

A próxima fase da sua empresa vai exigir uma versão sua **que ainda não existe.**

O desafio invisível de deixar de ser o motor sem se tornar o gargalo.



Felipe Gaudêncio

Fundador e CEO da Skillcerto

+1.500

vagas fechadas

+350

empresas atendidas

O fundador vira gargalo antes de perceber.

No começo, ser indispensável parece vantagem: você conhece o cliente, protege a qualidade e acelera as decisões. Até que a empresa para de crescer pelo mesmo motivo que a fez crescer.

A PRIMEIRA FASE

Você é o sistema operacional

- Vende, contrata, aprova, resolve
- Velocidade, controle, padrão e intensidade compensam a falta de estrutura
- E funciona, por um tempo

A INVERSÃO

Você vira o caminho obrigatório

- Toda decisão espera
- Toda exceção sobe
- Toda responsabilidade volta

A NOVA FUNÇÃO

Construir quem resolve

- Antes: resolver
- Agora: transformar intenção em capacidade distribuída

O gargalo raramente parece incompetência. Normalmente parece comprometimento.

É a frase “se eu não olhar, não sai direito”.

OS QUATRO SINAIS

01 O time espera decisões. Reunião, viagem ou prioridade sua viram fila para todo mundo.

02 Os clientes pedem pelo fundador. A relação é com você, não com a empresa.

03 A agenda lota e os problemas voltam. Resolver não reduz o volume, só adia.

04 Você delega tarefa, não autoridade. E a tarefa sempre volta para a sua mesa.

Como usar este plano

Vá direto para a página do estágio que o diagnóstico apontou (Operador na página 4, Líder na 5, Arquiteto na 6). Depois use as ferramentas da página 7 e responda o autodiagnóstico da página 8 com calma.

O crescimento não pede mais esforço do fundador. Pede outra função.

Cada fase da empresa cobra um fundador diferente. Quem cresce 20% a 30% ao ano e não muda o jeito de liderar acaba numa cadeira maior do que a própria função.

OPERADOR → LÍDER → ARQUITETO

	DO ZERO AO UM Operador	DO UM AO DEZ Líder	DO DEZ AO CEM Arquiteto
EM UMA FRASE	A empresa cresce porque você está em tudo.	A operação saiu da sua mão, mas todo mundo reporta a você.	Você constrói quem resolve, em vez de resolver.
SUA AGENDA	Apagar incêndio e fechar venda.	Reunião operacional e aprovação.	Gente, processo e estratégia.
O QUE TRAVA	Você. Toda decisão espera por você.	A camada do meio. Você é o único elo entre as áreas.	O banco. Poucas pessoas-chave, sem sucessão.
SEU NOVO CONTROLE	Dar dono para o que não precisa de você.	Trocar aprovação por critério.	Desenhar redundância e sucessão.
A CONTRATAÇÃO QUE DESTRAVA	Quem assume a operação do dia a dia. Coordenador ou gestor de operação.	Liderança de camada média. Gerente ou head com time inteiro.	Especialista sênior ou C-level, por busca ativa.
SEU PLANO	Página 4	Página 5	Página 6

Pessoas não acompanham o crescimento. Elas criam ou limitam o crescimento.

Contratar é escolher onde a empresa vai ganhar, ou perder, capacidade.

SEU ESTÁGIO

Operador

Você ainda é o sistema operacional da empresa. Ela cresce porque você está em tudo, e vai parar de crescer pelo mesmo motivo.

O QUE COSTUMA TRAVAR

- **Toda decisão espera por você.** O gargalo não parece incompetência, parece zelo.
- **Você delega tarefa, nunca autoridade.** Sem critério e sem alçada, a tarefa volta, e você conclui que precisa fazer você mesmo.
- **O estratégico fica para o fim de semana.** Funciona por um tempo, e cobra justamente quando a empresa acelera.

SEUS PRÓXIMOS 90 DIAS

- 1 **Anote por uma semana tudo que passou por você.** Marque o que só você pode decidir. O resto ganha dono até o fim do mês.
- 2 **Escolha a área que mais te interrompe** e entregue com tarefa, critério e alçada (molde na página 7).
- 3 **Abra a vaga de quem assume a operação.** Se você ainda é o comercial da casa, o primeiro cargo é vendedor com fixo, não comissionado puro.

VAI CONTRATAR?

Leve estas perguntas para a entrevista do gestor de operação

Contratar errado aqui devolve tudo para a sua mesa em três meses. O que você procura é alguém que organiza sem depender de você.



Estas são as perguntas que eu levaria para essa entrevista. Embaixo de cada uma, o que uma boa resposta traz. Ao lado, a resposta que deve te fazer desconfiar.

FELIPE GAUDÊNCIO

“Me conta uma operação que você assumiu desorganizada. O que estava diferente 90 dias depois?”

Escute diagnóstico antes de ação, e números: prazo, retrabalho, volume.

SINAL DE ALERTA

Só fala de esforço pessoal: “eu fazia tudo”, “eu virava noites”.

“Que decisões você tomava sem consultar seu gestor, e quais levava para ele?”

Escute uma noção clara de alçada, com exemplos dos dois lados.

SINAL DE ALERTA

“Levava tudo” ou “nunca levava nada”. Os dois te devolvem trabalho.

“Me mostra um processo que você escreveu e que alguém seguiu sem você.”

Escute documentação, treino e quem executava.

SINAL DE ALERTA

Processo que só existe na cabeça dele recria o seu problema com outro nome.

Mais 4 perguntas para esta entrevista

mkt.skillcerto.com.br/blog/perguntas-de-entrevista

SEU ESTÁGIO

Líder

Você já tirou a operação das suas mãos. Agora todo mundo reporta a você, e o gargalo mudou de lugar sem sair da sala.

O QUE COSTUMA TRAVAR

- **Você é o único elo entre as áreas.** Com sete ou oito pessoas reportando direto, a informação passa por você para ir de um lado a outro.
- **Você aprova, mas não define como decidir.** O fundador maduro não aprova todas as decisões: define os critérios com que elas são tomadas.
- **Suas forças viram sombra.** Velocidade atropela o aprendizado, controle gera dependência, presença impede autonomia.

SEUS PRÓXIMOS 90 DIAS

- 1 **Redesenhe quem reporta a você.** O alvo é de três a cinco líderes diretos, cada um com o próprio time.
- 2 **Escreva o critério das três decisões que mais sobem para você.** Quem decide, com que informação e até que valor.
- 3 **Crie a cadência.** Uma conversa individual por semana com cada líder direto e um encontro da empresa inteira para meta, resultado e o que precisa melhorar.

VAI CONTRATAR?

Leve estas perguntas para a entrevista do gerente ou head

É a contratação que a maioria adia por achar cara, e a que devolve a sua agenda. Aqui o erro custa o dobro, porque contamina o time abaixo.



Estas são as perguntas que eu levaria para essa entrevista. Embaixo de cada uma, o que uma boa resposta traz. Ao lado, a resposta que deve te fazer desconfiar.

FELIPE GAUDÊNCIO

“Me conta a última pessoa que você promoveu. O que ela fazia antes que te fez apostar nela?”

Escute alguém que forma gente, não só alguém que entrega.

SINAL DE ALERTA

Nunca promoveu ninguém, ou todo mundo bom “saiu por causa do salário”.

“Seu time tomou uma decisão que você teria tomado diferente. O que você fez?”

Escute: perguntou qual critério a pessoa usou e ajustou o critério.

SINAL DE ALERTA

Refez ou corrigiu na hora. Vai repetir com o time dele o que você faz hoje.

“Se você saísse amanhã, quem assumiria o seu lugar? Quanto tempo levaria?”

Escute redundância construída de propósito: alguém sendo preparado.

SINAL DE ALERTA

“Ninguém.” Ele vira o novo gargalo, um andar abaixo de você.

Mais 4 perguntas para esta entrevista

mkt.skillcerto.com.br/blog/perguntas-de-entrevista

SEU ESTÁGIO

Arquiteto

Você já constrói quem resolve, em vez de resolver. O risco agora não é a sua agenda, é a profundidade do banco.

O QUE COSTUMA TRAVAR

- **A empresa depende de poucas pessoas-chave que não são você.** Trocou a dependência do fundador pela de dois ou três nomes, sem sucessão.
- **Cargo novo é escasso.** Especialista e C-level não se resolvem com anúncio de vaga: pedem busca ativa e leitura de perfil.
- **Tecnologia amplifica o que já existe.** Processo bom vezes IA é escala. Processo ruim vezes IA é caos mais rápido.

SEUS PRÓXIMOS 90 DIAS

- 1 **Liste suas três a cinco pessoas-chave** e, ao lado de cada uma, quem assumiria amanhã. Onde não houver nome, está a primeira prioridade.
- 2 **Confronte o plano do ano com o time de hoje.** Meta maior quase sempre exige gente que ainda não está na estrutura e precisa vir de fora.
- 3 **Antes de pôr IA num processo, prove que ele funciona no papel.** Automatizar o que não roda só acelera o erro.

VAI CONTRATAR?

Leve estas perguntas para a entrevista do especialista sênior ou C-level

O custo do erro aqui se mede em ano de estratégia perdida, não em salário. Nome grande no currículo não é entrega.



Estas são as perguntas que eu levaria para essa entrevista. Embaixo de cada uma, o que uma boa resposta traz. Ao lado, a resposta que deve te fazer desconfiar.

FELIPE GAUDÊNCIO

“Qual era o problema da empresa quando você chegou, e como você soube que tinha resolvido?”

Escute um antes e depois com número e prazo, atribuível a ele.

SINAL DE ALERTA

Só “nós”, sem dizer o que foi decisão dele.

“Quem você trouxe para o seu time, e onde essas pessoas estão hoje?”

Escute alguém que constrói banco: gente que cresceu e foi promovida.

SINAL DE ALERTA

Ninguém seguiu carreira depois dele.

“Me conta uma estratégia sua que não funcionou. Quando você percebeu e o que fez?”

Escute velocidade para admitir e critério para corrigir a rota.

SINAL DE ALERTA

Não lembra de nenhuma, ou a culpa foi sempre do contexto.

Mais 4 perguntas para esta entrevista

mkt.skillcerto.com.br/blog/perguntas-de-entrevista

Delegar tarefa não é delegar autoridade.

Sem critério e sem autoridade, a tarefa sempre volta. Toda entrega que você fizer a partir de hoje leva as três camadas.

CAMADA 1 Tarefa O que fazer. É o que quase todo mundo já entrega.	CAMADA 2 Critério Como decidir. O que pesa mais quando duas coisas boas disputam.	CAMADA 3 Autoridade Até onde ir sozinho. É a que falta, e a que faz a tarefa não voltar.
--	--	---

Você é dono de _____. Decide sozinho quando _____.

Me consulta antes quando _____. Me informa depois quando _____.

FORÇA E SOMBRA: TODA COMPETÊNCIA, EM EXCESSO, MUDA DE SINAL

Velocidade → atropela o aprendizado

Exigência → cria insegurança

Controle → gera dependência

Presença → impede autonomia

A CADÊNCIA QUE MANTÉM TUDO ANDANDO SEM VOCÊ NO MEIO

TODA SEGUNDA Uma conversa com cada líder direto Curta, individual, sobre o que trava a área dele. É onde você ajusta critério, não tarefa.	TODA SEXTA A empresa inteira junta Meta, resultado e o que precisa melhorar. Todo mundo sabe de tudo sem precisar perguntar a você.	SEMPRE Alguém sendo preparado Para cada cadeira-chave, uma pessoa com potencial de assumir. Redundância construída de propósito.
---	--	---

O novo controle

O fundador maduro não aprova todas as decisões. Ele define como as decisões serão tomadas.

Menos aprovação. Mais critério. Mais responsabilidade.

Tecnologia não corrige empresa imatura

Ela amplifica o que já existe. Arrume o processo antes de acelerar.

Processo bom × IA = escala

Processo ruim × IA = caos rápido

Cinco perguntas para responder por escrito.

Responda hoje e de novo daqui a 90 dias. A diferença entre as duas versões é o seu progresso.

01 O que depende de mim hoje e já não deveria?

02 Onde a minha presença impede a autonomia do time?

03 Na última coisa que eu deleguei, entreguei tarefa ou autoridade?

04 Meu time sabe decidir sem me consultar? Em quê, exatamente?

05 Estou construindo líderes, ou pessoas que me seguem?

**Sua empresa não precisa de um fundador mais heroico.
Precisa de um fundador capaz de evoluir.**

A meta não é ser menos importante. É importar de outra forma.

O crescimento da empresa começa na evolução de quem a lidera.

E quase sempre passa por uma contratação: a que tira você do caminho obrigatório.

1 **Faça os 90 dias do seu estágio**

Três movimentos, na ordem. Anote a data de hoje na página do seu estágio.

2 **Venha para o próximo encontro ao vivo com o Felipe**

Fundadores discutindo casos reais de gente, estrutura e contratação. Quem deixou o contato recebe o convite.

3 **Contrate a pessoa que destrava, com quem faz isso todo dia**

A Skillcerto já fechou mais de 1.500 vagas para mais de 350 empresas. Fale com a gente pelo WhatsApp **(31) 98442-5229**.



Felipe Gaudêncio

Fundador e CEO da Skillcerto · @felipegau · skillcerto.com.br