



MARDESK

SOLUÇÕES CORPORATIVAS

E - B O O K

5 Decisões do Líder PME

As escolhas que separam o líder que cresce do que trava

Thiago Ryque

Founder da Mardesk



Sumário

Por que este e-book existe

Pare de fazer. Comece a liderar.

Invista no seu time antes de cobrar resultado

Crie processo antes de escalar

Tenha as conversas difíceis mais cedo

Assuma responsabilidade total pelos resultados

O que fazer agora

COMECE POR AQUI

Como usar este material

1. Leia o material inteiro UMA vez, sem parar pra executar — só pra ter a visão do todo.
2. Volte ao começo e escolha UM ponto: o mais urgente pra sua realidade hoje.
3. Aplique a AÇÃO IMEDIATA daquele ponto ainda esta semana, antes de ir pro próximo.
4. Releia daqui a 30 dias e marque o que já virou hábito de verdade no seu dia a dia.

REGRA DE OURO

Conhecimento que não vira ação não muda resultado. Não tente fazer tudo de uma vez — escolha 1, execute, depois avance. A disciplina devora a motivação no café da manhã.

APRESENTAÇÃO

Por que este e-book existe

Eu já vi centenas de empresários que constroem negócios incríveis, e travam. Não por falta de competência. Não por falta de mercado. Mas porque nunca tomaram as 5 decisões que separam o líder que cresce do que fica rodando em círculos.

Este e-book não é teoria. É o que aprendi em 15 anos gerenciando equipes de até 200 pessoas no corporativo, e o que continuo vendo no dia a dia de empresários de PMEs que chegam travados e saem em movimento.

Cada uma dessas 5 decisões parece simples quando você lê. Mas a maioria dos líderes nunca as toma de verdade. Eles sabem o que fazer, mas não decidem. E aí, o negócio paga o preço.

UMA ADVERTÊNCIA HONESTA

Se você busca motivação, este não é o lugar. O que você vai encontrar aqui é estrutura, clareza e, se você tiver coragem, decisão.

"Na vida, ou você tem razão ou você tem resultado."

— Thiago Ryque

DECISÃO 1

Pare de fazer. Comece a liderar.

A maioria dos donos de PME chegou ao topo fazendo. Eram os melhores técnicos, os melhores vendedores, os que mais sabiam do produto. E foi exatamente isso que os tornou líderes, e o que os mantém presos.

O problema não é competência. O problema é que o papel mudou e o comportamento não. Você não precisa mais ser o melhor executor da equipe. Você precisa criar o ambiente onde os melhores executores podem performar. Um líder que opera é um gargalo. Um líder que lidera é um multiplicador.

Como você sabe que ainda está operando?

- Você é o gargalo de decisão, tudo passa por você
- Quando você some, a equipe para
- Você resolve problemas que seu time deveria resolver
- Sua agenda é cheia de reuniões operacionais, não estratégicas
- Você está cansado, mas o negócio não cresce

Como sair da operação: o Método M.E.T.A.

Não é sobre delegar tudo de uma vez. É sobre criar competência e confiança de forma estruturada, sem abandonar e sem microgerenciar.

M — MAPEAMENTO

Liste todas as tarefas da sua semana e marque as que alguém do time poderia ou deveria fazer. Seja honesto. Você vai se surpreender com o que ainda carrega.

E — ESCLARECIMENTO

Documente COMO a tarefa deve ser feita, qual o critério de qualidade e quem toma a decisão em cada ponto. Sem isso, delegar é apenas transferir confusão.

T — TAREFAS

Transfira progressivamente. Não terceirize o risco, transfira responsabilidade com acompanhamento, em fases. A pessoa precisa de espaço para errar com segurança.

A — ACOMPANHAMENTO

Acompanhe o resultado, não a execução. Reunião 1:1 semanal. Feedback contínuo. Ajuste rota sem retomar a tarefa. Quem retoma a tarefa voltou para a operação.

- ☐ Liste todas as tarefas da minha semana
- ☐ Identifiquei o que posso e devo delegar nos próximos 30 dias
- ☐ Documentei o padrão de qualidade do que vou delegar
- ☐ Escolhi 1 pessoa para assumir a primeira tarefa esta semana
- ☐ Marquei a primeira reunião 1:1 de acompanhamento

DECISÃO 2

Invista no seu time antes de cobrar resultado

Cobrar resultado de quem não tem capacidade para entregá-lo não é liderança. É tortura. E o líder que não investe no desenvolvimento do time colhe exatamente isso: frustração de ambos os lados.

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

— Thiago Ryque

Desenvolvimento não é só treinamento. É feedback contínuo, é desafio na medida certa, é criar condições para que a pessoa possa crescer sem medo de errar e aprender. Um time que cresce carrega o negócio. Um time estagnado é um peso, e o líder é o responsável por isso.

Os 5 pilares do F5 da Liderança aplicados ao seu time

Pilar	O que desenvolver	Como aplicar esta semana
Autoconhecimento	A pessoa conhece seus pontos fortes e limitações?	Conversa 1:1 com mapeamento de perfil
Comunicação	Ela se expressa com clareza e ouve de verdade?	Feedback estruturado semanal
Inteligência Emocional	Reage bem sob pressão? Regula as emoções?	Check-in de estado antes de reuniões críticas
Hard Skills	Tem a competência técnica para o que você espera?	Plano de desenvolvimento com prazo definido
Mapa Territorial	Conhece as regras do jogo, formal e informal?	Apresentação às outras áreas e influenciadores

A rotina mínima de desenvolvimento (que cabe na sua agenda)

1. 1:1 semanal de 30 minutos, não é reunião de status, é conversa de desenvolvimento pessoal e profissional
2. Feedback no momento certo, não na avaliação anual, na hora em que o comportamento aconteceu

3. Desafio progressivo, aumente a responsabilidade conforme a capacidade cresce
4. Reconhecimento público, o que você reforça positivamente é o que você vai ter mais
5. Plano de desenvolvimento individual simples, onde a pessoa quer chegar e o que precisa aprender

A DECISÃO REAL

Você pode cobrar resultado de quem não está pronto, e vai frustrar os dois. Ou pode investir tempo para que a pessoa fique pronta, e multiplicar o resultado. A escolha é sempre sua.

- ☐ Tenho reunião 1:1 semanal agendada com cada liderado direto
- ☐ Dei feedback específico e construtivo nos últimos 7 dias
- ☐ Cada pessoa do meu time sabe exatamente o que espero dela
- ☐ Tenho um plano de desenvolvimento (mesmo simples) para cada membro
- ☐ Reconheci publicamente uma entrega boa nos últimos 30 dias

DECISÃO 3

Crie processo antes de escalar

Crescer sem processo é contratar problemas. Cada nova pessoa que entra sem um sistema claro aprende errado, cria seu próprio jeito de fazer, e daqui a 6 meses você tem 10 formas diferentes de executar a mesma tarefa, nenhuma delas a sua.

Processo não é burocracia. É a resposta para a pergunta: como fazemos isso aqui? Sem processo, o negócio depende de memória e de humor. Com processo, o negócio funciona mesmo quando o líder não está.

Por que os líderes evitam criar processos?

- É mais rápido fazer do que parar para explicar
- Meu time é experiente, não precisa de manual
- Processo engessa a criatividade
- Não tenho tempo agora, faço depois
- Cada caso é um caso diferente

Reconheceu alguma dessas? Eu já ouvi todas, e já usei algumas. O problema é que são desculpas disfarçadas de argumento. Sem processo documentado, o único repositório de como as coisas funcionam é a cabeça do líder. E quando o líder sai, o conhecimento vai junto.

Como documentar os 3 processos mais críticos esta semana

1. Identifique os 3 processos que mais dependem de você para acontecer
2. Grave um vídeo fazendo cada um, sem edição, sem perfeccionismo, apenas mostrando como faz
3. Peça para alguém do time assistir e executar usando o vídeo como guia
4. Corrija as lacunas que surgirem quando a pessoa tentar replicar
5. Transforme em checklist simples de 10 a 15 passos, sem parágrafos longos

O TESTE DO PROCESSO

Se um novo colaborador entrasse amanhã, quanto tempo levaria para executar essa tarefa sem perguntar? Se a resposta for muito tempo ou não sei, você não tem processo. Tem hábito.

Área	Processo crítico	Documentado?	Quem pode assumir?
Vendas	Abordagem e follow-up de lead	Sim / Não	
Operação	Entrega do produto ou serviço	Sim / Não	
Financeiro	Cobrança e controle de inadimplência	Sim / Não	
RH	Integração de novo colaborador	Sim / Não	
Atendimento	Resolução de reclamação de cliente	Sim / Não	

- ☐ Identifiquei os 3 processos mais críticos do meu negócio
- ☐ Documentei ao menos 1 processo esta semana (vídeo ou checklist)
- ☐ Testei se alguém do time consegue executar sem precisar me perguntar
- ☐ Tenho um repositório central onde os processos ficam guardados e acessíveis
- ☐ Tenho data para revisão trimestral dos processos

DECISÃO 4

Tenha as conversas difíceis mais cedo

Toda conversa que você adia virou um problema maior. O funcionário que não performa há 3 meses, o sócio com quem você evita um assunto, o cliente que abusa da relação. Você sabe qual conversa está evitando agora mesmo.

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

— Thiago Ryque

A conversa difícil não vai desaparecer. Ela vai piorar. E quando você finalmente tiver que ter, por necessidade, não por escolha, o custo vai ser muito maior: financeiro, relacional e emocional. Adiar é o caminho mais caro que existe.

Por que evitamos as conversas difíceis?

- Medo de magoar a pessoa
- Insegurança sobre como conduzir sem agredir
- Esperança de que o problema se resolva sozinho
- Não querer ser o vilão da história
- Falta de evidência concreta para sustentar o ponto

A estrutura para ter qualquer conversa difícil

1. PREPARE OS FATOS

Nunca entre numa conversa difícil com impressões, entre com dados. Exemplos concretos, datas, impactos mensuráveis. Sentimento não sustenta confronto. Evidência sim.

2. ESCOLHA O MOMENTO CERTO

Nunca em público. Nunca no calor do momento. Em privado, com tempo suficiente para a pessoa ouvir, processar e responder sem pressão.

3. COMECE PELA INTENÇÃO

Diga por que está tendo essa conversa: porque se importa com a pessoa e com o resultado que precisam construir juntos. Intenção clara desarma defensividade.

4. SEJA DIRETO E ESPECÍFICO

Não enrole. Diga o que observou, qual foi o impacto e o que precisa mudar. Clareza é respeito. Enrolar é crueldade disfarçada de bondade.

A DECISÃO REAL

Ter a conversa difícil agora é um ato de respeito: pela pessoa, pela equipe e pelo negócio. Adiar é escolher o conforto do líder no curto prazo e o problema de todos no longo prazo.

- ☐ Identifiquei a conversa que estou evitando há mais de 2 semanas
- ☐ Preparei os fatos concretos, datas, situações e impactos, para essa conversa
- ☐ Agendei o momento certo para acontecer ainda esta semana
- ☐ Tenho clareza da minha intenção antes de abrir a conversa
- ☐ Defini o que preciso ouvir da outra parte para construir uma solução juntos

DECISÃO 5

Assuma responsabilidade total pelos resultados

Esta é a decisão mais pesada das cinco. E a que mais libera. Quando você assume responsabilidade total pelos resultados da sua equipe, você para de procurar culpados, e começa a procurar soluções.

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

— Thiago Ryque

Isso não significa que o time não tem responsabilidade. Significa que quando o time falha, o líder falhou antes: na contratação, no treinamento, no processo, no feedback, na clareza das expectativas. Sempre há algo que o líder poderia ter feito diferente.

O líder que assume vs. o líder que culpabiliza

Situação	Líder que culpabiliza	Líder que assume responsabilidade
Meta não atingida	Meu time não está comprometido	O que faltou na minha orientação?
Cliente perdido	O vendedor não soube apresentar	Dei treino suficiente para essa venda?
Alta rotatividade	As pessoas hoje não aguentam pressão	Estou criando condições para ficarem?
Processo falhou	Ninguém seguiu o combinado	O combinado estava suficientemente claro?
Conflito no time	Eles simplesmente não se entendem	Fiz o suficiente para criar cultura de respeito?

Percebe o padrão? O líder que assume responsabilidade não está se autopunindo, está se fazendo as perguntas certas. E quem faz as perguntas certas encontra as soluções certas.

A PERGUNTA QUE MUDA TUDO

Antes de culpar: o que eu poderia ter feito de diferente para que esse resultado não acontecesse? Esta pergunta não é fraqueza. É o sinal mais claro de liderança madura.

- ☐ Na última vez que algo deu errado, me perguntei o que poderia ter feito diferente
- ☐ Tenho critérios claros de seleção para não contratar a pessoa errada
- ☐ Faço feedback consistente antes de encerrar qualquer relação de trabalho
- ☐ Reconheço publicamente quando erro, sem drama, sem excesso
- ☐ Quando o time falha, primeiro analiso o meu papel no processo

PRÓXIMOS PASSOS

O que fazer agora

Você leu as 5 decisões. Agora vem a parte que separa os que crescem dos que apenas aprenderam mais uma coisa: decidir.

Não precisa implementar tudo ao mesmo tempo. Isso seria o caminho certo para não implementar nada. Escolha UMA decisão, a que mais doi, e comece por ela esta semana.

1. Releia os checklists de cada capítulo e marque os itens que ainda não estão no verde
2. Escolha a decisão com mais itens em aberto, essa é a sua prioridade agora
3. Defina 1 ação concreta para hoje, 1 para esta semana e 1 para este mês
4. Compartilhe este e-book com um membro do seu time, liderança se multiplica quando é compartilhada
5. Se quiser ir além, conheça o Programa F5 da Liderança em thiagoryque.com.br

UMA ÚLTIMA COISA

A disciplina devora a motivação no café da manhã. Você não precisa de um dia inspirado para tomar uma boa decisão. Precisa de clareza e comprometimento. Agora você tem os dois.

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

— Thiago Ryque

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