

Iseu Federmann

# COMO SE POSICIONAR MELHOR NO TRABALHO

Erros de comunicação que enfraquecem  
sua imagem profissional e os ajustes que aumentam  
sua clareza, firmeza e autoridade



# Sumário

Introdução	
Por que profissionais competentes continuam sendo ignorados	02
Capítulo 1	
Comunicação no trabalho não é detalhe	04
Capítulo 2	
Os sinais de que sua comunicação pode estar enfraquecendo sua imagem	07
Capítulo 3	
O erro de tentar parecer educado o tempo todo	10
Capítulo 4	
Quando falar demais enfraquece sua mensagem	13
Capítulo 5	
Como dizer “não” sem culpa e sem perder profissionalismo	16
Capítulo 6	
Como reagir quando você é interrompido ou invalidado	19
Capítulo 7	
Como cobrar sem parecer agressivo	22
Capítulo 8	
Ajustes simples que melhoram sua postura imediatamente	25
Capítulo 9	
Fechamento	29
Sobre o autor	31

## Por que profissionais competentes continuam sendo ignorados?

Esta introdução apresenta a ideia central do ebook: muitas dificuldades vividas no ambiente profissional não nascem da falta de competência, mas da forma como a pessoa se comunica. O objetivo aqui é fazer o leitor se reconhecer no problema e entender por que esse tema importa.

### Introdução

Tem gente muito boa no que faz, mas que continua sendo ignorada em reuniões, mal interpretada em mensagens, interrompida em conversas importantes e sobrecarregada por demandas que não deveria absorver sozinha.

À primeira vista, isso pode parecer falta de reconhecimento. Em alguns casos, até é. Mas nem sempre.

Muitas vezes, o que está fragilizando a imagem profissional de alguém não é a qualidade do seu trabalho, e sim a forma como essa pessoa se expressa, responde, pede, recusa, argumenta e se posiciona.

No ambiente profissional, competência importa. Mas comunicação também. E importa mais do que muita gente imagina.

Não basta ter boas ideias, se você não consegue sustentá-las com clareza. Não basta ser responsável, se sua postura comunica insegurança. Não basta querer ser respeitado, se você se apaga em toda conversa difícil ou aceita tudo para evitar desconforto.

A forma como você fala influencia a forma como os outros leem sua maturidade. A forma como você responde influencia a confiança que transmite e a forma como você coloca limites influencia o respeito que desperta.

Este ebook foi criado justamente para mostrar isso.

Ao longo das próximas páginas, você vai perceber como pequenos ajustes de comunicação podem mudar significativamente a maneira como você é percebido no trabalho.

Não se trata de falar bonito, decorar frases prontas ou parecer alguém que você não é. Trata-se de comunicar com mais clareza, mais firmeza e mais consciência.

Porque, em muitos casos, o problema não está no que você faz. Está na forma como você se coloca.



# Comunicação no trabalho não é detalhe



Muita gente ainda trata comunicação como se fosse um complemento. Como se o que realmente importasse no trabalho fosse apenas executar bem, entregar no prazo e saber tecnicamente o que está fazendo.

Mas, na prática, não funciona assim.

No ambiente profissional, comunicação não é detalhe. Ela faz parte da maneira como sua competência chega até os outros.

É por meio da comunicação que a maioria das suas ideias são compreendidas ou ignoradas. É por meio dela que sua postura transmite firmeza ou hesitação e é por meio dela que as pessoas percebem segurança, maturidade, clareza e presença, ou o contrário.

Uma mesma ideia pode soar forte na boca de uma pessoa e fraca na boca de outra. Não necessariamente porque o conteúdo mudou, mas porque a forma de apresentar mudou.

A comunicação influencia como você participa de reuniões, como escreve mensagens, como reage diante de pressão, como pede algo, como responde a uma cobrança, como discorda de alguém e como estabelece limites.

Por isso, profissionais competentes podem acabar parecendo despreparados quando se comunicam com insegurança. Profissionais responsáveis podem perder força quando falam demais e se explicam o tempo todo. Profissionais talentosos podem ser constantemente sobrecarregados quando não sabem dizer “não” com clareza.

Existe uma leitura de postura acontecendo o tempo inteiro no trabalho, mesmo quando ninguém fala sobre isso de maneira explícita.

As pessoas observam se você se sustenta quando fala, observam se você recua fácil, observam se sua comunicação transmite convicção ou medo de desagradar e observam se você organiza bem o que diz ou se se perde na própria explicação.

Em outras palavras: sua comunicação participa da construção da sua imagem profissional todos os dias.

Ignorar isso custa caro.

Custa autoridade. Custa respeito. Custa espaço. Custa até energia emocional, porque quem não sabe se posicionar bem geralmente compensa depois com acúmulo, ruído, estresse e desgaste interno.

É por isso que se comunicar melhor no trabalho não é um luxo, nem algo reservado para quem lidera equipes, vende ou ocupa cargos altos. É uma habilidade essencial para qualquer pessoa que queira ser levada mais a sério, reduzindo mal-entendidos e construindo uma presença profissional mais consistente.

Trabalhar bem continua sendo fundamental. Mas ser percebido com clareza também é.

E isso começa na forma como você se comunica.



**Os sinais de que sua  
comunicação pode  
estar enfraquecendo  
sua imagem**

**2**

Nem sempre a comunicação enfraquece sua imagem de forma escancarada. Na maior parte das vezes, isso acontece por meio de padrões discretos, repetidos no dia a dia, que vão construindo uma percepção de insegurança, hesitação ou falta de firmeza.

O primeiro sinal é a necessidade de explicar demais decisões simples.

Você responde algo que poderia ser direto, mas sente que precisa justificar, contextualizar, suavizar e provar que não está errado. Em vez de transmitir clareza, esse excesso pode passar a impressão de insegurança.

Outro sinal comum é pedir desculpas o tempo todo, mesmo quando não houve erro real.

*“Desculpa incomodar.”*

*“Desculpa insistir.”*

*“Desculpa perguntar.”*

*“Desculpa cobrar.”*

Esse padrão parece educado à primeira vista, mas, quando vira hábito, comunica uma presença diminuída. Aos poucos, a pessoa passa a ocupar menos espaço do que deveria na própria comunicação.

Também é muito comum aceitar demandas no impulso e se arrepender depois.

Você diz “sim” para evitar desconforto, para não parecer difícil ou para não frustrar alguém. Só que, mais tarde, o peso vem: sobrecarga, irritação, atraso e a sensação de que estão sempre passando coisas para você.

Nesse caso, o problema não é apenas gestão de tarefas. É dificuldade de posicionamento.

Outro sinal importante aparece nas situações de discordância. Você até tem argumento, mas trava quando precisa se opor a uma ideia, corrigir algo ou expor um ponto diferente em reunião.

O receio de parecer rude, duro ou desagradável faz com que você recue. E, quando isso se repete, sua comunicação começa a transmitir menos presença do que realmente poderia.

Há ainda um sinal muito revelador: a sensação frequente de ser mal interpretado. Você acredita que foi claro, mas a mensagem chega torta. Você manda um texto querendo resolver algo e ele gera ruído. Você tenta alinhar um ponto e a conversa volta confusa. Quando isso acontece várias vezes, vale parar de culpar apenas o outro pela interpretação. Em muitos casos, a estrutura da mensagem também precisa ser revista.

Esses sinais parecem pequenos quando vistos isoladamente. Mas, juntos, constroem uma imagem.

Uma imagem de alguém que hesita demais.

Que pede espaço demais para existir.

Que evita confronto mesmo quando deveria se posicionar.

Que aceita mais do que consegue sustentar.

E que, por isso, nem sempre é percebido com a firmeza que realmente tem.

Reconhecer esses padrões não é motivo para culpa. É ponto de partida. Porque, quando você percebe como está se comunicando hoje, começa a enxergar com mais clareza o que precisa ajustar para ser percebido de outro jeito amanhã.

**O erro de tentar  
parecer educado  
o tempo todo**

**3**

Um dos erros mais comuns no ambiente profissional é tentar parecer educado o tempo todo, mesmo quando a situação exige mais firmeza.

À primeira vista, isso parece uma virtude. Afinal, ser educado, respeitoso e gentil é importante em qualquer ambiente de trabalho. O problema começa quando a educação vira desculpa para evitar posicionamento.

Muita gente passa a engolir incômodos, aceitar excessos, suavizar tudo o que pensa e recuar de qualquer conversa que possa gerar desconforto. Com o tempo, essa postura vai criando uma imagem de alguém educado, sim, mas também excessivamente permissivo.

A pessoa evita dizer que não concorda.

Evita corrigir uma interpretação equivocada.

Evita colocar limite.

Evita dizer que não consegue.

Evita até defender o próprio ponto para não parecer difícil.

Só que evitar tudo isso não custa pouco.

Quando você abre mão da clareza para preservar uma aparência de gentileza, começa a transmitir uma mensagem silenciosa: a de que pode ser deixado para depois, interrompido, sobrecarregado ou ignorado sem grande resistência.

É importante entender uma coisa: educação não exige submissão.

Você pode ser respeitoso e, ao mesmo tempo, firme. Pode discordar sem agressividade. Pode recusar sem humilhar. Pode corrigir algo sem perder a elegância.

O problema não está em querer manter boas relações. O problema está em sacrificar sua própria presença para evitar qualquer tensão.

No ambiente profissional, maturidade não é apenas saber conviver bem. Também é saber sustentar uma posição quando isso se torna necessário.

Há pessoas que não parecem calmas. Parecem apenas reprimidas. Por fora, mantêm o tom controlado, evitam atrito, dizem que está tudo bem. Mas por dentro acumulam desconforto, frustração e ressentimento.

E esse acúmulo quase sempre cobra preço depois: em estresse, desgaste emocional ou explosões tardias que poderiam ter sido evitadas com uma comunicação mais clara desde o início.

Ser educado continua sendo importante. Mas ser profissional também envolve saber dizer o que precisa ser dito com equilíbrio, consciência e limite.

Quem tenta agradar o tempo todo quase sempre perde força. E, no trabalho, perder força na comunicação é abrir espaço para que os outros decidam por você até onde podem ir.

**Quando falar demais  
enfraquece sua  
imagem**

**4**

Muita gente acredita que, para ser bem compreendida, precisa explicar tudo nos mínimos detalhes.

Repete o contexto.

Justifica a decisão.

Acrescenta informações que ninguém pediu.

Tenta prever mal-entendidos antes mesmo que eles existam.

E, sem perceber, transforma uma mensagem simples em uma fala longa, cansativa e menos convincente.

Esse comportamento costuma nascer de um medo legítimo: o medo de ser mal interpretado, de soar duro demais ou de não ser aceito. Só que, na tentativa de garantir entendimento, a mensagem perde força.

Existe uma diferença importante entre ser claro e falar demais. Ser claro é organizar o pensamento e dizer o necessário com precisão. Falar demais é alongar a comunicação na esperança de compensar uma insegurança.

Quando alguém se explica o tempo todo, pode acabar transmitindo hesitação. Em vez de passar firmeza, passa a impressão de que está tentando se defender antes mesmo de ser questionado. Em vez de parecer seguro, pode soar incerto.

Isso fica ainda mais evidente em mensagens escritas, reuniões e justificativas de rotina.

Uma resposta que poderia ser direta vira um parágrafo cheio de rodeios. Uma decisão simples ganha uma longa defesa. Uma recusa legítima vem acompanhada de excesso de desculpas e contextualizações.

O efeito disso no trabalho é ruim por dois motivos. Primeiro, porque enfraquece a percepção de autoridade. Segundo, porque aumenta o ruído.

Quanto mais desorganizada ou excessiva a comunicação, maior a chance de o ponto principal se perder.

A objetividade, ao contrário do que muita gente pensa, não torna a pessoa fria. Torna a mensagem mais nítida. Quem sabe ser objetivo não fala menos por incapacidade. Fala com mais direção.

Isso não significa eliminar contexto sempre. Em algumas situações, ele é necessário. Mas o contexto precisa servir à mensagem, e não soterrá-la.

Uma boa pergunta para se fazer antes de falar ou escrever é: qual é o ponto central aqui?

Se você souber responder isso com clareza, sua comunicação já melhora.

No ambiente profissional, pessoas objetivas costumam ser percebidas como mais seguras, mais organizadas e mais maduras. Não porque sejam mais inteligentes do que as outras, mas porque conseguem sustentar a própria mensagem sem se perder nela.

Falar demais nem sempre fortalece. Muitas vezes, dilui. E uma mensagem diluída dificilmente produz presença.

**Como dizer “não”  
sem culpa e sem  
perder o  
profissionalismo**

**5**

Dizer “não” no trabalho ainda é um desafio para muita gente.

Há quem diga “sim” por medo de decepcionar.

Há quem aceite por receio de parecer difícil.

Há quem concorde no impulso para evitar a tensão daquele momento.

E há quem simplesmente não saiba como recusar sem culpa.

O problema é que o “sim” automático custa caro.

No início, ele pode até ser interpretado como boa vontade. Mas, quando se repete sem critério, começa a gerar sobrecarga, perda de qualidade, atrasos e ressentimento. E, aos poucos, a imagem da pessoa também muda.

Em vez de parecer colaborativa, pode passar a impressão de alguém sem limite claro, sem priorização e sem domínio da própria agenda.

Dizer “não” não é falta de profissionalismo. Em muitos casos, é justamente o contrário.

Profissionalismo também é saber avaliar capacidade, prazo, prioridade e impacto antes de assumir uma demanda. Quem aceita tudo não necessariamente entrega melhor. Às vezes, apenas acumula mais do que consegue sustentar.

O ponto central aqui não é recusar por recusar. É aprender a responder com critério.

Um “não” bem dito não agride, não humilha e não rompe relação. Ele apenas delimita o que é possível e o que não é naquele momento.

Isso pode ser feito de forma simples:

*“Neste momento não consigo assumir isso com a qualidade que a tarefa exige.”*

*“Posso ajudar, mas preciso alinhar prazo.”*

*“Agora não é possível para mim. Se isso for prioridade, preciso reorganizar outras demandas.”*

Essas respostas funcionam porque não atacam a pessoa, mas também não sacrificam sua clareza.

No fundo, o medo de dizer “*não*” quase sempre esconde outra dificuldade: a dificuldade de sustentar desconforto.

Recusar, às vezes, gera um pequeno incômodo. A outra pessoa pode insistir, pressionar ou demonstrar frustração. Mas aprender a tolerar esse tipo de desconforto faz parte do amadurecimento profissional.

Porque o preço de evitar o desconforto imediato é, quase sempre, um desgaste maior depois.

Quem não coloca limite cedo costuma precisar administrar problemas maiores adiante.

No trabalho, dizer “*não*” com consciência não fecha portas. Muitas vezes, evita que você se perca tentando manter abertas todas ao mesmo tempo.

# **Como reagir quando você é interrompido ou invalidado**

# 6

Ser interrompido com frequência desgasta mais do que parece.

Não é apenas uma questão de etiqueta. É uma experiência que mexe com presença, ritmo de raciocínio e sensação de valor dentro da conversa. Quando alguém corta sua fala repetidamente, invalida seu ponto antes do fim ou fala por cima de você, a tendência é começar a se retrair.

Com o tempo, a pessoa passa a falar menos.

Hesita mais.

Perde o fio do pensamento.

E, muitas vezes, já entra em certas reuniões esperando ser interrompida de novo.

O problema é que esse padrão, quando não é enfrentado, vai reduzindo a força da sua participação profissional.

Reagir não significa brigar. Mas também não significa aceitar tudo em silêncio. Existe uma diferença importante entre confronto desnecessário e limite bem comunicado.

Algumas frases simples já ajudam a recuperar seu espaço sem elevar o tom:

*“Só um instante, quero concluir esse ponto.”*

*“Deixa eu terminar a ideia e depois te ouço.”*

*“Tem um raciocínio aqui que preciso fechar.”*

*“Já te escuto. Só quero concluir essa parte.”*

Essas respostas funcionam porque reafirmam sua presença sem transformar a conversa em disputa pessoal. Elas fazem algo muito importante: interrompem a interrupção.

Quando a invalidação vem em forma de minimização, ironia ou desqualificação, o mais importante é não se apagar automaticamente. Em vez de recuar, você pode recentrar o que estava dizendo.

*“Meu ponto é este.”*

*“Quero retomar a ideia principal.”*

*“O que estou propondo é o seguinte.”*

Perceba que, nesses casos, firmeza não vem do volume da voz, mas da capacidade de sustentar a linha do seu raciocínio. Muita gente associa presença a dominância. Mas presença não é dominar a conversa. É não desaparecer dentro dela.

No ambiente profissional, quem não protege o próprio espaço de fala corre o risco de ter a própria percepção profissional diminuída, não porque lhe falte conteúdo, mas porque lhe falta sustentação.

A boa notícia é que isso pode ser treinado.

Quanto mais você aprende a se recolocar na conversa com clareza, menos depende da permissão do outro para existir dentro dela. E isso muda não só a forma como você se sente, mas também a forma como é percebido.

# Como cobrar sem parecer agressivo



Muita gente sente desconforto na hora de cobrar.

Evita mandar mensagem.

Deixa passar prazo.

Espera mais do que deveria.

Reescreve várias vezes o texto para não parecer chata.

E, quando finalmente fala, já está carregada de irritação.

Esse movimento é comum porque cobrar costuma tocar em dois medos: o medo de incomodar e o medo de parecer autoritário. Só que fugir da cobrança não resolve o problema.

Apenas adia o desgaste.

No trabalho, cobrar faz parte da rotina.

Cobrar prazo faz parte.

Cobrar retorno faz parte.

Cobrar definição faz parte.

O que precisa ser ajustado não é a cobrança em si, mas a forma como ela é feita.

Cobrar bem é diferente de pressionar mal.

Cobrar bem é diferente de atacar.

Cobrar bem é diferente de descarregar ansiedade no outro.

Uma cobrança madura é clara, objetiva e orientada para a continuidade do trabalho.

Em vez de floreios excessivos ou mensagens longas demais, a pessoa diz o que precisa, até quando precisa e por que aquilo importa.

Por exemplo:

*“Passando para retomar esse ponto.”*

*“Consegue me dar um retorno até tal horário?”*

*“Preciso dessa definição para avançar.”*

*“Sem esse retorno, não consigo seguir com a entrega.”*

*“Quero alinhar esse prazo para não comprometer a próxima etapa.”*

Perceba que nenhuma dessas frases precisa de grosseria para funcionar. Elas funcionam porque têm direção.

O contrário disso é a cobrança mal feita: vaga, passiva demais ou emocionalmente carregada. Quando a pessoa rodeia demais, o outro pode nem entender a urgência. Quando fala com irritação acumulada, transforma um alinhamento em atrito.

Cobrar bem é uma competência relacional.

Mostra que você sabe organizar processos, proteger prazos e se comunicar com maturidade. Também mostra que você não precisa se apagar para manter a cordialidade.

No fundo, muita gente não tem dificuldade de cobrar. Tem dificuldade de sustentar a possibilidade de ser vista como inconveniente.

Mas, no ambiente profissional, clareza não é inconveniência. Inconveniente é deixar o trabalho se desorganizar por medo de se posicionar.

**Ajustes simples que  
melhoram sua  
postura imediatamente**

**8**

Melhorar a comunicação no trabalho não significa virar outra pessoa.

Muita gente imagina que precisa se tornar mais extrovertida, mais dura, mais falante ou mais expansiva para ser levada a sério. Mas, na maioria das vezes, não é isso que falta. O que falta são ajustes.

Ajustes de linguagem. Ajustes de postura. Ajustes de consciência na forma de responder, recusar, cobrar e se posicionar.

Pequenas mudanças produzem grandes diferenças na percepção que os outros têm de você.

O primeiro ajuste é trocar excesso de justificativa por objetividade. Nem toda resposta precisa de uma defesa longa. Em muitos casos, uma mensagem curta, clara e bem estruturada comunica mais segurança do que um texto cheio de explicações.

O segundo ajuste é trocar medo de desagradar por clareza respeitosa. Você não precisa agradar o tempo todo para manter relações saudáveis. Muitas vezes, o que preserva a relação é justamente a clareza dita na hora certa, antes que o acúmulo vire desgaste.

O terceiro ajuste é trocar resposta impulsiva por pausa consciente. Nem tudo precisa ser resolvido no calor do momento. Em situações de tensão, pausar antes de responder pode evitar ruído, arrependimento e perda de firmeza.

O quarto ajuste é trocar submissão por limite bem comunicado. Aceitar tudo não é maturidade. Saber até onde você pode ir, e conseguir dizer isso com clareza, é.

O quinto ajuste é trocar culpa por posicionamento. Você não precisa pedir desculpa por alinhar, perguntar, retomar, recusar ou dizer que não consegue cumprir algo do jeito que foi pedido.

Quando essas ações são feitas com respeito, elas não diminuem sua imagem. Ao contrário: fortalecem.

Esses ajustes parecem simples, e de fato são. Mas simplicidade não significa falta de impacto. Muitas transformações profundas na comunicação começam justamente com pequenas mudanças repetidas no cotidiano. Uma resposta diferente. Um limite melhor colocado. Uma frase mais firme. Uma pausa antes da reação.

Com o tempo, essas pequenas mudanças deixam de ser esforço e começam a se tornar postura. E postura, no trabalho, é uma das formas mais silenciosas e poderosas de construir autoridade.

**Fechamento**

**9**

Se comunicar melhor no trabalho não significa falar bonito.

Não significa usar palavras difíceis, ter respostas decoradas ou parecer alguém que você não é. Significa transmitir clareza, firmeza e maturidade nas situações que mais influenciam sua imagem profissional.

Ao longo deste material, você viu que muitos problemas do dia a dia não nascem apenas da carga de trabalho, das relações difíceis ou da falta de reconhecimento. Em muitos casos, eles também estão ligados à forma como você responde, aceita, recusa, cobra, se explica e se posiciona.

Isso importa porque o ambiente profissional não observa apenas o que você entrega.

Observa também como você sustenta sua presença.

Observa se você se comunica com direção ou com hesitação.

Observa se você tem clareza ou se se perde demais.

Observa se você consegue colocar limite ou se aceita tudo em silêncio.

Observa se sua postura transmite maturidade ou medo de desagradar.

A boa notícia é que comunicação não é um dom reservado a poucas pessoas. É uma habilidade.

E, como toda habilidade, pode ser desenvolvida.

Com consciência.

Com prática.

- Com ajustes simples.

Com repetição.

Talvez você não mude tudo de uma vez. Nem precisa. O mais importante é começar a perceber o que, hoje, está enfraquecendo sua presença sem necessidade.

Às vezes, a diferença entre continuar sendo ignorado e começar a ser levado mais a sério não está em trabalhar mais. Está em se posicionar melhor.

No fim das contas, comunicação profissional não é só sobre palavras.

É sobre postura.

E postura se constrói.





# Sobre o autor

Iseu Federmann é jornalista, com especializações em marketing político, marketing e mídias sociais, gestão comercial e marketing, além de MBA em gestão pública. Atualmente, segue aprofundando sua formação em neurolinguística, ampliando seu entendimento sobre linguagem, comportamento, percepção e influência.

Sua trajetória foi construída no encontro entre teoria e prática. Ao longo dos anos, atuou em campanhas políticas e em gabinetes, vivenciando de perto ambientes em que a comunicação não era apenas importante, mas decisiva.

Foi nesse contexto que percebeu com clareza o quanto a forma de comunicar pode fortalecer uma imagem, aproximar pessoas, consolidar lideranças e influenciar decisões.

Essa vivência moldou sua visão sobre o tema. Para o autor, comunicar bem vai muito além de saber falar. É saber ler contextos, compreender pessoas, sustentar posicionamentos, reduzir ruídos e criar conexão verdadeira.

Seu trabalho une comunicação assertiva, influência ética, posicionamento e inteligência relacional, sempre com uma abordagem acessível, humana e aplicável à vida real.

MÉTODO  
**CONECTA**