



MARDESK

SOLUÇÕES CORPORATIVAS

E - B O O K

7 Passos para Liderar com Resultado

O guia prático do Thiago Ryque para gestores de PME

Thiago Ryque

Founder da Mardesk



Sumário

Por que a maioria dos gestores de PME está presa na operação

Passo 1: Assuma a Postura de Líder

Passo 2: Conheça Seu Time de Verdade

Passo 3: Defina Expectativas com Clareza

Passo 4: Crie Rituais de Gestão

Passo 5: Dê Feedback com Frequência

Passo 6: Desenvolva Autonomia no Time

Passo 7: Construa Cultura pelo Exemplo

E agora? Por onde você começa?

ORIENTAÇÃO

Como usar este material

Este guia foi feito pra ser aplicado, não só lido. Cada passo tem uma AÇÃO IMEDIATA. Aplique antes de avançar pro próximo.

Você não precisa implementar os 7 passos de uma vez. Comece pelo que está mais urgente na sua realidade hoje. Se o maior problema é time sem autonomia, vá direto pro Passo 6. Se é feedback ausente, começa no Passo 5. O guia foi desenhado pra que você entre por onde faz mais sentido para o seu negócio agora.

Mas existe uma lógica na ordem. Os primeiros passos são sobre VOCÊ como líder. Os do meio são sobre o TIME. Os últimos são sobre a CULTURA que você constrói. Quando você trabalha nessa sequência, cada passo potencializa o próximo. E o resultado composto é muito maior do que cada passo isolado.

1. Leia um passo por vez, com calma

2. Aplique a AÇÃO IMEDIATA antes de avançar
3. Anote o que precisa mudar na sua gestão real
4. Volte ao material sempre que precisar de referência
5. Compartilhe com seu time quando sentir que é o momento

UMA DICA ANTES DE COMEÇAR

Liderança não se aprende em curso. Se aprende na prática, com método e consistência. Cada ação que você aplicar aqui vai gerar aprendizado real, mais valioso do que qualquer teoria.

INTRODUÇÃO

Por que a maioria dos gestores de PME está presa na operação

Você construiu sua empresa. Contratou pessoas. Delegou tarefas. Mas o negócio ainda depende de você pra tudo funcionar.

Cada decisão passa pela sua mesa. Cada problema bate na sua porta. Quando alguém some, você cobre. Quando o cliente reclama, você atende. Quando o processo falha, você resolve. Isso não é dedicação: é aprisionamento. E o pior, você tolerou esse modelo por tanto tempo que ele virou normalidade.

O problema central não é a equipe. É o modelo de liderança. A maioria dos donos de PME construiu um negócio dependente de si mesmo porque nunca fez a transição do técnico para o gestor. Você era bom no que fazia, por isso abriu a empresa. Mas ninguém te ensinou a liderar de verdade.

Este guia existe pra mudar isso. Em 7 passos práticos, você vai entender o que está travando o seu time, por que o problema começa em você, e o que fazer a partir de hoje. Não é teoria. É o resultado de mais de 20 anos de prática: em corporações com até 200 pessoas, no varejo e em consultorias com centenas de PMEs pelo Brasil.

"Não existe empresa com problema de funcionário. Existe empresa com problema de liderança."

— Thiago Ryque

LIDERANÇA

Passo 1: Assuma a Postura de Líder

A maioria dos donos de PME é um excelente técnico que virou gestor sem perceber, e nunca fez a transição de verdade.

Você é bom no que faz. Por isso abriu a empresa. Mas agora o seu trabalho não é mais fazer: é fazer acontecer pelos outros. Essa transição exige uma mudança de postura consciente. Não é automática. E poucos fazem esse movimento com clareza suficiente pra que ele gere resultado de verdade.

O sinal mais claro de que você ainda não fez essa transição é quando você resolve os problemas do time em vez de desenvolver o time pra resolver os próprios problemas. Você continua sendo o bombeiro. E enquanto você apaga incêndio, a empresa não cresce, porque o gargalo é você.

Assumir a postura de líder não é se distanciar da operação de uma hora pra outra. É uma escolha deliberada de onde você coloca a sua energia. Cada hora que você passa fazendo o trabalho que deveria ser do time é uma hora que você não está construindo um time melhor. O custo dessa troca é alto demais pra continuar ignorando.

- Você para de ser o bombeiro e começa a ser o arquiteto
- Você investe tempo em pessoas, não só em tarefas
- Você define direção e deixa o time executar
- Você cobra resultado, não presença
- Você desenvolve o time pra resolver, não resolve por eles

AÇÃO IMEDIATA, PASSO 1

Liste as 3 tarefas que você mais faz hoje e que poderiam ser feitas por outra pessoa com treinamento adequado. Esses são os primeiros candidatos a delegação real. Não é fraqueza delegar: é liderança.

PESSOAS

Passo 2: Conheça Seu Time de Verdade

Você não pode liderar quem você não conhece. Isso parece óbvio. Mas quantos gestores realmente sabem o que move cada pessoa do time?

Conhecer o time vai além do nome, do cargo e da função. É entender o que motiva cada pessoa, o que a trava, o que ela precisa pra dar o melhor de si. Quem precisa de desafio pra performar? Quem precisa de segurança? Quem tem potencial represado que nunca foi reconhecido? Essas respostas estão no time, mas você precisa perguntar.

A maioria dos gestores sabe o que o time entrega, mas não sabe como o time se sente. E essa é a diferença entre gerenciar tarefas e liderar pessoas. Quando você entende o que move cada um, você sabe como engajar, como desafiar, como reter. Quando você não sabe, você gerencia no escuro e se surpreende quando alguém pede demissão.

A ferramenta mais poderosa pra isso é simples: a conversa individual sem pauta de resultado. Trinta minutos por mês por colaborador muda completamente a qualidade da relação e do trabalho. Não é perda de tempo: é o investimento com maior retorno que um líder pode fazer.

- Faça conversas individuais sem pauta, só para ouvir
- Pergunte sobre frustrações, não só sobre metas
- Mapeie quem tem potencial subaproveitado no time
- Identifique quem é multiplicador e quem está freando o grupo
- Descubra o que cada pessoa quer construir profissionalmente

"O gestor que não investir tempo na CONEXÃO terá que investir na CORREÇÃO."

— Thiago Ryque

AÇÃO IMEDIATA, PASSO 2

Agende 30 minutos com cada pessoa do time direto nas próximas 2 semanas. Não é reunião de resultado: é conversa de desenvolvimento. Pergunta central: o que mais te frustra aqui hoje? Ouça sem interromper e sem se defender.

GESTÃO

Passo 3: Defina Expectativas com Clareza

Um erro que mata o desempenho do time silenciosamente: cobrar o que nunca foi combinado.

As pessoas não leem a sua cabeça. O que parece óbvio pra você muitas vezes nunca foi dito de forma clara. Aí começa o ciclo que desgasta o time inteiro: você cobra, a pessoa se sente injustiçada, o clima piora, a entrega cai. Tudo isso poderia ter sido evitado com uma conversa franca no início.

Definir expectativas com clareza é um ato de respeito pelo seu time. Não é microgerenciamento: é o oposto. Quando a pessoa sabe exatamente o que se espera dela, ela tem autonomia pra trabalhar sem ficar adivinhando o que você quer. A clareza libera, não aprisiona.

‘Quero que você faça um bom trabalho’ não é expectativa: é desejo. ‘Quero que você atenda no máximo 30 clientes por semana com NPS acima de 8’ é expectativa. Quando você traduz o que quer em critérios concretos, fica fácil acompanhar e cobrar com justiça.

- Escreva o que você espera de cada função, não assuma que é óbvio
- Defina indicadores concretos: o que é um bom resultado nesse cargo?
- Estabeleça prazos e padrões de qualidade antes de cobrar
- Reveja as expectativas quando o contexto da empresa muda
- Peça pro colaborador repetir o que entendeu: a confirmação evita ruído

AÇÃO IMEDIATA, PASSO 3

Escolha 1 pessoa do time. Escreva em uma página o que você espera dela nos próximos 90 dias: entregas, comportamentos e indicadores. Depois compartilhe e peça o feedback dela. Você vai se surpreender com o que não estava claro.

PROCESSOS

Passo 4: Crie Rituais de Gestão

Gestão sem rituais é gestão por crise. As empresas que crescem de forma saudável têm uma coisa em comum: reuniões estruturadas, previsíveis e que terminam em decisão.

Não as reuniões de 2 horas sem conclusão que drenam a energia de todo mundo. As que movem o jogo. Ritual de gestão é qualquer encontro recorrente que mantém o time alinhado, resolve gargalos e gera aprendizado. Quando existem, o gestor para de apagar incêndio e começa a liderar de verdade. Quando não existem, cada dia é uma surpresa, e quase sempre desagradável.

Reunião mal feita é perda de tempo. Reunião com pauta definida, dono claro e conclusão registrada é um dos investimentos mais rentáveis que um gestor pode fazer. Trinta minutos de alinhamento semanal podem evitar horas de retrabalho e semanas de desentendimento.

Comece pelo mínimo viável: uma reunião semanal de 60 minutos com seu time direto. Pauta fixa, ritmo constante, sempre terminando em decisão. Simples, repetível, eficaz. Depois que esse ritual estiver rodando bem, você expande para os outros formatos da tabela abaixo.

Ritual	Frequência	Objetivo	Duração
Daily standup	Diária	Alinhamento e desbloqueio de gargalos	15 min
1-on-1	Semanal	Desenvolvimento individual	30-45 min
Reunião de time	Semanal	Metas, números e decisões	60 min
Review mensal	Mensal	Resultado vs. meta + plano de ação	90 min

AÇÃO IMEDIATA, PASSO 4

Implante UMA reunião semanal de 60 min com seu time direto. Pauta fixa: resultado da semana vs. meta, 3 gargalos e 1 decisão que precisa ser tomada. Faça isso por 30 dias consecutivos, sem cancelar. Consistência é o que transforma reunião em ritual.

DESENVOLVIMENTO

Passo 5: Dê Feedback com Frequência

Feedback não é avaliação anual de desempenho. É uma conversa que acontece toda semana.

A ausência de feedback gera uma ilusão perigosa: o colaborador acha que está indo bem porque ninguém disse o contrário. Aí quando você explode ou demite, ele é pego de surpresa. O problema não foi a última gota: foram os meses sem conversa.

Feedback contínuo é o que diferencia um líder que desenvolve do líder que julga. Feedback positivo específico é a ferramenta mais subutilizada na gestão de pessoas. A maioria dos gestores só fala quando algo vai mal. Mas reconhecer o que foi bem, com especificidade, é o que reforça o comportamento que você quer ver se repetir. 'Bom trabalho' não é feedback. 'Você tomou a iniciativa de ligar pro cliente antes que ele reclamasse, isso evitou um problema que custaria caro, continue fazendo isso' é feedback.

Feedback corretivo, quando dado com respeito e foco no comportamento (nunca na pessoa), é um presente. A pessoa tem a chance de ajustar antes que o problema vire demissão. Sem esse feedback, você guarda frustração, ela continua no mesmo padrão, e a relação deteriora até o ponto de não retorno.

- Feedback positivo: específico ('você fez X e gerou Y resultado'), nunca genérico ('bom trabalho')
- Feedback corretivo: sobre o comportamento, nunca sobre a pessoa
- Feedback imediato: não espere a próxima reunião pra dar um retorno importante
- Feedback como cultura: quando o líder dá, o time aprende a dar também

"Aquilo que você tolera é o que você tem."

— Thiago Ryque

AÇÃO IMEDIATA, PASSO 5

Na próxima semana, dê pelo menos 3 feedbacks positivos específicos e 1 feedback corretivo respeitoso. Anote como as pessoas reagem. A maioria do time está faminta por reconhecimento honesto, e você vai perceber isso na primeira semana.

DELEGAÇÃO

Passo 6: Desenvolva Autonomia no Time

Se o time não funciona sem você, você não tem um time. Tem dependentes.

Autonomia não é abandono. É o resultado de um processo deliberado: você ensina, acompanha, ajusta e gradualmente solta. Cada pessoa tem um nível diferente de maturidade pra cada tarefa. O líder precisa calibrar o suporte certo em cada caso. Dar autonomia demais pra quem não está pronto gera erro. Dar suporte demais pra quem já aprendeu gera desmotivação.

O método mais eficaz pra desenvolver autonomia é simples e comprovado: eu faço, fazemos juntos, você faz, você ensina. Cada etapa tem um objetivo claro. Na primeira, você modela. Na segunda, você guia. Na terceira, você observa. Na quarta, o aprendizado vira cultura: quem aprendeu agora ensina. Esse ciclo, quando rodado de forma consistente, multiplica capacidade sem multiplicar dependência de você.

O objetivo final é claro: você precisa conseguir tirar férias sem o celular tocar. Não como luxo, como sinal de que o time está pronto. Se você não consegue sair por uma semana sem a operação travar, o negócio tem um problema estrutural. E esse problema tem nome: liderança que não desenvolveu sucessores.

- Identifique decisões que você ainda toma e que poderiam ser do time
- Crie um playbook: documente processos que só você sabe executar
- Use o método: eu faço, fazemos juntos, você faz, você ensina
- Aceite que a pessoa vai fazer diferente de você, e que tudo bem
- Defina o nível de autonomia certo pra cada pessoa em cada tarefa

AÇÃO IMEDIATA, PASSO 6

Identifique a tarefa recorrente mais crítica que só você sabe fazer. Documente o processo em 10 passos e ensine alguém a executar essa semana. Dá trabalho no início. Libera muito espaço depois.

CULTURA

Passo 7: Construa Cultura pelo Exemplo

Cultura não é o que está escrito na parede da empresa. É o que é tolerado na prática.

Se você fala em pontualidade mas chega atrasado, a cultura é o atraso. Se você fala em respeito mas grita com o time, a cultura é o grito. Se você exige foco mas fica no celular durante reunião, a cultura é a distração. O líder é o primeiro código cultural da empresa. Tudo que ele faz, e o que não faz, define o padrão que os outros vão seguir.

Construir cultura é um trabalho diário, não um evento de fim de ano. Começa no que você modela, no que você reconhece publicamente e no que você não aceita em hipótese alguma. Esses três elementos formam o DNA da cultura real da sua empresa. Não o que está no slide de missão, visão e valores. O que acontece de verdade, no dia a dia.

Cultura forte não é questão de tamanho. Pequenas empresas com 5 pessoas podem ter uma cultura mais sólida e coerente do que corporações com 5.000. O que define não é o tamanho: é a consistência do líder ao longo do tempo. Cada dia que você vive os seus valores, você está programando o código cultural da empresa.

- Defina 3 valores inegociáveis da empresa, e viva eles todos os dias
- Reconheça publicamente comportamentos que representam esses valores
- Corrija com respeito os comportamentos que contradizem esses valores
- Compartilhe a história da empresa: de onde veio, pra onde vai e por que isso importa

"A disciplina devora a motivação no café da manhã."

— Thiago Ryque

AÇÃO IMEDIATA, PASSO 7

Escreva os 3 comportamentos que você quer ver no seu time toda semana. Depois seja honesto: você pratica esses 3 comportamentos consistentemente? Se a resposta não for sim, comece por você.

PRÓXIMOS PASSOS

E agora? Por onde você começa?

Você chegou até aqui. Isso já diz muito sobre o tipo de líder que você quer ser.

Os 7 passos deste guia não são teoria. São o resultado de mais de 20 anos de prática, em corporações com até 200 pessoas, no varejo e em consultorias com centenas de PMEs pelo Brasil. Cada passo veio de um problema real que um gestor real precisou resolver.

A pergunta não é 'faz sentido?'. A pergunta é: por onde você começa? Escolha 1 passo. O mais urgente pra você agora. Aplique a ação imediata. Observe o que muda. Depois parta pro próximo. Liderança não se aprende em curso. Se aprende na prática, com método e consistência.

Acessar o Acervo Gratuito Completo

Mais materiais práticos sobre liderança e gestão para gestores de PME, tudo gratuito, tudo aplicável

SOBRE O AUTOR

Mardesk | Soluções Corporativas

Thiago Ryque é o **Founder da Mardesk** — plataforma de soluções corporativas (CRM, PDV, financeiro e atendimento com IA, tudo integrado) — e consultor empresarial, mentor e treinador de líderes com **mais de 20 anos** de experiência no campo de batalha corporativo — da humildade ao comando de equipes de até 200 pessoas em grandes empresas. Sua missão é **acabar com a liderança fraca nas PMEs brasileiras**: transforma gestores comuns em líderes de alta performance e empresas no caos operacional em máquinas de resultado, com metodologias próprias (C.O.N.Q.U.I.S.T.A., F5 da Liderança e M.E.T.A.). Cristão, casado e pai — prioridades: Deus, Família e Trabalho, nessa ordem.

CONTATO

Onde nos encontrar

- WhatsApp: +55 11 96184-7395
- E-mail: contato@thiagoryque.com.br
- Site: mardesk.com.br
- Instagram: [@mardesk_oficial](https://www.instagram.com/mardesk_oficial)

Vamos conversar?

Em 30 minutos, a gente olha o SEU cenário real e você sai com 1 ou 2 alavancas concretas pra sair do operacional, profissionalizar a gestão e destravar resultado — sem enrolação e sem custo.

Quero agendar minha reunião gratuita



MARDESK

SOLUÇÕES CORPORATIVAS

+55 11 96184-7395
mardesk.com.br