

## Qual é a sua estratégia para desenvolver seu perfil de liderança?



No meu primeiro estágio como engenheiro, minha maior preocupação era entender quais eram as regras do jogo. Como se comportava aquela comunidade? Qual era a linguagem? Quais princípios e valores pareciam fazer parte do time? Isso funciona para qualquer pessoa que entra no mercado de trabalho pela primeira vez.

Geralmente, o foco de quem ainda engatinha é aprender a parte “técnica”: o famoso hard skill. Ali, aprende-se muito mais sobre como entregar um trabalho do que liderar a entrega de algum projeto ou como se comunicar com maestria com o resto do time. Isso faz parte do começo da carreira: entregar algo que agrega um valor mais tangível para tentar fazer parte do time. No meu caso, aos poucos desenrolei e, como alguém que se aventura pela primeira vez em uma academia, com a prática comecei a crescer, desenvolvendo-me com o foco em garantir entregas.

O tempo, sempre ele, me ajudou a entender a história além das entregas. Comecei a admirar os líderes e desacoplar a visão totalmente operacional. Acredito que isso seja algo natural de acontecer com quem tem soft skills de liderança mais aflorados. Alguns nascem com maior facilidade para se tornar um líder e estão mais atentos a esse processo, no qual a tendência é expandir o olhar para a liderança, com ânsia de ir do operacional para o tático ou até mesmo estratégico.

Tomada a decisão de dar esse passo em buscar de aprender e aprimorar a forma de liderar, é natural que exista uma outra fase de aprendizado: quais são as ferramentas necessárias para liderar bem? No meu caso, logo percebi que muitas estão ligadas à inteligência emocional. Estudando, observando, viajando e conhecendo formas completamente diferentes de agir em situação muito parecidas com as já vividas, é possível, aos poucos,

# Qual é a sua estratégia para desenvolver seu perfil de liderança?

identificar quais são os melhores líderes que te chamam a atenção -- e como você pode se espelhar neles.

Aqui, um breve lembrete: nem todos desejam seguir pelo caminho da liderança. O desenvolvimento da carreira em Y valoriza que profissionais têm skills diferentes e podem, com sucesso, escolher seguir o seu propósito de acordo com a sua própria experiência e autoconhecimento. Confesso, os conceitos de carreira empresarial que aprendi há duas décadas podem não ser mais válidos em sua totalidade, mas este é um tópico interessantíssimo que merece um debate a parte e deixo aqui uma recomendação de leitura do livro: AntiCarreira, O futuro do trabalho, o fim do emprego e do desemprego, de Joseph Teperman.

O mais importante é buscar a excelência, seja em um papel de gestão ou em um operacional. Gosto muito de uma interpretação possível sobre a felicidade para Aristóteles: "a felicidade é a eterna busca por excelência".

Depois do começo da carreira na área de engenharia, imerso em megaprojetos de geração de energia renovável e contando com uma experiência internacional incrível na França, tendo a oportunidade de conhecer e interagir com grandes líderes. Foi na gestão de projetos onde tive a maior escola para a liderança.

Na gestão de projetos, você precisa criar uma habilidade de comunicação que engaje as pessoas sem ser o "chefe" delas, liderar um time rumo ao sucesso e com a função de bater metas sem ser uma figura de autoridade. Ao lidar com um time multidisciplinar, pude compreender a importância da capacidade de comunicação - você conquista as pessoas compartilhando constantemente aonde temos que chegar e garantindo o alinhamento de propósitos.

Bom, voltei para a área de engenharia com essa bagagem e certo de que me tornei um bom líder, pronto para liderar uma grande mudança de rota naquele Business. Mas o que encontrei foi totalmente diferente da área de projetos: ali, foi preciso aprender a modular a minha mensagem - funcionava em outra frequência, outra energia, para a melhor execução das tarefas. A engenharia, por natureza, é uma área muito avessa ao risco da mudança. Logo, a mensagem precisa chegar diferente - se na gestão de projetos realizamos muitas mudanças de forma fluida, na engenharia é diferente. Depois que passei por engenharia, projetos e voltei como líder em engenharia, pude ir acoplando skills de diferentes áreas para compor o meu perfil de liderança.

Quando cheguei na área de vendas, encontrei outro cenário: a intensidade na comunicação pode ser alta, mais similar com a área de projetos, mas a liderança precisa ter uma escuta muito ativa e uma alta frequência de processamento e insights. Destaco 3 habilidades que aprendi e aprimorei em Vendas, que podem e devem ser incorporadas no toolkit de um líder moderno, são, leitura de cenários, fazer boas perguntas (open questions) e prática de uma escuta ativa, todas estas competências amplificam a capacidade de se fazer uma leitura precisa das reais necessidades do seu cliente e não suas "vontades", conduzindo o processo de fechar um deal para o ganha-ganha, de fato.

A minha trajetória nesses três pilares ajudou a moldar o meu perfil de liderança de forma mais ampla, mas mais do que isso: aprendi a me comunicar melhor e absorver o que cada área traz

## Qual é a sua estratégia para desenvolver seu perfil de liderança?

---

de particular, vivendo a beleza e complexidade do que é ser líder. Pude observar também que ser líder por muitos anos em uma mesma função, muito provavelmente, limitará conhecer a riqueza da diversidade dos ecossistemas que compõe uma organização.

Por onde começar? Identifique quais são os melhores líderes da sua área, perceba as nuances da comunicação e entenda que o processo de crescimento pode ser difícil em alguns momentos, mas é recompensador. Lembra da analogia com a academia? Com prática e evolução constante é que ganhamos musculatura.