

TRABALHO E LIDERANÇA

O Líder que *Escuta*

Pequenos hábitos que fazem diferença na equipe



TRABALHO E LIDERANÇA

O Líder que *Escuta*

*Pequenos hábitos que fazem diferença na
equipe*

CAIO MEIRELES



livraria.com.br

Sobre esta edição

Autoria. Caio Meireles é um nome de pena criado pela Livraria. O texto foi escrito com apoio de inteligência artificial e passou por curadoria editorial.

Ilustrações. As fotografias e ilustrações deste livro são conceituais e foram geradas por inteligência artificial. Elas não mostram pessoas, empresas ou situações reais. Os diagramas foram desenhados para esta edição.

Exemplos. Os personagens, as empresas e os números dos exemplos são inventados. Qualquer semelhança com pessoas ou empresas reais é coincidência.

Fontes e datas. As pesquisas, normas e dados citados foram consultados em outubro de 2026 e estão nas Referências. Normas mudam e muitas pesquisas vêm de empresas de outros países ou de outro porte: confira sempre as fontes oficiais e leia os resultados como indícios, não como regras.

Aviso. Este livro é informativo. Não é aconselhamento jurídico, nem de saúde, e não substitui o RH, um advogado trabalhista, um contador ou um profissional de saúde. Não recomenda marcas, produtos ou ferramentas pagas e não promete resultados.

livraria
livraria.com.br

Livros completos, claros e bem fundamentados.

© 2026 Livraria. Todos os direitos reservados. Livro digital para uso pessoal.

Sumário

INTRODUÇÃO	5
PARTE I · COMEÇAR NO NOVO PAPEL	9
01 Virei chefe. E agora?	10
02 Liderar quem foi seu colega	18
03 Ouvir antes de mudar	26
04 Autoridade sem grito	34
PARTE II · CONVERSAR COM AS PESSOAS	42
05 Conversas a dois que valem a pena	43
06 Feedback que ajuda	51
07 Conversas difíceis	60
08 Conflito no time	68
PARTE III · ORGANIZAR O TRABALHO	77
09 Metas e prioridades	78
10 Delegar sem largar nem controlar	86
11 Reuniões que funcionam	94
12 Contratar e integrar pessoas	102
13 Liderar à distância	111
PARTE IV · SUSTENTAR A CAMINHADA	120
14 Pedir ajuda e cuidar de si	121
15 Erros comuns de quem está começando	132
16 Seus primeiros 90 dias	141
CONCLUSÃO	150
APÊNDICES A A J · FOLHAS E GLOSSÁRIO	153
REFERÊNCIAS	164

ANTES DE COMEÇAR

Introdução

Na sexta-feira, você era alguém que fazia bem o seu trabalho. Na segunda, passou a ser a pessoa que responde pelo trabalho de várias pessoas.

Muita gente chega à liderança assim: de repente, sem curso, sem manual e, muitas vezes, sem ninguém para perguntar. A empresa precisava de alguém, você era a pessoa mais confiável, e o convite veio. Ou então ninguém convidou, mas a equipe passou a olhar para você quando surge uma dúvida. Isso também é liderar, mesmo sem cargo.

Este livro foi escrito para esse momento. Ele não promete transformar você num grande líder. Não traz fórmula mágica, frases de efeito nem “segredos dos melhores chefes do mundo”. Traz algo mais modesto e mais útil: um jeito simples, calmo e honesto de conduzir pessoas, baseado em escutar e em pequenos hábitos, passo a passo, com exemplos do dia a dia de empresas pequenas e médias.

Por que escuta e pequenos hábitos

Quase tudo o que uma equipe sente sobre o chefe vem de coisas pequenas e repetidas: se alguém pergunta como a semana foi, se a conversa individual acontece mesmo, se o feedback chega rápido e com respeito, se a reunião deixa todos falarem. Um líder que escuta descobre o problema cedo, decide com mais informação e não precisa adivinhar o que o time pensa.

Por isso este livro fala menos de grandes ideias e mais de hábitos: perguntar, ouvir, combinar, acompanhar. Cada capítulo termina com um passo pequeno para fazer na semana. E tudo isso pede calma: pensar antes de reagir, dizer “não” sem gritar, ouvir uma má notícia sem entrar em pânico e admitir “eu não sei” sem sentir que perdeu a autoridade.

Calma não quer dizer lentidão, moleza ou falta de firmeza. Quem escuta e lidera com calma costuma decidir melhor, e as pessoas não precisam adivinhar o humor do dia.

O que você vai encontrar aqui

O livro tem quatro partes e dezesseis capítulos. Cada capítulo é curto e começa com uma cena. Os personagens dessas cenas são **inventados**, assim como as empresas onde eles trabalham. Qualquer semelhança com pessoas reais é coincidência.

A **Parte I** trata de começar no novo papel: o que muda quando você vira chefe, como liderar quem era seu colega, como conhecer a equipe antes de mudar as coisas e como ter autoridade sem gritar.

A **Parte II** trata de conversar: conversas individuais regulares, feedback, conversas difíceis e conflitos entre pessoas.

A **Parte III** trata de organizar o trabalho: metas e prioridades, delegar, reuniões, contratar e integrar gente nova e liderar quando a equipe não está na mesma sala.

A **Parte IV** trata de sustentar a caminhada: pedir ajuda, cuidar do seu estresse, evitar os erros mais comuns de quem está começando e montar um plano para os primeiros 90 dias.

No fim, há dez apêndices: folhas para imprimir ou copiar num caderno e um glossário com os termos do livro.

Uma palavra sobre empresas pequenas

Em empresa pequena, o líder costuma fazer várias coisas ao mesmo tempo: atende cliente, resolve problema, cuida da escala e ainda lidera. Quase não existe RH, e as regras muitas vezes estão na cabeça de alguém. Por isso os exemplos deste livro vêm de lojas, oficinas, cozinhas, escritórios e fábricas pequenas, e as ferramentas propostas são leves: uma folha, uma conversa, um combinado.

Para quem é

Para quem virou líder, gestor, coordenador ou supervisor numa empresa pequena ou média. Para quem lidera sem cargo, como a pessoa mais experiente do grupo. Para quem tem um negócio próprio e uma equipe pequena. E para quem ainda vai assumir e quer chegar mais preparado.

O que este livro não é

Este é um guia de leitura, não um tratado. Ele usa algumas pesquisas, mas diz também o que elas não mostram, porque muitos estudos de gestão vêm de empresas grandes, de outros países e de contextos bem diferentes do seu.

O livro não dá conselho jurídico. Quando o assunto toca em regras do trabalho, como contrato, jornada ou demissão, ele explica apenas noções gerais. Para decisões reais, procure o RH da sua empresa, o contador ou um advogado trabalhista.

Também não trata de saúde mental com profundidade. Quando falamos de estresse e cansaço, damos só informação geral. Se você sentir que o problema é maior, procure um profissional de saúde.

Como ler

Leia do começo ao fim ou vá direto ao capítulo que está pesando hoje. Cada capítulo termina com o **Passo pequeno da semana**, uma ação que cabe numa semana ocupada, e o **O que levar daqui**, com as ideias principais. Não tente aplicar tudo de uma vez: escolha um passo, faça, observe e ajuste.



Começar no novo papel

O primeiro desafio de quem vira líder quase nunca é técnico. É de identidade. Você continua sendo a mesma pessoa, mas as outras pessoas passam a olhar para você de outro jeito. E você mesmo passa a ter outras perguntas na cabeça.

Nesta parte, vamos olhar para o começo: o que muda quando você vira chefe, como lidar com quem era seu colega até a semana passada, por que vale ouvir antes de mexer em qualquer coisa e como ter autoridade sem precisar levantar a voz.

CAPÍTULOS DESTA PARTE

- 01 Virei chefe. E agora?
- 02 Liderar quem foi seu colega
- 03 Ouvir antes de mudar
- 04 Autoridade sem grito



CAPÍTULO 1 DE 16 · PARTE I · COMEÇAR NO NOVO PAPEL

01

Virei chefe. E agora?

FIG. 1.1 Segunda-feira de manhã: a mesma sala, um papel novo (ilustração conceitual).

01

PARTE I · CAPÍTULO 1

Virei chefe. E agora?

Davi Nascimento tem 29 anos e trabalha há quatro numa loja virtual de móveis com cerca de quarenta pessoas. É um personagem inventado, como todos os deste livro. Na sexta-feira, a dona da loja o chamou para um café e disse: “Você agora coordena o atendimento”. Seis colegas passariam a responder a ele.

Davi sorriu, agradeceu e foi para casa feliz. No domingo à noite, o sorriso tinha sumido. Ele pensava: “E se eu não souber o que fazer? E se eles não me respeitarem? E se eu errar com alguém?”.

Na segunda-feira de manhã, Davi chegou mais cedo, abriu o sistema como sempre e começou a responder clientes. Ao meio-dia, percebeu que tinha passado a manhã inteira fazendo o trabalho de antes. Ninguém tinha lhe perguntado nada. Ele também não tinha perguntado nada a ninguém.

O que muda na segunda-feira

Quase nada muda no calendário. O que muda é a pergunta que as pessoas se fazem sobre você. Antes, elas perguntavam: “Ele faz bem o trabalho?”. Agora perguntam: “Ele é justo? Ele me ouve? Ele vai me proteger ou vai me expor?”.



FIG. 1.2 Liderar é, sobretudo, ajudar o trabalho dos outros a acontecer (ilustração conceitual).

Também muda a pergunta que você precisa se fazer. Antes, era “o que eu preciso entregar hoje?”. Agora é “o que o meu time precisa para entregar bem hoje?”.

Essa troca é pequena nas palavras e enorme no dia a dia. Ela explica por que tanta gente competente sofre no começo: continua usando o que sabia fazer, e isso já não basta.

Seu trabalho agora é o resultado do time

Como pessoa que executa, o seu resultado era o que saía das suas mãos. Como líder, o seu resultado é o que sai das mãos das outras pessoas, com a sua ajuda. Isso inclui coisas que antes ninguém via:

- deixar claro o que se espera de cada pessoa;
- garantir que a equipe tem o que precisa para trabalhar (informação, ferramentas, tempo);

- tirar obstáculos do caminho;
- conversar quando algo vai mal, antes de virar problema grande;
- reconhecer o que vai bem.

Essas tarefas parecem pouco, porque não aparecem numa planilha. Mas são elas que fazem o time funcionar. Um líder pode estar o dia inteiro ocupado e, ainda assim, não estar liderando: se passou o dia fazendo o trabalho dos outros, deixou de fazer o seu.

Três coisas que mudam e três que continuam

O QUE MUDA E O QUE CONTINUA QUANDO VOCÊ VIRA LÍDER

MUDA	CONTINUA
Você responde pelo resultado de várias pessoas, não só pelo seu.	Você ainda precisa de sono, de pausas e de ajuda de vez em quando.
O que você diz pesa mais. Uma frase solta pode virar notícia no grupo.	Você ainda erra e ainda pode pedir desculpas.
Você passa a saber de coisas que não pode contar a todos.	Você continua sendo a mesma pessoa, com os mesmos valores.

O que a pesquisa diz sobre chefes

Existe uma estatística famosa: a empresa de pesquisas Gallup estimou que os gestores respondem por pelo menos 70% da variação no engajamento das equipes (BECK; HARTER, 2015). “Engajamento” quer dizer o quanto as pessoas se sentem envolvidas e dispostas a colaborar com o trabalho.

O que isso mostra: quem lidera tem grande influência sobre o clima do time. O que isso **não** mostra: que o chefe é o único responsável por tudo, nem que seja possível controlar o ânimo de alguém. Os dados

são, em grande parte, de empresas dos Estados Unidos e de porte maior do que o da sua. Use o número como um aviso de que o seu jeito importa, não como uma cobrança.

Seu jeito de liderar importa mais do que parece. Mas não precisa ser perfeito para ser bom.

Calma não é moleza

Muita gente acha que, para ser respeitada, precisa ser dura. Outras acham que, para ser querida, precisam ser leves demais. As duas ideias costumam dar errado.

O líder “duro demais” consegue obediência por um tempo. Depois, as pessoas escondem erros e deixam de trazer ideias. O líder “bonzinho demais” evita conversas incômodas. Depois, o problema cresce e ele acaba explodindo, justamente o que queria evitar.

A calma está no meio, e ela é firme. É dizer com clareza o que precisa mudar, num tom respeitoso, e repetir quantas vezes for preciso. Respeito e clareza andam juntos.

As duas primeiras semanas de Davi

Na terça-feira, Davi chamou cada pessoa da equipe para uma conversa de quinze minutos. Fez três perguntas: “O que está funcionando bem para você aqui? O que atrapalha? O que você gostaria que eu fizesse diferente?”. Anotou tudo num caderno e prometeu apenas uma coisa: ouvir.

Descobriu que dois colegas perdiam quase uma hora por dia procurando respostas que ninguém tinha escrito. Descobriu também que ninguém sabia como a loja media a qualidade do atendimento. Não resolveu nada na hora. Mas, ao final da segunda semana, já tinha uma lista de três problemas reais e uma ideia do que fazer primeiro.

Ele errou também. Respondeu depressa demais a uma colega, no corredor, e percebeu que ela ficou chateada. No dia seguinte, foi até ela e disse: “Ontem fui seco com você. Não foi minha intenção. Posso explicar melhor?”. A conversa mudou o clima.

Como as pessoas costumam reagir à sua promoção

Quando se sabe que alguém virou chefe, cada pessoa do grupo reage do seu jeito. Não tome as reações como pessoais. Algumas das mais comuns:

- **Alegria sincera.** Gente que torce por você. Aproveite, mas não abuse da boa vontade.
- **Cautela.** “Vamos ver como ele vai ser.” É o grupo mais comum. A melhor resposta é o tempo e a coerência.
- **Ciúme ou mágoa.** Alguém queria a vaga, ou acha que você não merecia. Converse em particular, sem confronto.
- **Indiferença.** Quem já viu muitos chefes passarem e não espera nada de novo. Ganha-se com atitudes, não com discursos.

Em todos os casos, dar tempo ajuda. Pessoas mudam de ideia sobre você pelo que veem durante semanas, não pelo que você diz no primeiro dia.

Liderança sem cargo

Nem todo líder tem o título. Em muitas empresas pequenas, a pessoa mais antiga ou a mais confiável acaba conduzindo o grupo, sem ser chamada de chefe. Se esse é o seu caso, quase tudo neste livro vale para você, com um cuidado: você não tem o poder de decidir sozinho.

O que ajuda nesse caso é deixar claro, com quem manda de fato, até onde vai o seu papel. Pergunte à chefia: “Posso orientar os novos? Posso propor mudanças na escala? Posso conversar com o fulano sobre o atraso?”. Ter o apoio dito em voz alta evita que alguém diga “quem você pensa que é?”. E lembre: influência se constrói com ajuda concreta, escuta e coerência.

Perguntas que aparecem nessa hora

“E se eu não souber tanto quanto eles?”

É comum. Seu papel não é saber mais do que todo mundo, e sim ajudar o grupo a fazer o melhor com o que sabe. Pergunte, aprenda com a equipe e peça explicações. Isso passa confiança, não fraqueza.

“Preciso mostrar serviço logo?”

Mostre sinais de cuidado, não de pressa. Mudar muita coisa nas primeiras semanas costuma assustar o time. Veremos mais disso no capítulo 3.

“E se eu me sentir um impostor?”

Muita gente sente isso no começo. Passa com prática, com conversa honesta com alguém de confiança e com pequenas vitórias. No capítulo 14, falamos de pedir ajuda.

EXERCÍCIO GUIADO

o que mudou na minha semana

Pegue uma folha e responda, sem pressa:

- 1** Que tarefas eu fazia antes e ainda faço hoje?
- 2** Quais dessas tarefas poderiam ser feitas por outra pessoa, com alguma explicação?
- 3** O que eu faço hoje por causa do papel novo (conversar, decidir, apoiar)?
- 4** Em que parte do dia eu me sinto menos seguro?

Guarde a folha. Você vai voltar a ela no capítulo 16, quando montar o plano de 90 dias.

PASSO PEQUENO DA SEMANA

Marque uma conversa de quinze minutos com cada pessoa do seu time. Faça as três perguntas de Davi e só anote. Não prometa nada além de ouvir. Se não puder fazer com todos, comece por dois.

O QUE LEVAR DAQUI

- O seu resultado agora é o que o time consegue fazer, com a sua ajuda.
- As pessoas passam a olhar o seu jeito, não só o seu trabalho.
- Calma é clareza com respeito, não moleza.
- Pesquisas mostram que o chefe influencia o clima, mas não explicam tudo nem valem igual para toda empresa.
- Comece ouvindo. O resto vem depois.