LIÇÕES DE UMA CARREIRA

Histórias reais. Decisões difíceis. Aprendizados que ficaram.

Leonardo Corvello

APRESENTAÇÃO

Uma carreira tem duas versões.

Existe a versão que aparece no currículo: cargos, empresas, resultados, promoções. Ela é real e tem valor.

Mas existe outra versão — menos visível — construída pelas decisões tomadas sob pressão, pelas pessoas que ficaram pelo caminho, pelos erros que ensinaram mais do que os acertos, e pelos aprendizados que só o tempo e a experiência revelam.

Este e-book reúne dez reflexões nascidas dessa segunda versão. Não são fórmulas. Não são receitas. São aprendizados reais, de uma trajetória real, compartilhados com a intenção de provocar uma reflexão genuína em quem lidera ou aspira a liderar.

> Se ao menos uma dessas reflexões fizer sentido para você, o objetivo foi alcançado.

O AUTOR

Leonardo Corvello

Executivo de Operações com mais de duas décadas de experiência em ambientes industriais e operações de alta complexidade.

Ao longo da carreira, liderou grandes equipes, conduziu processos de transformação operacional, implementou metodologias Lean e de melhoria contínua, e atuou no desenvolvimento de lideranças em diferentes contextos e culturas — incluindo experiência profissional internacional.

As reflexões deste e-book nasceram dessa trajetória.

Refletindo sobre Liderança, Carreira e Vida.
linkedin.com/in/leonardocorvello

Sumário

01

Um desligamento nunca pode ser uma surpresa.

Sobre feedback, clareza e a responsabilidade do líder com as pessoas.

02

A pessoa certa no lugar certo muda tudo.

Antes de rotular, é preciso compreender.

03

Sua equipe não escolheu você para ser o líder dela.

O cargo se recebe. A liderança se conquista.

04

Estamos criando líderes com medo de liderar?

Sobre o equilíbrio entre cobrança, respeito e segurança para liderar.

05

Reconhecimento não é só salário.

Enxergar quem faz a diferença também é uma forma de reconhecer.

06

Você conhece seus clientes e fornecedores?

O Gemba revela o que o indicador não mostra.

07

Só erra quem faz.

Sobre a diferença entre erro, negligência e aprendizado.

08

Crie uma cultura de meritocracia, honestidade e alto desempenho.

Aqui, fazer a diferença faz diferença.

09

Um bom líder também prepara quem vai ocupar o seu lugar.

Sucessão não começa quando a cadeira fica vazia.

10

Disciplina constrói legado.

O difícil não é fazer. É fazer todos os dias.

01

Um desligamento nunca pode ser uma surpresa.

Desligamentos acontecem por razões diferentes. Às vezes é desempenho. Às vezes é uma reestruturação, uma redução de demanda, uma mudança de direção do negócio. O motivo importa — e precisa ser comunicado com clareza. O que não pode acontecer, independentemente da razão, é a pessoa sair sem entender por que aquela decisão foi tomada. Esse é o mínimo de respeito que qualquer processo de desligamento exige.

Quando o motivo é desempenho, a responsabilidade do líder começa muito antes da conversa de desligamento. Feedbacks precisos, conversas diretas, dados concretos, um PDI que de fato foi acompanhado — tudo isso precisa ter acontecido. Se não aconteceu, o desligamento chega como uma revelação injusta. E em parte é mesmo. Porque ninguém deveria ser surpreendido por uma avaliação que nunca foi compartilhada com ele. O silêncio do gestor nesses casos não é gentileza — é uma omissão que tem custo alto para quem está do outro lado.

O profissional pode discordar da avaliação, pode ver as coisas de forma diferente, pode até questionar a decisão. Isso é legítimo. Mas ele precisa compreender o raciocínio por trás dela. Seja por resultado, seja por contexto de negócio, seja por mudança estrutural — a explicação honesta é o que separa um processo conduzido com responsabilidade de um que deixa marcas desnecessárias. Essa clareza não é opcional. É parte do que significa liderar pessoas com integridade.

> "O profissional pode não concordar com a decisão. Mas precisa compreender por que ela foi tomada."

A Reflexão que Fica

Se você precisasse ter uma conversa difícil com alguém da sua equipe hoje, essa pessoa já teria recebido, de forma clara e consistente, os feedbacks que tornaram essa conversa necessária?

02

A pessoa certa no lugar certo muda tudo.

Nem todo problema de desempenho é um problema de competência. Antes de concluir que alguém não entrega, vale perguntar: o líder realmente conhece essa pessoa? Conhece seu perfil, suas capacidades, suas dificuldades, seu potencial — e se a posição que ela ocupa faz sentido com tudo isso? Baixo desempenho por falta de comprometimento exige uma resposta. Baixo desempenho por desalinhamento de função exige outra. Confundir as duas é um erro caro, e quem paga o preço raramente é quem tomou a decisão.

Isso não significa romantizar a entrega fraca. Quando o desempenho está abaixo do esperado, a resposta correta é agir: feedback direto, acompanhamento real, plano de desenvolvimento, treinamento quando necessário. O que não se pode fazer é pular esse processo e tratar o sintoma como diagnóstico. A gestão de pessoas exige que o líder faça o trabalho de entender antes de concluir — e de oferecer as condições certas antes de cobrar os resultados.

Manter alguém no lugar errado tem um custo silencioso e constante. Para a pessoa, que carrega a frustração de não conseguir se destacar. Para a equipe, que absorve a ineficiência de forma difusa. Para o negócio, que perde o que aquele profissional poderia oferecer em outro contexto. O papel do líder é ter clareza suficiente para distinguir uma situação da outra — e coragem para agir sobre o que encontrar.

> "Temos a pessoa errada ou a pessoa certa no lugar errado?"

A Reflexão que Fica

Antes de julgar o desempenho de alguém, você de fato conhece o perfil, o potencial e o contexto dessa pessoa?

03

Sua equipe não escolheu você para ser o líder dela.

O organograma dá o título. Coloca o nome na sala, abre o acesso aos sistemas, define quem reporta a quem. Mas não dá confiança. Confiança não vem com a nomeação — ela se constrói depois, no contato real com as pessoas, no respeito pelo que já foi feito, na disposição de entender antes de mudar. Quem chega em uma nova liderança com respostas prontas, antes de fazer as perguntas certas, não está liderando: está ocupando espaço.

A primeira tarefa de um líder em um ambiente novo não é mostrar valor mudando tudo. É observar. Ir ao chão — ao Gemba, onde o trabalho de fato acontece. Ouvir quem está há mais tempo. Entender a história, os ciclos anteriores, o que já foi tentado e por quê não funcionou. Respeitar o que foi construído antes de você chegar. **PRIMEIRO ENTENDER. DEPOIS MUDAR.** Não é uma postura passiva — é a única forma de mudar algo que dure. Mudanças feitas sem leitura real do terreno criam movimentação sem evolução, e a equipe sente a diferença.

Autoridade se recebe. Confiança se conquista. São coisas diferentes, e tratá-las como equivalentes custa meses de recuperação. A confiança aparece quando as pessoas percebem que você está ali para servir ao trabalho — não para provar que merecia o cargo. E quando essa confiança se estabelece, algo muda: a equipe passa a seguir a liderança porque acredita nela, não porque é obrigada.

> O cargo pode ser recebido no primeiro dia. A liderança precisa ser conquistada todos os dias.

A Reflexão que Fica

Você está construindo confiança por meio das suas ações — ou ainda está dependendo apenas da autoridade que o cargo lhe deu?

04

Estamos criando líderes com medo de liderar?

Existe uma confusão crescente em muitas organizações entre cobrar e abusar, entre conflito e assédio, entre denúncia e culpa. Canais de compliance, RH e ouvidoria são instrumentos essenciais — e precisam existir, funcionar e ser respeitados. O problema não está nesses mecanismos. Está quando eles começam a ser usados de forma indiscriminada, sem análise de contexto, sem direito de resposta, sem investigação justa. Quando isso acontece, o ambiente não fica mais seguro — ele fica paralisado.

Um líder que tem medo de dar feedback direto, de cobrar resultado, de ter uma conversa difícil — não é um líder mais ético. É um líder menos eficaz. E essa paralisia não protege ninguém: nem a equipe, que perde clareza e direção, nem a organização, que confunde cautela com saúde cultural. Resultados importam, mas o como importa tanto quanto o quê. Liderar com respeito e liderar com firmeza não são opostos. São complementares.

RH, Compliance e liderança precisam estar do mesmo lado — o lado da justiça. Isso significa proteger quem denuncia de boa-fé e também garantir análise de fatos, evidências e contexto antes de qualquer conclusão. Significa criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para falar e onde os líderes também se sintam seguros para liderar. Quando uma dessas condições falta, o ambiente adoece — só muda o sintoma.

> Nem toda cobrança é abuso. Nem todo conflito é assédio. E nem toda denúncia significa culpa.

A Reflexão que Fica

A sua organização criou um ambiente onde líderes se sentem seguros para liderar com clareza, cobrança e responsabilidade — sem confundir firmeza com abuso?

05

Reconhecimento não é só salário.

Salário é o ponto de partida. Resolve a equação básica, mas não sustenta engajamento por muito tempo. O que mantém alguém comprometido — o que faz uma pessoa ir além do que está no contrato, assumir o que não foi pedido, permanecer quando poderia sair — é sentir que o trabalho tem valor. Que está sendo visto. Reconhecimento acontece de muitas formas: uma promoção, uma nova responsabilidade, a oportunidade de representar a equipe, crédito dado publicamente por uma boa ideia, ou simplesmente alguém que para, olha nos olhos e diz que percebeu o esforço.

O problema é que a maioria das organizações reconhece bem quem está com dificuldade — porque o problema aparece, exige atenção e gera urgência. Mas quem está entregando bem, quem sustenta o resultado sem fazer barulho, quem resolve antes que o problema apareça — esse raramente recebe o mesmo nível de atenção. Com o tempo, a mensagem que chega é que performar bem é apenas o esperado. E o esperado não gera engajamento.

Reconhecimento genérico também não funciona. "Bom trabalho, equipe" dito para quarenta pessoas ao mesmo tempo não chega em ninguém. O que chega é o reconhecimento específico, nomeado, honesto — aquele que mostra que o líder realmente prestou atenção. Esse tipo de reconhecimento não tem custo financeiro. Tem custo de presença, de atenção e de intenção. E o retorno que gera é desproporcional ao investimento.

> "Não basta enxergar quem está com problema. É preciso enxergar quem está fazendo a diferença."

A Reflexão que Fica

Quem está sustentando os resultados da sua equipe em silêncio — e ainda não ouviu de você que está sendo visto?

06

Você conhece seus clientes e fornecedores?

Sempre que assumi uma nova área, uma das primeiras coisas que fiz foi sair para o campo — visitar clientes, ir até fornecedores, entender como operavam, quais eram as dificuldades reais. Não para fiscalizar, mas para ouvir. Construir relação antes que o problema aparecesse. Essa prática tem nome: Gemba. É o compromisso de ir até onde a coisa acontece de verdade, em vez de administrar a distância com base no que os relatórios filtram antes de chegar ao seu nível.

Essa proximidade trouxe resultados concretos. Numa visita a um fornecedor, observei uma prática de segurança que não tínhamos internamente — virou benchmarking e gerou uma melhoria real na nossa operação. Em outro momento, quando um problema de qualidade chegou ao cliente, o fato de já existir uma relação de proximidade fez toda a diferença: o contato foi direto, as equipes se conectaram rapidamente, e o caminho até a causa raiz e a solução foi percorrido com muito mais velocidade do que teria sido possível sem esse vínculo prévio.

Proximidade não substitui processo. Não substitui canal formal, indicador ou relatório. Mas ela ajuda o processo a funcionar com mais inteligência — porque há informações que só aparecem quando alguém vai lá, senta, pergunta e ouve sem se defender. Existem coisas que o indicador mostra. Outras, só o Gemba revela.

> "A proximidade não substituiu o processo. Ela ajudou o processo a funcionar com mais velocidade."

A Reflexão que Fica

Você realmente conhece seus clientes e fornecedores — ou conhece apenas o que os relatórios mostram?

07

Só erra quem faz.

Erro não é tudo igual. Há uma diferença fundamental entre um erro de quem tentou algo novo dentro de um processo claro, um erro por falta de preparo ou treinamento adequado, uma negligência de quem conhecia o padrão e optou por não seguir, e uma repetição de algo que já aconteceu antes e não foi corrigido. Tratá-los da mesma forma é um erro em si. Cada um exige uma resposta diferente — e confundir os tipos é o caminho mais rápido para criar uma cultura que não aprende e não melhora.

O papel do líder não é aceitar erros como inevitáveis e seguir em frente. É criar as condições para que eles aconteçam menos: pessoas preparadas, métodos claros, padrões definidos, acompanhamento consistente. Quando o erro acontece — e vai acontecer — a resposta correta é entender o que ocorreu, analisar a causa raiz, corrigir, aprender e garantir que não se repita. Isso é diferente de punir para intimidar, ou de ignorar para não criar conflito. Erros que comprometem segurança, qualidade, o cliente ou os resultados da operação precisam ser tratados com seriedade e com método — não com julgamento pessoal, mas também não com condescendência.

O ambiente que o líder constrói determina se os erros vão aparecer cedo — quando ainda dá para agir — ou tarde, quando já causaram dano. Se as pessoas aprendem que trazer um problema gera consequências piores do que escondê-lo, elas vão esconder. Esse é o risco real: não o erro em si, mas a cultura que o silencia.

> "O líder não deve encorajar o erro. Deve encorajar as pessoas a aprender com ele."

A Reflexão que Fica

Na sua operação, quando algo dá errado, as pessoas trazem o problema logo — ou esperam para ver se passa sozinho, com medo do que acontece depois?

08

Crie uma cultura de meritocracia, honestidade e alto desempenho.

Meritocracia não é sobre competição interna. É sobre clareza: quais comportamentos e resultados realmente importam aqui, e o que acontece quando alguém os entrega — ou não entrega. Sem essa clareza, o ambiente não se torna meritocrático. Ele se torna político. As pessoas aprendem a observar quem avança e por quê, e ajustam seu comportamento de acordo com o que veem, não com o que ouvem.

Alto desempenho exige honestidade — com os critérios, com o feedback e com as decisões. Quando alguém não está entregando, a conversa precisa acontecer de forma direta e respeitosa, com oportunidade real de ajuste. Quando alguém entrega muito, o reconhecimento precisa ser visível e específico. Cada promoção, cada feedback e cada desligamento envia uma mensagem sobre o que o ambiente realmente valoriza. A coerência entre o que se diz e o que se faz é o único material que sustenta essa cultura ao longo do tempo.

Alto desempenho sem honestidade vira pressão. Meritocracia sem critérios vira favoritismo. E reconhecimento sem coerência perde valor. Construir isso leva tempo — e o tempo se conta em decisões consistentes, não em comunicados ou treinamentos.

> "Aqui, fazer a diferença faz diferença."

A Reflexão que Fica

As pessoas da sua equipe entendem claramente quais comportamentos e resultados são realmente valorizados — e as suas decisões confirmam isso?

09

Um bom líder também prepara quem vai ocupar o seu lugar.

Um líder pode ser promovido, transferido, receber uma nova oportunidade — ou ser desligado. Em qualquer um desses cenários, a cadeira fica. E a pergunta que o momento impõe é sempre a mesma: existe alguém preparado para ocupá-la? Se a resposta for não, o problema não começou quando o líder saiu. Começou muito antes, quando ninguém tratou a sucessão como parte do trabalho.

Sucessão não é responsabilidade exclusiva do líder. É uma responsabilidade compartilhada entre liderança e RH — e precisa estar incorporada à cultura da organização. Cabe à organização identificar potencial, acompanhar talentos, criar oportunidades de desenvolvimento e preparar profissionais antes que as posições fiquem vagas. Um líder que desenvolve sua equipe contribui para isso. Mas se esse movimento não tem estrutura, processo e intenção organizacional por trás, ele não se sustenta.

Sucessão não é procurar alguém quando a cadeira fica vazia. É trabalhar para que exista alguém preparado antes disso. Isso exige que a organização trate desenvolvimento de pessoas como prioridade real — não como pauta de fim de ano ou item de formulário de avaliação. Exige consistência. E exige que líderes e RH atuem juntos, com clareza sobre quem está sendo desenvolvido, para quê e em qual horizonte de tempo.

> "Um líder forte não cria dependência. Cria sucessores."

A Reflexão que Fica

Você está desenvolvendo ativamente alguém que poderia ocupar o seu lugar — e a sua organização tem uma cultura real de sucessão, ou apenas reage quando a cadeira fica vazia?

10

Disciplina constrói legado.

A maior parte do trabalho de liderança não acontece nos momentos de virada. Acontece nas revisões de indicadores que poderiam ser puladas, nas visitas ao Gemba que ninguém exigiu, nos feedbacks dados quando seria mais fácil deixar passar. Disciplina é isso: a escolha repetida de fazer o que precisa ser feito, mesmo quando não há pressão imediata para fazer. O difícil é fazê-las todos os dias.

Mas disciplina sem propósito vira rotina vazia. Quando as pessoas entendem o porquê de um padrão, de um ritual de acompanhamento, de um critério mantido sob pressão, elas sustentam esses comportamentos por convicção — não por obrigação. É essa compreensão que transforma um processo em cultura. O líder que explica o sentido por trás das práticas cria times que continuam comprometidos mesmo na ausência dele. O que só cumpre e exige, sem explicar, cria execução frágil.

Gerir compromissos, sustentar melhorias, manter o padrão quando ninguém está assistindo — tudo isso compõe o que fica depois que o líder vai embora. Legado não é aquilo que funciona enquanto você está presente. É aquilo que continua funcionando quando você já não está mais lá. E esse é o encerramento natural de qualquer reflexão sobre liderança: não o que você fez, mas o que você deixou construído.

> "Legado não é aquilo que funciona enquanto você está presente. É aquilo que continua funcionando quando você já não está mais lá."

A Reflexão que Fica

As melhorias e práticas que você construiu continuariam funcionando se você não estivesse mais lá amanhã?

> **"Legado não é aquilo que funciona enquanto você está presente. É aquilo que continua funcionando quando você já não está mais lá."**
>
> *— Leonardo Corvello*

ENCERRAMENTO

O Que Fica

Toda trajetória deixa resultados. Projetos entregues, operações transformadas, metas alcançadas. Esses números têm valor real. Mas quando você olha para trás e tenta entender o que de fato ficou, o que aparece primeiro são as pessoas — as que cresceram, as que ensinaram algo sem saber, as que estavam presentes nos momentos mais difíceis. E as marcas que cada uma delas deixou, muitas vezes sem que ninguém tenha documentado isso em nenhum relatório.

Uma carreira se constrói nessa troca. Você transforma ambientes e é transformado por eles. Aprende com erros que custaram caro e com decisões que eram certas antes mesmo de serem fáceis. Este e-book foi uma tentativa honesta de registrar alguns desses aprendizados — não como manual, não como resposta definitiva, mas como reflexão de alguém que ainda está no meio do caminho.

A história não termina aqui. Ainda existem novas operações para entender, novos problemas para resolver, novas pessoas para conhecer e novos aprendizados para construir. O que fica de tudo isso não é um capítulo encerrado — é a disposição de continuar prestando atenção.

LEONARDO CORVELLO

Refletindo sobre Liderança, Carreira e Vida.

Conecte-se

linkedin.com/in/leonardocorvello

Vamos continuar essa conversa.

© Leonardo Corvello — Todos os direitos reservados.