quanto essa pessoa se esforce, ela não consegue ir longe sem cair. Porque movimento sem direção não leva a lugar nenhum. Essa metáfora é o retrato de muitos líderes que aceleram na gestão, controlando prazos, entregas e processos, mas esquecem da direção da liderança, que exige conexão, presença e construção de relações.*



Liderança e gestão são como as duas rodas da bicicleta. Gestão move, liderança direciona. Gestão é representada pela roda traseira, que faz a bike andar. Já a roda dianteira representa a liderança, que dá direção e equilíbrio para bike.

As duas rodas se complementam, e precisam trabalhar juntas para que o melhor resultado aconteça.

O problema é que existe uma tendência de ficarmos mais focados na roda dianteira, em função da cobrança por resultados, e deixarmos a roda traseira de lado. Esse é um dos erros mais comuns na liderança, e infelizmente, o pior deles! **Não caia nessa armadilha!** Nas próximas páginas eu te conto como fugir dela!

#### 🔥 Reflexão para você, líder:

- Quanto você, de fato, tem escolhido liderar, colocado gente na agenda, e não apenas fazer a gestão de "coisas"?

É mais do que hora de assumir a liderança real, que não se baseia apenas na posição ou no cargo, mas sim na confiança e na conquista de melhores resultados com pessoas que você constrói no dia a dia.



## A Primeira Atitude Construa Relações de Confiança

*Breno, gerente de uma área técnica, acreditava que ser líder era ter todas as respostas. Por medo de perder autoridade, não pedia ajuda, não mostrava vulnerabilidades e tentava resolver tudo sozinho.*

*O resultado? Um time distante, desmotivado e desconfiado.*

*Até que, em uma reunião, ele mudou sua postura e disse: "Pessoal, temos um grande problema e eu não sei como sair dele. Eu preciso da ajuda de vocês para encontrarmos o melhor caminho juntos."*

*Essa frase simples virou a chave da liderança de Breno. Ele percebeu que ser vulnerável não o enfraquecia, mas o tornava acessível, confiável e mais humano aos olhos do time.*

"Meu time não confia em mim como eu gostaria..." Se essa frase já passou pela sua cabeça, você não está sozinho. Muitos líderes assumem uma posição de liderança acreditando que o respeito e a confiança virão automaticamente. Mas não é assim que as coisas funcionam.

**A confiança não vem junto com o crachá.** Ela precisa ser construída, dia após dia, através das suas atitudes, presença e interesse genuíno pelas pessoas.

### Por que a confiança importa?

- Sem confiança, a insegurança permeia as relações.
- Sem confiança, as pessoas não compartilham o que realmente pensam.
- Sem confiança, **conflitos** se tornam **confrontos**
- Sem confiança, o time não colabora tanto e entrega muito menos do que poderia.
- Sem confiança não existe liderança, porque liderança pressupõe relacionamentos significativos, e sem confiança eles simplesmente inexistem. Você pode até mandar e as pessoas obedecerem, mas isso não é liderança!

### ✓ Conflito x Confronto

O conflito é bom e necessário se quisermos evoluir, criar e inovar. Conflito tem a ver com ideias e possibilidades. Você traz a sua ideia, eu trago a minha, e podemos juntar as duas, ou escolher seguir com a sua, por exemplo. O importante é sairmos do conflito com a melhor opção. No conflito não existe disputa, mas ampliação de consciência, humildade e colaboração. **A transparência das conflitos reforça a confiança.**

Já o confronto acontece quando o ego toma a frente da conversa, e a "minha ideia", a "minha opinião" tem que prevalecer. O confronto cria debates e disputas, nos afastando do diálogo e da possibilidade de evoluirmos juntos. **E isso enfraquece a confiança.**

Então, fomente **conflitos produtivos**, mas evite confrontos. O conflito produz luz, já o confronto gera calor. Para reforçar a confiança, **precisamos de mais luz e menos calor.**

### ✓ O que gera confiança?

- 1** Interesse genuíno pelas pessoas  
Se aproxime, pergunte, escute, lembre do que é importante para cada um.
- 2** Vulnerabilidade e Autenticidade  
Vulnerabilidade não é fraqueza ou fragilidade, mas a **coragem de ser você mesmo**, permitindo que sua equipe, que está com você no dia a dia batalhando ao seu lado, saiba com quem está lidando. Frases como: "Me desculpe", "Eu errei", "Eu não sei", "Você pode me ajudar?" reforçam a sua autenticidade.  
Caso contrário, você precisará vestir um personagem ou capa de super-herói para liderar, e as pessoas não querem se relacionar com personagens ou heróis, mas com outro ser humano, imperfeito e autêntico. Isso fortalece a confiança.
- 3** Disponibilidade verdadeira  
Não basta "ter a porta aberta". É preciso demonstrar presença real e ser acessível. Presença real significa estar inteiro/a nos momentos em que estiver conversando com as pessoas. Sem "telinhas" te distraindo durante a conversa, por exemplo.
- 4** Reconhecimento a Apreciação Sinceros  
Existe uma diferença entre reconhecer e apreciar. Resultados e realizações você **reconhece** aquilo que foi feito, pessoas você **aprecia** pelo que são. Aprenda a reconhecer os pequenos e grandes avanços e resultados do seu time, mas aprenda também a apreciar cada membro da equipe **pelo que são**, e não apenas pelo que realizam.
- 5** Honestidade e Transparência  
Seja radicalmente honesto/a e íntegro/a em suas atitudes. Seja fiel aos seus valores. Procure falar com pessoas, e não sobre pessoas. Fale o que precisa ser dito com respeito, mas fale. Seja transparente em suas decisões e escolhas.
- 6** Realize  
Busque melhorar suas competências para realizar o seu trabalho. Seja um exemplo de aprendizado contínuo. Cumpra o que prometer. Termine o que você começar. Isso aumenta sua credibilidade e a confiança.

#### 🔥 Reflexão para você, líder:

- Quanto o seu time realmente confia em você?
- Quanto você confia no seu time?
- O que você precisa e pode fazer para reforçar as relações de confiança com as pessoas do seu relacionamento?

Confiança é como o ar que respiramos. Quando está presente ninguém percebe, mas quando falta, todos sofrem. **Marco Fabossi**



## A Segunda Atitude Construa um Time Forte

### Relações São Mais Importantes do que Pessoas

*Imagine que você precisa atravessar um abismo, mas não consegue ver a ponte. Você sabe que precisa avançar, mas não sente segurança alguma. Esse é o sentimento de muitos profissionais em times que não têm segurança psicológica. Eles sabem que podem contribuir mais, mas têm medo de errar, de se expor ou de serem punidos. O papel da liderança é tornar essa ponte visível. É construir um ambiente seguro, onde as pessoas possam falar, discordar, errar e aprender sem medo.*

Você já percebeu que ter pessoas talentosas não garante um time forte? **O que realmente constrói um time vencedor são as relações de confiança e a segurança psicológica entre essas pessoas.**

#### ✓ O que é uma equipe forte?

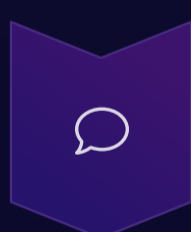
- É um time que confia e cuida um do outro.
- Que lida bem com **conflitos produtivos**.
- Que se apoia para alcançar resultados coletivos, e não apenas individuais.

#### ✓ Segurança Psicológica: A Base das Equipes Fortes

Segundo Amy Edmondson, segurança psicológica acontece quando o time se sente seguro para falar, errar e aprender sem medo de punição. Porque sem essa segurança:

- O time se cala diante dos erros.
- O time omite informações por medo de ser exposto.
- O time faz o mínimo necessário para sobreviver ao ambiente.

#### ✓ Como você, líder, pode fortalecer seu time na prática:



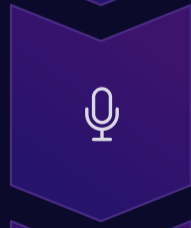
##### Valorize opiniões divergentes

Encoraje o time a discordar de você e entre si, sempre com respeito.



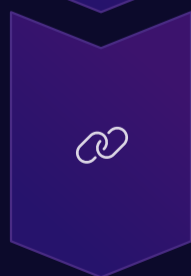
##### Facilite conversas necessárias

Não fuja das tensões. Transforme conflitos em aprendizado.



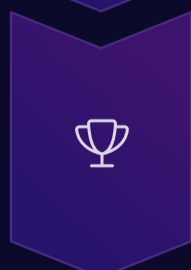
##### Dê voz a quem normalmente se cala

Pergunte diretamente o que pensam os mais quietos da equipe. Crie um espaço igualitário de fala.



##### Fomente a Interdependência

Reforce o pensamento de que quando um ganha, todos ganham. Que a dor de um, é a dor de todos, e que nada se constrói sozinho.



##### Celebre

Celebre as conquistas, encerre ciclos, pare para avaliar o que está funcionando e o que não está. O que podemos fazer melhor no próximo ciclo. Reconheça os resultados e aprecie as pessoas.

#### 🔥 Reflexão para você, líder:

- Quão forte é sua equipe, considerando os pontos que colocamos aqui?
- Das iniciativas propostas aqui, o que você tem feito para fortalecer o seu time?
- Quer saber o que pode melhorar no ambiente da equipe? Pergunte a eles!



## A Terceira Atitude

# Alinhe Expectativas e Faça Bons Acordos

*Felipe, gerente de tecnologia, acreditava que o time já sabia quais eram suas expectativas sobre comportamentos, disponibilidade, dedicação, qualidade...*

*E por isso, raramente dizia às pessoas o que esperava delas. Quando os resultados não aconteciam do jeito "certo", ele dizia: "Isso é óbvio! Eles já deveriam saber..."*

*E pensando assim seguia evitando de alinhar expectativas de forma explícita.*

*Até que um dia percebeu que o nível de erros e retrabalhos estava muito acima do aceitável, e decidiu deixar os combinados mais claros e checar o entendimento quando explicava ou ouvia algo.*

*A partir daí o time passou a entregar mais e com menos retrabalho. Felipe aprendeu que aquilo que era óbvio para ele, não era tão óbvio para os outros, e vice-versa.*

Você já deve ter vivido essa cena:

- Pessoa 1: "Eu esperava que você entregasse desse jeito!"
- Pessoa 2: "Mas eu não sabia que você esperava desse jeito!"
- Pessoa 1: "Mas deveria saber"

Isso acontece não só no trabalho, mas em casa também, não é verdade?

Acontece porque falta alinhamento de expectativas. **E essa falta de alinhamento claro é uma das maiores causas de frustração na liderança e nas equipes, acredita?**

### ✓ Suposições Perigosas

- "Eles já deviam saber."
- "Está óbvio para todo mundo."
- "Achei que tínhamos combinado."

Essas frases revelam **um dos maiores erros de liderança**: assumir que o outro já sabe, ou que entendeu o que você queria dizer, sem validar o entendimento.

### ✓ Como alinhar expectativas de forma prática

#### Comunique o que você espera, de forma clara e específica.

Evite frases genéricas como "o resultado seja legal".

Diga exatamente o que espera: "o resultado precisa ser acima de X, até dia Y, com análises detalhadas sobre o crescimento de vendas de cada produto."

Alinhe expectativas sobre comportamentos esperados, disponibilidade, qualidade, e tudo o que for necessário.

#### Cheque o entendimento.

Pergunte: "O que você entendeu? Pode me explicar com suas palavras?"

#### Deixe que as pessoas digam o que esperam de você!

Não basta dizer o que você espera das pessoas. É preciso convidá-las a dizer o que elas esperam de você em determinada tarefa, projeto, e também em sua liderança. "O que você espera de mim como seu/sua líder?"

### ✓ O que você ganha com bons acordos

- Maior clareza.
- Menos frustração.
- Menos retrabalho.
- Menos mal-entendidos.
- Menos desgaste nas relações.
- Mais foco no que realmente importa.

#### ✎ Reflexão para você, líder:

- Quanto tempo você tem dedicado à alinhar expectativas com cada pessoa do seu time?
- Que frustrações, erros e retrabalhos têm acontecido por falta de alinhamento de expectativas?
- O que você precisa fazer para reforçar o alinhamento de expectativas na sua liderança?



## A Quarta Atitude

# Empodere as Pessoas

*Algumas aves criam suas asas enquanto estão voando. É uma metáfora perfeita para líderes que querem desenvolver times autônomos e protagonistas. Se você esperar o time estar 100% pronto antes de dar espaço, você nunca vai empoderar ninguém. As pessoas crescem no movimento, quando você oferece espaço, suporte e confiança para que elas próprias construam suas asas em pleno voo.*

Você já parou para pensar que, **quanto mais sua equipe depende de você, menos você está formando novos líderes?** Além de construir uma equipe fraca e dependente. É por isso que "quanto menos a sua equipe precisa de você, mais líder você se torna" Empoderar é desenvolver o time para que ele avance com segurança, mesmo quando você não está por perto.

### ✓ O que é empoderar na prática?

- 1** **Compreender que há diferentes níveis de maturidade**  
A mesma pessoa pode ter níveis de maturidade diferentes em atividades diferentes. E você precisa levar isso em consideração na hora de empoderar. Talvez a pessoa precise que você esteja um pouco mais perto no início da jornada, e aos poucos pode ir dando espaço a ela. Se ela já esteja bem preparada para assumir a atividade, aí então você pode delegar. É preciso fazer essa leitura do contexto e nível de maturidade.
- 2** **Delegar com responsabilidade**  
Delegar não é "delargar". É preciso acompanhar de forma estruturada, sem microgerenciar.
- 3** **Dar liberdade com limites claros**  
"Você tem autonomia para decidir X e Y, mas me avise se surgir Z."
- 4** **Aceitar que o time pode fazer diferente (e melhor) de você**  
O caminho deles não precisa ser o seu, desde que o resultado seja alcançado.
- 5** **Desenvolver o pensamento crítico do time**  
Ao invés de dar respostas prontas, pergunte:
  - "O que você pensa sobre isso?"
  - "Como você resolveria?"
  - "Quais alternativas você vê?"
- 6** **Reconhecer o progresso e as conquistas da equipe**  
Mostre que você vê e valoriza a evolução das pessoas, ainda que elas não tenham alcançado a excelência naquilo que fazem. Esse acompanhamento e reconhecimento é muito importante!

### ✓ O medo do líder que não empodera

Muitos líderes evitam empoderar porque pensam:

- "E se a pessoa errar?"
- "E se eu perder o controle?"
- "E se acharem que não sou mais necessário?"

Mas a verdade é: **Quanto menos sua equipe precisa de você, mais você está liderando de verdade.** E além disso, esse o único caminho para a formação de novos líderes, que é sua responsabilidade também!

#### ✦ Reflexão para você, líder:

- O que você continua fazendo que poderia ser feito por alguém de sua equipe?
- O que a sua equipe fica te esperando para decidir ou fazer, que não precisaria? (se não souber a resposta, pergunte a eles)
- O que você deveria fazer, mas não consegue? (será que não consegue porque está se envolvendo em coisas que não precisaria?)



## A Quinta Atitude

# Construa uma Cultura de Feedback

Em uma grande empresa, o líder só chamava o time para conversar quando algo dava muito errado. O time associava feedback a bronca e crise.

Como percebeu que as coisas não estavam caminhando como deveriam, um dia o líder decidiu mudar a abordagem.

Passou a fazer pequenas conversas frequentes, destacando o que estava funcionando bem e o que podia melhorar. O clima da equipe mudou completamente.

O time passou a buscar o líder antes que os problemas crescessem, e o feedback deixou de ser um evento doloroso para se tornar uma prática saudável e contínua.

Você já deve ter ouvido que feedback é importante. Mas infelizmente, na prática, a maioria dos líderes só dá feedback em três situações:

- Quando o problema já está grande demais.
- Quando precisa justificar uma decisão difícil.
- Quando o RH exige.

Esse é o caminho mais tóxico para tratar o feedback, porque transforma uma ferramenta de crescimento em instrumento de punição ou obrigação.

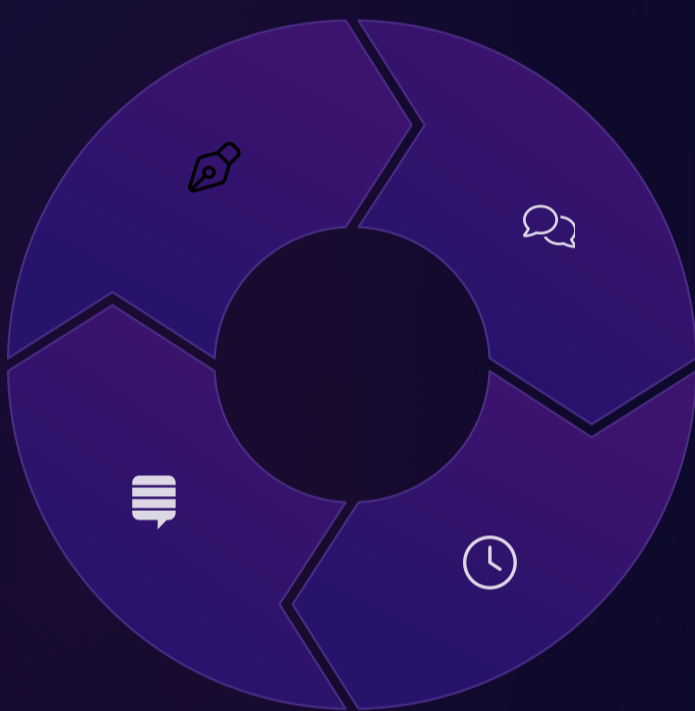
### ✓ O que é uma cultura de feedback

#### Seja o exemplo

Primeiramente, você líder, precisa ser o/a primeiro/a a pedir e receber feedbacks de sua equipe, e então trabalhar para melhorar naquilo que é necessário.

#### Troque percepções

**Troca de percepções, e não julgamentos ou ataques.**



#### Torne natural

Feedback frequente, natural e equilibrado. Reconhecimento do que está funcionando, não só do que precisa melhorar.

#### Seja oportuno

Conversas rápidas, no fluxo da rotina, não apenas em reuniões formais.

**Liderança é exemplo**, portanto, quando sua equipe vir que você líder é exemplo de receber feedback e melhorar com eles, eles também estarão dispostos a fazer o mesmo. É assim que uma cultura de feedback começa a acontecer.

### ✓ Como dar feedback de forma respeitosa e produtiva

#### 1. Escolha o momento certo

De preferência, o mais próximo possível do comportamento observado.

#### 2. Descreva o comportamento, não a pessoa

"Na reunião de hoje, você interrompeu três colegas..." (ao invés de: "Você é desrespeitoso.")

#### 3. Mostre o impacto do comportamento

"Isso fez com que algumas ideias não fossem discutidas."

#### 4. Combine uma ação para o futuro

"O que você vai fazer para que isso não aconteça novamente?"

### ✓ Como receber feedback como líder

- **Peça feedback ao time.** "O que você gostaria que eu fizesse diferente como líder?" Se perceber que estão com receio de falar, junte-as numa sala, faça a pergunta, e deixe-as conversar sem a sua presença. Depois de um tempo você volta e certamente terá um bom resultado.
- **Não se justifique.** Apenas ouça, agradeça e reflita depois.
- **Mostre que você está disposto a melhorar.** Compartilhe o que você vai ajustar com base no que ouviu, e peça a ajuda deles.

### ✓ Feedback não é evento, é cultura

Criar uma cultura de feedback significa quebrar o ciclo da surpresa e da tensão. Significa fazer do feedback uma conversa natural, constante e construtiva.

Lembre-se: **Feedback é um ato de amor.** A gente só dá feedback pra quem a gente se interessa por seu crescimento e desenvolvimento.

#### ✦ Reflexão para você, líder:

- Baseado no que acabou de ler, o que você precisa fazer diferente para estabelecer uma cultura de feedback na sua liderança?
- Pensando nos últimos acontecimentos, quais são os feedbacks que você ainda não deu, mas precisa fazê-lo? Mãos à obra!
- Quando você vai se reunir com sua equipe para pedir feedback sobre sua liderança?

# Síntese da Jornada

## ✓ As 5 Atitudes para uma Liderança mais "Gentificada", Consciente e Transformadora

Atitude	O que é	Por que é importante	Como aplicar na prática
<b>0 Despertar</b>	Reconhecer que gestão e liderança são papéis diferentes, mas complementares.	Você já está em posição de liderança, mas precisa escolher liderar de verdade.	Coloque "gente na agenda", além de resultados e processos. Não se esconda atrás do crachá.
<b>1. Construa Relações de Confiança</b>	Criar um ambiente onde o time se sinta seguro para colaborar.	Sem confiança, não há conexão, e sem conexão, não há liderança.	Pratique vulnerabilidade, presença, interesse genuíno e reconhecimento sincero.
<b>2. Construa um Time Forte</b>	Fortalecer as relações do time, e não apenas as habilidades individuais.	Relações fortes sustentam equipes que enfrentam desafios juntos.	Promova segurança psicológica, estimule o conflito produtivo e fomente a interdependência.
<b>3. Alinhe Expectativas e Faça Bons Acordos</b>	Deixar claros os combinados sobre entregas, comportamentos e apoio mútuo.	Reduz ruídos, retrabalho e frustração.	Comunique com clareza, cheque o entendimento e permita que o time também alinhe o que espera de você.
<b>4. Empodere as Pessoas</b>	Desenvolver a autonomia do time para que não dependam exclusivamente de você.	Quanto menos o time precisa de você, mais você está liderando.	Delegue com responsabilidade, aceite o erro como parte do processo e desenvolva o pensamento crítico.
<b>5. Construa uma Cultura de Feedback</b>	Fazer do feedback uma prática contínua e natural.	Feedback constante evita surpresas e potencializa o desenvolvimento do time e da liderança.	Dê feedbacks frequentes, peça feedback ao time, ouça com humildade e demonstre que você está aprendendo com eles.

# Conclusão

## 🌟 Liderar é uma Jornada, Não um Destino

Liderança não é um evento isolado. Não é um título, nem um crachá.

Liderança é uma jornada contínua de **escolhas diárias e intencionais**.

Lembre-se que não existem líderes perfeitos, mas tampouco existem bons líderes que não busquem aperfeiçoamento constante; portanto, o aprendizado contínuo, natural e espontâneo é o caminho que lhe permitirá se desenvolver cada vez mais como líder.

E quando você se torna um/a líder melhor, além da autorrealização como líder e ser humano, você se torna uma liderança daquelas que as pessoas se lembram com gratidão, pelo interesse genuíno que demonstrou por elas, e por tê-las conduzido a lugares melhores do que conseguiriam chegar sozinhas.

Mais do que um trabalho, liderar é a missão e o privilégio de:

- **Construir um futuro melhor.**
- Melhorar o ambiente de trabalho
- Potencializar o crescimento das pessoas ao seu redor.
- Construir times vencedores.
- **Formar novos líderes.**
- **Deixar um legado** que faça diferença na vida das pessoas, e no mundo.

Parabéns e obrigado por chegar até aqui. Siga em frente.

A sua nova jornada como líder está apenas começando. Sucesso!

**Se este ebook fez sentido pra você, repasse-o a outros/as líderes. Ah, e se puder, deixe seu depoimento em [coracaodelider.com.br](https://coracaodelider.com.br) 🙏**

Deus te abençoe,

Abração,



 marco  
fabossi

**Marco Fabossi**, mentor de líderes, palestrante e escritor

@marcofabossi

fabossi@coracaodelider.com.br