



# LIDERANÇA EM AÇÃO

ESTRATÉGIAS PARA INSPIRAR, TRANSFORMAR E EVOLUIR

ADRIANA SORNAS PIZANI

[adri.pizani@gmail.com](mailto:adri.pizani@gmail.com)

# SUMÁRIO

<b>1 Introdução</b>	<b>4</b>
<b>2 Procrastinação</b>	<b>5</b>
I. O que é Procrastinação?	6
II. O Impacto da Procrastinação na Liderança e no Time	6
III. Técnicas para Superar a Procrastinação	7
IV. Exemplos Práticos e Histórias Inspiradoras	8
<b>3 Fenômeno do Impostor</b>	<b>9</b>
I. O que é o Fenômeno do Impostor?	10
II. Como o Fenômeno do Impostor Afeta Líderes?	10
III. Como Afeta os Liderados e a Equipe?	10
IV. Estratégias para Reconhecer e Combater o Fenômeno do Impostor	11
V. Ferramentas de Autoavaliação e Empoderamento	12
VI. Histórias de Superação	12
<b>4 Inteligência Emocional</b>	<b>14</b>
I. Os 5 Pilares no Contexto da Liderança	
II. Exercícios Práticos para Desenvolver Inteligência Emocional	
III. Casos de Sucesso de Líderes Emocionalmente Inteligentes	
<b>5 Segurança Psicológica</b>	
I. O Que é e Por Que é Crucial para Equipes	
II. Benefícios para Produtividade e Inovação	
III. Criando um Ambiente de Confiança e Acolhimento	
<b>6 Pensamento Sistêmico</b>	
I. A Importância de Ver o Todo	
II. Ferramentas Práticas e Aplicações	
III. Exemplos de Sucesso na Resolução de Problemas Complexos	
<b>7 Desafios das Equipes</b>	
I. Principais Desafios: Divergência, Conflitos e Desmotivação	
II. Estratégias para Superação e Valorização da Diversidade	
III. Exemplos Reais e Lições Aprendidas	
<b>8 Tipos de Liderança</b>	
I. Estilos de Liderança e Aplicações	
II. Vantagens e Desvantagens de Cada Estilo	
III. Adaptando o Estilo ao Contexto	

<b>9 Feedback, Comunicação Inclusiva e Não Violenta .....</b>	
I. Feedback como Ferramenta de Crescimento .....	
II. Comunicação Inclusiva e Diálogo Respeitoso .....	
III. Técnicas Práticas para Melhorar a Comunicação na Equipe .....	
<b>10 Gestão da Mudança .....</b>	
I. Entendendo o Processo de Transformação .....	
II. Superando Resistências e Liderando com Sucesso .....	
III. Ferramentas e Exemplos Práticos .....	
<b>11 Plano de Desenvolvimento Individual .....</b>	
I. Criando Planos Eficazes para Líderes e Equipes .....	
II. Recursos e Ferramentas de Apoio ao Desenvolvimento .....	
III. Exemplos de Planos de Desenvolvimento para Líderes .....	
<b>12 Humanização do Mundo das Finanças .....</b>	
I. A Importância da Humanização no Setor Financeiro .....	
II. Práticas Humanizadas e Liderança com Propósito .....	
III. Casos de Empresas Financeiras de Sucesso .....	
<b>13 Conclusão .....</b>	
I. Recapitulando os Pilares de uma Liderança Eficaz .....	
II. Próximos Passos e Reflexão Final .....	
<b>14 Referências Bibliográficas .....</b>	



# 1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma era de constantes transformações. Organizações enfrentam cenários de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, o famoso *mundo VUCA*. As mudanças sociais, culturais e tecnológicas nos desafiam a repensar não apenas como lideramos, mas por que lideramos. Mais do que nunca, líderes precisam transcender os moldes tradicionais e assumir o papel de facilitadores, inspiradores e agentes de mudança.

A liderança de hoje exige mais do que habilidades técnicas ou autoridade formal. Trata-se de um equilíbrio delicado entre resultados e relacionamentos, estratégia e empatia, assertividade e vulnerabilidade. A capacidade de lidar com emoções, construir conexões genuínas e promover ambientes de segurança psicológica deixou de ser um diferencial para se tornar uma exigência. Contudo, alcançar essa forma de liderança não é intuitivo; é um processo deliberado, repleto de desafios e aprendizados.

Este livro nasceu da necessidade de abordar essas questões com profundidade e clareza. Ele é mais do que um guia para melhorar suas habilidades de liderança. É uma jornada que explora o impacto de temas fundamentais como procrastinação, o fenômeno do impostor, inteligência emocional e segurança psicológica no sucesso dos líderes e de suas equipes. A proposta é conectar ferramentas práticas a reflexões profundas, permitindo que você transforme conhecimento em ação e potencialize seu impacto como líder.

Mas por que investir tanto tempo e energia na liderança? Porque ela é a força propulsora de qualquer transformação. Líderes não apenas moldam estratégias ou entregam resultados; eles moldam culturas, inspiram comportamentos e definem o tom das organizações. Quando a liderança é exercida com consciência e propósito, ela tem o poder de humanizar os negócios, melhorar a qualidade de vida das pessoas e criar legados duradouros.

Ao longo deste livro, você encontrará insights baseados em pesquisas recentes, estudos de caso e práticas testadas. Exploraremos juntos os desafios enfrentados pelos líderes no século XXI, desde a necessidade de liderar com empatia até a importância de implementar um plano de desenvolvimento individual. Vamos discutir como a comunicação inclusiva pode ser um catalisador para o engajamento das equipes e como o pensamento sistêmico ajuda a navegar em contextos complexos.

No entanto, este não é apenas um manual para líderes experientes. Ele também é um convite para aspirantes, gestores e qualquer pessoa interessada em influenciar positivamente o ambiente à sua volta. A liderança não é uma posição, mas um conjunto de comportamentos e escolhas que impactam a vida de outras pessoas. Seja você um CEO, um professor, um voluntário ou um mentor, as lições contidas aqui têm o potencial de enriquecer sua jornada.

Em última análise, este livro é uma homenagem ao poder transformador da liderança. É um lembrete de que, por trás de cada decisão estratégica e resultado alcançado, estão as pessoas. Liderar é, essencialmente, uma prática humana – feita de imperfeições, desafios, superações e momentos de impacto duradouro.

Então, eu convido você a refletir, aprender e se desafiar ao longo destas páginas. Juntos, vamos construir uma visão de liderança que vai além de metas e KPIs; uma liderança que transforma indivíduos, equipes, organizações e o mundo. O futuro não é algo a ser previsto – ele é algo a ser criado. E ele começa com líderes como você.



## 2 PROCRASTINAÇÃO

### O Inimigo Silencioso da Liderança

A procrastinação é um fenômeno universal. Quem nunca adiou uma tarefa importante, priorizando atividades menos relevantes, sob a justificativa de "não estar no momento certo" ou "precisar de mais inspiração"? Para líderes, entretanto, a procrastinação pode ter um impacto muito mais profundo, indo além de prazos perdidos ou objetivos adiados. Ela afeta diretamente a eficiência da equipe, a confiança dos stakeholders e a cultura organizacional.

## 2. PROCRASTINAÇÃO

### I. O que é Procrastinação?

Procrastinação é o hábito de adiar tarefas ou decisões, frequentemente substituindo-as por atividades menos urgentes ou mais prazerosas. Ao contrário do que muitos pensam, não se trata de simples preguiça. Ela está frequentemente ligada a fatores emocionais, como medo do fracasso, ansiedade ou mesmo perfeccionismo.

Para membros da equipe, procrastinar pode significar atrasar entregas essenciais ou evitar a conclusão de tarefas difíceis. Para líderes, a procrastinação frequentemente se manifesta na forma de decisões adiadas ou feedbacks que nunca são dados. Ambos os casos resultam em ineficiência e criam um ciclo de frustração e baixa produtividade que impacta todo o time.

### II. O Impacto da Procrastinação na Liderança e no Time

Quando um membro da equipe procrastina, ele não está apenas atrasando sua própria produtividade – ele está criando incertezas, desmotivando equipes e, muitas vezes, comprometendo a execução de objetivos organizacionais. São efeitos colaterais:

#### 1. Perda de Credibilidade e Redução da Eficiência Coletiva

Líderes procrastinadores frequentemente perdem a confiança de suas equipes e pares. Quando prazos são perdidos ou ações prometidas não são realizadas, a credibilidade é prejudicada, impactando a eficácia da liderança.

Quando um membro da equipe procrastina, a produtividade de todo o time é afetada. Projetos colaborativos podem sofrer atrasos significativos, prejudicando prazos e metas.

#### 2. Frustração e Desmotivação

Uma equipe depende da clareza e da orientação do líder. Quando decisões são adiadas, os membros do time podem se sentir perdidos ou negligenciados, levando à frustração e à queda no desempenho.

O comportamento procrastinador de outros membros da equipe não apenas sobrecarrega colegas que precisam compensar atrasos, mas também desmotiva a equipe, que percebe a desigualdade na distribuição de esforços.

#### 3. Cultura Organizacional Comprometida

O comportamento procrastinador do líder pode se espalhar, criando uma cultura onde a falta de urgência e a complacência se tornam a norma. Isso afeta diretamente a inovação e a capacidade de adaptação da organização.

Se a procrastinação não é abordada, ela pode se tornar endêmica, criando um ambiente onde a complacência é aceita e a responsabilidade individual é negligenciada.

#### 4. Perda de Oportunidades Estratégicas

No nível da liderança, a procrastinação pode resultar na perda de janelas de oportunidade cruciais. Decisões adiadas podem comprometer a capacidade da organização de responder rapidamente às mudanças do mercado.

### III. Técnicas para Superar a Procrastinação

Felizmente, a procrastinação pode ser enfrentada com estratégias práticas e ferramentas de gestão do tempo.



Figura 1 – Método Pomodoro

#### Método Pomodoro

Essa técnica divide o trabalho em intervalos de tempo, geralmente 25 minutos de foco intenso seguidos por uma pausa curta. Para líderes, o método pode ajudar a evitar a sensação de sobrecarga, permitindo que grandes tarefas sejam quebradas em ações menores e mais gerenciáveis.

#### Matriz de Prioridade Eisenhower

A matriz Eisenhower classifica tarefas em quatro quadrantes:

- **Urgente e Importante:** Faça imediatamente.
- **Importante, mas Não Urgente:** Planeje para depois.
- **Urgente, mas Não Importante:** Delegue.
- **Nem Urgente Nem Importante:** Elimine.

Essa abordagem ajuda a priorizar o que realmente importa, evitando que as pessoas se percam em atividades de baixo impacto.

#### Definir Micro Metas

Dividir tarefas complexas em pequenos passos alcançáveis reduz a paralisia causada pela magnitude de projetos grandes e gera um senso de progresso constante e motivação.

#### Técnica dos 2 Minutos

Se uma tarefa leva menos de dois minutos para ser concluída, faça-a imediatamente. Essa prática evita o acúmulo de pequenas ações que, somadas, podem se tornar obstáculos maiores.

#### Práticas de Autocompaixão

Muitas vezes, a procrastinação está ligada ao medo de falhar ou não atender a expectativas elevadas. Ao praticar a autocompaixão, é possível reduzir a autocobrança e abordar tarefas com mais leveza e confiança.

#### Feedback e Comunicação

Líderes devem criar um ambiente de abertura para discutir a procrastinação sem julgamentos. Feedback construtivo, combinado com incentivos claros, pode ajudar membros da equipe a

enfrentar a procrastinação.

### **Ferramentas de Colaboração**

Plataformas como Trello, Asana ou Slack permitem que equipes monitorem o progresso das tarefas em tempo real, criando um senso de responsabilidade compartilhada.

## **IV. Exemplos Práticos e Histórias Inspiradoras**

### **Sarah, a Procrastinadora Silenciosa**

Sarah era uma analista sênior em uma grande corporação, conhecida por sua excelência técnica. No entanto, ela frequentemente adiava tarefas relacionadas a apresentações ou interações com colegas, pois sentia medo de errar em público. Após feedback honesto de seu líder e o uso do método Pomodoro para se preparar em pequenos blocos de tempo, Sarah começou a enfrentar seus receios. Sua confiança cresceu, e ela se tornou uma voz ativa em reuniões estratégicas.

### **A Decisão Adiada de um Líder**

Carlos, gerente de uma equipe de marketing, procrastinava ao tomar decisões sobre cortes orçamentários, temendo reações negativas. Esse atraso criou incerteza e tensão entre seus colaboradores. Após participar de uma oficina sobre a matriz Eisenhower, ele aprendeu a priorizar e comunicar decisões difíceis de forma transparente. Essa mudança não apenas melhorou sua eficiência, mas também aumentou a confiança de sua equipe.

### **Um Time que Superou a Procrastinação Juntos**

Uma startup enfrentava atrasos recorrentes devido à procrastinação coletiva. Os membros frequentemente adiavam discussões cruciais, optando por tarefas de curto prazo. O líder introduziu o uso diário do método Pomodoro e criou reuniões semanais para revisar as prioridades usando a matriz Eisenhower. Com o tempo, a equipe começou a cumprir prazos com mais consistência, e a cultura de procrastinação foi substituída por um senso de urgência saudável.

### **Um Problema Coletivo com Soluções Compartilhadas**

A procrastinação não é apenas um desafio individual – é um problema coletivo que afeta a dinâmica e os resultados de toda a equipe. Quando líderes e membros reconhecem suas raízes e utilizam estratégias práticas para enfrentá-la, o impacto é transformador. Pode converter obstáculo em um trampolim para o crescimento.

Mais do que combater um hábito, superar a procrastinação é uma oportunidade para fortalecer a confiança, aumentar a eficiência e construir uma cultura organizacional que valoriza a ação e o progresso. Afinal, equipes de sucesso não são compostas por indivíduos perfeitos, mas por pessoas comprometidas em crescer e apoiar umas às outras no processo.





### 3 FENÔMENO DO IMPOSTOR

Reconhecer, Enfrentar e Superar

O Fenômeno do Impostor é um desafio silencioso que afeta líderes, liderados e equipes inteiras. Caracterizado por sentimentos de inadequação, medo de exposição e a crença de que o sucesso é resultado de sorte ou engano, essa condição pode minar a autoconfiança e impactar significativamente a performance profissional. Em um mundo que valoriza realizações e excelência, aprender a identificar e superar o Fenômeno do Impostor é essencial para o desenvolvimento pessoal e o sucesso coletivo.

# 3. FENÔMENO DO IMPOSTOR

## I. O que é o Fenômeno do Impostor?

Primeiramente descrito pelas psicólogas Pauline Clance e Suzanne Imes em 1978, o Fenômeno do Impostor, mais conhecido como Síndrome do Impostor, é a experiência interna de se sentir como uma fraude, apesar de evidências externas de competência. Pessoas que sofrem desse fenômeno acreditam que não merecem seus sucessos, temem ser “descobertas” e frequentemente atribuem suas conquistas a fatores externos, como sorte ou ajuda de outros.

Esta síndrome é mais comum do que se pensa e afeta pessoas de todos os níveis de sucesso e áreas de atuação, incluindo líderes e membros de equipes. O Fenômeno do Impostor pode ter implicações psicológicas significativas, incluindo ansiedade, estresse, baixa autoestima e até mesmo esgotamento emocional.

## II. Como o Fenômeno do Impostor Afeta Líderes?

Para líderes, a pressão para atender às expectativas pode intensificar o Fenômeno do Impostor. Líderes que experimentam essa sensação tendem a:

- **Evitar decisões ousadas**, temendo o fracasso ao sentir que não merecem a decisão.
- **Desconfiar do próprio julgamento e evitar assumir responsabilidades**, o que pode levar a uma liderança hesitante ou inconsistente.
- **Sobrecarga de trabalho**, evitando delegar tarefas aos liderados para tentar se sentir produtivo e/ou minimizar a sensação de inadequação com esforço excessivo.

Esses comportamentos podem prejudicar não apenas a eficácia do líder, mas também a credibilidade que a equipe deposita nele. Uma vez que a autossabotagem pode levar à ineficácia na liderança e à dificuldade em inspirar confiança e respeito na equipe. A insegurança pode se tornar aparente para os subordinados, afetando a moral e a coesão do grupo.

## III. Como Afeta os Liderados e a Equipe?

### Impacto nos Liderados

Os liderados que enfrentam o Fenômeno do Impostor podem se sentir incapazes de contribuir plenamente para a equipe, duvidam constantemente de suas próprias habilidades e realizações. Além disso, frequentemente se recusam a aceitar promoções, evitam desafios e se isolam. Essa autossabotagem limita seu potencial e impede que contribuam plenamente para os objetivos organizacionais.

As consequências mais graves seriam: levar o indivíduo a uma diminuição da produtividade, falta de iniciativa e medo de buscar oportunidades de crescimento. Essas pessoas podem evitar papéis de liderança, prejudicando seu desenvolvimento profissional e o potencial de contribuição para a equipe.

### Impacto na Equipe

Quando o Fenômeno do Impostor se infiltra em uma equipe, o ambiente de trabalho pode se tornar tóxico e pouco colaborativo. Surgem problemas como:

- **Redução da colaboração:** O medo de expor falhas leva à falta de comunicação.
- **Baixa inovação:** A aversão ao risco resulta em estagnação.
- **Cultura de comparação tóxica:** A sensação de inadequação pode fomentar um ambiente competitivo em vez de colaborativo.

A confiança e a comunicação aberta sofrem, levando a uma falta de inovação e criatividade. A equipe pode lutar para atingir seus objetivos e cumprir prazos, resultando em uma espiral descendente de moral e desempenho. Além disso, a competição interna pode aumentar, já que os membros da equipe se esforçam para provar seu valor, muitas vezes às custas uns dos outros.

## IV. Estratégias para Reconhecer e Combater o Fenômeno do Impostor

### 1. Reconhecimento e Autoavaliação

Reconhecer que o Fenômeno do Impostor está presente é o primeiro passo. Dicas:

- Faça uma lista de suas realizações e habilidades;
- Identifique padrões de pensamento autossabotadores, como a incapacidade de aceitar elogios ou a tendência de minimizar conquistas;
- Reflita sobre os feedbacks positivos que recebeu ao longo do tempo e perceba que seu sucesso é resultado de seu esforço e competência.

### 2. Reestruture o Pensamento

Pratique o questionamento de pensamentos automáticos. Pergunte-se:

- Minhas dúvidas têm base em fatos ou em percepções distorcidas?
- Que evidências provam minha competência?

Transforme pensamentos negativos em afirmações baseadas em fatos.

- Sempre que pensamentos de inadequação surgirem, questione-os com evidências concretas. Substitua esses pensamentos negativos por afirmações positivas baseadas em fatos.

### 3. Estabeleça Objetivos Realistas

Defina metas atingíveis e celebre suas pequenas vitórias. Ao definir metas alcançáveis, você pode medir o progresso de forma tangível, reduzindo a pressão por perfeição. Isso ajuda a construir uma sensação constante de progresso e competência.

### 4. Cultive a Autocompaixão

Perdoar a si mesmo por erros é fundamental para superar a autocrítica extrema. Entenda que falhar faz parte do aprendizado e do crescimento. Procure ajuda, sempre que possível.

- **Terapia e Coaching:** Conversar com um terapeuta ou coach pode ajudar a explorar as raízes da insegurança e desenvolver estratégias personalizadas para lidar com a autossabotagem. Esses profissionais podem fornecer perspectivas e técnicas valiosas para fortalecer a autoconfiança.
- **Mentoria:** Buscar a orientação de mentores em sua organização ou em sua área de atuação pode ser extremamente útil. Mentores compartilham experiências semelhantes, oferecem conselhos práticos e ajudam a validar suas competências e realizações.
- **Apoio de Pares:** Participe de grupos de apoio onde você pode compartilhar suas experiências e ouvir as de outros. Isso normaliza a experiência do Fenômeno do Impostor e diminui a sensação de isolamento.

## **5. Promova Feedback Positivo**

Líderes podem criar espaços seguros para conversas abertas sobre conquistas e desafios. Reconhecer realizações fortalece a confiança individual e coletiva.

## **IV. Ferramentas de Autoavaliação e Empoderamento**

Ferramentas de autoavaliação, como questionários e listas de verificação, podem ajudar a identificar áreas onde o Fenômeno do Impostor é mais prevalente. Programas de empoderamento, como workshops de desenvolvimento pessoal e profissional, fornecem técnicas práticas para aumentar a autoconfiança e a autoestima. Alguns exemplos de ferramentas que podem ser utilizadas são:

### **Diário de Realizações**

Escreva diariamente pelo menos três realizações, grandes ou pequenas. Essa prática ajuda a consolidar a percepção de competência e progresso.

### **Inventário de Competências**

Liste suas habilidades, formações e experiências. Revisitar esse inventário regularmente reforça a noção de valor próprio.

### **Mentoria e Rede de Apoio**

Ter um mentor ou participar de redes profissionais permite que você receba validação externa e conselhos práticos.

### **Técnicas de Mindfulness**

Práticas como meditação ou atenção plena ajudam a reduzir a ansiedade e a cultivar um estado de autoconfiança.

### **Testes de Autoavaliação**

Ferramentas como o Teste de Escala do Fenômeno do Impostor, desenvolvido por Pauline Clance, ajudam a identificar o grau em que o fenômeno afeta você.

## **V. Histórias de Superação**

### **Howard Schultz**

O ex-CEO da Starbucks também lutou com sentimentos de inadequação. Ele enfrentou o Fenômeno do Impostor reconhecendo suas realizações e cercando-se de uma equipe de apoio que reforçava suas habilidades e competências.

### **Maya Angelou**

Renomada escritora e poetisa, apesar de seu sucesso estrondoso, ela revelou que muitas vezes sentia que era uma fraude. Sua capacidade de reconhecer e desafiar esses sentimentos a ajudou a continuar escrevendo e inspirando milhões.

### **Michelle Obama**

Em seu livro *Minha História*, Michelle Obama compartilha que, mesmo sendo uma advogada formada por Harvard e ex-primeira-dama dos Estados Unidos, frequentemente sentia que não era boa o suficiente. Ela superou esses sentimentos ao focar no impacto positivo que podia gerar e na validação interna, em vez de externa.



## Sheryl Sandberg

COO do Facebook, Sandberg admitiu sentir-se uma impostora, especialmente ao escrever seu livro "Lean In". Ela superou esses sentimentos ao falar abertamente sobre suas inseguranças e ao receber apoio de mentores e colegas.

### O Fenômeno do Impostor Pode Ser Superado

Embora o Fenômeno do Impostor seja um desafio comum, ele não precisa definir sua trajetória. Reconhecer sua presença, adotar estratégias práticas e cultivar a autoconfiança são passos fundamentais para superá-lo. Líderes, liderados e equipes que enfrentam essa sensação tornam-se mais resilientes, inovadores e confiantes.

Ao olhar para dentro e perceber que o sucesso não é fruto do acaso, mas de esforços e habilidades genuínas, você estará não apenas combatendo o Fenômeno do Impostor, mas construindo uma base sólida para um futuro de realizações e impacto positivo.



Figura 2 – Fenômeno do Impostor

