



O GERENTE CONECTOR

Por Que Alguns Líderes
Constroem Talentos Excepcionais
— E Outros Não

JAIME ROCA E SARI WILDE



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

xv

CAPÍTULO 1

● Que Tipo de Gerente É Você?

1

CAPÍTULO 2

● As Limitações do Gerente Disponível

31

CAPÍTULO 3

● O Gerente Conector

55

CAPÍTULO 4

● A Conexão de Funcionários: Conheça (Realmente) Seus Funcionários

87

CAPÍTULO 5

● A Conexão de Equipe: Torne o Desenvolvimento um Esforço Coletivo

119

CAPÍTULO 6

- **A Conexão de Organização: Garanta a Qualidade — Não Apenas a Quantidade — das Conexões**
149

CAPÍTULO 7

- **Criando uma Empresa Conectora**
173

CONCLUSÃO

- **Tornando-se Superconectores**
199

Apêndice 1: Plano de Ação do Gerente Conector
205

Apêndice 2: Quiz: Que Tipo de Gerente É Você?
210

Apêndice 3: Conjunto de Ferramentas para Gerentes Conectores
219

Notas
235

Índice
247

CAPÍTULO 1

Que Tipo de Gerente É Você?

É melhor mudar de opinião do que persistir em uma errada.¹

— Sócrates, filósofo grego

OS JAVALIS SELVAGENS

Em 2 de julho de 2018, uma segunda-feira, um mergulhador da força de elite chegou ao fundo de uma caverna subterrânea ao longo da fronteira da Tailândia e Mianmar. Ao nadar até a superfície e levantar sua cabeça para fora da água turva, deparou-se com 13 pares de olhos encarando-o na escuridão. Uma forte emoção tomou conta dele quando percebeu que havia encontrado o time de futebol Moo Pa (Javalis Selvagens) — um grupo de 12 meninos e seu técnico de 25 anos que ficaram presos depois de explorar a entrada da caverna de Tham Luang, com 10km de extensão, e foram surpreendidos por uma inundação repentina 10 dias antes.² Os meninos e o técnico estavam amontoados em uma área elevada conhecida como Praia de Pattaya, abrigados em uma borda cercada por água a mais de

1,5km da entrada principal da caverna.³ Os mergulhadores navegaram pouco mais de 3km de passagens estreitas e inundadas que separavam o refúgio dos Javalis Selvagens da entrada principal da caverna. O mundo inteiro acompanhou o trabalho de resgate internacional e respirou aliviado coletivamente quando a descoberta revelou o melhor resultado possível: todos os 13 Javalis Selvagens estavam vivos e passavam bem.

Porém, a comemoração durou pouco tempo, pois a caverna continuava inundada e os meninos ainda estavam presos e precisavam ser resgatados. Ainda que as operações de busca e resgate frequentemente impliquem em urgência e riscos, o esforço heroico na caverna tailandesa foi excepcional. O número de crianças desaparecidas (muitas não sabiam nadar, muito menos mergulhar), as condições climáticas em mudança acelerada e a complexidade do labirinto subterrâneo de cavernas pouco navegáveis exigiram uma equipe de especialistas em mergulho para coordenar a missão.⁴ Os esforços para bombear a água para fora da caverna começaram imediatamente, quando os socorristas tentaram aproveitar uma pausa nas chuvas de monção. Independentemente disso, um dia de chuvas fortes inundaria novamente partes da caverna com água tão turva que os mergulhadores por vezes a comparavam com nadar em café.⁵ O resgate deu uma guinada fatal quando um ex-fuzileiro naval da Marinha Tailandesa, Saman Kunan, morreu durante a missão que colocaria tanques de oxigênio ao longo da rota para ajudar no acesso aos meninos. No processo, seu próprio tanque de oxigênio chegou ao fim — ilustrando gravemente o risco envolvido em qualquer resgate que dependa de equipamentos de mergulho.⁶ O bombeamento de água 24h por dia compensou, tornando acessíveis algumas partes da caverna, mas a retirada dos meninos ainda dependia de sua habilidade de respirar por equipamentos de mergulho, ainda que sem nenhuma experiência.⁷ Após 18 dias, com equipes de

resgate enfrentando um trajeto de 11 horas em certos momentos, os meninos e seu técnico foram milagrosamente retirados da caverna com segurança.⁸

Os dias e as semanas do resgate comprovaram o poder da colaboração global para salvar o time dos Javalis Selvagens de uma possível cova submarina. Enquanto o mundo assistia ofegante, vários personagens-chave se revelaram como heróis: os próprios Javalis, mantendo-se incrivelmente resistentes sob circunstâncias difíceis; o fuzileiro naval que faleceu assegurando que os próximos mergulhadores tivessem tanques de ar substitutos; e, é claro, a Marinha Real Tailandesa e outros voluntários locais e internacionais dos EUA, da China, da Grã-Bretanha e da Austrália. No entanto, apesar de desempenhar um papel fundamental no resgate da caverna tailandesa, um participante passou despercebido: o governador da província de Chiang Rai, Narongsak Osottanakorn, responsável pela coordenação da missão.

Poucos gerentes enfrentarão uma situação de vida ou morte como o resgate na caverna de Tham Luang. Porém, gerentes ao redor do mundo encontram situações complexas, urgentes e desconhecidas na busca por resultados melhores e mais sólidos. O principal encargo de um gerente é resolver um número crescente de problemas complexos e obter resultados extraordinários *por meio de outras pessoas*. A dinâmica do resgate na caverna tailandesa pode parecer excepcional quando comparada à sua própria dinâmica de trabalho, mas o governador Osottanakorn foi essencialmente como muitos de nós: um gerente que coordenava, motivava e orientava uma equipe. Ele atuou como um gerente que conseguia navegar em ambas as direções, visando comunicar mensagens essenciais, além de proteger e distribuir recursos importantes rapidamente. Embora Osottanakorn pudesse recorrer apenas aos recursos em

seu alcance imediato, os fuzileiros da Marinha Real Tailandesa, ele escolheu outro caminho. Quando falarmos novamente sobre o governador, você perceberá que foi sua avaliação serena das habilidades das equipes de mergulho, juntamente com seu instinto de usar os talentos à sua disposição para testar maneiras alternativas de resgatar o time, que possibilitaram o gerenciamento desse resgate praticamente impossível.

A INCRÍVEL COMPLEXIDADE DO GERENCIAMENTO

Atualmente, há aproximadamente 160 milhões de gerentes no mundo — profissionais que precisam impulsionar o desempenho e cumprir tarefas *por meio de outras pessoas*.⁹ E essa última frase — a parte da administração “por meio de outras pessoas” — é geralmente a raiz do problema. As pessoas são inerentemente imperfeitas, opinativas e, às vezes, emotivas. Em um dia ruim, ser um gerente de pessoas pode parecer uma missão impossível. Em um bom dia, gerentes são a ponte fundamental entre a organização e seus funcionários, transformando estratégias organizacionais em ações concretas. Mas não importa se você administra uma corporação dentre as 100 melhores da revista *Fortune*, uma agência governamental ou uma pequena empresa, ou se a sua gestão enfrenta mais dias bons do que ruins, hoje, a maioria dos gerentes se sentem sobrecarregados e subestimados.¹⁰

É claro que a função de gerente sempre apresentou seus desafios. A essência do trabalho exige que os gerentes de pessoas lidem com uma carga pesada de responsabilidades. Isso inclui integrar novos funcionários, comunicar padrões de desempenho, identificar lacunas em suas habilidades, promover desenvolvimento no trabalho, conversar sobre carreiras e muito mais. Espera-se que os gerentes

absorvam essas responsabilidades como parte de seu trabalho, e isso normalmente significa que eles são mais ocupados e que as reuniões tomam mais o seu tempo do que o de seus colegas. Além disso, eles sempre estão à disposição para emergências de última hora dos funcionários ou desafios de trabalho. Em resumo, o dia de um gerente não gira em torno deles mesmos. Como se isso não bastasse, três mudanças contínuas aumentam a complexidade de sua carga de trabalho crescente.

Em primeiro lugar, *mudanças macroeconômicas dificultam o gerenciamento*. Embora, tradicionalmente, gerentes possam ter conseguido conciliar suas responsabilidades crescentes, algumas mudanças macroeconômicas tornaram isso uma *batalha*. Hoje, vemos um aumento nas tensões comerciais, mudanças políticas gigantescas por todo o mundo e um ciclo econômico mais lento e volátil. Nas palavras de um profissional: “Como gerentes, nos deparamos com a necessidade de nos ajustarmos com mais frequência do que nunca, à medida que forças políticas e econômicas externas afetam a estratégia de nossa empresa.”

Segundo, *o trabalho é mais interdependente*. Durante a grande recessão de 2008, a maioria das organizações simplificou suas estruturas, eliminando níveis hierárquicos para reduzir custos.¹¹ O alcance do controle dos gerentes aumentou e permaneceu assim — mesmo depois da retomada do crescimento da economia.¹² O gerente típico de hoje tem uma equipe de nove funcionários, os quais têm tantas relações dentro da companhia que a maioria dos gerentes não consegue acompanhar.¹³ Como as empresas de hoje são mais matriciais, funcionários e gerentes devem se destacar não apenas por realizarem tarefas rapidamente, mas também por fazê-las com e para mais pessoas.

Terceiro, *o trabalho é menos previsível*. Nos últimos três anos, uma organização típica passou por cinco mudanças a nível corporativo.¹⁴ Isso pode incluir, entre outros, uma mudança organizacional ou de liderança, uma fusão ou uma aquisição. E essas mesmas organizações preveem um ritmo de mudança que só aumentará no futuro próximo. Não usamos mais o modelo da Revolução Industrial, no qual as pessoas recebem planos de trabalho previsíveis a partir de uma hierarquia estável e desempenham suas tarefas individuais. Hoje, o trabalho é mais dinâmico, com horizontes temporais mais curtos, forçando os gerentes a ajustarem planos e fluxos de trabalho constantemente.

O efeito dessas mudanças é que, agora, os gerentes precisam assumir uma gama mais ampla e complexa de responsabilidades. Considere uma grande empresa de jogos da África do Sul que simultaneamente viveu transformações digitais e na força de trabalho. O crescimento da empresa gerou uma força de trabalho cada vez mais jovem e diversificada, e uma camada de gerenciamento com menos estabilidade. Segundo Steve Howell, diretor do setor de aprendizado e desenvolvimento da organização: “Há 20 ou 30 anos, uma máquina caça-níqueis em um cassino era um dispositivo mecânico; agora, é computadorizada. Dependemos 90% da capacidade técnica. Para ser um bom gerente nessa área, é preciso competência técnica.” Em outras palavras, os gerentes do cassino enfrentam o grande desafio de aprender novas tecnologias enquanto treinam suas equipes para essas novas habilidades.

A IBM enfrentou desafios semelhantes à medida que continuava a transformar seu portfólio de negócios. Quando conversamos com Jason Trujillo, vice-presidente de Desenvolvimento de Liderança e Aprendizado da IBM, ele nos disse que metade da receita da organização é proveniente de negócios que nem sequer existiam há cinco

anos. Isso significou preparar os mais de 350 mil funcionários da empresa em habilidades para o futuro e reformular seu trabalho de modo a impulsionar inovação e engajamento do cliente. Tais mudanças organizacionais contínuas e em larga escala não afetam apenas a maneira como os negócios são feitos. Elas também são uma força motriz por trás das enormes e contínuas mudanças nas habilidades que os funcionários precisam para obter êxito — e, por associação, nas que os gerentes precisam para gerenciar.

UM NOVO MODELO DE GERENCIAMENTO

Além do estresse enfrentado pelos gerentes ao lidar com sua própria mudança de responsabilidades, eles também precisam auxiliar funcionários preocupados com a possibilidade de suas habilidades se tornarem irrelevantes. De fato, com mudanças resultantes da digitalização e transformação organizacional, colaboradores citam a necessidade de aprimorar suas habilidades como sua principal preocupação. Em uma de nossas pesquisas recentes, quando perguntamos a mais de 7 mil funcionários em todo o mundo o que eles precisavam para gerenciar adequadamente as mudanças, as duas principais respostas foram: “aprimoramento de habilidades” e “capacidade de trabalhar com mais rapidez.”¹⁵ À medida que a tecnologia domina os fluxos de trabalho das empresas, a inteligência artificial e as novas tecnologias não estão apenas mudando as capacidades necessárias aos funcionários, mas também transformando a maneira como as empresas operam. Quando perguntamos aos funcionários sobre as habilidades fundamentais para o seu sucesso hoje e qual seria sua eficácia em desempenhá-las, 70% nos disseram que não dominavam as habilidades necessárias para seus cargos atuais (veja a Figura 1).¹⁶

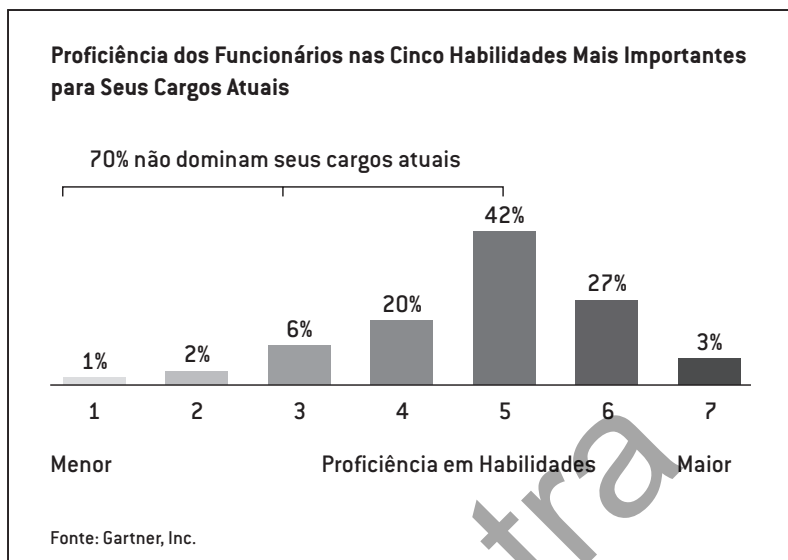


Figura 1: Proficiência dos funcionários nas cinco habilidades mais importantes para seus cargos atuais

Pare e pense sobre essa estatística. Essencialmente, ela mostra que grande parte de sua equipe não está bem preparada para realizar com sucesso suas funções. É de extrema importância capacitar os funcionários para o *hoje e o amanhã* — chamamos essa medida de *preparo em habilidades*. Habilidades são as moedas de troca pelas quais funcionários realizam seus trabalhos e definem o futuro de seus cargos. Quando os colaboradores têm alto nível de preparo em habilidades, as organizações apresentam melhor desempenho. De fato, aumentar o preparo em habilidades ajuda empresas a suprirem suas necessidades com talentos internos, de forma mais rápida. Funcionários com alto nível de preparo em habilidades apresentam um desempenho até 45% melhor, um esforço voluntário até 51% maior e são até 45% mais engajados do que aqueles com pouco preparo.¹⁷

Por que o preparo em habilidades dos funcionários é importante para os gerentes? O efeito bola de neve da digitalização no trabalho e da transformação das habilidades necessárias aos colaboradores acarretam um *novo modelo de gerenciamento*: atuar como uma fonte central para o aprimoramento de funcionários em tempo real a fim de atender às habilidades necessárias atuais e futuras. Comunicações e treinamentos corporativos passam por gerentes, tornando-os condutores da implementação de mudanças. Portanto, não é nenhuma surpresa que uma tarefa específica tenha atraído bastante atenção da maioria das organizações em todo o mundo: *proporcionar treinamento e desenvolvimento contínuos*. E essa atenção faz sentido, considerando como nossa pesquisa mostra que o treinamento e o desenvolvimento têm mais impacto no desempenho de um funcionário do que outras atividades de um gerente, como bom gerenciamento de projetos ou comunicação estratégica.¹⁸ Também concluímos que dar feedback melhora o desempenho dos funcionários, quando eles o consideram e agem de acordo.¹⁹

Executivos seniores pedem aos gerentes que realizem um trabalho de treinamento ainda mais intenso para ajudar os funcionários e as organizações a acompanharem o ritmo do mercado atual. De fato, ao entrevistarmos executivos de recursos humanos (RH) e questionarmos o quanto de seu tempo os gerentes deveriam dedicar a treinamento e desenvolvimento de funcionários hoje, a resposta foi uma estimativa de 30%.²⁰ Esta é uma porcentagem considerável. Em um ambiente global caracterizado pela agitação cotidiana, os gerentes podem realmente estar um passo à frente e em um grau a *mais* de envolvimento com cada subordinado direto? John Wilson, gerente de talento e liderança de grupo da NFU Mutual, ilustrou perfeitamente esse desafio em uma entrevista: “Com o tempo, as expectativas dos gerentes cresceram significativamente. Eles são instruídos a liderarem e defenderem mudanças, administrarem os

negócios como de costume, satisfazerem a crescente regulamentação externa e fornecer treinamento e desenvolvimento às suas equipes. Portanto, da perspectiva de um gerente, é cada vez mais difícil entender a melhor forma de priorizar seu tempo.” Quando analisamos o tempo que os gerentes realmente passam atuando em treinamento, identificamos uma estimativa de apenas 10% — um cenário muito diferente do idealizado por líderes de negócios.²¹ A solicitação de que os gerentes forneçam mais treinamento e desenvolvimento provém de um interesse genuíno em ajudar os funcionários a se adaptarem às demandas dinâmicas do trabalho e a aprimorar o talento geral e o desempenho financeiro dos negócios. Mas a disparidade entre a quantidade de tempo percebida e a que os gerentes realmente dependem com treinamento é um problema.

Para piorar a situação, à medida que as empresas em todo o mundo investem quantias significativas de tempo e dinheiro na capacitação de gerentes para fornecer mais feedback e conversas sobre desenvolvimento, a qualidade do gerenciamento se mostra, na verdade, estagnada. De fato, quase metade dos gerentes entrevistados afirma que não tem confiança para desenvolver as habilidades necessárias aos funcionários hoje.²² Não apenas isso, mas, à medida que as expectativas de trabalho dos gerentes aumentam continuamente, o tempo que eles têm para desenvolver sua equipe diminui — 55% dos profissionais entrevistados consideraram o gerenciamento de desempenho um processo muito demorado.²³ Não surpreende que, quando compartilhamos esses dados com nossos clientes executivos de RH, eles costumem iniciar um monólogo fervoroso sobre o papel do gerente no desenvolvimento de equipes e funcionários, que geralmente se resume a “bem, o trabalho é esse”. E, é claro, há décadas, as melhores mentes de negócios entendem que o gerenciamento de pessoas demanda tempo e atenção. Por exemplo, o artigo “An Uneasy Look at Performance Appraisal” [Uma Análise Apreensiva

Sobre a Avaliação de Desempenho, em tradução livre], publicado em 1957 na *Harvard Business Review*, descreve a expectativa em torno do gerenciamento de desempenho tradicional da seguinte forma: “Existe um custo inevitável: o gerente deve despende um tempo consideravelmente maior na implementação de um programa [de gerenciamento de desempenho]. Não é incomum que o estabelecimento inicial de responsabilidades e metas com cada indivíduo demande alguns dias. E uma avaliação periódica pode exigir várias horas, em vez dos típicos 20 minutos.”²⁴ Essa expectativa de treinamento (ainda válida) se agrava quando consideramos que, com raras exceções, gerentes de pessoas também têm seu *próprio* trabalho individual a executar. Então, como os gerentes de hoje lidam com todas essas demandas crescentes e mutáveis e o que os gerentes de maior sucesso fazem de diferente?

A PESQUISA

Como líderes de consultoria e pesquisa em recursos humanos da Gartner, testemunhamos em primeira mão o crescente interesse pelo desenvolvimento de gerentes entre nossos clientes. Esse assunto sempre foi algo difícil, então, a princípio, não acreditávamos que havia algo de *novo* a dizer sobre ele. Fomos convencidos de que o gerenciamento realmente estava mudando quando uma série de eventos afetou nossos próprios trabalhos. Era o início de 2017, e certa manhã, recebemos um e-mail anunciando a venda de nossa empresa anterior, a CEB, à Gartner. Foi uma aquisição que ninguém na empresa havia previsto, e as notícias indicavam que nossa companhia dobraria de tamanho. Os primeiros dias após o anúncio da aquisição foram preenchidos pela incerteza — e alguma ansiedade entre os funcionários, inclusive nós mesmos. Como gerentes, percebemos imediatamente que estava mais difícil orientar as conversas,

pois nos deparamos com funcionários emotivos e preocupados que suas funções pudessem mudar. Apesar de também nos sentirmos inseguros, queríamos ser figuras estáveis para nossas equipes. Lidar com nossas próprias dúvidas e receios e, simultaneamente, atenuar as preocupações dos membros da equipe colocou nossas habilidades de gerenciamento à prova.

Ao mesmo tempo, refletimos sobre como a aquisição afetava nossas responsabilidades de treinamento. Jaime passou do gerenciamento de várias equipes para o gerenciamento de um grande negócio que exigia um novo conjunto de habilidades de colaboração e comunicação. Sari também começou a gerenciar funcionários mais diversos em diferentes continentes, com uma variedade de experiências, perfis de competências e aspirações de carreira.

Gerenciar funcionários de forma eficaz *é* realmente mais difícil no cenário de trabalho atual. Nosso próximo passo foi testar a sabedoria convencional do que significa ser gerente. A questão central em nossa pesquisa foi: *o que os melhores gerentes estão fazendo para desenvolver funcionários no ambiente de trabalho atual?*

Após organizar a pesquisa, iniciamos um extenso estudo. Precisávamos de um conjunto de dados amplo, global e diversificado para revelar constatações que transcenderiam o setor, os locais de atuação e a estabilidade do cargo de gerente. Como parte disso, realizamos pesquisas com mais de 9 mil funcionários e gerentes em todo o mundo, os quais atuavam em 18 funções diferentes em 25 setores de 6 regiões distintas. Os objetivos da nossa pesquisa eram: avaliar as abordagens dos gerentes para o desenvolvimento dos colaboradores (por exemplo, a frequência e a qualidade dessas interações de treinamento) e determinar seu impacto no desempenho dos funcionários. Na Gartner, definimos o desempenho como

os resultados alcançados pelos funcionários ao executarem suas tarefas e atribuições individuais, contribuírem para o trabalho dos outros e aproveitarem a colaboração alheia. Chamamos essa medida de *contribuição empresarial*.²⁵

Parte do objetivo das pesquisas era coletar o máximo possível de informações quantitativas e qualitativas, sob diferentes perspectivas. Coletamos:

- Perspectivas de gerentes sobre o ambiente de trabalho, incluindo como eles investem seu tempo, qual é sua abrangência de controle e como são suas interações de desenvolvimento.
- Perspectivas dos funcionários sobre seu próprio desenvolvimento e a eficácia de seus gerentes em atividades comuns de desenvolvimento.
- Perspectivas de líderes de negócios (de mais de 200 empresas do setor público e privado) sobre características organizacionais, orçamentos e prioridades, estratégias de gerenciamento de performance, expectativas e apoio ao desenvolvimento para gerentes.

Embora os resultados da nossa pesquisa tenham evidenciado que os gerentes são responsáveis por muitas tarefas diferentes, decidimos focar nossa análise no que eles realmente fazem quando estão aplicando treinamento. Para avaliar essas atividades e identificar diferentes abordagens de gerenciamento, nossa equipe realizou várias análises estatísticas de 89 comportamentos de gestão referentes ao desenvolvimento de equipe. Verificamos com que frequência os gerentes se encontram com os funcionários, o que fazem durante as conversas, o tipo de aconselhamento que fornecem e muitas outras atividades.

Nossa descoberta foi surpreendente. A pesquisa não somente nos mostrou que alguns gerentes são vagamente “bons”, enquanto outros normalmente apresentam um desempenho insatisfatório, mas também revelou comportamentos de gestão estatisticamente divergentes, que poderíamos categorizar, de modo geral, em quatro tipos distintos de gerentes, cada um com um impacto diferente no desempenho de seus funcionários.

Esta foi a primeira grande conclusão de nossa pesquisa: *todo gerente, em qualquer nível, se enquadra em um dos quatro perfis distintos*. Considere essas categorias como as abordagens dominantes adotadas por esses profissionais quando treinam e fornecem feedback à sua equipe. Há um *continuum* entre os tipos de gerentes: cada gerente pode se encaixar em um tipo ou outro, dependendo do contexto. No entanto, o que descobrimos em nossa análise dos dados e das entrevistas é que todo gerente apresenta uma abordagem dominante que aplica de maneira mais consistente e quase natural. Você pode classificar de qual tipo é a sua própria abordagem dominante em nosso quiz de 13 perguntas “Que Tipo de Gerente É Você?”, disponível na página 211.

Interessados em obter mais informações, nos aprofundamos nos dados para conhecer os tipos de gerentes. Quanto mais analisávamos nossos dados, mais nos sentíamos como escultores esculpindo pedras a fim de revelar figuras completamente moldadas. À medida que conhecíamos melhor esses quatro tipos de gerentes, outra descoberta importante veio à tona: todos os tipos ocorrem praticamente na mesma proporção, quase que em perfeita harmonia, em todos os setores, localidades e dados demográficos, como as gerações presentes no local de trabalho. Cada tipo de gerente é uma pessoa (ou muitas) que você conhece e, mais importante, um desses tipos é você.

OS QUATRO TIPOS DE GERENTE

Assim como você tem uma opção preferida de café da manhã ou um par favorito de sapatos usados, também há um estilo de gerenciamento predominante em sua abordagem diária de desenvolvimento dos funcionários. Considere esses tipos como os hábitos confortáveis de treinamento aos quais os gerentes recorrem. Categorizamos os tipos de gerente em professor, disponível, líder de torcida e conector. Vamos revisar algumas definições formais e apresentar alguns exemplos (veja a Figura 2).

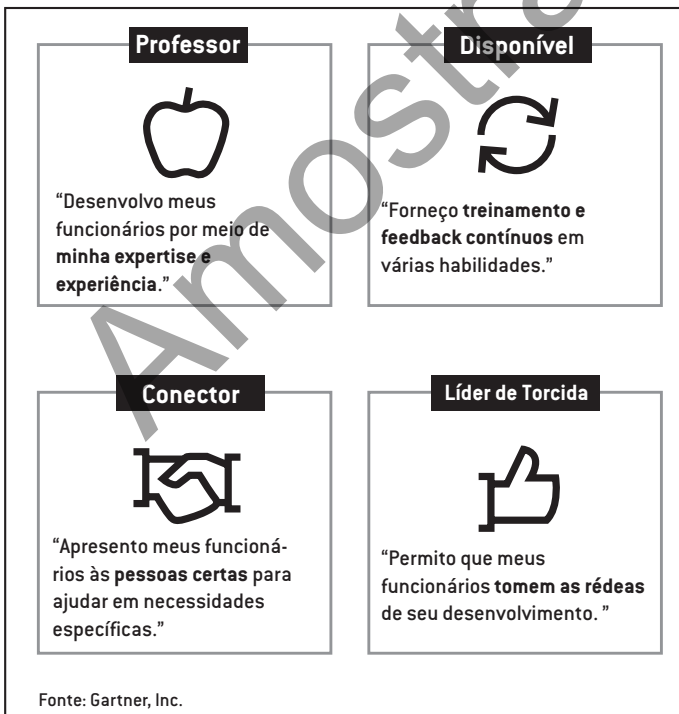


Figura 2: Os quatro tipos de gerentes

PROFESSOR: *um gerente que desenvolve seus funcionários por meio de sua expertise e experiência pessoais, fornece feedback orientado a aconselhamentos e direciona o desenvolvimento de colaboradores.*

No início dos anos 2000, quando Tim Che* foi contratado como desenvolvedor de software em uma empresa de tecnologia em Seattle relativamente pequena, mas em rápido crescimento, ele realmente ansiava por acordar e ir trabalhar todas as manhãs. A paixão de Che por usar sua programação para solucionar os desafios dos usuários o levou a ter um grande sucesso inicial na empresa, principalmente quando vivenciou um boom em seu subsetor específico. Nos últimos 15 anos, Che trabalhou em um ambiente de desenvolvimento de equipe ágil e acelerado, e a equipe teve destaque na criação de projetos impecáveis de experiência do usuário.

Ao refletir sobre sua carreira acelerada, Che aponta sua excelência técnica como a principal razão de seu sucesso contínuo. Ele até suspeita que essa paixão por criar interfaces de aplicativos dinâmicas e altamente funcionais tenha sido um dos principais motivos de sua promoção para gerente de equipe há dois anos. Em suas palavras: “Quando fui promovido para liderar minha (atual) equipe de oito desenvolvedores, acho que minha chefe realmente me considerava um profissional em ascensão. Eu tinha as habilidades técnicas para criar elementos de aplicativos impecáveis, e ela queria que eu fizesse meus colegas atingirem o mesmo nível.”

* Utilizamos pseudônimos para certos nomes com o objetivo de proteger as informações pessoais e profissionais dos indivíduos.