

# DE DEV A A TECH LEAD

HABILIDADES ESSENCIAIS PARA  
IMPULSIONAR SUA CARREIRA

**EDUARDO MATOS**



# De Dev a Tech Lead

Eduardo Matos

## Índice

<b>Introdução</b>	<b>9</b>
Sobre exceções . . . . .	11
Sobre tempo de casa . . . . .	11
Sobre os diferentes termos usados pelas empresas . . . . .	12
Deixe clara sua intenção de ser promovido . . . . .	12
Sobre crescimento . . . . .	13
 <b>Parte 1 • Mentalidade</b>	 <b>15</b>
 <b>Capítulo 1 • Se responsabilize por tudo</b>	 <b>16</b>
Como as pessoas te veem ao você assumir a responsabili- idade . . . . .	17
Assumindo a responsabilidade mesmo não sendo líder . . . . .	18
Tipos de problemas que você pode assumir . . . . .	18
E se eu puder ser penalizado? . . . . .	19
O medo de assumir a responsabilidade sozinho . . . . .	19
Quando você não sabe exatamente o que fazer . . . . .	19
E se eu não conseguir resolver o problema? . . . . .	20
Exercício . . . . .	20
 <b>Capítulo 2 • Pare de reclamar</b>	 <b>21</b>
Não se deixe ser tão vulnerável . . . . .	21
Não se trata só de você . . . . .	22
Traga fatos, não o seu julgamento deles . . . . .	23

Reclamar é diferente de argumentar . . . . .	23
Reclamar gera antipatia das pessoas . . . . .	24
Reclamar frequentemente enfraquece as reclamações per- tinentes . . . . .	24
Exercício . . . . .	24
<b>Capítulo 3 • Tenha postura de líder</b>	<b>26</b>
O significado de ter postura de líder . . . . .	26
Quando a equipe já tem um líder . . . . .	27
As pessoas mais experientes não são mais cogitadas para um papel de liderança? . . . . .	28
Quando as pessoas não te ouvem . . . . .	28
Ter um super herói na equipe não é necessariamente ruim	29
E se tiver alguém na equipe competindo comigo pela posição de Tech Leader? . . . . .	29
Resiliência . . . . .	29
Exercício . . . . .	30
<b>Capítulo 4 • Esqueça justiça</b>	<b>31</b>
Evidências de que empresas não são justas (ou talvez sejam) . . . . .	31
Por que empresas não são democracias? . . . . .	32
Como reagir quando alguém acima de você for menos competente que você . . . . .	32
Como reagir quando outra pessoa for ouvida por algo que você já tinha falado e foi ignorado . . . . .	33
Como reagir quando uma pessoa menos competente for promovida no seu lugar . . . . .	34
Como reagir quando você receber uma avaliação ruim mesmo tendo se esforçado . . . . .	35
Pra fechar . . . . .	36
Exercício . . . . .	36
<b>Capítulo 5 • Nunca se dê por vencido</b>	<b>37</b>
Precisamos conversar sobre prazos . . . . .	37
Encontre um jeito . . . . .	39

Escolhendo a premissa a ser sacrificada . . . . .	39
E se minha equipe tiver um líder que não quer fazer isso? . . . . .	41
E se eu me sentir um puxa-saco? . . . . .	42
Exercício . . . . .	42
<b>Capítulo 6 • Se importe com as pessoas</b>	<b>43</b>
Por que líderes se preocupam com as pessoas . . . . .	44
Crescimento individual . . . . .	44
Alinhar expectativas é fundamental . . . . .	45
Importar-se não significa ser amigo . . . . .	46
Tecnicamente entendi que é importante eu me importar, mas não sinto isso do fundo do coração . . . . .	46
Como dar feedback . . . . .	47
Peça feedbacks . . . . .	48
Exercício . . . . .	49
<b>Capítulo 7 • Encare os problemas de frente</b>	<b>50</b>
Desafios sempre vão existir . . . . .	51
Os problemas não são tão difíceis quanto parecem . . . . .	52
Busque apoio . . . . .	53
Aprenda a aprender . . . . .	53
Exercício . . . . .	54
<b>Capítulo 8 • Suprima a síndrome do impostor</b>	<b>55</b>
Autocrítica vs Síndrome do impostor . . . . .	55
Já é esperado que você não saiba tudo . . . . .	56
Não se compare com os outros . . . . .	56
Redução de confiança . . . . .	57
Não pare de estudar e se colocar à prova . . . . .	58
Foque no resultado, e não naquilo que você não sabe . . . . .	58
O mito do líder gênio . . . . .	59
Aceite os elogios . . . . .	59
Exercício . . . . .	61
<b>Capítulo 9 • Tenha foco</b>	<b>62</b>

Sempre vai existir mais trabalho do que braços para executar . . . . .	62
O porquê de trabalhar em tarefas importantes . . . . .	63
Começando do começo... . . . .	63
Você já sabe o que precisa fazer . . . . .	64
Crie tempo para trabalhar no mais importante . . . . .	64
Se você e seu líder não chegarem a um acordo . . . . .	65
Baby steps . . . . .	66
Faça parcerias . . . . .	67
Vá até o fim . . . . .	67
Escolha o que é mais importante e esqueça o resto . . . .	67
Exercício . . . . .	68
<b>Parte 2 • Resultados</b>	<b>69</b>
<b>Capítulo 10 • Não fale. Faça!</b>	<b>72</b>
As iniciativas que dependem só de você . . . . .	72
As iniciativas onde ajuda é bem vinda . . . . .	73
Iniciativas onde você precisa de outras pessoas . . . . .	74
Vai lá e faz . . . . .	74
O mundo é dos que fazem . . . . .	75
Iniciativas que envolvem produto . . . . .	76
Exercício . . . . .	77
<b>Capítulo 11 • Seja confiável</b>	<b>78</b>
Falta de confiança tem um custo muito alto . . . . .	78
Consequência para falta de confiança . . . . .	79
Formas de deixar seu líder menos preocupado . . . . .	80
Confiabilidade é o critério número 1 para você se tornar líder . . . . .	81
Eventos de desconfiança podem por tudo a perder . . . .	81
Exercício . . . . .	82
<b>Capítulo 12 • Seja visto</b>	<b>83</b>
Por que aparecer é tão importante? . . . . .	83
Seja uma referência . . . . .	84

Cuide-se para não ser reconhecido por algo ruim . . . . .	84
Escolha seu nicho . . . . .	86
Como se tornar referência . . . . .	87
Mije no poste . . . . .	88
Não vou parecer marketeiro? . . . . .	90
Evite divergir . . . . .	90
Não deixe a peteca cair . . . . .	91
Defina sua marca . . . . .	91
Não dependa do seu líder . . . . .	92
Exercício . . . . .	92
<b>Capítulo 13 • Faça suas entregas brilharem</b>	<b>93</b>
Como aumentar a visibilidade de entregas . . . . .	94
Se você for tímido . . . . .	94
Sobre a apresentação . . . . .	95
Quando o projeto vier do seu líder . . . . .	96
Exercício . . . . .	96
<b>Capítulo 14 • Esteja sempre um passo à frente</b>	<b>97</b>
O que um líder faria? . . . . .	97
Nunca pare de estudar . . . . .	98
Não se deixe enganar pela ilusão de conhecimento . . . . .	100
Tenha visão . . . . .	100
Exercício . . . . .	101
<b>Capítulo 15 • Inspire confiança</b>	<b>102</b>
Como inspirar confiança não sendo o Elon Musk? . . . . .	103
Sim, as pessoas vão parar para te ouvir . . . . .	104
Não seja passivo-agressivo . . . . .	105
Seja destemido . . . . .	106
Exercício . . . . .	108
<b>Capítulo 16 • Mares calmos não fazem bons marinheiros</b>	<b>109</b>
A sensação de pressão é péssima, mas... . . . . .	110

Espera-se que você saiba agir sob pressão quando se tornar líder . . . . .	111
Comece devagar . . . . .	112
Ninguém cresce com tapinha nas costas . . . . .	112
Não coloque tudo a perder . . . . .	113
Não adianta querer fazer tudo de uma vez . . . . .	114
Exercício . . . . .	114
<b>Capítulo 17 • Seja aliado do Product Manager</b>	<b>115</b>
Por que essa atitude é ruim? . . . . .	116
O caminho da solução: Colaborar . . . . .	117
Entenda o seu contexto . . . . .	118
Como agir nas diferentes fases de um produto . . . . .	119
Por que criar relacionamento com o Product Manager? .	120
Exercício . . . . .	121
<b>Capítulo 18 • Faça o que a empresa valoriza</b>	<b>122</b>
Não existem verdades absolutas . . . . .	122
Seja pragmático . . . . .	123
Quando você não concorda com o jeito como as coisas são feitas . . . . .	124
Quando a empresa exige muito das pessoas . . . . .	125
Ética não se negocia . . . . .	125
Exercício . . . . .	126
<b>Capítulo 19 • Lidere mesmo sem autoridade</b>	<b>127</b>
Não existe fracasso, e sim resultado . . . . .	128
As pessoas precisam de alguém assumindo a liderança .	129
Lidere pelo exemplo . . . . .	129
O começo é duro . . . . .	130
Ajude as pessoas (novamente) . . . . .	130
Exercício . . . . .	130
<b>Parte 3 • Relacionamentos</b>	<b>131</b>
<b>Capítulo 20 • Pense ganha-ganha</b>	<b>133</b>



Os cinco tipos de relações . . . . .	133
Sobre sua relação com a empresa . . . . .	135
Consideração vs Coragem . . . . .	135
Em muitos casos a competição é uma ilusão . . . . .	136
Só existe 1 tipo de relação sustentável: <i>Ganha-ganha</i> . . . . .	137
Como saber se estou na empresa certa? . . . . .	139
Exercício . . . . .	139
 <b>Capítulo 21 • Abrace o mensageiro</b>	 <b>141</b>
Problemas são bem vindos . . . . .	141
Evite burocracias ao máximo . . . . .	142
Mudanças ainda que tardias . . . . .	142
Exercício . . . . .	143
 <b>Capítulo 22 • Não crie inimigos à toa</b>	 <b>144</b>
Você vai parecer imaturo . . . . .	144
Evite a pessoa . . . . .	145
Não crie inimizade . . . . .	145
Busque manter uma boa relação . . . . .	146
Elas podem te ajudar no futuro . . . . .	146
Exercício . . . . .	147
 <b>Capítulo 23 • Ouça</b>	 <b>148</b>
Ouvir é um diferencial . . . . .	148
Não julge . . . . .	149
Não interrompa . . . . .	150
Não dê conselhos . . . . .	151
Faça perguntas . . . . .	152
Valide o que você entendeu . . . . .	153
Exercício . . . . .	154
 <b>Capítulo 24 • Nutra relacionamentos</b>	 <b>155</b>
Pessoas multiplicam oportunidades . . . . .	155
Crie novos relacionamentos . . . . .	156
Mantenha contato . . . . .	157
Crie conexões . . . . .	158

Sempre pense em como ser útil . . . . .	158
Exercício . . . . .	159
<b>Capítulo 25 • Seja empático</b>	<b>160</b>
As pessoas não têm o mesmo nível de experiência e conhecimento que você . . . . .	160
As pessoas estão passando por problemas que você não está . . . . .	161
Seja severo apenas consigo mesmo . . . . .	162
Exercício . . . . .	163
<b>Capítulo 26 • Gerencie seu líder</b>	<b>164</b>
Aceite a dinâmica de poder entre vocês . . . . .	164
Descubra o que ele espera de você . . . . .	165
Sinta-se co-responsável pelo sucesso dele . . . . .	165
É sua responsabilidade buscar ter um bom relaciona- mento com ele . . . . .	166
Você não precisa concordar com tudo que ele diz . . . . .	166
Mantenha-o atualizado . . . . .	167
Seja proativo . . . . .	168
Ofereça ajuda . . . . .	168
Garanta que as coisas aconteçam na ausência do seu líder	169
Comporte-se como adulto . . . . .	169
Exercício . . . . .	170
<b>Conclusão</b>	<b>171</b>
<b>Referências</b>	<b>175</b>
Livros . . . . .	175
Pela internet . . . . .	176

## Introdução

Como programador, por muitos anos busquei formas de tornar meu crescimento profissional mais determinístico. Eu esperava que as empresas oferecessem um plano de carreira, por exemplo. Dessa forma eu só precisaria seguir esse plano. Mais recentemente as empresas têm trabalhado com alguma espécie de mapa de levels. Nele são listadas as mais diversas habilidades de um programador, e qual nível delas é esperado para cada senioridade. Na prática não é tão diferente de um plano de carreira. Em tese basta demonstrar que você preenche os checkboxes das habilidades e pronto, você vai ser promovido.

Na prática a coisa não é tão simples assim. Existe muita subjetividade no processo de promoção de um dev. Por um lado é preciso aprender cada vez mais sobre tecnologia. Em geral isso não é um problema, afinal de contas é o que o dev fez em toda sua carreira. Por outro lado existem diversas outras habilidades que são esperadas de profissionais mais seniores, e essas habilidades acabam se tornando diferenciais em sua progressão.

Não que estudar tecnologia não seja importante. Muito pelo contrário. Estudar tecnologia é fundamental. O programador que não for capaz de resolver os problemas da empresa através de código, está morto. Saber programar bem é o **mínimo** que se espera.

Este livro não traz nenhuma dica específica sobre tecnologia, principalmente porque isto dependeria muito da área onde você está atuando. Se você for um desenvolvedor front-end, terá de estudar sobre assuntos diferentes quando comparado a um desenvolvedor Java ou desenvolvedor iOS, por exemplo.

Aqui eu assumo que você tem feito seu dever de casa e continuará a fazê-lo, que é estudar sobre tecnologia. Apesar de existirem assuntos que mudam pouco com o tempo (e você deveria focar neles primeiro,) muitos assuntos são bastante voláteis e exigem

que você esteja em constante evolução. Esse é o mercado onde você atua, então estudar continuamente é o único caminho para se manter relevante nele.

Mas eu entendo que tecnologia é a parte fácil para você. O que te falta é saber exatamente como se comportar para chegar a um papel de liderança.

Se você está lendo este livro, é porque deseja se tornar um líder técnico. Esse é o primeiro passo para uma carreira além do nível sênior. Se tornar líder não significa necessariamente fazer gestão de pessoas ou se tornar chefe. Em muitas empresas você tem a possibilidade de crescer como contribuidor individual, isto é, não precisa ter liderados. O que não se fala é que aquelas pessoas que desejam seguir esse caminho também precisam desenvolver algumas habilidades específicas (além das técnicas.)

Neste livro eu divido essas habilidades não-técnicas em três categorias:

- **Mentalidade**
- **Resultado**
- **Relacionamentos**

Não importa se você pretende tocar sua carreira pro lado de gestão ou tecnologia, essas habilidades vão ser primordiais de qualquer forma.

Se você se tornar gestor, haverá outras habilidades que você vai precisar desenvolver, mas esse é um problema para o seu “eu” do futuro. Quando chegar lá, você pode se preocupar com isso. Um passo de cada vez. Primeiro você se preocupa em chegar lá, depois em desenvolver essas outras habilidades. Mas eu já posso te afirmar que seguindo os passos que eu trago aqui, você já terá meio caminho andado.

## Sobre exceções

Conforme eu falar sobre essas habilidades você pode pensar: *“Eu conheço uma pessoa que foi promovida a Tech Lead e ela nunca agiu dessa forma.”*

Sim, as exceções existem. O fato da pessoa ter chegado lá se comportando de forma contrária ao que eu disser não significa necessariamente que aquela habilidade é inútil.

É importante você entender que não existem critérios 100% objetivos que levem à sua promoção a um cargo de liderança. Seu crescimento na empresa não depende unicamente de você. Depende da empresa ter vaga para sua nova posição, depende dela ter *budget* para te pagar um salário maior, depende do quanto seu chefe gosta de você... São muitos critérios, e alguns totalmente fora do seu controle.

Em vez de você ficar pensando nesses critérios quase aleatórios, seu foco precisa estar em fazer tudo que estiver ao **seu alcance** para aumentar a probabilidade de chegar lá.

## Sobre tempo de casa

Muitas empresas dão preferência a promover pessoas com mais tempo de casa. Isso acontece não pelo tempo em si, mas pelo que ele significa.

Essas pessoas normalmente ganham a preferência porque demonstraram lealdade. Demonstraram que são confiáveis. Se uma pessoa trabalha a cinco anos na empresa, é mais provável que ela complete o sexto ano do que uma pessoa que acabou de entrar complete o primeiro ano.

Outro ponto a se frisar é que o tempo não garante experiência. Você pode trabalhar há dez anos com uma tecnologia, mas evoluir só no primeiro ano, e nos nove anos seguintes só fazer mais do mesmo.

## **Sobre os diferentes termos usados pelas empresas**

Tech Lead, Tech Leader, Engineering Manager, Tech Manager, Lead Software Engineer... Existe uma gama de títulos que as empresas usam para designar um dev que está na posição de liderança. Em algumas empresas o Tech Lead tem responsabilidade de gestão de pessoas, em outras é um líder puramente técnico, por exemplo.

Neste momento eu peço que você não se apegue tanto a isso. As habilidades que vou te apresentar são úteis independente do caminho que você decida seguir. Existem algumas atitudes que se espera de um líder independente dos detalhes da sua posição, e é sobre isso que eu falo aqui.

Líder, chefe, gestor e superior também são termos que uso de forma indiferenciável ao longo do livro, isto é, em nenhum momento os uso com intenção de trazer uma conotação negativa ou positiva.

## **Deixe clara sua intenção de ser promovido**

Durante um período na minha carreira eu tive o sonho de trabalhar como Agile Coach. Eu era um cara muito engajado na comunidade de Agilidade. Participei de muitos eventos, fiz diversos treinamentos e sempre estudei bastante sobre o assunto.

O curioso é que mesmo eu estando claramente preparado, nunca tive a coragem de me aplicar a uma vaga. Algum tempo depois eu vi algumas pessoas sendo contratadas como Agile Coach mesmo tendo menos conhecimento que eu. Tarde demais. O mercado já estava ficando saturado e eu tinha mudado meus interesses.

Estou te contando essa história para te dar a primeira e mais importante lição deste livro: Mesmo não se sentindo preparado, chame seu líder e comunique que você tem a intenção de ser um Tech Leader. Faça isso ainda hoje, ou no máximo até o fim dessa semana.

Aproveite essa conversa para extrair uma lista daquilo que ele

espera que você evolua para você ser promovido. Parece óbvio, e realmente é. O óbvio precisa ser dito. Faça o favor de realmente executar o que seu líder te passou. A maioria das pessoas diz que quer crescer mas não está disposta a mover uma palha. Não somente diga que vai fazer. Assuma o compromisso e faça! Conforme você começa a trabalhar na lista que ele deixou, você vai sinalizar que está levando a sério sua intenção de se tornar um líder.

## Sobre crescimento

Podemos quebrar o crescimento profissional em duas componentes: **Experiência** e **Estudo**.

Experiência está relacionada ao que você aprendeu colocando a mão na massa. Aqui me refiro tanto às hard-skills quanto às soft-skills. Tudo que você viveu conta. A melhor maneira de otimizar essa componente é se expondo a diferentes situações. É o caso de evitar viver o mesmo ano dez vezes.

Estudo tem relação com aquilo que você está consumindo. Estudar algo não significa que você necessariamente aprendeu, mas é um indicativo de aumento de repertório, e isso pode agilizar bastante seu crescimento no curto prazo, e exponencialmente no longo prazo. Por exemplo, você pode quebrar a cabeça durante anos sobre como resolver um problema de performance em um sistema, mas se você tivesse lido um livro sobre processamento distribuído, talvez tivesse testado algo novo mais cedo e teria evoluído muito antes.

Aqui o meu objetivo é te apresentar diferentes formas de como você pode evoluir para um papel de liderança. Essa é parte do **estudo**. Se você quiser de fato concretizar essa evolução (e eu suponho que você queira,) então você precisará botar esse conhecimento em prática para ganhar **experiência** e chegar lá.

Ao final de cada capítulo você vai encontrar um ou mais exercícios. Faça-os. Eles são a transição conhecimento → experiência, que

é o que você precisa para dar um passo ao próximo nível. Sinta-se à vontade para adaptar os exercícios ao seu contexto. Se você entender que existe uma forma melhor para praticar aquela habilidade, não hesite em mudar. O mais importante é que você coloque em prática.

Assim como qualquer nova disciplina, você pode se sentir fora da zona de conforto. Encare essa sensação como um indicativo de que você está se tornando um profissional melhor.

Imprima intenção naquilo que vai fazer. Faça de propósito. O mercado funciona como uma escada rolante descendo enquanto você está tentando subir. Se você ficar parado, vai ser levado para trás. Para conseguir chegar ao topo, você precisa subir os degraus mais rápido do que eles descem. Minha meta é que ao final deste livro você saiba exatamente o que precisa fazer para correr e chegar ao topo da escada em tempo recorde. Ao longo da leitura você estará aprendendo técnicas cada vez mais sofisticadas de correr, e depois só precisará colocá-las em prática para finalmente alcançar a tão almejada posição de liderança técnica.

Boa leitura!



## Parte 1 • Mentalidade

*Faça o trabalho antes de ter o trabalho. Esta escolha estará sempre inteiramente em suas mãos. E a forma de começar é aceitar que tudo depende só de você.*

— Keith Ferrazzi

Eu sempre fui uma pessoa pragmática. Eu me interesso em saber como as coisas funcionam para, em seguida, usar técnicas que me levem ao objetivo mais rápido.

Uma coisa que me chamou atenção com o passar do tempo foi a diferença da forma como as pessoas pensam e encaram problemas. Já vi, por exemplo, pessoas falando “*Eu não sou pago pra fazer isso*” enquanto outras falavam “*Vem cá que vou te ajudar!*”

O primeiro passo para agir de forma mais eficaz é pensar de forma mais eficaz. Se você repetidas vezes pensa “*As pessoas não me ouvem,*” é provável que você evite se expressar, ou que você se expresse de forma menos assertiva, e a consequência é que as pessoas realmente te ouçam menos.

Nossos pensamentos têm um impacto profundo em nossas atitudes, e nossas atitudes têm um impacto profundo nos nossos resultados, e nossos resultados têm um impacto profundo nos nossos pensamentos. Parece a história do ovo e da galinha.

O ideal é que você comece moldando a forma como você pensa e encara os problemas. Essa é a forma mais simples de te trazer benefícios no futuro. Talvez você mude e tenha resultados imediatos, talvez demore um pouco, mas resultados mais positivos virão.

Por isso este livro começa com essa temática. Tudo começa na sua cabeça e eventualmente se concretiza no mundo real. Essa é a melhor forma de começar a se tornar o líder que sua equipe precisa e sua empresa deseja.

## Capítulo 1 • Se responsabilize por tudo

Imagine o seguinte cenário: Uma pessoa da sua equipe comete um erro grave ao rodar os testes automatizados apontando para o banco de dados de produção. De repente todas as tabelas foram dropadas.

Daí eu te pergunto: Você é responsável por esse incidente? Se a sua resposta for *não*, então eu recomendo que leia este capítulo até o final com bastante atenção.

Primeiro é importante diferenciar responsabilidade de culpa. Culpa é algo que você coloca em alguém, enquanto que responsabilidade é algo que você toma para si.

Uma vez que você coloca a culpa em alguém, seu cérebro cria a expectativa de que essa pessoa resolva aquele problema. Agora se você assume a responsabilidade pelo ocorrido, seu cérebro automaticamente vai começar a arquitetar possíveis alternativas para resolver o problema e evitar que ele aconteça de novo.

Assumir a responsabilidade significa se tornar parte da solução. Isso é o mínimo que se espera de um líder.

- Se o líder não conseguir bater a meta, a responsabilidade é dele por não ter previsto as dificuldades.
- Se o líder não conseguir reter as pessoas, a responsabilidade é dele por não ter criado um bom ambiente para os liderados.
- Se o líder não conseguir receber investimento, a responsabilidade é dele por não ter sido capaz de criar um produto melhor.

A diferença entre o dono da empresa e você é basicamente o escopo onde vocês estão inseridos. Se o dono da empresa tem como escopo a empresa inteira, você tem como escopo a sua equipe.

Tudo que acontecer na sua equipe a partir de hoje é responsabilidade sua. Assumir isso como uma verdade é o primeiro e mais

importante teste da sua seriedade em se tornar líder. Se você discorda disso, por favor feche este livro e vá fazer outra coisa. Nada do que eu disser daqui em diante vai te servir de muita coisa. É sério.

Este tópico não é o primeiro por um acaso. Ele é o que, sozinho, tem maior potencial para te levar a um papel de liderança.

## **Como as pessoas te veem ao você assumir a responsabilidade**

Lembre da diferença entre responsabilidade e culpa. Trazer a responsabilidade para si não significa dizer que você é o culpado.

A tendência é que as pessoas automaticamente te respeitem mais. A primeira impressão delas é que você está disposto a buscar uma solução para o problema, o que normalmente é bem visto.

Elas também tendem a ser mais empáticas. Quando você puxa a responsabilidade para si, elas têm uma boa noção do peso que você está carregando e que não gostaria que fosse com elas.

Por se tornarem mais empáticas, existe uma tendência maior delas quererem te ajudar. Se você vê um colega passando por dificuldades e tem algum apreço por ele, então sua reação vai ser de ajudar da forma como puder.

Repare que todos esses sentimentos e atitudes se compõem para no fim das contas chegar a uma resolução do problema. E tudo começou com uma pessoa se responsabilizando!

Mesmo assim, algumas pessoas ainda vão te julgar. Esse é um problema delas, não seu. Se você deixar de assumir a responsabilidade por causa de algumas pessoas, vai ficar mais longe de se tornar um líder. Foque naquilo que você tem controle (suas atitudes,) e não naquilo que você não tem (outras pessoas.)

## **Assumindo a responsabilidade mesmo não sendo líder**

No mundo as coisas funcionam assim: Você mostra que tem aquela habilidade e em seguida você é reconhecido por ela. Alguma vez você já riu antes de ouvir a piada? Aposto que não.

O mesmo acontece com liderança. Não é normal você receber um cargo de liderança para só depois você se comportar como líder. Primeiro você demonstra algumas características de um líder, e só depois você é promovido a um cargo de liderança. Sim, há exceções, mas exceção é exemplo de burro, então por favor nem as leve em consideração.

Esse é um ótimo primeiro passo para te preparar pelo que vem lá na frente quando você formalmente se tornar um líder. Aproveite que você já pode praticar e estar muito melhor preparado quando chegar lá.

## **Tipos de problemas que você pode assumir**

Alguns exemplos:

- Bugs em produção
- Problemas nos processos da equipe
- Descontentamento dos colegas
- Falta de conhecimento técnico de alguém da equipe
- Lentidão no desenvolvimento das tarefas

Esses são alguns exemplos externos, mas você deve assumir especialmente os internos:

- Falta de motivação
- Desconhecimento dos stakeholders
- Falta de conhecimento sobre alguma parte do sistema
- Falta de conhecimento das tecnologias que a equipe usa

Você é responsável pelo seu desenvolvimento, não seu chefe nem sua empresa.

Esses são só alguns exemplos, mas certamente você consegue pensar em muitos outros pelos quais você e sua equipe passam no momento.

## **E se eu puder ser penalizado?**

Esse risco você sempre corre. Eu nunca vi uma consequência negativa relevante por alguém ter se responsabilizado por algo. Repare que não estou falando de se responsabilizar por um crime, e sim por problemas do dia-a-dia.

Mesmo correndo o risco de sofrer uma punição, no geral esse é um preço muito baixo que se corre em relação ao retorno que ele pode te trazer, que é ser reconhecido como alguém que segura a bronca.

Se por um acaso você entender que a empresa agiu de forma desproporcional contigo após você assumir a responsabilidade, então esse é um sinal de que você pode estar trabalhando na empresa errada. É hora de buscar uma empresa séria para trabalhar.

## **O medo de assumir a responsabilidade sozinho**

Esse é outro risco que você corre. O lado positivo é que existe uma tendência de você ser bem visto em relação aos outros. No fim das contas as pessoas querem ver os problemas resolvidos, e é isso que você deve buscar depois de se responsabilizar.

Nunca esqueça de garantir que o problema seja resolvido no final, caso contrário você vai sair pior do que entrou.

## **Quando você não sabe exatamente o que fazer**

Você não precisa saber resolver, mas precisa saber quem sabe resolver. Só garanta que o problema vai ser resolvido no final. Se você fosse o CEO da empresa, provavelmente não saberia como resolver um bug em produção, mas saberia quem acionar para que isso acontecesse.

## **E se eu não conseguir resolver o problema?**

Assumir responsabilidade é uma coisa séria. Se o problema tá no seu colo, não existe a possibilidade dele não ser resolvido. Pelo menos não sem afetar a sua reputação. Faça o que for necessário. Se existe alguém no planeta que consegue resolver aquilo, então você também deveria conseguir. Use o algoritmo DTJ (*Dá Teu Jeito.*) Sempre que enxergar um problema, pense: “*O que eu poderia ter feito para evitá-lo?*”

## **Exercício**

No próximo incidente que acontecer na sua equipe, assuma a responsabilidade e garanta que ele seja resolvido o quanto antes. Em seguida implemente mudanças para impedir que o erro aconteça novamente, ou, no mínimo, monitore para saber antes de todo mundo que o código está com algum problema.

## Capítulo 2 • Pare de reclamar

Em uma ocasião, fiquei sabendo que os líderes da área de Tecnologia tinham decidido usar uma nova ferramenta para documentar os projetos. A minha reação imediata foi de reclamar e falar que não iria funcionar, bem no meio do escritório. Meu líder me chamou no canto para dar um feedback em relação a minha atitude. Esse talvez tenha sido o feedback mais importante que recebi em toda minha carreira.

É evidente que essa reclamação não surtiu efeito. Se reclamação fosse um método eficaz para resolver as coisas, não haveria mais problemas no mundo.

Reclamar é um vício. Aposto que você conhece pessoas que são viciadas nisso. Não importa o que aconteça, a pessoa sempre tem do que reclamar. Família, governo, patrão, sociedade etc.

Reclamar é uma forma de não se autorresponsabilizar. É o ato de colocar a culpa no outro. Uma vez que a culpa é do outro, não há nada que você possa fazer. O outro que mude.

Reclamar é assinar um atestado de incapacidade de mudança. Mesmo nos casos que você tiver total condições para atuar no ocorrido, só o fato de você reclamar já vai te colocar mais distante de querer buscar essas mudanças.

Mesmo nas situações onde reclamar for compreensível, você pode estar se colocando em uma posição onde sequer acredita na mudança, e acabar não agindo para alcançar aquele objetivo que julga relevante.

### Não se deixe ser tão vulnerável

Reclamar é uma forma de você se mostrar emocionalmente vulnerável. Se você reclama, significa que aconteceu algo que te afetou emocionalmente. Será que o ocorrido realmente merece esse impacto relevante a ponto de te desestabilizar? Eu diria que

difícilmente.

Quando você leva essa reclamação ao seu chefe, pior ainda. Ele pode até entender seu ponto de vista e tentar te ajudar, mas se as reclamações forem frequentes, é provável que você seja visto como um profissional imaturo. Por que a empresa daria um papel de liderança a uma pessoa com atitudes imaturas e que se mostra incapaz de agir naquilo que o incomoda?

## **Não se trata só de você**

Para piorar as coisas, reclamar não é ruim só para quem reclama. Reclamação é uma espécie de veneno onde aos poucos vai intoxicando as pessoas à sua volta. Uma das formas do cérebro assimilar informações é por repetição, então quanto mais a gente reclama, mais as pessoas à nossa volta consideram que aquilo que falamos é uma verdade. Em pouco tempo elas estarão reclamando também. Por fim um grupo é formado onde boa parte do que se ouve são reclamações.

Reclamar gera um clima de negatividade. As pessoas tendem a se sentir mais desmotivadas, e consequentemente a entregar um resultado pior. Afinal de contas, por que elas se esforçariam se o problema é de Fulano ou Ciclano?

Viver reclamando é um sinal de que aquele local não é para você. Se não é, então o que você está fazendo ali? É um mal que você faz a si mesmo. Simultaneamente essa situação também não é boa para a empresa, porque suas reclamações afetam também os seus colegas e podem afetar seus resultados.

De uma só vez você fere a si mesmo e a empresa. Uma clássica relação de perde-perde. Mesmo que isso não culmine na sua demissão, suas chances de crescer com atitudes assim diminuem drasticamente.



## Traga fatos, não o seu julgamento deles

Fatos são neutros. O fato da sua internet ter caído não é bom nem ruim. O fato de você não ter sido promovido não é bom nem ruim. O fato do seu chefe ter tomado uma decisão não é bom nem ruim.

O que torna os fatos bons ou ruins é a lente que fica entre você e os fatos. Essa lente se chama **julgamento**. É uma lente que distorce a realidade ao criar um significado para ela.

Quanto menos julgamentos você fizer, melhor conseguirá trabalhar com o que de fato importa. Evite, especialmente, julgar aquilo que estiver fora do seu controle, como uma decisão da empresa por exemplo. Se você não tem controle desses eventos externos, o julgamento só servirá para te abalar emocionalmente.

## Reclamar é diferente de argumentar

Para finalizar eu gostaria de deixar claro a diferença entre reclamar e argumentar. Uma coisa é você falar pro seu chefe: *“Já cansei de falar que o relatório X não serve pra nada, e mesmo assim Fulano fica me enchendo o saco!”*

Outra coisa é você falar pro seu chefe: *“Conversei com o Fulano hoje e tentei negociar pra gente substituir o relatório X por e-mails semanais porque a minha equipe está muito sobrecarregada, mas não consegui convencê-lo. Você acha que vale a pena a gente priorizar esse relatório ou é melhor focar nas nossas entregas. Se for o segundo caso, pode me ajudar a conversar com ele, por favor?”*

Grande diferença, não? No primeiro caso a reclamação é pouco específica e até agressiva. No segundo caso é possível perceber que a pessoa pensou numa alternativa para continuar atendendo o Fulano, tentou negociar com ele e por fim pediu um direcionamento e uma ajuda específica de seu chefe. Se você fosse o chefe aqui e tivesse que promover alguém baseado somente nessas duas

interações, quem seria? A resposta a essa pergunta é um ótimo guia sobre como você deve buscar se comportar.

## **Reclamar gera antipatia das pessoas**

Você conhece alguém que reclama de tudo? Aquela pessoa que você sabe que se sentar ao lado dela, você vai ouvir uma boa dose de reclamações. Se conhece, o quão agradável é bater um papo com ela? Provavelmente não muito.

Pessoas que reclamam demais tendem a afastar pessoas razoáveis e a atrair aquelas que também reclamam demais. Esse é um comportamento destrutivo e que você deve de afastar o máximo possível.

## **Reclamar frequentemente enfraquece as reclamações pertinentes**

Se você reclamar muito, suas reclamações vão virar paisagem. As pessoas sabem que você não vai se sentir agradado de qualquer forma, então suas reclamações vão perder força. No dia que você reclamar de algo realmente relevante, existe uma boa chance de não ser ouvido.

Dependendo da intensidade, você pode se colocar no papel de mártir e acabar com todas as chances que um dia tinha de se tornar líder.

## **Exercício**

Deixe um caderninho ou folha de papel à sua mesa durante todo o dia. Monitore a sua fala e faça uma anotação toda vez que perceber que está reclamando de alguma coisa. Conte inclusive as pequenas reclamações, como a lentidão do Jira por exemplo. Cuide de anotar também as reclamações travestidas de comentários sarcásticos.

Ao final do dia, olhe para todas as reclamações que fez e identifique o julgamento embutido em cada uma delas. Exponha somente o fato sem a lente dos julgamentos.

## Capítulo 3 • Tenha postura de líder

Na minha primeira experiência profissional como programador eu entrei bem tímido na empresa. Eu nem formado era, e para piorar as coisas eu fazia faculdade de Engenharia de Telecomunicações, então tive que estudar sozinho para entrar no mercado de tecnologia.

No começo eu pegava tarefas como qualquer outro. Era humilde nas minhas opiniões, afinal de contas eu estava só começando. Com o passar do tempo percebi que eu não ficava devendo nada aos meus colegas. Em alguns aspectos eu até tinha mais conhecimento que eles.

Conforme os mais antigos de empresa foram saindo, eu fui me tornando uma referência. Estudar sempre foi meu forte, então eu aprendia cada vez mais conforme às nossas necessidades na época.

Quando você se torna referência, naturalmente as pessoas olham para você quando precisam resolver algum problema mais complexo. Informalmente eu tinha me tornado o líder da equipe.

Faço questão de frisar o termo “informalmente.” As pessoas me consideravam um líder mesmo eu não sendo o chefe.

Alguns anos depois eu percebi que para ser considerado um líder, a pessoa não precisa ter o cargo de líder. Isso parece óbvio, mas tem um impacto profundo que poucas pessoas percebem.

Imagine que você seja o CTO de uma empresa e quer criar o papel de líder técnico em uma equipe. Se tivesse que escolher entre os devs, daria preferência àquele que já tem postura de líder e é visto dessa forma pela equipe? Provavelmente sim.

### O significado de ter postura de líder

Ter postura de líder significa assumir as broncas que aparecem (capítulo 1). Significa estar disposto a ajudar as pessoas. Significa

liderar iniciativas importantes que por qualquer motivo outras pessoas não puxam.

Na primeira empresa onde trabalhei, nós versionávamos os arquivos do projeto em um diretório de rede. Ele era nosso backup. Frequentemente um dev sobrescrevia o arquivo que outro dev modificou.

Git estava começando a se popularizar, mas ninguém na equipe tinha conhecimento dessa ferramenta (inclusive eu.) Minha mentalidade era: *“Vou estudar Git o suficiente para tirar quaisquer dúvidas que por um acaso alguém da equipe venha a ter.”*

Repare que estudar para eu executar não era o suficiente. Para a iniciativa dar certo eu teria que estudar por mim e pelos outros. Eu já sabia que eventualmente eles teriam alguma dificuldade (ninguém nunca tinha usado versionamento na carreira.) Essa é a postura de um líder.

Eu ensinei como funcionavam os comandos essenciais do Git (add, commit, branch, checkout, stash...). Quando alguém tinha dificuldade, eu sentava do lado da pessoa e só saía de lá depois que tivéssemos resolvido o problema. Criei o repositório no Bitbucket e mostrei como seria nosso esquema de branching.

Essa mesma atitude foi evoluindo para outras áreas, como JavaScript, PHP etc. Muito antes de ser reconhecido por um título, você pode ser reconhecido por suas atitudes.

## **Quando a equipe já tem um líder**

Eu não disse que agindo como líder você vai automaticamente ser reconhecido como tal. Esse reconhecimento vem com o tempo. O fato de já existir um líder na equipe não muda o fato de você assumir as broncas que caírem no colo da equipe.

Aposto que o líder vai ficar grato de ter alguém tão engajado ajudando. A própria equipe vai reconhecer seu esforço e eventualmente esse comportamento vai ser visto por outras pessoas na

empresa.

Não se trata de uma disputa, mas sim de você genuinamente se preocupar em contribuir o máximo para o sucesso da equipe.

### **As pessoas mais experientes não são mais cogitadas para um papel de liderança?**

Depende. Em muitos casos a pessoa mais experiente é aquela que acaba assumindo mais responsabilidades, mas isso não é necessariamente uma verdade. Se ninguém na equipe mostra proatividade para assumir os problemas, naturalmente os mais experientes serão cobrados.

Mas você pode contornar isso puxando essa responsabilidade para você. Só não tente resolver tudo sozinho. Faça questão de sempre ouvir a todos, especialmente os mais experientes. Isso mostra que você considera o conhecimento deles relevante. Isso vai fazer com que eles confiem mais ainda em você quando de fato assumir o papel formal de líder.

### **Quando as pessoas não te ouvem**

Por que elas te ouviriam? Você está começando agora. Ninguém é obrigado a te ouvir. No começo nem é esperado que as pessoas te levem tão a sério. Isso não muda nada. Você vai continuar focando em assumir as broncas e resolvê-las.

Respeito é uma coisa que você conquista pelas suas atitudes e resultados. Por atitudes me refiro não somente assumir os problemas que surgem, mas também proativamente buscar criar relacionamentos de confiança com os colegas, e isso irá levá-los a te ouvir mais. Entro em mais detalhes sobre isso na Parte 3.

## **Ter um super herói na equipe não é necessariamente ruim**

Se somente o super-herói souber resolver as coisas, aí sim existe um problema. Se você perceber que está caminhando nessa direção, então provavelmente a equipe já te enxerga como um líder. Com isso você pode começar a delegar algumas responsabilidades e ensinar as pessoas.

## **E se tiver alguém na equipe competindo comigo pela posição de Tech Leader?**

Muitos devs dizem ter interesse em um dia se tornarem líderes técnicos, mas poucos de fato fazem o que precisa ser feito. Isso significa que mesmo que mais de uma pessoa na sua equipe esteja se esforçando para chegar lá, muito provavelmente ainda existirá muito espaço na empresa para isso, e um de vocês pode ser promovido a líder em outra equipe.

Em termos de atitude, minha sugestão é que você coopere com ele. Pensem juntos em como ajudar a equipe a evoluir, e a consequência é que os resultados vão ser extraordinários, o que vai chamar a atenção de outras pessoas e dos superiores. Pense ganha-ganha (Capítulo 20).

## **Resiliência**

Ter postura de líder não garante que todo mundo te verá como líder ou te tratarão bem. Algumas pessoas vão te tratar como “só mais um dev da equipe.” Nesses casos não mude seu jeito de agir.

Sempre busque ajudar a resolver os problemas dessas pessoas. No caminho sempre haverá pequenas pedras onde você vai tropeçar. Só não deixe que elas te parem. Encare isso como só mais um teste antes de ser reconhecido como líder. Para um líder, resiliência não é opcional.

## **Exercício**

Se o CTO da sua empresa atuasse por uma semana como líder na sua equipe, como ele agiria? Use sua resposta para definir como será a sua postura daqui pra frente.



## Capítulo 4 • Esqueça justiça

Nós vivemos em um país democrático. Nele existe todo um arcabouço legal para garantir um ambiente mais justo. Existem leis, promotores, juízes, advogados, ministério público etc. Temos também três poderes que suportam essa democracia: Executivo, legislativo e judiciário. A grosso modo o poder legislativo cria as leis, o poder executivo garante sua execução e o judiciário julga.

Até aqui imagino que eu não tenha falado nenhuma novidade pra você, mas o que eu vou falar agora talvez seja: Empresas não são democracias.

### **Evidências de que empresas não são justas (ou talvez sejam)**

Imagine que você vem se preparando ao longo dos últimos dois anos para assumir um papel de liderança em sua empresa, e no mês passado entrou uma pessoa na sua equipe já com experiência em liderança. Se uma vaga surgir hoje e esse novo membro for promovido a líder no seu lugar, você diria que essa foi uma decisão justa?

Esse é um cenário com grande apelo emocional. Você provavelmente ficaria muito bravo e diria que a decisão foi injusta, uma vez que você viera se esforçando pelos últimos dois anos. Se eu perguntasse a mesma coisa para seu chefe, ele diria que foi uma decisão justa, já que essa pessoa tinha a experiência necessária para o cargo, e foi só uma questão de meritocracia. No mundo corporativo, justiça é uma questão de ponto de vista.

Quando uma pessoa é demitida, por exemplo, não existe um tribunal que vai julgar se ela merecia ou não sofrer essa punição. Não parecem ser um grande problema mesmo aquelas demissões onde a maioria das pessoas diria que é injusta. Nunca vi um chefe sendo punido por demitir alguém “injustamente”.

## **Por que empresas não são democracias?**

Uma vez eu estava organizando um evento de JavaScript na empresa onde eu trabalhava. Eu estava no ponto de criar o evento no Sympla para ter um link que pudéssemos divulgar, e para isso eu precisava de um nome para o evento. Eu tive a brilhante ideia de abrir para os próprios devs escolherem no Slack. Eu imaginava que as pessoas iriam sugerir nomes razoáveis e escolher o melhor.

Em alguns minutos a coisa virou uma zoeira total. A maioria das sugestões não faziam sentido para um evento minimamente sério, e eu me vi em um turbilhão de loucura. Até o momento que unilateralmente batizei o evento e pudemos divulgá-lo.

Entre outros motivos, empresas não são democracias porque algumas decisões precisam ser tomadas rapidamente. Não há tempo nem recursos suficientes para garantir que todas as decisões terão input de todo mundo. Se você já participou de reuniões com mais de dez pessoas onde era necessário sair com uma decisão, deve ter percebido o quão difícil é chegar a um consenso.

Saber que você trabalha em um lugar que não é democrático e nem necessariamente justo é, ao mesmo tempo, libertador e aterrorizante. De maneira geral as decisões tendem a ser minimamente coerentes, mas é importante que você saiba lidar com aqueles casos onde, na sua opinião, a coerência passou longe.

## **Como reagir quando alguém acima de você for menos competente que você**

Estando em uma posição de liderança eu posso te afirmar que, olhando de baixo, as coisas parecem mais simples do que realmente são. Às vezes a gente pensa que o líder só precisa fazer X e Y e as coisas vão se resolver. Quem me dera...

Existe uma boa chance de você não ser mais competente que seu líder, mesmo que você esteja convicto disso. Seu líder sofre mais pressão, tem mais responsabilidades, mais pontas soltas e mais

graus de liberdade para tomar decisões. Confia em mim, não é fácil.

De qualquer forma existe sim a possibilidade dele ser incompetente. Nesse caso entenda que toda empresa terá algumas distorções em seu processo de avaliação e promoção. Nem sempre é possível explicar como um jabuti foi parar em cima da árvore ou como aquela pessoa foi capaz de se tornar chefe. Encare isso como uma exceção e se baseie no que funciona para crescer na empresa. Fazendo isso suas chances de sucesso serão maiores.

### **Como reagir quando outra pessoa for ouvida por algo que você já tinha falado e foi ignorado**

Eu vejo duas possibilidades aqui. A primeira delas é que você não tenha se expressado bem o suficiente a ponto das pessoas entenderem onde você queria chegar. Esse tipo de situação é mais comum do que parece.

Se você se expressou de forma desconexa, então pode estruturar melhor sua linha de raciocínio e explicitar o call-to-action para as pessoas. Exemplo: *“Analisando os dados X e Y percebi que temos problemas com Z. Cavando mais fundo percebi que os processos A, B e C são os grandes ofensores para esse problema. Consultando os logs vi que o processo A é responsável por 70% dos erros. Desenhei três possíveis soluções para A. Qual delas vocês acham melhor?”*

Aqui você deixa claro que (1) existe um problema, (2) a origem dele e (3) o maior ofensor. No final faz a (4) exata chamada para ação cuja resposta espera das pessoas: Qual solução elas acham melhor. Como toda discussão as pessoas podem fugir de tema, e é sua responsabilidade trazer o tema de volta. É mais fácil fazer isso em uma discussão falada do que escrita, então pense bem qual meio você vai usar para levantar a discussão.

A segunda possibilidade acontece quando você não tem força política na empresa. Algumas empresas são mais políticas que

outras, mas sempre existe um certo grau de politicagem nelas, afinal de contas todas são feitas de seres humanos.

Para se tornar mais relevante politicamente você precisa criar bons relacionamentos com as pessoas, ajudá-las quando precisarem e apoiá-las em suas decisões. Só tenha cuidado para não ser falso. Só de você explicitamente apoiar e ajudar as pessoas, existe a tendência delas quererem retribuir de alguma forma.

Se você quer trabalhar em um lugar onde as pessoas sejam 100% racionais e não haja necessidade de criar relacionamentos para fazer as coisas acontecerem, talvez você consiga isso se mudando para [Vulcano](#). Brincadeira à parte, eu não estou aqui para te confortar, mas sim para te ajudar a navegar nesse mundo.

## **Como reagir quando uma pessoa menos competente for promovida no seu lugar**

Novamente eu me perguntaria se essa pessoa é realmente menos competente que você. Mesmo que você desempenhasse um trabalho melhor do que o dela, talvez ela tivesse demonstrado mais aptidão para a nova posição, ou talvez ela seja uma pessoa mais confiável para empresa, ou talvez ela seja uma pessoa emocionalmente mais estável do que você, ou. . .

Repare que existem muitos possíveis motivos para ela ter sido promovida no seu lugar. Dentre esses muitos possíveis motivos, diversos deles fizeram parte do racional da decisão e sequer chegarão ao seu conhecimento.

Independente do que aconteça, se você quiser ser visto como um profissional maduro, então só tem uma saída: Apoiar seu novo chefe. No começo as emoções podem atrapalhar um pouco, mas se você realmente quiser crescer na sua empresa, precisa agir de forma positiva.

## Como reagir quando você receber uma avaliação ruim mesmo tendo se esforçado

Só existe uma métrica relevante no mercado de trabalho: Produtividade. Do ponto de vista empresarial, produtividade significa o quanto uma pessoa é capaz de produzir em relação ao quanto ela custa. Encargos trabalhistas e impostos podem afetar severamente a produtividade, mas como isso está totalmente fora do seu controle, concentre-se somente no outro lado da moeda, como produzir mais.

Muitas vezes seu líder tem dificuldade de justificar uma nota maior para você. Isso não significa que você não tenha feito o necessário, mas sim que ele talvez não tenha visto. Já sabendo que esse tipo de coisa pode acontecer, traga a responsabilidade para si e reporte tudo que você vem fazendo. Deixe isso documentado. Vai ser muito útil quando seu líder for te avaliar e comparar com outras pessoas (sim, existe comparação.) Deixe claro que você vem sendo produtivo.

Você também precisa tomar cuidado para não se esforçar na coisa errada. Talvez você coloque muito esforço para disseminar conhecimento sobre testes automatizados, por exemplo, mas se a empresa entende que o importante é garantir as entregas, suas ações não estarão surtindo grande efeito em sua avaliação. Do ponto de vista da empresa você está sendo menos produtivo do que poderia, mesmo que o [Martin Fowler discorde disso](#). Tenha clareza do que seu chefe e sua empresa valorizam.

É possível que você tenha recebido avaliação ruim não por conta das suas entregas, mas sim por conta do seu comportamento. À primeira vista pode parecer injusto, mas entenda que as empresas giram em torno de uma cultura para otimizar a forma como as coisas acontecem internamente, e se você age de forma a ferir essa cultura, então pode estar ferindo a produtividade de outras pessoas, e isso também conta.

para evitar surpresas, não aguarde um feedback semestral ou anual

para saber se você está se saindo bem. Puxe essa responsabilidade e peça esse feedback. Se você não fizer isso, é você quem pode ser punido, então não conte que outra pessoa intercederá por você, não importa o quanto você confie no seu líder ou na sua empresa.

## **Pra fechar**

É evidente que se a empresa extrapola aquilo que você considera razoável, é compreensível que você prefira trabalhar em outro lugar. Mas não conte que a empresa atenda a todos os seus critérios de justiça, caso contrário você provavelmente vai se frustrar com frequência.

## **Exercício**

Liste algumas decisões recentes que sua empresa tomou e que você considerou injusta. Para cada uma delas, liste pelo menos dois pontos de vista que fazem aquela decisão parecer justa.

Quando novas decisões “injustas” forem tomadas, liste, ainda que mentalmente, motivos que as fazem parecer justas.

O objetivo desse exercício é garantir que você seja capaz de reagir de forma menos emocional em futuras decisões “injustas”, seja da empresa ou da liderança.

## Capítulo 5 • Nunca se dê por vencido

Eu tinha uns treze anos quando participei de um campeonato de futebol de salão no meu bairro. Os vencedores teriam direito a troféu e medalha. Os times foram definidos por sorteio, e por pura sorte meu time ficou bem forte.

No começo nos saímos bem, mas em um jogo decisivo logo no começo tomamos quatro gols. O desânimo bateu em quase todo mundo. Pra mim o jogo estava perdido, e meus comportamentos deixavam isso claro. Eu tinha me tornado negligente e só esperava que o jogo chegasse ao fim. Depois de terminado, percebi que o jogo durou muito mais do que eu imaginava. Perguntei a um colega do lado de fora: “*Dava tempo da gente virar, né?*” Ele respondeu: “*Dava.*”

Ao longo da minha carreira já perdi as contas de quantas vezes vi minhas equipes desistirem no meio do jogo. Prazos que não eram respeitados. Sprints que não eram entregues. Sempre achei isso normal quando eu ainda era dev. Aposto que você já viveu ou ainda vive em um cenário assim. A empresa se torna complacente com esse tipo de coisa.

Existem projetos que, meses antes do prazo final, já estão fadados ao fracasso. Esse tipo de coisa é tão comum que até ganhou um nome: [Death March](#). Todo mundo já aceitou a derrota e aguarda pacientemente no leito de morte do projeto.

### Precisamos conversar sobre prazos

Sempre que possível sua equipe deve evitar dar prazos. Se as pessoas costumam pedir prazo para tudo, é provável que exista um problema de confiança bem sério no seu ambiente. Em geral as pessoas pedem prazos porque não acreditam que sua equipe é capaz de fazer entregas rápido o suficiente, então o prazo serve como um compromisso para que a equipe seja cobrada no futuro.

Ambientes que cobram muito por prazo normalmente têm pouca

exigência por qualidade. Você precisa entender se está realmente disposto a crescer em um ambiente assim. Se tiver, então cumpra os prazos. Assim você ganhará o respeito das pessoas.

Um alternativa para fugir da necessidade de dar prazos é fazer entregas frequentes. Para chegar lá você precisa de duas coisas. A primeira é trabalhar com lotes pequenos, isto é, quanto menor for o escopo da entrega, melhor. A única condição é que esse escopo garanta a resolução do problema proposto pelo cliente/stakeholder. A segunda é ter foco na execução, ou seja, fazer menos tarefas simultaneamente. Quanto menos tarefas a equipe pegar ao mesmo tempo, mais rápido será feita cada entrega. E se as entregas são feitas rapidamente, então o cliente/stakeholder saberá que não precisa fazer tanta pressão por uma data.

Mas existem aquelas situações onde é inevitável ter uma data, como o lançamento de um app para um evento ou a adequação a uma norma legal. Quando esse tipo de desenvolvimento é iniciado, é esperado que o time desenhe uma solução para resolver o problema dentro do prazo estipulado. Invariavelmente o prazo se aproxima e a equipe percebe que não conseguirá finalizar tudo a tempo, e uma dessas duas reações acontecem: **Desânimo** ou **desespero**.

Nenhum desses dois sentimentos é bom. O desespero leva a equipe a trabalhar mais horas e a correr com a solução. Aqui surgem ou se agravam os problemas de qualidade, e a moral da equipe se torna nula. Tudo para cumprir a entrega prometida.

Pior que o desespero é o desânimo. Esse é o ponto onde as pessoas já desistiram de fazer a entrega. Mesmo antes do prazo chegar as pessoas estão convictas de que não é possível chegar lá. Se no desespero ainda existe a esperança da entrega ser feita, no desânimo essa esperança sequer existe mais. Assim como dava para minha equipe vencer o jogo naquele campeonato, é muito provável que uma equipe nessa situação também consiga vencer.

Em uma situação assim, a primeira atitude que se espera de você é



que não perca a esperança. Quando você se tornar líder, não existe “*Não dá.*” Se você recuar sempre que aparecer uma situação difícil, então nem deveria buscar uma posição de liderança. Líderes dão um jeito de fazer acontecer.

## **Encontre um jeito**

Vamos dizer que você esteja trabalhando em um projeto que foi dividido em dez tarefas de mesmo tamanho e tenha um prazo de três meses. Com dois meses e meio sua equipe entregou duas das dez tarefas. Quais as chances da equipe entregar as outras oito tarefas restantes nos últimos quinze dias. Olhando somente para os números eu diria que as chances são praticamente nulas. Aqui entraria o famoso “*Não dá.*”

Esse pensamento surge porque a gente parte da premissa de que o prazo, o escopo e a qualidade serão mantidos. Se nada mudar, aí eu concordo contigo, realmente não dá. Porém um exercício muito importante que você pode fazer para já ser visto como um líder é repensar essas premissas.

Repensar as premissas significa mudar a estratégia. Se a estratégia anterior não era boa o suficiente para garantir a entrega, então pense em uma estratégia que aumente as possibilidades a seu favor a ponto da equipe acreditar que é possível. Não esqueça de envolver toda a equipe. Isso não só aumentará o engajamento deles como também os tornarão muito mais crentes na solução que vocês decidirem.

## **Escolhendo a premissa a ser sacrificada**

Quando bate o desespero, o mais comum é sacrificar a qualidade. Repare que magicamente uma premissa já mudou. Em uma situação desesperadora eu nunca vi um dev reclamar que a qualidade estava ficando ruim. Já está implícito que a qualidade foi abandonada para que a entrega seja feita.

Reduzir qualidade costuma não ser muito bom. É o seu *eu* do

presente criando problemas pro seu *eu* do futuro. Então se bater uma situação de desânimo, no lugar de propor ignorar qualidade, ainda que temporariamente, negocie uma redução de escopo. Isso faz milagres!

Quando me refiro a reduzir escopo, estou falando de duas possibilidades. A primeira a ser buscada é uma redução no escopo do produto. Isso significa negociar para entregar menos funcionalidades ou entregar funcionalidades menores. Lembre que você deve **negociar** com o Product Manager/cliente/stakeholder, então ele pode dizer *não* para você. Nesse caso deixe claro que existe um alto risco de nenhuma entrega ser feita, então é melhor fazer uma entrega que resolva parcialmente o problema do cliente do que não fazer nenhuma entrega. Se ele te mandar *dar mais duro*, deixe claro que mesmo dando duro pode não ser o suficiente. Você trabalha com a realidade e quer ajudar o PM/cliente/stakeholder a escolher o caminho menos danoso possível.

A segunda possibilidade de corte de escopo envolve criar uma arquitetura mais simples. É comum a solução técnica envolver mais componentes que o necessário para gerar valor pro cliente, então simplificar essa arquitetura pode ajudar a reduzir o tempo de entrega.

Em um projeto que participei decidimos usar jQuery em vez de Vue.js por conta da simplicidade e do prazo apertado que tínhamos. Se a entrega realmente trouxer o sucesso que se espera dela, então ela poderá ser melhorada no futuro. Mas por favor leve essas melhorias a sério. Caso contrário os próprios devs ficarão reticentes quando você propuser uma redução de escopo técnico.

Em último caso você coloca qualidade de lado. Sim, é isso mesmo que você leu. Você pode usar a alavanca de deixar a qualidade de lado. Essa é uma decisão mais radical e deve ser sua última cartada. É melhor ter um time desesperado do que um time apático.

Dependendo da importância da entrega, trabalhar mais horas

e/ou nos fins de semana também deve ser considerada uma opção. Mas essa precisa ser a exceção da exceção. O impacto negativo na equipe tende a ser muito grande. Como um futuro líder você deve puxar essa alavanca só depois que todas as outras não forem o suficiente e somente se a entrega for crucial (casos assim são raros.) Seja criativo para não precisar chegar a esse ponto.

Só de se mexer para buscar uma saída de garantir a entrega, isso já vai te levar a ser visto de outra forma pelas pessoas. Elas vão entender que você está assumindo uma posição de liderança, ainda que informalmente, com a melhor das intenções para garantir a entrega. Não esqueça que o resultado da negociação deve ser um caminho que simultaneamente atenda o PM/cliente/stakeholder e permita que a equipe ainda acredite que é capaz de entregar.

## **E se minha equipe tiver um líder que não quer fazer isso?**

Nunca pule por cima do líder. As consequências podem ser péssimas para você. Mesmo que as coisas dêem certo e a equipe consiga fazer a entrega, existe uma grande chance do seu líder não gostar nada da sua atitude. Lembre que seu crescimento tem grande influência do seu líder, goste você ou não, então se indispor com ele é quase assinar uma sentença de estagnação. Se você acha isso injusto, então leia novamente o Capítulo 4.

Antes de tentar uma negociação com o PM/cliente/stakeholder, primeiro você precisa negociar com seu líder. É possível que ele já tenha pensado em alternativas e só tenha faltado coragem para executar. Nesse caso só puxe ele pela mão para conversar com o restante da equipe e mudar a estratégia.

Se ele ainda achar que dá, busque saber se ele teme por alguma consequência negativa caso torne explícito que a equipe não vai conseguir cumprir o prometido. Se existir esse temor, pense em alternativas junto com ele para reduzir ou anular esse dano. Uma forma de dar celeridade é alertá-lo de que não entregar pode trazer

consequências mais negativas.

Se depois disso tudo seu líder não ceder, então peça um direcionamento mais claro e ajude a equipe a executá-lo. Ninguém gosta de ter um chefe cabeça dura, mas pelo menos você se comportará de acordo com o que ele espera. Nunca jogue contra seu líder, a não ser, é claro, que ele te mande assediar alguém ou ser antiético. Nesse caso dê preferência a mudar de equipe ou pedir demissão. Se você busca ser um líder, então precisa manter sua reputação intacta.

### **E se eu me sentir um puxa-saco?**

Puxar saco significa concordar com tudo que seu líder diz, mesmo quando não faz sentido. Não seja puxa-saco. Se você discordar do que ele disser, traga isso à tona. Explique seu ponto de vista. Faça suas propostas. Mas uma vez que a decisão estiver tomada, garanta que os esforços estão alinhados. Se vocês puxarem para lados diferentes, então tanto sua equipe quanto a empresa vão pagar caro por isso.

### **Exercício**

Se você estiver trabalhando em uma entrega com prazo fixo onde existe risco de perder a data, negocie com o Product Manager a possibilidade de reduzir o escopo da entrega.

Se você não estiver passando por isso, combine com a equipe para que entreguem uma tarefa por completo antes de começar a próxima. Meça o tempo médio para completar uma tarefa antes e depois dessa mudança.

## Capítulo 6 • Se importe com as pessoas

Formar times de alta performance talvez seja uma das maiores dificuldades de quem se torna líder. Uma coisa é sentar ao lado das pessoas e trabalhar juntos. Outra coisa é criar sinergia entre os membros a ponto do todo se tornar maior do que a soma das partes.

Aposto que você já ouviu alguém falando: *“Pra dar certo basta todo mundo fazer a sua parte.”* Como diria o poeta: *“Na teoria, teoria e prática são a mesma coisa. Na prática não.”* É intuitivo pensar que cada um fazendo a sua parte é o suficiente para a equipe se sair bem, mas a realidade fica bem longe disso.

Imagine que sua equipe fosse um teclado de computador onde cada pessoa fosse uma tecla. Nesse momento a responsabilidade do time é escrever um poema. Se cada um fizer a sua parte trabalhando individualmente, o quão bem redigido sairá esse poema? Aposto que não muito, afinal de contas cada pessoa terá sua velocidade de apertar a tecla, e se ela não se preocupar com o que os colegas estão fazendo, então não saberá se seu trabalho está sendo efetivo.

Como uma pessoa que deseja se tornar líder, seu papel não é mais fazer o seu trabalho e ir para casa, mas sim garantir que o time seja capaz de escrever um poema. Daí você pensa: *“Basta eu reunir todo mundo e mostrar que é importante trabalhar em equipe e todos vão ouvir.”*

Eu gostaria que as coisas fossem fáceis assim, mas a realidade costuma não ser tão amigável. Pra começo de conversa, por que as pessoas te levariam a sério? Você não é chefe. Ninguém é obrigado a fazer o que você fala. O ato de puxar responsabilidade é muito nobre, mas contar com a racionalidade das pessoas torna sua estratégia muito frágil.

## **Por que líderes se preocupam com as pessoas**

Importar-se com as pessoas não se trata só de uma questão pessoal. Você não precisa ter nascido no instante do alinhamento entre os astros ou recebido o encanto de uma fada. Comportar-se como líder é mais pragmático do que isso.

Se você se preocupa genuinamente com as pessoas da sua equipe, suas atitudes naturalmente vão gravitar em torno de ajudá-la a resolver seus problemas. Por problemas não me refiro somente a dificuldades técnicas, mas também incômodos com a empresa ou outros colegas, por exemplo.

Se as pessoas sentem que você está sempre disposto a ajudar, existe uma tendência natural delas te ouvirem mais. O ser humano tende a retribuir aquilo que recebeu do outro. Esse é um comportamento instintivo. Na época das cavernas as pessoas precisavam se ajudar para sobreviver. Se você vigiou a caverna durante a noite para eu dormir em paz, então naturalmente farei o mesmo por você.

Lembra quando eu disse que as pessoas não são obrigadas a te ouvir? Depois de tê-las ajudado algumas vezes, Por que elas não te ouviriam dessa vez? É claro que essa tática não é 100% eficaz (nenhuma é,) mas é a melhor chance que você tem para influenciar as pessoas.

Ganhar influência é o primeiro passo no sentido de ajudar a equipe a se tornar um time de alta performance. Confiança está na base das necessidades das equipes, e é justamente isso que você está construindo.

## **Crescimento individual**

Uma vez que você se preocupa com as pessoas, você também vai querer ajudá-las a se desenvolverem. Você não precisa necessariamente sentar ao lado delas e ter uma conversa sobre carreira. Não precisa necessariamente fazer one-on-ones.

Uma vez trabalhei com um dev que disse ter interesse em se tornar

Product Manager. Minha reação foi de entusiasmo e interesse de saber como ele chegou àquela conclusão. Em seguida eu troquei de lugar com ele para que ele pudesse ficar sentado ao lado do atual Product Manager da equipe, e pedi ao Product Manager para ajudá-lo a entender como funcionava o trabalho.

Assim como eu, você pode começar entendendo onde a pessoa gostaria de chegar. Com base nisso você pode ajudá-la colocando-a em contato com atividades e pessoas que a ajudem nessa jornada. Como você se sentiria se alguém que não tem obrigação nenhuma de te ajudar fizesse isso por você?

O crescimento individual inevitavelmente reverbera positivamente na evolução da equipe. Primeiro porque, se usado corretamente, o talento individual conta bastante nos resultados da equipe. Segundo porque a pessoa tende a ficar mais satisfeita dentro da equipe e consequentemente fazer um trabalho melhor.

Se você, como membro, estivesse em uma equipe onde duas pessoas igualmente capazes são cogitadas para o papel de liderança, qual você preferiria que fosse promovida? Aquela que basicamente faz o trabalho dela ou aquela que te ajuda no dia-a-dia? E se você fosse um diretor da empresa, quem dessas duas pessoas você iria preferir promover?

## **Alinhar expectativas é fundamental**

Vamos dizer que um colega seu de equipe queira se tornar Product Manager. Ele está super feliz entendendo os problemas dos clientes e bolando possíveis experimentos. De repente a performance dele começa a cair. A qualidade das tarefas cai e o volume das entregas diminui.

Se as expectativas não forem muito bem alinhadas com os superiores, essa pessoa pode ser punida. Seu objetivo inicial era ajudar, mas pode acabar tendo consequências negativas para as pessoas.

Pense que você deve buscar o melhor para a pessoa e o melhor

para a empresa ao mesmo tempo. Se você só busca o que é melhor para a empresa, as pessoas não confiarão em você. Se você só busca o que é melhor para as pessoas, a empresa poderá puni-los.

## **Importar-se não significa ser amigo**

Um erro muito comum é achar que você precisa virar amigo de cada um. Amizade é um sentimento mais profundo. Amigos já se importam uns com os outros. É um sentimento básico e nem precisa ser ensinado.

O problema é que amizades surgem de interesses em comum. E não necessariamente você vai ter esses interesses em comum com seus colegas. Para existir respeito e confiança não é necessário que ela te veja como amigo. Não crie amizades falsas.

## **Tecnicamente entendi que é importante eu me importar, mas não sinto isso do fundo do coração**

Eu genuinamente acredito que a forma mais fácil de se colocar à disposição das pessoas e ganhar a confiança delas é simplesmente mudando a forma de pensar. No instante que você passa a se importar com as pessoas, suas ações vão refletir esse sentimento.

Mas eu entendo que nem todo mundo consegue fazer essa mudança de pensamento/sentimento de uma hora pra outra. Acontece bastante da gente passar uma vida inteira olhando só para dentro e condicionando a mente a buscar sempre o que é melhor só para si mesmo.

No dia-a-dia, o “melhor para si” costuma ficar concentrado em finalizar as próprias tarefas. Esse é o seu objetivo. Nesse caso o que eu te sugiro é que você faça um reframe do seu objetivo. Antes era entregar as próprias tarefas. Agora se tornar ajudar as pessoas a fazerem entregas cada vez melhores. Entenda que eles podem ter dificuldades ou deficiências em alguns temas, e agora seu objetivo é ajudá-los a contornar isso da melhor maneira possível.



Não pode xingar nem morder o coleguinha. A consequência de uma atitude assim é que elas baixem a moral e não queiram mais a sua “ajuda.” Se você fizer isso, é game-over. Seu novo objetivo não terá sido alcançado. Isso pode exigir algum controle emocional da sua parte, mas se você quer assumir um papel de líder, então esse aprendizado vai ser útil de qualquer forma.

## **Como dar feedback**

Uma das melhores ferramentas de desenvolvimento são os feedbacks. Em geral eles são mal vistos porque costumam vir somente em situações onde a pessoa falha. Feedback virou quase um sinônimo de bronca.

Como você ainda não é líder da pessoa, não vale a pena ficar estruturando muito seus feedbacks. Você pode começar de uma forma muito mais simples, efetiva e que vai gerar mais confiança em suas relações.

Imagine que você esteja ajudando uma pessoa com os olhos vendados a sair de um ponto A e chegar a um ponto B, e no meio do caminho existem alguns obstáculos. Sempre que a pessoa estiver andando em direção a um obstáculo, você vai gritar para ela parar. Isso é um feedback.

Como seu objetivo é ajudar as pessoas e você já sabe o que elas buscam, então você pode concentrar seus feedbacks em ajudar a pessoa a se manter no rumo daquilo que busca. Se a pessoa quer se tornar arquiteta de software, então não faz muito sentido você dar um feedback sobre como ela poderia ter se oferecido para fazer uma reunião com o cliente. Agora se você disser que ela pode trazer propostas arquiteturais para as discussões em equipe, aí sim o feedback terá sido sobre algo relevante para ela. A tendência dela se engajar na mudança é muito maior.

Voltando ao exemplo da pessoa vendada, ela não consegue enxergar o que está a frente dela. Isso acontece muito conosco quando estamos aprendendo algo novo. Não sabemos exatamente se o

caminho que estamos tomando é um caminho razoável. Por isso feedbacks não se tratam só de apontar os obstáculos, mas principalmente de apontar para a pessoa onde ela está se saindo bem.

Quando a pessoa recebe um feedback positivo em relação a algo que ela fez, ela vai se sentir inclinada a repetir aquilo. Em tese quanto mais ela repetir boas atitudes, mais próxima ela vai ficar de bater sua meta.

## **Peça feedbacks**

Como eu já disse anteriormente, feedbacks são uma das melhores ferramentas para o desenvolvimento da pessoas. Isso significa que você não só pode como deve tirar proveito disso.

Se você só der feedbacks, as pessoas tendem a te ver como tendo atitude de chefe, mesmo que sua intenção seja só de ajudar. Pedindo feedbacks você se coloca em uma posição vulnerável, e elas vão te enxergar como alguém que está na luta junto com elas.

Uma forma de começar essa prática é fazer um combinado para que vocês se ajudem mutuamente. Entenda o objetivo dela, declare seu objetivo e combinem de dar feedbacks um para o outro ao longo do tempo. Assim você evita surpresas desagradáveis no futuro.

Um último ponto importante de ser mencionado é que ninguém precisa aplicar tudo aquilo que ouve nos feedbacks. Eles servem para dar uma direção, mas a decisão do que fazer em seguida é da própria pessoa. E nunca esqueça de agradecer pelo feedback. Ele é uma forma da pessoa demonstrar que se importa com você, então valorize isso para que ela se sinta encorajada a continuar fazendo.

## **Exercício**

Descubra algo que incomoda as pessoas da equipe hoje (carreira, cultura, tecnologia etc.) e corra atrás para buscar uma solução ou dar um direcionamento. Se fizer sentido, seja porta-voz e leve esse descontentamento para seu líder. Negocie um caminho que funcione melhor que o cenário atual.

## Capítulo 7 • Encare os problemas de frente

Trabalhei em uma empresa onde recebíamos as tarefas por e-mail. Uma pessoa no cargo de coordenação fazia a triagem e priorização desses pedidos. Várias áreas da empresa demandavam para nós. Eram inúmeros pedidos, a maioria de correção de bugs, mas de vez em quando surgia um projeto novo para fazer.

Eu nunca fui coordenador nessa equipe, mas imagino o inferno que ele passava para organizar isso tudo. Um dia nosso gerente conheceu um *issue tracker* chamado Redmine. Essa ferramenta se tornaria uma mão na roda para nós. Nela poderíamos priorizar as demandas de acordo com diversos critérios, e as áreas poderiam fazer o pedido diretamente nela.

Naquela época não existiam instaladores automáticos ou nada do tipo. Se a gente fosse usar, teríamos que pagar por uma hospedagem compartilhada e fazer a instalação manualmente. O Carlos (nome fictício) foi designado para isso. O problema é que ele nunca tinha mexido com Ruby on Rails, framework no qual o Redmine é desenvolvido.

A reação do Carlos foi de quase desespero. Ele tinha medo de não conseguir colocar o *issue tracker* para funcionar e ser punido por isso. Nada parecia dar certo. O Passenger, servidor de aplicação muito comum em aplicações Rails, parecia não ajudar muito. Nessa época a gente não tinha acesso à linha de comando. Os arquivos eram enviados por FTP, e a aplicação era reiniciada pelo painel de controle do serviço de hospedagem.

Depois de muito custo o Redmine finalmente estava no ar e funcionando. Era possível cadastrar bugs, pedidos de novas funcionalidades, os devs podiam sinalizar que tinham começado ou terminado uma tarefa. O processo ficou um pouco mais burocrático, mas ganhamos muito em organização.

## Desafios sempre vão existir

Essa história se repete frequentemente nas empresas. As necessidades mudam, as oportunidades surgem e alguém precisa desbravar a mata virgem. A pessoa precisa dar manutenção em um sistema com uma linguagem que não conhece, ou instalar e configurar um banco de dados que nem sabia que existia.

Se por um lado essas situações são inevitáveis, por outro são uma grande oportunidade de mostrar o quanto você é corajoso. Na época Carlos não teve a opção de dizer *não*, mas talvez você tenha quando passar por isso.

Líderes não escolhem os problemas pelos quais vão passar. Quando surge algo que precisa ser resolvido, ele vai lá e faz. Não importa se dá medo, se falta experiência, se falta conhecimento ou seja lá o que for. Se precisa ser resolvido, o líder dá um jeito de fazer acontecer.

Já que você quer se tornar líder, adivinha qual é a melhor maneira de se comportar? Isso mesmo, encarando os problemas de frente. Medo é um sentimento normal. Carlos ficou com medo quando recebeu o desafio de instalar o Redmine. Antes de começar a escrever este livro eu também tinha medo de ninguém se interessar por ele. Coragem não é o oposto de medo. Coragem é caminhar apesar do medo.

Essa história pode se repetir não só no âmbito técnico, mas também no âmbito de produto, pessoas ou processos. A equipe pode estar a três meses sem fazer nenhuma entrega, e você vê a oportunidade de liderar uma mudança para amenizar esse problema. Você toparia?

Se você nunca teve interesse em estudar sobre processos ou Agilidade por exemplo, é capaz que nem saiba como diagnosticar a origem do problema. Mas se isso servir de desculpa para você não encarar a dificuldade de frente, é provável que você vá dar desculpas em todas as outras situações que não se sentir confortável.

*Quem é bom em dar desculpas, não é bom em mais nada*

— Autor desconhecido

Olhe para a equipe de forma holística. Não procure só por problemas que você tem capacidade de resolver. Se você fosse reclamar sobre alguma dificuldade para alguém de fora da equipe, de qual dificuldade reclamaria? Você pode usar este teste para identificar qual problema você precisa encarar.

## **Os problemas não são tão difíceis quanto parecem**

Em uma ocasião eu precisei desacoplar um sistema para que pudéssemos vendê-lo. Era trabalhoso, mas não difícil. Em dois ou três dias eu tinha terminado essa parte do trabalho. No contrato que assinamos com o cliente também estava contemplado instalá-lo em seu servidor.

Esse cliente usava Kubernetes para orquestrar as aplicações no ambiente de produção, e eu não conhecia absolutamente nada sobre Kubernetes nessa época. A minha estratégia era de fazer o desacoplamento e delegar o deploy para meu colega de empresa especialista em infraestrutura.

Quando chegou o dia da instalação no ambiente do cliente, pedi ajuda para o Diego (nome fictício) para deployar o sistema. Ele virou para mim e falou: *“Eu não sei nada de Kubernetes.”* Em seguida virou novamente para seu monitor e continuou trabalhando. Senti um frio no estômago, afinal de contas eu era o responsável por fazer as coisas acontecerem.

Informei ao cliente que eu não conhecia a ferramenta, e um de seus desenvolvedores escreveu os arquivos YAML necessários para o deploy. Falando assim parece que foi simples, mas pense que eu conversava com uma pessoa de marketing, não de TI. Mesmo com os arquivos YAML pré-montados, eu ainda tive que fazer diversas outras configurações. Fui obrigado a aprender o básico sobre Kubernetes para ser capaz de entregar o combinado.

Não foi fácil, mas também não foi tão difícil quanto imaginei quando recebi o *não* do Diego. Você já deve ter passado por isso resolvendo bugs, e o mesmo vale para outros tipos de problemas. Quase sempre existe um jeito mais simples de resolver do que o que você tinha imaginado que seria necessário em primeiro lugar.

No caso do Kubernetes, precisei aprender alguns poucos comandos. No caso de um bug, em geral o problema está em uma linha de código. No caso de processos, talvez uma ou duas práticas melhoradas já são capazes de mudar o jogo. Saber disso pode te ajudar a não ficar tão assustado no começo.

## **Busque apoio**

Se você trabalha em uma empresa com mais de vinte desenvolvedores, é provável que algum deles possa te ajudar a resolver o problema que tem em mãos. Não hesite em pedir ajuda. O seu trabalho é solucionar o problema. Ninguém se preocupa se você fez sozinho ou com a ajuda de dez pessoas. O que seus líderes estão olhando é se você tomou ou não a iniciativa.

## **Aprenda a aprender**

Invariavelmente você vai precisar aprender algo novo. Essas situações emergenciais são boas para testar a sua capacidade de aprendizado rápido para resolver um problema. O quão rápido você consegue aprender GraphQL para resolver um problema de desempenho em consulta no ambiente de produção? O quão rápido você consegue aprender a configurar uma migração de banco de dados no Kubernetes para uma aplicação Ruby on Rails? O quão rápido você consegue aprender a como testar de forma automatizada um componentes que não pode ser mockado?

Aprender rápido requer uma mentalidade diferente da tradicional, então é importante que você pratique para saber como usá-la quando precisar.

## **Exercício**

Tem algum problema que as pessoas da sua equipe vêm empurrando com a barriga nos últimos meses ou até anos? Encare esse problema de frente e tenha coragem de enfrentá-lo. Ele pode servir como um ótimo exemplo de que você não teria dificuldade em puxar responsabilidades complexas quando se tornar líder.



## Capítulo 8 • Suprima a síndrome do impostor

Eu perdi as contas de quantas vezes ao longo da minha carreira eu tive a sensação de que eu não deveria estar ali. Não era inteligente o suficiente. Não era tão bom quanto as outras pessoas. O curioso é que esse é um sentimento comum entre trabalhadores do conhecimento.

Em princípio sentir que você não atende as expectativas não é um problema. Você não vai receber um feedback ou uma avaliação porque pensa em X ou Y. Até porque ninguém é capaz de provar aquilo que você está pensando.

O problema surge quando esse pensamento de inadequação começa a afetar o seu desempenho ou quando ele começa a afetar seu psicológico. Já aconteceu comigo de eu ter ansiedade a ponto de ter medo de trabalhar ou falar com meu líder. Eu achava que iria ser demitido a qualquer momento. Esses pensamentos entravam em loop na minha cabeça e eu não sabia como me ver livre deles.

### Autocrítica vs Síndrome do impostor

Uma coisa é você entender que tem espaço para melhorar em alguma disciplina. Outra coisa é achar que está enganando as pessoas por estar na sua posição. A autocrítica é o que te mantém em movimento de aprendizado e evolução.

É importante que você saiba quais os seus pontos fortes para que você consiga ser mais certo em como pode ajudar as pessoas, a equipe e a empresa. Além disso você também pode desenvolvê-los ainda mais para se tornarem um diferencial em sua carreira.

Também é importante que você conheça seus pontos fracos. Assim poderá fazer parcerias com pessoas que os complementem, ou ainda praticá-los o suficiente para que deixem de ser um problema.

Tenha sua própria opinião sobre seu desempenho. Se você só se

deixar levar pelo que outras pessoas pensam ou pelo que você acha que elas pensam, é mais provável que você não se sinta preparado para exercer o seu trabalho. A grama do vizinho é sempre mais verde.

## **Já é esperado que você não saiba tudo**

Nas escolas onde eu estudei as médias para passar de ano eram seis. Este número não é aleatório. Existem estudos que mostram que quando uma pessoa atinge de 50% a 70% de proficiência naquele assunto, ela já pode passar para o próximo. Se passar de 70%, ela já poderia ter avançado mais cedo.

Daí de repente no ambiente de trabalho as pessoas começaram a imaginar que precisariam ter todo o conhecimento para assumir um novo cargo. A verdade é que não precisam. Já cansei de ver pessoas despreparadas assumirem uma nova posição e aprenderem ao longo do caminho. Eu podia jurar que daria errado, mas não dava.

Isso não significa que as pessoas devem ser promovidas rapidamente. Se isso acontecer, existe uma chance considerável dela ser demitida por não atender às expectativas mínimas da posição.

Uma vez que você atingir os 60%, este é um bom indicativo de que você já pode estar pronto para dar um próximo passo. Mas é importante ter em mente que o início vai ser mais estressante em termos de cobrança. Você pode precisar se dedicar bastante para atingir rapidamente um nível de desempenho adequado.

## **Não se compare com os outros**

Eu ainda estou para encontrar um benefício de nos comparar com outras pessoas. Se a gente se acha pior, existe o risco disso descambar para a síndrome do impostor. É abusivo consigo mesmo que você compare seus bastidores com o palco dos outros. Você vê a pessoa fazendo uma performance que merece palmas, mas não vê o quanto ela se esforçou para chegar lá. Você está

há um mês estudando sobre um assunto e espera que seja tão bom quanto alguém que se dedica a seis anos. É uma comparação injusta.

Por outro lado se você se achar melhor, isso pode desencadear um pensamento de que a empresa não está sendo justa. O que pode te levar a perder a crença no sistema de promoção da empresa, afetando a forma como você se comporta. Se a pessoa estiver hierarquicamente acima de você, pior ainda.

O que você talvez não saiba é que diversos motivos podem ter levado a pessoa à sua posição atual, desde competências que você não foi capaz de identificar, até uma preferência pessoal pela parte dos gestores dela. Se este último te incomoda, leia novamente o Capítulo 4.

Mas eu entendo que olhar para fora é praticamente inevitável. Sendo assim, quando for olhar para outras pessoas faça isso para se inspirar. O que a pessoa fez para alcançar o que ela alcançou e você também pode fazer? Será que ela tem alguma dica para te dar? Se você chegar com uma abordagem humilde, aposto que ela vai fazer questão de te ajudar.

## **Redução de confiança**

Assim como qualquer crença, a síndrome do impostor é capaz de distorcer a forma como você enxerga a realidade, e como consequência te levar a agir de forma a confirmar a própria crença.

Você age de acordo com aquilo que você acredita. Se você se vê como um impostor, então vai agir como um. Você vai confiar menos no seu potencial. Você vai ser menos assertivo na sua fala. Você vai inspirar menos confiança nas pessoas. As pessoas vão sentir a sua insegurança e vão se sentir inseguras quando dependerem de você.

Existe uma relação forte entre liderança e segurança. As pessoas se sentem seguras perto dos líderes que inspiram confiança. No

instante que você percebe que a pessoa parece não saber o que está fazendo, o nível de confiança e segurança diminuem bruscamente, e fica difícil de encarar a pessoa como uma líder.

Você aumenta muito a sua possibilidade de ser visto como líder se você acredita naquilo que fala. E tudo começa com você não se vendo como um impostor. Sempre que tiver certeza, fale de forma assertiva e direta. Quando não tiver, deixe isso claro para as pessoas e peça ajuda. Seja genuíno. Não se trata de mentir, mas sim de ser confiante naquilo que você sabe que está certo.

## **Não pare de estudar e se colocar à prova**

Independente da sua posição atual, se colocar à prova e estudar com frequência são as formas mais eficazes de você evoluir.

Para o primeiro, você precisa se acostumar com o sentimento de que não está pronto para fazer aquilo. Se você não se colocar à prova, então nunca vai aprender na prática. Aqui não faz sentido falar sobre síndrome do impostor porque se você está experimentando algo pela primeira vez, então você de fato é um impostor. E isso é normal. É assim que todo mundo começa.

Novamente assumindo que você é realmente um impostor, estudar é uma maneira de te tirar dessa posição. Se você é um dev front-end e se sente um impostor por não saber nada sobre grid-layout, então estudar é uma forma de deixar de ter esse sentimento.

## **Foque no resultado, e não naquilo que você não sabe**

O mercado de tecnologia evolui com uma frequência avassaladora. Isso naturalmente leva as pessoas a acharem que sabem muito menos do que deveriam, o que pode culminar na síndrome do impostor.

Em vez de olhar para o copo meio vazio, é mais interessante olhar para o copo meio cheio. Se você é capaz de entregar bons resultados com o conhecimento que tem hoje, então você definitivamente

não é um impostor.

Talvez você esteja um pouco defasado em relação às exigências do mercado (em geral não está,) mas enquanto estiver entregando bons resultados, sempre haverá tempo mais que o suficiente para você se atualizar. Esse gap não pode ser motivo para você se deixar afetar psicologicamente.

## O mito do líder gênio

Às vezes a gente olha para grandes líderes e pensa que precisamos ser como eles. Steve Jobs, Martin Luther King, Mahatma Gandhi entre outros. Ou talvez você só olhe para os maiores líderes da sua empresa, como o CEO e o CTO por exemplo. Você pensa: *“Se eu não for como eles, eu não mereço ser líder.”*

A primeira coisa que você precisa ter em mente é que liderança é aprendível. Você pode estudar e aplicar conhecimentos para se tornar um líder cada vez melhor. Ninguém nasce sabendo as coisas. As pessoas estudam, praticam e ganham aprendizados para não cometerem os mesmos erros recorrentemente.

Você tem total condições de atingir o que quiser, desde que esteja disposto a se comprometer o suficiente para chegar lá. Com estudo, prática e consistência você tem totais condições de levar sua equipe e sua empresa a resultados excelentes.

Mesmo que alguém na sua equipe seja mais sênior que você, isso não significa que essa pessoa seja uma melhor líder. Você tem total condições de compensar nas suas atitudes e intenções. Nesse caso você ainda pode fazer uma parceria com essa pessoa para que ela dê um direcionamento mais técnico enquanto você puxa outras iniciativas. Pense ganha-ganha.

## Aceite os elogios

Quantas vezes você recebeu um elogio e respondeu explicando para a pessoa o porquê daquele elogio não fazer sentido? Eu

cansei de fazer isso. O curioso é que eu sabia que essa era uma atitude péssima, mas meu cérebro já tinha naturalizado responder de forma depreciativa.

A primeira coisa que você precisa ter em mente é que você não precisa ser perfeito para receber um elogio. Se você foi capaz de fazer uma grande melhoria em um sistema e recebeu um elogio por isso, as pessoas não estão preocupadas se você entregou em três semanas em vez de duas. Talvez por dentro você faça essa autocrítica, mas o importante aqui é aceitar que aquilo que você fez teve impacto positivo para a pessoa, e é isso que importa.

Elogios são ótimos indicativos de que você está indo em um bom caminho. A pessoa poderia não ter falado nada, mas ela decidiu ir até você para te elogiar. Quando uma pessoa te elogia, tenha certeza de que várias outras também te vêem daquela forma mas não foram capazes de dizer diretamente para você.

Quando os elogios são recorrentes, aí você pode ter certeza de que você está se diferenciando bastante da média. Aqui você pode entender isso como um ponto forte e tentar tirar ainda mais proveito seja lá do que estiver fazendo. Várias vezes ao longo da minha carreira eu fui elogiado por ser um bom ouvinte. O resultado é que eu passei a usar essa habilidade com muito mais frequência para ajudar as pessoas. Um detalhe importante é que eu não nasci sendo um bom ouvinte. Eu estudei e apliquei aquilo que aprendi e me tornei um bom ouvinte com o tempo.

Sempre que você for elogiado, a reação correta é dizer *“Obrigado.”* Só isso. Quando você discorda da pessoa, é como se não tivesse aceitado um presente que ela deu. Se você fizer isso, ela vai pensar duas vezes antes de te elogiar novamente. Entenda que o elogio é um julgamento do ponto de vista da pessoa, e não seu. Aceite que ela enxerga algo diferente de você.

Se você quiser ir um pouco mais a fundo, pode pedir detalhes para a pessoa logo **depois** de agradecer. Mas não vá muito fundo, senão corre o risco de virar um interrogatório. As pessoas

preferem falar sobre elas, não sobre você, então modere o quanto você puxa a conversa para si.

— Gostei bastante de conversar com você. Me ajudou muito a tomar uma decisão.

— Foi um prazer! Teve alguma coisa específica que eu falei e te ajudou mais?

## **Exercício**

Liste as vezes que você tomou atitudes que tiveram impacto positivo para suas equipes. Esses resultados são exemplos de que você tem condições de atuar como líder. Agora sua missão é fazer isso de forma mais frequente. Nem todas as iniciativas surtirão o efeito que você espera, mas aquelas que surtirem serão um marco para você. Em vez de buscar grandes vitórias, busque pequenas vitórias de forma consistente.

## Capítulo 9 • Tenha foco

Conforme um dev vai se tornando sênior, cada vez mais coisas caem em seu colo. Desenvolver novas funcionalidades, manter os sistemas disponíveis em produção, corrigir bugs, desenhar arquitetura, mentorar devs iniciantes etc.

Se a pessoa disser que está tudo sob controle, provavelmente tem alguma coisa errada. Sempre vai existir mais trabalho do que braços para executar. Não importa quantas pessoas forem contratadas, sempre temos a sensação de que falta mais alguém.

Lá no começo da minha carreira, um dia um colega de equipe virou a cadeira e falou: *“Estranho. Não tem mais nenhuma tarefa pra fazer.”* No dia seguinte a empresa declarou falência. Nesse momento eu aprendi que ter muita coisa para fazer é um indicativo de que empresa é saudável.

### **Sempre vai existir mais trabalho do que braços para executar**

Esse é um dos maiores problemas das empresas modernas. É impossível equiparar a velocidade dos braços com a velocidade do cérebro em gerar ideias. A crença de que é possível dar conta de tudo é o primeiro passo para você ter ansiedade. Se você continuamente gasta até a última gota de energia na expectativa de que vai conseguir chegar lá, o burnout está bem ali na frente te esperando.

Entender que esse problema não é solucionável já é um ótimo começo. Mas isso não significa que você deva fazer as coisas de qualquer jeito. Quanto mais valor você gerar, melhor. Mas trabalhar mais horas é possivelmente a pior estratégia que você pode adotar.

O melhor modo de encarar esse problema não é tentar resolver tudo, mas sim se tornar mais produtivo, isto é, fazer aquilo que mais gera valor para a empresa. Para isso precisamos diferenciar



as tarefas importantes das urgentes.

## **O porquê de trabalhar em tarefas importantes**

Comparadas às tarefas urgentes, as tarefas importantes têm potencial não somente para gerar mais resultados para a empresa, como também são um bom trampolim para um papel de liderança.

A capacidade de trabalhar consistentemente naquilo que é importante é uma raridade entre os profissionais. Não é a toa que uma das habilidades mais valorizadas no mercado é a capacidade de dizer *não*.

Se você conseguir tomar boas decisões e tiver foco para executá-las até o fim, é bem provável que seus líderes te enxerguem com bons olhos.

## **Começando do começo...**

O grande problema é que as tarefas não vêm com uma etiqueta dizendo qual o seu valor. Muitas vezes você é obrigado a decidir no calor do momento. Em situações assim, é possível que você pegue aquelas tarefas que estão “gritando” mais, ou seja, as urgentes.

A questão é que quase sempre existem tarefas urgentes em volume suficiente para você nunca precisar olhar para as importantes. Se você se deixar levar pelo piloto automático, provavelmente vai viver apagando incêndios.

Como você quer crescer para um papel de liderança, a primeira coisa que precisa fazer em um cenário desse é parar e pensar. Se você fosse CTO da empresa e olhasse para sua equipe nesse momento, quais problemas identificaria? Quais deles, se resolvidos, tem grande potencial de trazer um retorno substancial de produtividade ou de valor para a empresa? Qual iniciativa você priorizaria (repare que falei *qual* e não *quais*)?

Quando você assumir uma posição de liderança, vai ser frequentemente exigido de parar e pensar em como sair de uma situação

difícil. Aproveite que você ainda não é líder e use todo tempo que for preciso para desenhar uma iniciativa relevante.

## **Você já sabe o que precisa fazer**

Ser tarefeiro, isto é, resolver o maior número possível de tarefas do backlog, não é uma garantia de que você vai ser visto como líder. E eu aposto que se eu te perguntasse quais outras atividades, além de resolver tarefas, você poderia fazer para te deixar mais próximo de um papel de liderança, você seria capaz de me dizer pelo menos uma dúzia. Só de ler este livro você já vai ter um monte de coisas para executar.

Assumindo que você saiba, encontre um jeito de tornar isso uma rotina para você. Resolver problemas do dia-a-dia faz parte do seu trabalho. Trabalhar em pontos de melhoria faz parte também do seu desenvolvimento. Coloque foco no seu desenvolvimento o máximo que conseguir. No médio/longo prazo vai ser bom para você, para sua equipe e para a empresa.

## **Crie tempo para trabalhar no mais importante**

Existe uma máxima bem famosa entre os marombeiros: *“O difícil não é se esforçar durante a 1 hora de academia. O difícil é se esforçar para manter a dieta nas outras 23 horas.”* Isso porque a maior parte do resultado está relacionado à alimentação regrada, e não ao exercício físico em si.

Algo semelhante acontece quando falamos de priorização. O difícil não é escolher o que priorizar, mas sim manter o foco em executar aquilo que foi escolhido. É fácil se render às urgências do dia-a-dia da mesma forma que é fácil se render a um chocolate quando estamos de dieta.

Se você esperar ter tempo livre para atacar aquela iniciativa importante que priorizou, fatalmente terá sérias dificuldades em fazê-la caminhar. É preciso criar tempo para fazer as coisas acontecerem.

Combine com seu líder um tempo para você se dedicar àquela iniciativa. Pode ser uma hora por dia, um turno por semana (manhã ou tarde), um dia a cada duas semanas ou qualquer combinado que fizer sentido para vocês.

Em algumas empresas os devs podem pegar tarefas por fora desde que não comprometam as entregas da equipe. Se esse for seu contexto, então só precisará manter o foco em sua iniciativa (não deixando a peteca cair em suas tarefas obrigatórias.)

## **Se você e seu líder não chegarem a um acordo**

Em algumas empresas pode ser muito difícil cavar esse tempo. Nesse caso eu recomendo uma atitude mais extrema: Trabalhar nesta iniciativa no seu horário livre. Talvez pareça absurdo e injusto levantar essa possibilidade, mas você precisa entender duas coisas. Primeiro que não faz sentido falar de justiça no ambiente corporativo (Capítulo 4.) Segundo que você já se dedica à empresa fora do horário de expediente sem perceber. Quando lê um livro ou estuda sobre uma tecnologia, esse aprendizado será usado no seu dia-a-dia de alguma maneira.

Do mesmo jeito que você usa seu tempo livre para estudar sobre MongoDB porque ele será usado em um novo projeto, você pode usar esse mesmo tempo livre para executar a iniciativa que escolheu. Assim como conhecer sobre MongoDB te tornará um profissional melhor, finalizar sua iniciativa e colher os resultados também pode ter um impacto positivo para você, seja pelo reconhecimento da empresa por você ter resolvido algo relevante, seja pelo *case* que poderá apresentar em futuras entrevistas.

Talvez ajude se você pensar que está fazendo por você, e não pela empresa. O fato dela ser beneficiada não significa que você também não pode ser. Só tome cuidado para não criar a expectativa de que você será beneficiado só por ter feito essa entrega. Essa é só uma forma de sinalizar aos seus líderes que você é capaz de selecionar e resolver problemas relevantes. E por favor não

esqueça de fazer seu trabalho brilhar (Capítulo 13.)

*The world ain't all sunshine and rainbows*  
— Rocky Balboa

Mas tenha em mente que esse deve ser um caso de exceção, não de regra. O ideal continua sendo criar esse tempo durante o horário de trabalho para fazer essas melhorias.

## Baby steps

É fácil levar seis meses para resolver um problema se você só dedicar uma hora por dia nele. Quanto mais tempo você levar para fazer alguma entrega, maior a probabilidade da entrega nunca ser feita. Sabendo disso, você deve buscar alternativas mais simples para garantir que o problema será resolvido, ainda que em parte.

Eu trabalhei com um matemático que tinha a tarefa de melhorar um algoritmo de marcação de produtos. Tivemos o seguinte diálogo:

- *Quanto tempo você leva pra resolver esse problema?*
- *Uns três meses.*
- *Você enxerga alguma solução mais simples e que resolva 80% do problema?*
- *Dá pra fazer XYZ.*
- *Em quanto tempo você consegue entregar?*
- *Ah, isso consigo fazer hoje!*

Agora volto essa pergunta para você: Qual é o XYZ que você consegue fazer para gerar uma melhoria ainda essa semana? Uma vez que você entregar XYZ, pense no próximo. E depois no próximo. Essa é uma forma de mitigar o maior risco na execução de uma iniciativa, que é não entregá-la.

## **Faça parcerias**

Compartilhar a jornada é uma tática interessante tanto para manter a motivação quanto para dividir os méritos com seus colegas. Enquanto um de vocês estiver motivado, os outros tendem a se manter em movimento.

Além disso as parcerias funcionam bem como forma de criar um relacionamento positivo com seus colegas. Todos sairão vitoriosos juntos. Mesmo que todos participem, você continuará sendo bem visto por ter dado o pontapé inicial e se tornado o líder desse projeto.

Não conseguir firmar parcerias não pode ser uma desculpa para você não executar a iniciativa. Se ela é realmente relevante, faça o que for necessário para levá-la até o fim, mesmo que seja sozinho.

## **Vá até o fim**

Qualquer iniciativa que você comece e não entregue terá valor zero para seu crescimento. Sendo até mais rigoroso, eu diria que tem valor negativo. Primeiro porque você consumiu tempo da empresa para trabalhar em uma coisa que não trouxe nenhum benefício. Segundo porque a não-entrega é uma evidência de que você carece de capacidade de entrega (Capítulo 11). Se passar pela sua cabeça culpar a empresa por não ser capaz de entregar, leia novamente o capítulo 1.

## **Escolha o que é mais importante e esqueça o resto**

Evite ao máximo começar mais de uma iniciativa. O título desse capítulo não é *foco à toa*. Quanto mais iniciativas você fizer simultaneamente, menor a probabilidade de que você entregue cada uma delas.

Eu sei que você enxerga mil problemas, mas é melhor pegar um deles e solucionar do que pegar dez e sempre parar na metade.

O que vai fazer os olhos das pessoas brilharem são os resultados gerados, e não o fato de você estar codando alguma coisa.

## **Exercício**

Quais problemas você vê sua equipe empurrando com a barriga? Escolha o mais relevante e que seja factível de você resolver sozinho, escreva um plano e execute em seguida. Apresente seu plano para os colegas e peça ajuda. Se algum deles aceitar, enxergue como um bônus.

## Parte 2 • Resultados

*O homem que faz mais do que ele é pago, em breve  
será pago por mais do que ele faz.*

— Napoleon Hill

Na época da escola, eu e meus amigos sempre falávamos: *“Estudar em escola é um saco. Fazer faculdade que é bom! Pelo menos a gente vai estudar sobre alguma coisa que gostamos.”* Ledo engano.

Se você já fez ou faz uma faculdade, acho que vai concordar comigo. 90% das matérias estão na grade fixa. E mesmo que você ame seu curso, muitas matérias são chatas (se não a maioria delas.) Das matérias eletivas (opcionais), só uma ou outra parecem interessantes. Não sei você, mas eu praticamente só peguei as eletivas que eram mais fáceis de passar. Mas durante a faculdade a gente pensa: *“Quando eu começar a trabalhar as coisas vão ser diferentes. Vou fazer exatamente aquilo que eu gosto!”*

Quando você gostava muito de uma matéria e, por consequência, a estudava muito, tirar uma nota alta, talvez até um dez, era praticamente inevitável. Aposto que você já conversou com seus colegas de escola ou faculdade sobre como seria bom se pudesse pegar dois pontos de uma matéria e passar para outra. A não ser para massagear o ego, tirar dez não tem nenhuma grande utilidade. É um teto intransponível que, quando alcançado, não te traz vantagens. É o cachorro que corre atrás do carro e não sabe o que fazer quando ele para.

Não importa o quão bem o Neymar jogasse durante as aulas de educação física, no máximo ele tiraria dez de qualquer forma, a mesma nota do rapaz desengonçado que não saía do banco de reservas. Isso muda profundamente no mercado profissional. Enquanto que na escola/faculdade existe um limite que nosso talento pode nos levar, no mercado profissional esse limite inexistente. É como se você pudesse tirar seis em uma matéria e quatrocentos e dezenove na outra.

O mais legal disso tudo é que no mercado profissional você não é mais avaliado por ter uma boa média, e sim pelos resultados que é capaz de trazer. Isso significa que você não precisa mais ser bom em um monte de assuntos, e sim que você pode tirar proveito daquilo que você tem mais interesse e provavelmente domina.

Tirar vantagem de focar em seus pontos fortes virou uma realidade, mas poucas pessoas percebem isso. A maioria briga para se manter junto à manada. Talvez até façam um bom trabalho, mas nada que as posicione como diferente dos outros.

Entregar resultados é uma expectativa inegociável do profissional. Se você contrata um encanador para consertar um vazamento, não existe um resultado que te satisfaça que não inclua ter o vazamento resolvido. Esse é o mínimo que se espera, e muita gente atua nesse mínimo. Para se diferenciar e ser considerado em futuras promoções e reconhecimentos, é preciso dar um passo além. Para se diferenciar, esse encanador, além de consertar o vazamento, poderia, por exemplo, embolsar a parede, passar massa, pintar a parede e lavar o chão. Vai dar mais trabalho? Com certeza! Mas eu duvido que o dono da casa não o indicaria se alguém pedisse uma indicação de encanador.

Esse é o tipo de mentalidade que você precisa ter. Quanto melhor você conseguir resolver os problemas das pessoas e da empresa, melhor será a percepção delas em relação a você, e isso tem um impacto imensurável na sua carreira.

Já vi pessoas que levaram anos para serem demitidas ou que nunca foram demitidas mesmo agindo de forma tóxica. Mesmo que os líderes e empresas entendam que comportamento tóxico é ruim para os resultados da equipe, não é fácil justificar demissões de pessoas que entregam um trabalho extraordinário.

Não me entenda mal, eu sugiro fortemente que você **nunca** tenha uma conduta tóxica. Agir assim pode ter impacto muito negativo para seus colegas e, dependendo da gravidade do que você fizer, pode literalmente acabar com a sua carreira de um dia para o



outro. Eu trago esse exemplo somente para mostrar o quanto as empresas valorizam a entrega de resultados.

Não importa muito se você é Back-end, Front-end, Engenheiro SRE, Desenvolvedor Mobile ou seja lá qual for a sua especialidade, quanto melhores os resultados que você for capaz de gerar para a empresa, melhor pra você! Isso significa que você deve buscar não só fazer bem aquilo para o que foi contratado, mas sempre que possível entregar mais do que o esperado.

Se seu objetivo é crescer, busque estar o mais próximo possível dos resultados esperados um nível acima do seu. Se você é pleno, busque entregar como um sênior. Se é sênior, busque entregar como um Lead. Se você é Lead, busque entregar como um Head. Você não cresce com alguém te puxando para cima. Você cresce quando alguém te coloca em uma posição onde você já deveria estar há muito tempo.

## Capítulo 10 • Não fale. Faça!

Eu já perdi a conta de quantas vezes eu ouvi pessoas reclamando e dando sugestões de como as coisas deveriam funcionar (eu incluso.) Existe um velho ditado que diz: *“Falar é fácil. Fazer é difícil.”* Este ditado se aplica como uma luva para a realidade do mundo e consequentemente das empresas.

O que eu aprendi ao longo do tempo é que fazer discursos bonitos sobre o que deve ser melhorado é muito popular. É fácil diagnosticar que os sistemas têm poucos testes automatizados. É fácil identificar que a arquitetura não é mais adequada. É fácil dizer que os processos da empresa são antiquados.

Aposto que a maioria das pessoas vai concordar contigo quando disser essas coisas. Mas existe um *gap* muito grande entre identificar um problema e atuar para resolvê-lo. Para resolver, você precisa desenhar uma possível solução, traçar um plano, engajar outras pessoas e executar. Conforme as dificuldades surgirem, você vai precisar adaptar ou até repensar seu plano e suas premissas.

A grosso modo, podemos dividir iniciativas em três categorias diferentes: As que dependem só de você, as que dependem só de você e há espaço para outras pessoas contribuírem, e as que você precisa engajar outras pessoas.

### As iniciativas que dependem só de você

As que dependem só de você são as mais simples de todas. Se um dashboard do cliente tem um problema de usabilidade que te incomoda mas ninguém quer parar para resolver, então você pode ir lá e fazer por conta própria.

Não existe justificativa para você chiar de algo que pode ir lá e resolver. Ainda que seja algo relacionado a outra equipe, se você pode colocar a mão para resolver, deveria fazer sem pensar duas vezes. É claro que talvez precise pedir permissão, mas esse é um

empecilho muito pequeno para justificar que você fale em vez de simplesmente fazer.

Por serem mais simples, iniciativas deste tipo não geram uma projeção muito grande, mas uma forma de potencializá-las é fazer em volume. Uma coisa é fazer uma pequena melhoria. Outra coisa é frequentemente fazer pequenas melhorias. Nesse cenário você vai ser visto como uma pessoa que faz as coisas sem precisar ser demandado, o que é ótimo para sua carreira.

### **As iniciativas onde ajuda é bem vinda**

As que dependem só de você mas há espaço para outras pessoas costumam ser um pouco maiores em termos de escopo. Um exemplo típico é de uma equipe que não faz testes automatizados mas você os julga importantes.

Você pode reclamar que as pessoas não se preocupam com qualidade e não fazer nada pra resolver. Ou você pode, unilateralmente, preparar o sistema para rodar os testes, criar os primeiros testes automatizados e mostrar a elas como funcionam. É muito comum pessoas não fazerem testes automatizados porque elas não sabem nem por onde começar. O mesmo se aplica a outras disciplinas.

Ao invés de falar, você pode colocar a mão na massa e liderar pelo exemplo. Se você não sabe fazer aquilo que está propondo, então seja a primeira pessoa a estudar para dominar o assunto. Eu fiz isso diversas vezes ao longo da minha carreira e posso afirmar que funciona.

Iniciativas deste tipo têm uma ótima relação dificuldade/benefício. Mesmo estando no âmbito de equipe, esta entrega tem um ótimo potencial para mostrar o quanto você é capaz de gerar mudanças.

Idealmente você deveria estar sempre trabalhando em uma iniciativa assim. Uma vez que as pessoas conseguem caminhar com as próprias pernas, você pode puxar outra.

## Iniciativas onde você precisa de outras pessoas

As que você precisa engajar outras pessoas costumam ser um pouco mais complexas. Normalmente essas iniciativas têm um âmbito que extrapolam a equipe.

Engajar pessoas de outras equipes exige que você tenha uma boa influência na empresa. Nutrir bons relacionamentos é uma forma de chegar lá, mas é algo que leva tempo.

Por serem mais difíceis, essas iniciativas têm um potencial muito maior de te projetar. Se você enxergar uma oportunidade de liderar ou só de participar de uma iniciativa assim, nem pense duas vezes antes de embarcar. Não limite seu trabalho à sua equipe.

## Vai lá e faz

Às vezes nós criamos um monte de obstáculos para não fazer alguma coisa, mas esses obstáculos muitas vezes só existem na nossa cabeça. *“A empresa não prioriza”, “As pessoas não estão nem aí”, “Meu líder não se preocupa com isso”...* Na prática o que acontece na maioria das vezes é que ou as pessoas não vêm a oportunidade que você vê, ou elas não têm coragem para dar o pontapé inicial.

O fato da empresa não priorizar não significa que aquela iniciativa não traga valor. Repito o que disse no Capítulo 9, não há braço suficiente para atacar todos os problemas, então muitos deles vão ficar de lado por serem pequenos demais ou por serem menos prioritários. Não conte que a empresa dará prioridade a tudo que é importante no seu ponto de vista. Se você esperar isso acontecer, vai perder muitas oportunidades ao longo do caminho.

Mesmo que as pessoas realmente não estejam nem aí, você pode puxar a iniciativa e mostrar que existe valor ali. Em muitos casos não é que elas não ligam, e sim que elas não foram capazes de perceber os benefícios daquilo que você vem falando. Colocar a

mão na massa é a melhor forma de mostrar esse valor para elas. No pior dos casos você vai chegar à conclusão de que aquilo que você tinha pensado realmente não é tão útil assim, e tudo bem se isso acontecer.

*Talk is cheap. Show me the code!*  
— Linus Torvalds

## O mundo é dos que fazem

Enquanto você só ficar no gogó, as coisas não vão acontecer. Não importa o quão persuasivo você é, você não vai ser capaz de colocar as pessoas em ação só usando as suas palavras. Nem CEOs contam com engajar as pessoas somente pelo discurso (apesar dele ser uma ferramenta.)

Se você tem muitas ideias mas nenhuma delas é implementada (porque você não colocou a mão na massa,) nada muda nas suas chances de se tornar um líder. Se você esperar ter a autoridade da posição para fazer as coisas acontecerem, dificilmente sairá da posição que já está. Com certeza a autoridade da posição ajuda, mas ela não é capaz de te levar tão longe quanto você imagina.

Outro ponto importante é que as pessoas não entendem exatamente o que você está sugerindo até que você mostre a elas. Primeiro porque articulação é uma habilidade que poucos desenvolvem. Segundo porque mesmo que você fosse a pessoa mais articulada da empresa, o campo de batalha é mais sujo do que você é capaz de mostrar no mapa. Dificuldades vão surgir e você vai precisar mostrar como lidar com elas.

A sua linha de raciocínio pode te levar a uma conclusão muito simples, mas as pessoas à sua volta não vão ter a mesma linha de raciocínio que você. Elas têm background diferente, interesses diferentes, gostos diferentes, visões de mundo diferentes. Não existe mudança relevante que você gere que não envolva você colocar a mão na massa para dar uma direção.

## Iniciativas que envolvem produto

Se você trabalha com o desenvolvimento de um produto, é provável que tenha muitas ideias de novas funcionalidades ou melhorias para implementar, mas que nunca foram priorizadas pelo Product Manager.

Eu encaro produtos como uma exceção à regra de ir lá e fazer. Se você tiver uma ideia e der na telha de ir lá e fazer, você pode tornar o produto pior do que ela era. Esse é um risco real e não pode ser ignorado.

Produtos não aceitam qualquer tipo de alteração. Existe toda uma experiência de usuário envolvida. Sem contar que o maior custo que você tem para desenvolver algo novo é o custo de oportunidade. Quando você decide desenvolver uma nova funcionalidade ou uma melhoria, está deixando de fazer muitas outras coisas que, em tese, poderiam trazer mais valor.

Uma decisão errada no produto e a empresa pode pagar caro por isso. A minha recomendação é que você sempre alinhe seu ponto de vista com o Product Manager. Ele entende o produto mais profundamente que você, e terá uma visão melhor de se aquilo que você pensou realmente faz sentido ser desenvolvido naquele momento.

Se existe um ponto que vale a pena atacar em termos de produto sem precisar de tanto input do Product Manager, esse ponto é tudo que envolve melhoria de desempenho. Se os clientes têm de esperar duas horas para um relatório ser exportado, então reduzir para dez segundos pode ser interessante. De qualquer forma ainda vale um alinhamento com o Product Manager porque se essa funcionalidade for pouquíssima usada, talvez seja melhor atacar outra frente.

## **Exercício**

Tem alguma coisa que você vem falando que poderia ser melhorada mas nunca colocou a mão na massa? Então chegou a hora!

A minha recomendação é que você tente algo dentro da sua equipe. Se você pegar uma iniciativa mais complexa, existe uma possibilidade real de ser mais difícil do que você esperava (quase sempre é) e você acabar se frustrando e desistindo no meio do caminho. Tente algo maior quando iniciativas dentro da equipe não forem mais um problema para você.

## Capítulo 11 • Seja confiável

Uma das sensações mais frustrantes no ambiente de trabalho acontece quando alguém se compromete a fazer algo para nós, daí passamos a contar com esse combinado, e na data de entrega a pessoa dá uma justificativa para não ter feito.

Essa é uma das formas mais comuns de quebra de confiança no ambiente de trabalho. O problema de quebrar a confiança, especialmente com seu líder, é que quanto menos a pessoa confia em você, menos dependência ela vai querer ter do seu trabalho.

Imagino que você já tenha passado por situações de quebra de confiança diversas vezes ao longo da sua carreira. Talvez dentro da sua equipe alguém tenha dividido uma tarefa contigo, e quando você terminou a sua parte a pessoa nem tinha começado a dela. Nesse caso a vontade que dá é de pegar a parte dela e fazer você mesmo. Na próxima vez que surgir a possibilidade de dividir uma tarefa entre vocês, qual a chance de você querer fazer isso?

### **Falta de confiança tem um custo muito alto**

Imagine que vivemos em um mundo onde as pessoas são 100% confiáveis. Não há mentiras nem trapagens. Não seria necessário ter polícia, uma vez que não há delitos. Pelo mesmo motivo não seria necessário ter bancos para guardar o dinheiro. Não seria mais necessário fazer os mais variados registros em cartório.

Só nesses poucos cenários que acabei de mencionar, imagine quanto dinheiro teria sido economizado se existisse confiança plena. Dinheiro esse que poderia ser usado para muitas outras coisas. O racional é que falta de confiança custa caro.

Outro ponto importante é que as burocracias do dia-a-dia funcionam para contornar problemas de confiança. A consequência disso é que atividades como registrar firma em um cartório entram no meio de algo simples como assinar um contrato de aluguel. Se não fosse necessário reconhecer firma, por exemplo, então o



contrato de aluguel poderia ser assinado mais rapidamente. O racional é que falta de confiança custa tempo.

A conclusão que podemos tirar é de que quanto mais confiável você for, mais tempo você economiza dos seus colegas e mais dinheiro você economiza para sua empresa.

## Consequência para falta de confiança

Pense que você é o líder de uma equipe. Você passa uma tarefa para um novo liderado e pede que a tarefa seja entregue dentro de um mês. Ao final do prazo você pergunta ao seu liderado sobre a tarefa, e ele diz que não conseguiu finalizar. Algum tempo depois você passa outra tarefa para esse mesmo liderado, e novamente dá o prazo de um mês. Já tendo furado o prazo uma vez, qual a chance de você pacientemente esperar até o fim do prazo para cobrar a entrega?

Você decidiu confiar em seu liderado de primeira, e a consequência foi a não-entrega. Dificilmente você vai confiar plenamente na pessoa para uma entrega seguinte. O que normalmente é feito nesse caso é a implementação de *checkpoints* para entender como está o andamento da demanda e fazer ajustes necessários para que a entrega seja feita até a data limite.

Em alguns casos controle é um mal necessário. Existem  $N$  situações onde uma pessoa não vai ser capaz de fazer o combinado, daí o líder intercede para buscar uma forma de ajudar e garantir aquela entrega. O fato da pessoa ter dificuldades não significa necessariamente que ela é uma má profissional. Talvez ela só não tenha a experiência ou conhecimento necessário para executar a tarefa. Talvez ela não tenha influência suficiente para engajar outras pessoas. Talvez tenham surgido outras necessidades que ela não sabe como priorizar. O ponto é que todos esses empecilhos podem influenciar na não-entrega, e consequentemente afetar o nível de confiança de que a entrega vai ser feita.

Daqui em diante sua missão é garantir que seus colegas e especial-

mente seu líder se preocuparão o mínimo possível em relação às suas entregas. Quanto menos eles se preocuparem, mais confiável você se tornará.

## **Formas de deixar seu líder menos preocupado**

Quando você receber uma responsabilidade, precisa fazer o possível e o impossível para chegar ao resultado esperado. Mas todo mundo sabe que imprevistos acontecem, então é importante saber lidar com eles.

Uma vez eu peguei um projeto como freelancer e recebi a queixa de que o freelancer anterior ficou com o projeto por três meses e não entregou nada. Com isso em mente eu decidi fazer entregas diárias para o cliente. Isso tirou todo o receio dele achar que eu poderia ser mais um charlatão. De maneira geral, em vez de esperar que a pessoa venha te pedir atualizações do projeto, você pode fazer isso ativamente. Regularmente informe sobre o andamento, bloqueios e oportunidades que enxerga. De preferência sempre traga suas propostas de solução para os empecilhos.

Acontece bastante da gente ter mais poder do que imagina. Talvez você tenha receio de falar com o gerente de RH e ele não te dar ouvido, daí você prefere delegar essa tarefa para seu líder. Minha sugestão é que você não tenha medo de nada nem de ninguém. Muitas pessoas aparentemente inacessíveis na verdade são bastante acessíveis. Nunca se sabote antes da própria pessoa. Em último caso se realmente você não conseguir resolver sozinho, sempre existe a opção de pedir ajuda.

Quanto mais você acessar seu líder pedindo ajuda, menos ele vai confiar de que você é capaz de resolver as coisas por conta própria. Isso não significa que você não deva pedir ajuda, e sim que você deve pedir quando realmente for necessário. Isso mostra maturidade da sua parte. Se por algum motivo você identificar o risco de não fazer a entrega, peça ajuda para contornar o problema seja lá qual for. Informar a possível não-entrega com antecedência

é o melhor caminho para discutir possíveis alternativas com seu líder.

## **Confiabilidade é o critério número 1 para você se tornar líder**

O critério mais relevante para sua promoção é o quanto seu líder confia em você. Por confiar me refiro ao quanto ele confia de que você realmente é capaz de fazer um bom trabalho como líder. Também significa do quanto ele é capaz de confiar em você para fazer as entregas necessárias e de que você vai se comportar de maneira adequada.

Confiança é cumulativa. Se você entregar dez projetos no prazo, por exemplo, é provável que seu líder confie mais em você do que em alguém que acabou de entrar na equipe.

Em alguns cenários confiança em uma área costuma ser expansiva para outras áreas. Se você foi capaz de resolver diversos problemas relacionados ao banco de dados, é possível que você também tenha confiança suficiente do seu líder para assumir um problema no *load balancer*. Leve a sério todos os pequenos combinados para construir essa confiança aos poucos.

Sempre que possível assuma projetos maiores. Eles te dão pontos extra de confiança caso consiga entregá-los. Simplesmente não aceite a possibilidade desse projeto não ser entregue. Os danos à confiança em você podem ser muito grandes e dificultar uma possível promoção.

## **Eventos de desconfiança podem por tudo a perder**

Ser um profissional confiável é complicado. Você ganha a confiança das pessoas aos poucos, mas basta um ou outro evento adverso para que as pessoas rapidamente deixem de confiar na sua capacidade.

Por isso é importante você ter em mente que não deve se meter

em problemas maiores do que você é capaz de resolver. Isso não significa que você não deva se desafiar, mas sim que existem problemas que são grandes demais para você. Busque projetos desafiadores porém factíveis de serem solucionados por você. Com o tempo você se sentirá cada vez mais confortável de aumentar o escopo dos seus desafios.

## **Exercício**

Liste todos os combinados que você tem com seu líder e garanta que eles sejam resolvidos. Procure resolvê-los antes do término do prazo. Se não há combinados, então se proponha a resolver algo e crie esse combinado com ele. Não se esqueça de usar as técnicas mencionadas nesses capítulos, como atualizá-lo com frequência por exemplo.

## Capítulo 12 • Seja visto

Existe um velho ditado que diz: “*Quem não é visto não é lembrado.*” Não à toa existe um mercado bilionário de publicidade e propaganda pelo mundo. Cada empresa quer passar um conceito para você, assim uma vez que você pensar no conceito, aquela empresa vem à sua mente.

Em alguns casos mais extremos, a marca se torna tão forte que as pessoas a identificam como o próprio produto em si. Lâmina de barbear virou Gillete. Palha de aço virou Bom Bril. Bloco adesivo virou Post-it. Quando você pensa em pedir comida por aplicativo, qual aplicativo vem à sua mente? Quando você pensa em pedir um carro por aplicativo, qual aplicativo vem à sua mente? Esse é o poder que as marcas têm sobre nós.

Mesmo sendo uma das marcas mais reconhecidas no mundo, a Coca-Cola investe em torno de quatro bilhões de dólares por ano em publicidade. Repare que eu disse *investe*, e não *gasta*. Se é um investimento, então podemos presumir que existe um retorno para ele. Se mesmo sendo reconhecida por quase todo mundo uma empresa ainda faz questão de aparecer para as pessoas, então tem algo muito importante aí que muita gente pode estar deixando passar.

### Por que aparecer é tão importante?

O que está por trás de ser visto é a consolidação de uma percepção. Se eu te perguntar quem é a pessoa mais piadista da sua empresa, provavelmente você tem uma resposta na ponta da língua para me dar. Essa pessoa possivelmente se esforçou bastante para alcançar esse posto (não que ela tenha feito isso intencionalmente.) Se ela tivesse feito somente uma piada desde que chegou, provavelmente não seria reconhecida por você como piadista. Você a viu muitas vezes fazendo piadas (e provavelmente piadas ruins.)

Aparecer é uma forma de potencializar aquilo que você tiver

interesse. Já trabalhei com uma pessoa que era vista como uma referência em uma ferramenta que usávamos. Sempre que alguém queria fazer algo na ferramenta e não sabia como, adivinha quem as pessoas buscavam?

Mas antes de pensar em aparecer, é importante que você tenha clareza do que mostrar. Pode ser uma boa ideia colocar um anúncio em frente a um McDonalds bastante movimentado. Agora se for um anúncio sobre um restaurante vegano, colocar a publicidade em frente ao McDonalds deixa de fazer sentido. Antes de pensar na estratégia do anúncio, você precisa definir exatamente o que vai anunciar.

## Seja uma referência

Recentemente entrevistei um candidato que não chamou a atenção em absolutamente nada. Ele se saiu bem na entrevista e se encaixava perfeitamente na posição para a qual estávamos contratando, mas não chamou a atenção de nenhum dos entrevistadores.

Se tornar uma referência é um passo fundamental no sentido da liderança. Ser uma referência te traz autoridade naquele assunto. As pessoas tendem a respeitar mais as suas opiniões. Se você fosse promover uma de duas pessoas igualmente hábeis no trabalho, mas uma delas fosse referência em *infra-as-code*, por exemplo, qual delas preferiria promover?

Informalmente ser uma referência funciona como se você tivesse um título a mais. Quanto mais relevante para a empresa for aquele assunto, mais importante será esse título. Tanto faz se Fulano é formado em ciência da computação, se é você quem ajuda as pessoas a escreverem bons algoritmos, então o título de especialista em algoritmos é seu.

## Cuide-se para não ser reconhecido por algo ruim

Pouco depois de começar a mexer com computador (e internet) eu ganhei interesse em Photoshop. Na época eu criava avatares e

banners para fóruns. Um dia me juntei a um fórum onde outras pessoas tinham esse mesmo interesse e passei a fazer parte do time de designers.

Sempre fui uma pessoa muito idealista, e até hoje tenho de me policiar para não agir assim. Para mim existia um jeito certo de fazer as coisas, e todos os outros jeitos estavam errados. A consequência disso é que sempre que alguém falava alguma coisa que eu discordava, eu fazia questão de postar essa discordância no fórum. O problema é que isso acontecia frequentemente. Rapidamente ganhei o apelido de [Do Contra](#), um personagem da Turma da Mônica conhecido por contrariar tudo.

Muitos anos depois vim a trabalhar em uma empresa onde, não surpreendentemente, eu agia de forma muito parecida com a época dos fóruns. Consegue adivinhar o que aconteceu? Acertou se disse que passei a ser visto como uma pessoa *do contra*. Depois de um feedback do meu líder, finalmente eu percebi o que estava acontecendo.

É muito fácil encontrar desculpas para você agir de maneira inconveniente. No meu caso eu achava importante que as pessoas soubessem “a verdade,” e dizer que as pessoas estavam erradas não parecia um problema, uma vez que nós somos racionais e sabemos lidar perfeitamente quando somos contraditos, certo? Só que não.

Ser reconhecido por algo ruim pode dificultar bastante a sua jornada de alcançar um papel de liderança. O primeiro passo é reconhecer que você está agindo mal. Se as pessoas te rotulam, esse é um sinal forte de que você é reconhecido por aquilo (do mesmo jeito que eu era rotulado de *do contra*.) Uma vez que você aceitar que você age mal, pode começar a prestar mais atenção em si mesmo e se policiar para não repetir as atitudes ruins. Você também pode pedir a ajuda de alguém de confiança para te avisar quando você agir sem perceber. E, principalmente, tenha em mente que você não age da forma como age por conta da sua

personalidade ou de eventos passados. Você age da forma que age porque você aceitou que você é assim e se sente bem dessa forma. Você é maleável. Você aprende. Você muda. Então faça o favor de não dar desculpas e comece a mudar seu rumo.

## Escolha seu nicho

A boa notícia sobre se tornar uma referência é que você pode escolher com exatidão o que você quer se tornar. Quer ser uma referência em testes automatizados? Que tal em Kubernetes? Já pensou em métodos Ágeis?

É claro que existem algumas opções que são mais interessantes do que outras. Um critério que você pode usar é sobre o quão útil é aquele tema na empresa. Se você trabalha em um local onde os devs entendem a importância de testes automatizados mas não sabem por onde começar, então esse pode ser um bom nicho pra você se especializar.

Outro critério interessante é que seja um assunto onde você tenha mais chances de se destacar. Se você trabalha em um empresa que tem muitos Agile Coaches, então talvez não seja tão relevante você buscar se tornar uma referência no assunto. Você pode precisar se esforçar muito para talvez ter alguma chance de se destacar. Em um caso assim o ideal é que você busque um sub-nicho, como talvez dominar [eXtreme Programming](#).

Dor também é um critério muito bom para você escolher um nicho. Se a sua equipe herdou um sistema que usa o banco de dados [Neo4j](#) e ninguém sabe como fazer sequer um CRUD nele, é uma boa ideia você se tornar uma referência nesse banco. Primeiro porque ajudaria a equipe, e segundo porque você seria uma referência em algo que as pessoas sentem dor. Isso deixaria mais clara a importância de ter você ali.

Existem aqueles casos onde ninguém quer mexer em alguma coisa, mas essa coisa ainda vai sobreviver por muito tempo. Se você trabalha em uma empresa que tem um monolito legado em



Ruby on Rails, por exemplo, por mais que os novos sistemas estejam sendo criados em Elixir, pode ser uma boa ideia você se especializar em Ruby e Rails. Dessa forma a empresa sabe que sempre vai poder contar contigo quando precisar mexer com o legado.

Entenda que sempre é possível se tornar uma referência, mesmo nos casos onde a concorrência é muito alta. Você pode escolher se tornar uma referência porque genuinamente gosta daquele assunto, e eu te encorajo a fazer isso! Mas é importante entender que existem caminhos mais fáceis para chegar lá e colher os mesmos frutos em termos de percepção das outras pessoas.

## **Como se tornar referência**

Dedique-se.

Você precisa estar disposto a estudar muito mais do que a média. Divirta-se enquanto estuda. Leia a documentação, assista a palestras, leia blogs, faça tutoriais. Acima de tudo coloque bastante a mão na massa. Quanto mais você praticar, mais confortável vai se sentir naquele tema. Quanto mais confortável você se sentir, mais seguras vão ser suas respostas a possíveis dúvidas de seus colegas. Quanto mais segurança as pessoas sentirem em você, mais elas vão te enxergar como uma referência.

Converse com outras pessoas sobre o assunto, tanto de dentro quanto de fora da empresa. Assim você consegue exercitar o que vem aprendendo e enxerga a coisa sob uma nova perspectiva. Se você estiver fazendo o trabalho de casa certinho, ainda vai ser visto como alguém que entende do assunto. Sempre que possível busque participar de eventos com esse tema. Essa é uma das melhores formas de trocar figurinha com as pessoas.

Sempre que alguém tiver uma dúvida, não saia do lado da pessoa até que o problema esteja resolvido. Isso não só vai mostrar para a pessoa o quão fundo você consegue cavar, mas principalmente mostra para ela o quanto você leva a sério o fato de garantir que o

problema seja resolvido. Inconscientemente a pessoa vai assimilar que sempre que ela te chamar, o problema será resolvido custe o que custar. É esse o nível de confiança que você deve buscar.

Não pare de estudar nunca. No momento que você para, você começa a se tornar obsoleto, especialmente se o tema for volátil (como é o caso de tecnologia em geral.) Trabalhei como desenvolvedor full-stack durante alguns anos, e CSS era um dos meus fortes. Depois me tornei desenvolvedor back-end e fiquei alguns anos sem tocar em CSS. De repente reparei que meu conhecimento sobre CSS estava praticamente obsoleto. Obviamente entendo o básico e ainda sou capaz de montar layouts, mas perdi tudo que tem de “novo” em CSS, como flexbox, grid-layout, unidades relativas etc.

## Mije no poste

Uma vez que você se tornar uma referência, as pessoas precisam te enxergar como tal. Sua influência não muda em nada na empresa se você entender profundamente sobre SQL e ninguém souber disso.

Uma forma simples de começar a ser visto é falando nos canais da empresa. Primeiro as pessoas precisam saber que você existe, mesmo que elas ainda não saibam exatamente o que você faz. Se alguém vê que você ajudou Fulano, Ciclano e Beltrano sobre um assunto específico, mesmo que ela nunca tenha te visto, o cérebro dela começa a associar *você* com *especialista em assunto X*. Isso é você criando a sua marca na cabeça da pessoa. Sim, você deve pensar como uma marca (falo sobre isso mais à frente.)

Ferramentas de chat como Slack ou Discord, por exemplo, são ótimas nesse quesito. Como boa parte da comunicação acontece em canais públicos, lá você pode ajudar essas pessoas ou contribuir em público. Se você for introvertido, ainda tem a vantagem de não precisar falar pessoalmente com ninguém. Aposto que por dentro você deu um sorriso de felicidade. Mesmo em ferramentas

como e-mail isso é possível, porque a pessoa pode estar copiada em uma resposta que você venha a dar. Quanto mais as pessoas te vêem, melhor.

Outra opção interessante é dar palestras. Sempre que tiver a chance de fazer isso internamente, faça. Se pedirem voluntários, seja a primeira pessoa a levantar a mão, mesmo que você ainda não saiba exatamente sobre o que falar. Assunto é fácil de escolher, mas a oportunidade de palestrar não. Especialmente se for sobre um assunto que você domina, palestrar é uma boa forma de ajudar as pessoas e se mostrar como referência em um assunto.

Palestrar em eventos externos é melhor ainda. Você ganha respeito da sua empresa por a estar representando para outros desenvolvedores, e ainda ganha o respeito de outras pessoas no mercado por ter falado sobre algo que as interessam. Você pode sinalizar esse interesse ao seu líder. Se sua empresa tiver um Community Manager, também fale com ele sobre seu interesse em palestrar.

Postar em redes sociais também é altamente recomendado. Na data que escrevi este livro, a rede social mais relevante para assuntos profissionais era o LinkedIn. O alcance orgânico (postagens não patrocinadas) é muito bom, e as pessoas já esperam se deparar com assuntos profissionais. Como seu objetivo é ser reconhecido, eu sugiro que você concentre suas postagens em um único tema, assim você vai reunir pessoas que se interessam pelo mesmo tema que você e vão te enxergar como uma referência. Para criar uma audiência de pessoas interessadas pelo que você publica, busque ser consistente em suas postagens. Esse é um jogo de longo prazo, então não adianta fazer cinco postagens hoje e mais nenhuma ao longo da semana. Quanto mais as pessoas interagem com seus posts (curtidas, comentários, tempo de visualização etc.), mais a plataforma vai entregar seu conteúdo a essa pessoa, e para a plataforma entregar mais, você precisa ter postado recentemente. Apesar do engajamento importar, resista à tentação de fazer postagens caça-likes. Se elas não tiverem relação com seu público,

you só vai afastar as pessoas que te interessavam em primeiro lugar.

Você também pode dar um passo além e criar seu próprio blog. Se você gosta de escrever e quiser mostrar mais profundidade no assunto, blog é uma boa opção. Medium é uma boa plataforma para as pessoas te descobrirem, mas ele limita a quantidade de postagens que as pessoas podem ler diariamente. Também entenda que postando lá, ou em qualquer outra plataforma, o conteúdo não pertence a você, e sim a ela. Se quiser ser dono do que produz, crie seu próprio blog.

## **Não vou parecer marketeiro?**

Você vai parecer marketeiro se sempre estiver vendendo alguma coisa para alguém ou se quiser se mostrar para as pessoas. Se você quer se tornar uma referência, o foco precisa estar em ajudar pessoas. Você pode ajudar individualmente conforme elas pedirem ajuda, mas também pode ajudar compartilhando aquilo que sabe.

Tome muito cuidado para não se tornar inconveniente. Nem sempre as pessoas querem ouvir seu sermão de especialista, então o guarde para momentos que fizer sentido você se expressar. Em redes sociais você é mais livre para fazer isso a qualquer momento, mas dentro da empresa tente se limitar a falar quando for para ajudar alguém. Provavelmente existem canais apropriados para você divulgar uma postagem ou uma opinião, então não deixe de usá-los.

## **Evite divergir**

Quanto mais assuntos você escolher se tornar uma referência, mais difícil vai ser se tornar uma referência em cada um deles. Ter foco é muito importante, especialmente no começo. Escolha um tema relevante e domine-o. Quando achar que já aprendeu o suficiente, é porque chegou aos 30%.

## Não deixe a peteca cair

Conforme você buscar se tornar uma referência em um assunto, não deixe a peteca cair nos outros. De nada adianta você dominar as regras de negócio dos seus sistemas se você está deixando a desejar nas outras disciplinas. Mantenha pelo menos uma “nota 5” para não ser mal visto.

É melhor ser visto como uma referência dentro da sua equipe e não ser reconhecido fora dela do que o oposto. Garanta que você entregue um bom trabalho e seja reconhecido primeiro por seus colegas. Uma vez que isso acontecer, desbrave outras matas.

## Defina sua marca

O que as pessoas falam sobre você quando você não está presente? Essa é a sua marca pessoal. Querendo ou não você tem uma. Todo mundo é único nesse sentido. A Coca Cola não é uma marca reconhecida por um acaso. Muito trabalho foi feito para que ela tenha atingido e se mantenha nesse patamar.

\*\*Seja você uma empresa ou uma pessoa, marca é sobre o que você representa e como você se comporta, não o que você diz.\* \*

— Patty Azzarello

Se você quer se posicionar como um especialista em qualidade, então precisa não só falar sobre qualidade, mas principalmente mostrar na prática como a coisa funciona. Se a sua equipe, por exemplo, tiver os mesmos problemas de qualidade que outras equipes, o seu discurso sobre qualidade não vai colar tão bem. Quando você escolher um assunto para se especializar, sua primeira missão, além de estudar muito, é garantir que a sua equipe entregue um resultado espetacular naquele tema.

Se você já fosse um especialista no assunto que tem interesse, quais seriam seus atributos? Qual trabalho você estaria fazendo? O que as pessoas falaria sobre você nos corredores? Quais atitudes

reforçariam o seu posicionamento? Quais atitudes e resultados sabotariam sua credibilidade?

Um vez que você tiver respondido a essas perguntas, ficará mais claro o que precisa fazer para se posicionar e ser reconhecido como uma referência.

## **Não dependa do seu líder**

Se tornar uma referência é um trabalho importante demais para que você delegue a outra pessoa, mesmo que essa pessoa seja sua líder. Sempre que você precisar da ajuda ou patrocínio do seu líder, peça. Mas encare como bônus as investidas dele em te dar destaque. Tenha zero expectativas do que estiver fora do seu controle.

Ainda que seu líder esteja disposto a te ajudar, ele não enxerga tudo que você está fazendo. Se você tem um bom líder, aproveite para atualizá-lo do que você vem fazendo, assim ele sempre terá argumentos para te vender a outra pessoa.

## **Exercício**

Se eu perguntasse para seus colegas onde você se destaca, o que eles responderiam? Se eles precisarem pensar muito, ou se as respostas forem difusas, ou se eles não souberem responder, esse é um sinal de que você ainda tem bastante trabalho a fazer.

Sua missão agora é escolher um assunto para se tornar referência. Se te ajudar, você pode usar como referência os critérios que mencionei neste capítulo. Uma vez definido, comece aos poucos a construir sua marca pessoal em cima desse assunto.

Esse é um jogo de longo prazo, então não fique triste se as pessoas não notarem que você está evoluindo. Se você se mantiver consistente no caminho, o reconhecimento será inevitável.

## Capítulo 13 • Faça suas entregas brilharem

Neste ponto do livro você já deve ter entendido a importância de garantir que as entregas sejam feitas. O capital que você ganha ao realizá-las é vital para seu crescimento profissional. O que talvez eu não tenha deixado claro até agora é que nem todas as entregas (e suas respectivas tarefas) são iguais.

Nosso dia-a-dia é permeado por tarefas de diferentes naturezas. Algumas dessas tarefas têm baixa importância e baixa visibilidade. Um exemplo desses é preparar o código para ser deployado. Por mais que garantir que o código esteja em produção é importante, o ato de preparar o código para colocá-lo lá não tem nenhuma importância. Quando possível, esse tipo de atividade deve ser abandonada ou automatizada. Elas só fazem gastar tempo e não agregam valor à entrega.

Outras tarefas têm alta visibilidade e baixa importância. Um exemplo disso são relatórios que você por ventura possa gerar e são usados pelos seus líderes ou por muitas pessoas na empresa. Por ter alta visibilidade, é importante que você garanta que o resultado estará conforme o esperado. Erros podem minar a confiança que as pessoas terão em você. Novamente o ideal é que essas rotinas sejam padronizadas ou até automatizadas. A padronização garante que um dia você possa dividir a carga com seus colegas ou até delegar para eles.

Existem também as tarefas com alta visibilidade e alta importância. Um exemplo disso é um projeto estratégico para a empresa onde sua equipe foi escolhida para desenvolver. Nesse caso você precisa garantir não só que o resultado será entregue, como também deve apresentar seus resultados da melhor maneira possível.

Um último tipo de tarefa é aquela com baixa visibilidade e alta importância. Um exemplo é um projeto de melhoria nos processos da equipe que reduziu o tempo médio de entrega das funcionalidades pela metade. Em casos assim o ideal é que você faça o

possível para aumentar a visibilidade do que você ou sua equipe fez.

## **Como aumentar a visibilidade de entregas**

Se você anda entregando bons resultados mas ninguém fica sabendo, então está perdendo ótimas oportunidades de ser mais reconhecido. No Capítulo 12 eu dei algumas sugestões de como você pode fazer para ser visto como uma referência em um assunto, agora vou te dar sugestões de como você pode apresentar melhor os seus resultados do dia-a-dia.

A primeira sugestão, e figurinha repetida aqui, é apresentar seus resultados em uma palestra interna. Se sua equipe entregou uma funcionalidade usando novas tecnologias e teve bons resultados, vale a pena apresentar os aprendizados que vocês tiveram ao longo desse processo.

Dependendo da natureza da entrega, ela também pode ser apresentada nas reuniões de tribo ou de departamento. Essas reuniões costumam reunir algumas equipes e quase sempre têm espaço para apresentações sobre resultados que os times obtiveram.

Em algumas empresas você pode inclusive fazer essa apresentação no All-Hands, uma reunião que junta toda a empresa para fazer anúncios importantes e abrir os resultados da companhia. Você pode propor de falar sobre a iniciativa que sua equipe pegou e os resultados que tiveram. Pela importância dessa reunião, use-a somente quando tiver algo realmente relevante para dizer. Como oportunidades assim não são frequentes, evite desperdiçar munição à toa.

## **Se você for tímido**

Uma amiga de faculdade teve a brilhante ideia de fazer a prova para se tornar monitora de Cálculo 3 e me convenceu a fazer o mesmo. Fizemos a prova e passamos. No primeiro dia como monitor, fiquei ansiosamente esperando que ninguém aparecesse.



Tímido do jeito que eu era, dificilmente eu conseguiria resolver um exercício na frente da pessoa. De repente chega alguém pedindo ajuda. A pessoa sentou ao meu lado e eu literalmente suei frio e tremi na base. Com muito custo eu consegui ajudar o rapaz a resolver o exercício e ele foi embora. Com o passar do tempo percebi que escrevendo no quadro negro era mais fácil de explicar para mais de uma pessoa. No final do semestre, época de provas finais, eu já estava resolvendo questões no quadro na frente de quarenta pessoas. Algumas questões eu não conseguia resolver e “passava vergonha” na frente dos alunos. Na minha cabeça me condicionei a pensar que eu estava ali para ajudar, e eu não tinha obrigação de saber tudo. Isso me ajudou a ter zero vergonha de dizer que não sabia.

Quando criança eu quebrei o braço e ele teve que ser colocado no lugar. Enquanto o enfermeiro me segurava, o médico puxava e girava meu braço em diferentes direções. O som dos ossos estalando era tão alto que dava para ouvir de fora da sala. Foi uma das piores dores que eu tive na minha vida, mas meu olhos sequer lacrimejaram. Sabe por quê? Eu tinha vergonha de chorar na frente dos outros. Esse era o meu nível de timidez. Se em alguns meses como monitor eu deixei de ser um bicho do mato e consegui chegar ao ponto de dar aula a quarenta pessoas, então eu acredito que você pode fazer o mesmo. Você não precisa fazer uma TED Talk, e sim dar o melhor de si.

## **Sobre a apresentação**

Garanta que todo trabalho de alta visibilidade que você venha a fazer esteja impecável em termos de apresentação, qualidade e precisão. Se você não souber montar uma apresentação bonita, use um template padronizado da empresa. Pratique as suas falas com antecedência e verifique se consegue finalizar no tempo proposto. Se você for tímido, é ainda mais importante que você pratique. Confira todos os números e informações que colocará nos slides. Qualquer falha aqui pode te deixar com uma imagem

de desleixado.

Tenha em mente que algumas pessoas talvez não estejam a par do assunto que você vai trazer, então sempre traga contexto do que você vai falar. Se necessário faça uma rápida passagem pelo que te motivou a fazer esse trabalho e qual o resultado esperado.

## Quando o projeto vier do seu líder

Considere todo trabalho passado pelo seu líder como um trabalho de alta importância e visibilidade. Não importa se você vai fazer individualmente ou em grupo, trabalhe para que esse projeto seja entregue com qualidade. Ele precisa ter em mente que sempre que pedir algo a você, a entrega será feita com qualidade e dentro do prazo.

Se esse trabalho deveria ser feito pelo seu líder mas foi delegado para você, é ainda mais importante que você o faça com zelo. Essa é uma forma de você mostrar que está preparado para assumir novas responsabilidades.

## Exercício

Busque algo de interessante que você ou sua equipe fez recentemente e apresente para os outros devs. Veja com seu líder como faz para marcar uma apresentação e **marque uma data**.

## Capítulo 14 • Esteja sempre um passo à frente

Era dia 15 de Dezembro de 2012 quando fui a um meetup de JavaScript na minha cidade. Todas as palestras foram interessantes, mas a de Angular.js chamou minha atenção. Nessa época eu achava bem estranho usar um framework para desenvolver um site (no caso do palestrante era um e-commerce.) jQuery dominava o mercado com larguíssima folga e parecia ser a ferramenta mais adequada.

Algum tempo depois trabalhei em um projeto onde decidimos usar Angular.js. Me dediquei e estudei bastante sobre a ferramenta, e em alguns meses eu já me sentia perfeitamente confortável em desenvolver e testar aplicações com ela. Lembrei da palestra e do palestrante, e pensei que já devia estar praticamente com o mesmo nível de conhecimento dele.

Eu não podia estar mais errado. Eu descobri que esse palestrante tinha virado *core committer* do Angular.js. Esse feito é pelo menos umas duas ordens de magnitude mais complexo do que somente ser um bom desenvolvedor. Primeiro você se torna um bom desenvolvedor de aplicações, depois se torna um bom professor/palestrante, e por fim se torna um bom desenvolvedor da ferramenta em si.

O caminho trilhado por esse palestrante diz muito sobre alguém que realmente quer ser visto como líder em algum aspecto. Você precisa sempre estar um passo à frente das pessoas à sua volta.

### O que um líder faria?

Eu tive um professor de geografia que costumava usar a analogia do farol baixo e farol alto de um carro. Era importante usar o farol baixo para entender a matéria e tirar uma boa nota, mas também era importante usar o farol alto para olhar para o vestibular lá na frente e saber o que estudar.

Essa analogia é perfeita para descrever um líder. Por um lado líderes usam o farol baixo para entender os problemas atuais da equipe e como resolvê-los. Por outro usam o farol alto para identificar problemas e oportunidades futuras e decidir como se preparar para chegar lá.

Se você quer se destacar em alguma habilidade, busque estar um passo à frente dos seus colegas. Se a sua equipe decidiu usar Elasticsearch, por exemplo, então você pode se desenvolver nesta ferramenta antecipando todas as necessidades que aparecerem. Surgiu a necessidade de montar um cluster? Você já sabe como fazer. Surgiu a necessidade de fazer uma consulta mais complexa? Você já conhece alternativas. As consultas estão lentas? Você já conhece as principais causas.

## **Nunca pare de estudar**

Eu desconheço uma forma de estar sempre à frente que não envolva estudar muito. Você precisa estar sempre em contato com outros pontos de vista não só para aprender com a teoria, como também para consolidar o aprendizado por meio da repetição.

Você pode usar algumas técnicas de estudo para potencializar seu aprendizado. A primeira delas é conhecida como método 70—20—10. Esta técnica diz que para otimizar o aprendizado, você deve focar 70% do tempo de estudo em praticar aquilo que aprendeu, 20% do tempo compartilhando com outras pessoas e 10% do tempo consumindo teoria. Se você está estudando SQL, por exemplo, então para cada hora de um curso que você esteja fazendo ou livro que esteja lendo, duas horas devem ser aplicadas em trocas com outras pessoas, como em eventos ou fóruns, por exemplo, e sete horas devem ser focadas em fazer consultas no banco de dados ou fazer experimentos em cima disso. Você não precisa seguir essas proporções à risca, mas tenha em mente que para consolidar o que aprendeu é recomendado que foque muito mais na prática do que na teoria.

Experimentar conta como uma forma de prática. Quanto mais você experimentar em cima do assunto que quer se desenvolver, melhor. Exemplos de livros, cursos ou tutoriais são ótimos pontos de partida para você experimentar diferentes opções e alternativas para resolver o mesmo problema. Quando comecei a aprender inglês, por exemplo, a minha diversão era abrir o dicionário em uma página aleatória para aprender algumas palavras novas.

Para consolidar ainda mais o conhecimento eu recomendo que você tenha contato o mais frequente possível com o assunto do seu interesse. Estudar uma hora por dia nos cinco dias da semana, por exemplo, é mais eficaz do que estudar por cinco horas no final de semana. Isso acontece porque aprendemos melhor de forma espaçada do que de forma concentrada. Na nova seção de estudos você vai ser obrigado a relembrar o que viu na última, o que sinaliza para seu cérebro que aquele conhecimento é importante.

Não espere ter pleno conhecimento sobre um assunto para passar para outro mais avançado. Se você sente que já sabe entre 60%—70% do assunto atual, pode buscar um conteúdo mais avançado. O objetivo aqui é se manter em estado de flow, isto é, um estado onde você se sente desafiado o suficiente para continuar evoluindo, evitando o tédio por saber demais (70%—99%) e a ansiedade por saber de menos (0%—60%).

Uma forma interessante de consolidar o que vem aprendendo é fazendo as próprias anotações. Estudos mostram que fazer anotações enquanto consome um conteúdo aumenta a sua retenção. Dessa forma não hesite em anotar pontos importantes sobre o que estiver aprendendo. Quando comecei a aprender Kubernetes, eu sempre anotava os comandos novos que aprendia, assim eu podia voltar à anotação daquele comando para relembrar o que eu tinha visto. Monte sua própria *cheatsheet*.

Busque entender o que dá origem aos conceitos importantes no assunto que você estiver estudando. Esta técnica facilita não só para você entender melhor o que já existe, como também abre

espaço para criar as suas próprias abordagens. Quando entrei em contato com *Agile* eu vi um monte de práticas e cerimônias, mas não ficava muito claro o que elas se propunham a resolver. Com o tempo percebi que a Agilidade parte de uma dessas duas premissas: 1) Trabalhamos em um contexto onde não sabemos se aquilo que pretendemos fazer vai entregar valor ou não. 2) Sabemos que aquilo que pretendemos fazer vai entregar valor, mas queremos ter retorno, ainda que em parte, desse valor o quanto antes. Todas as cerimônias e práticas, incluindo as mais modernas, se derivam de uma dessas duas premissas. Hoje consigo analisar criticamente se uma prática realmente vai ajudar no meu contexto e como posso adaptá-la para isso.

## **Não se deixe enganar pela ilusão de conhecimento**

Tome cuidado para não ser vítima da ilusão de conhecimento. Na época da escola eu assistia às aulas e achava que tinha aprendido tudo, só para eu descobrir durante a prova que eu não lembrava de muitas coisas que eu achava que sabia. O rápido acesso a conteúdo que temos hoje pode exacerbar ainda mais essa sensação. Fica fácil pensar que não precisamos decorar mais nada, basta fazer uma busca no Google. O problema de seguir esse caminho é que o conhecimento tende a ser superficial em diversos pontos, e não saberemos dar profundidade aos pontos mais básicos.

Para evitar esse problema, busque se testar com frequência. Você pode fazer isso escrevendo sobre o assunto, explicando para alguém ou simplesmente se colocando à prova aplicando aquilo que aprendeu. Assim vai ficar claro os gaps de conhecimento que você tiver.

## **Tenha visão**

Visão é uma habilidade que te permite formar imagens do futuro sem que necessariamente você esteja rumando para lá. É uma habilidade que requer uma dose de criatividade e ousadia. O fator mais importante da visão é permitir que você e o time tenham um

ponto de chegada que ajude a tomar melhores decisões no presente. Imagine sua equipe definiu sua visão como “*fazer deploy em 1 clique.*” A partir dela a própria equipe pode julgar quais melhorias técnicas irão deixá-la mais próximo de alcançar esse resultado. Se for necessário escolher entre uma ou outra prioridade, se apoiar na visão pode ajudar a escolher o melhor caminho.

No seu caso específico, você pode fazer um exercício com a equipe ou consigo mesmo para imaginar o futuro e criar uma visão. Com isso fica mais fácil de você se adiantar pensar o que é necessário para que você esteja um passo à frente. Se a equipe decidiu que vai passar a usar a AWS, você já pode começar a estudar a partir de hoje.

É comum que algumas pessoas tenham dificuldade de criar o futuro, então pode acontecer da sua equipe não conseguir criar uma visão. Nesse caso você pode puxar essa responsabilidade e criar a visão você mesmo. Em uma das primeiras equipes que trabalhei, eu puxei a adoção e implementação do GIT, eu puxei experimentos para usar outras bibliotecas (Dojo Toolkit e ExtJS), eu puxei a adoção de um framework para Back-end (Zend Framework) etc. Faça o que mais ninguém está fazendo.

## Exercício

Marque uma conversa com sua equipe onde será discutido o tema visão. Onde as pessoas imaginam que a equipe pode estar no futuro? Quais problemas terão resolvido? Quais ferramentas estarão usando? Como as pessoas estarão interagindo? Como será a relação com os stakeholders? Como os clientes se sentirão? Use estas ou crie suas próprias perguntas de acordo com o que achar pertinente. Uma vez que as pessoas chegarem a um consenso, Resuma em uma frase a essência do quê vocês buscam e deixe essa frase visível para que vocês recorrentemente lembrem de caminhar na direção correta.

## Capítulo 15 • Inspire confiança

Um reality show que eu gostava bastante de assistir era *O Aprendiz*. Em termos de liderança esse reality tinha pouco para ensinar em alguns casos e muito a ensinar em outros. O próprio estilo de liderança do Roberto Justus e seus conselheiros acabavam dando preferência a pessoas que pensavam somente em si, uma vez que somente um deles sairia vencedor do programa. A sala de reunião mais parecia um show de horrores (hoje eu percebo isso, mas na época não.) Os participantes precisavam apontar os erros uns dos outros na expectativa de não serem demitidos. Se fosse uma empresa de verdade, ela teria o que a gente chama de cultura tóxica. De qualquer maneira o programa cumpria seu propósito, que era entreter os espectadores.

Em especial gostei muito da quinta temporada. Ela teve um dos participantes mais marcantes de todas as temporadas, o Henrique. No quarto episódio dessa temporada o objetivo da tarefa era vender 500 kits com um coco, um furador e um canudo. Henrique era líder da equipe Masters. Já tinha se passado algum tempo desde o início do desafio, e sua equipe ainda não tinha conseguido vender nenhum kit. Henrique ficou incomodado com as desculpas dos liderados por não terem vendido nada, e ele se viu obrigado a negociar os cocos por conta própria. Resultado: Na cena seguinte ele consegue fazer a primeira venda de 50 kits.

Henrique era bastante polêmico, tinha um ego inflado e era bastante incisivo com os outros participantes, mas o que não dá para negar é que ele inspirava confiança quando se tratava de obter resultados.

Outro líder, esse na vida real, que inspira bastante confiança é o Elon Musk. A Tesla, uma de suas empresas, [em 2020 reportou lucro anual pela primeira vez desde que foi criada](#). Mesmo tendo sido uma empresa deficitária por muitos anos e tendo lucro muito abaixo dos lucros bilionários de outras montadoras de veículos, na data que escrevo este livro [a Tesla é a que tem maior valor de](#)



mercado.

Recentemente Elon Musk passou a mencionar Bitcoin em sua *bio* no Twitter, e pouco depois [a criptomoeda teve uma valorização de 13%](#). Ele sabe o quanto é influente nas redes, e pode ter usado essa tática para valorizar o investimento de 1,5 bilhão de dólares que fez através da Tesla. [Até o fim de Fevereiro o investimento teve uma rentabilidade estimada em 1 bilhão de dólares](#). Quando alguém inspira confiança, suas palavras movem outras pessoas.

## **Como inspirar confiança não sendo o Elon Musk?**

É fácil de entender como pessoas bem sucedidas se tornaram influentes. Quem é capaz de criar empresas bilionárias deve ter muito conhecimento para passar. O problema é como ser ouvido e levado a sério estando no mesmo nível das pessoas à sua volta.

Eu trouxe o exemplo do Henrique justamente para mostrar que não é preciso ser um Elon Musk para inspirar confiança. Do mesmo jeito que ele foi um bom líder ao inspirar confiança naquele momento, você também pode fazer o mesmo na sua equipe.

A primeira forma de você chegar lá é entregando bons resultados e cumprindo os combinados com as pessoas. Já falei em profundidade sobre isso no Capítulo 11, então eu recomendo que você comece por lá. Não importa muito como você se comporta, se as pessoas sentem que não podem confiar nas suas palavras, nada mais vai ser capaz de te fazer inspirar confiança. Comece honrando seus compromissos.

A segunda forma envolve você primeiro confiar em você mesmo. Sem que você confie em si, dificilmente você vai se comportar de forma confiante. No Capítulo 8 eu abordo esse ponto. Se a pessoa sente que você não acredita naquilo que fala e, pior ainda, se ela não confia em como você vai lidar com possíveis consequências negativas, então ela não vai querer embarcar na sua.

O curioso desse cenário é que a mesma pessoa pode inspirar

confiança em uma situação e não inspirar confiança em outra. Talvez a sua equipe te acompanhe se você puxar a iniciativa de uma melhoria. Mas essas mesmas pessoas não te seguiriam se você repentinamente fosse promovido a CTO e desse novos direcionamentos para a área. É importante ter isso em mente para que você não se frustre pelas pessoas não confiarem em você em um dado contexto. O importante é você inspirar confiança em contextos pequenos e aumentar com o passar do tempo. Quanto maior o seu círculo de influência, maior a probabilidade de você ser promovido.

Um ponto crucial para você inspirar mais confiança é prestar a atenção na forma como você fala. Quanto mais as suas falas tiverem inflexão de pergunta, menos assertivas elas soarão e menos confiante você parecerá. Quando as frases que você fala terminam com uma tonalidade mais aguda, parece que você está fazendo uma pergunta, e você parece menos confiante. Por outro lado, quando suas frases terminam com uma tonalidade mais grave, parece que você está fazendo uma afirmação, e você soará mais confiante. Para você notar a diferença, fale, em voz alta, as seguintes frases:

1. O projeto precisa ser entregue até Março.
2. O projeto precisa ser entregue até Março?

Na segunda frase o final é mais agudo, certo? Essa é a técnica natural da nossa linguagem para sinalizar uma pergunta. É fundamental que quando você quer se mostrar mais seguro, então as suas afirmações precisam ter tonalidade de afirmações. Sabe aquelas pessoas que falam de um jeito que você não sabe se foi uma pergunta ou uma afirmação? É exatamente disso que você precisa fugir.

## **Sim, as pessoas vão parar para te ouvir**

Um ponto interessante quando você fala de forma assertiva é que as pessoas tendem a te levar mais a sério. Na época que eu era

desenvolvedor júnior, eu falava de forma mais confiante em relação a alguns assuntos, e essa foi uma das principais ferramentas que me levaram a ser mais ouvido pelas pessoas.

Eu não ficava em cima do muro nas minhas falas. Isso não significa que eu não falava besteira. Sempre falei e sempre vou continuar falando, mas não de propósito é claro. Eu tento restringir as minhas falas à assuntos que tenho mais conhecimento, mas ainda assim estou propenso a erros. Mudar e melhorar é um sinal de que a gente está evoluindo.

Se você já fosse o líder da sua equipe, como você se expressaria? Essa é uma boa forma de você chegar à conclusão de como deve se expressar. Mesmo se você tiver medo, a sua voz precisa sinalizar confiança. Você pode deixar claro para as pessoas que não tem certeza, mas que o caminho que está sugerindo parece o mais adequado, então você acha que vale seguir em frente mesmo havendo chances de dar errado.

## **Não seja passivo-agressivo**

Agir de forma passiva-agressiva é uma das maneiras mais imaturas de mostrar que você é uma pessoa insegura. Se você quiser dizer algo para alguém, ou fale de forma direta a ela ou não fale nada. Soltar piadinhas sempre será mal visto. Se você fosse o líder de uma pessoa e a visse agindo de forma errada, você falaria direto com ela ou faria uma piadinha? Ser direto é não só uma forma mostrar maturidade, como também mostra para as pessoas o quão confiante você é.

Quando a pessoa perceber que você está sendo passivo-agressivo, ela vai entender que você não tem coragem para dizer o que precisa ser dito. Imagine o quão ruim seria ter alguém na liderança que não é capaz de te dar um feedback e prefere ser sarcástico na frente dos seus colegas. Trabalhe a partir de agora para não ser essa pessoa.

## Seja destemido

Trabalhei em um projeto onde o serviço de exportação dos dados dos clientes era muito lento. Essas exportações eram importantes para os clientes porque nosso dashboard não permitia que todas as suas informações fossem cruzadas, então era comum os clientes preferirem a liberdade do Excel para fazer esse trabalho.

Essas exportações costumavam levar muitos minutos para ficarem prontas, e como tínhamos um grande volume de clientes que rodavam essa rotina diariamente, frequentemente tínhamos problema de exportações engargaladas. Isso era um problema há anos, e várias tentativas de otimizações do algoritmo foram feitas. Conforme a empresa crescia, a gente levava cada vez mais tempo para exportar, sem contar o crescente consumo de memória e CPU.

Várias pessoas brilhantes tentaram otimizar as consultas que eram feitas no banco de dados, mas não obtiveram bons resultados. A exportação se tornou um problema tão mítico que ninguém queria mais tocar nele. Tentar alterar alguma coisa tinha se tornado quase uma garantia para o fracasso.

A gente tinha dois grandes problemas na exportação. O primeiro deles era fazer todas as consultas necessárias para exportar os dados. Eram tantas consultas que em clientes grandes só esse processo poderia levar meia hora ou mais. O segundo grande problema era fazer o cruzamento desses dados na aplicação. Pelo grande volume de dados o consumo de memória ficava alto, e o consumo de CPU também. O tamanho do cliente era uma variável tão importante que chegamos a separar a exportação deles em um processo separado para não interferir nos clientes pequenos.

Um dia tive a ideia de fazer todas as consultas de uma só vez em vez de fazer um monte de “pequenas” consultas. A minha ideia era que o banco de dados se sairia melhor que nós para cruzar os dados. Quando dei essa sugestão recebi uma resposta praticamente ensaiada: *“A gente já tentou de tudo aqui e nada funcionou.”*

Nessa mesma época aconteceu aquela migração que contei no Capítulo 7 que me colocou em contato com o Kubernetes. Parte dessa migração envolvia esse serviço de exportação. Como esse era o cliente com maior volume de dados, acabei tendo uma ótima oportunidade de testar a minha abordagem para a exportação. Quanto executei aquilo que tinha pensado, o resultado foi uma exportação não só mais rápida (~1 a 2 minutos para esse cliente) como também tinha menor consumo de memória e CPU. A ideia tinha dado certo!

*Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.*

— Jean Cocteau

Depois de algumas semanas rodando um projeto piloto, fizemos a migração completa das exportações para o novo formato. Esse se tornou um caso de sucesso para nossa área tanto em termos de melhoria na percepção dos clientes como em termos de economia de recursos (reduzimos o consumo de memória e CPU em mais de 90%.)

O aprendizado que tive nessa época foi o quanto não podemos ter medo de correr atrás de soluções. Quando você se tornar Tech Lead, essa vai ser a sua obrigação, mas enquanto não chega lá você tem todos as desculpas que quiser para não desbravar um problema para resolvê-lo. Ainda não é sua obrigação fazer uma coisa dessas, mas certamente pode ter um impacto muito grande na percepção das pessoas em relação ao trabalho que você faz, sem contar que você vai se mostrar mais preparado para assumir um papel de líder.

Sempre existe uma maneira de resolver os problemas, você só precisa descobrir qual. Quando tiver a sensação de que o problema é impossível de ser resolvido, se faça a seguinte pergunta: “*Se a empresa contratasse um engenheiro do Google, ele seria capaz de resolver esse problema?*” Se a resposta for *sim*, então existe uma maneira por mais que você ainda não saiba como. O fato de você ainda não ser formalmente líder te dá mais tranquilidade

de buscar uma solução. Não tem problema de você ficar meses trabalhando nessa melhoria (desde que não atrapalhe suas outras entregas.) Os resultados que você obtiver aqui serão úteis não só para a percepção das pessoas em relação a você, como também te tornarão mais experiente e servirão de *case* para você apresentar em futuras entrevistas. Seja destemido.

## **Exercício**

Existe algum problema “impossível” de ser resolvido na sua equipe ou na sua empresa? Se sim, dedique-se a resolvê-lo. Correr para cima do problema é uma das melhores formas de você ser reconhecido pelas pessoas.

## Capítulo 16 • Mares calmos não fazem bons marinheiros

Trabalhei como gestor em uma equipe que já vinha com dificuldades de fazer entregas há vários meses. Fazíamos retrospectivas frequentemente para tentar solucionar esse problema. Nada parecia funcionar efetivamente. Cada entrega demorava para sair, e o volume de entregas também era baixo.

De repente a pressão para mudar o cenário aumentou radicalmente. De uma Sprint para a outra eu fui praticamente intimado a resolver esse problema. Se o cenário não tivesse um indicativo de melhora, certamente eu seria punido de alguma forma. Foi a situação onde mais estive pressionado na minha carreira. Quando você é líder e sofre pressão do seu líder, não tem muito para onde correr. É um jogo solitário. As únicas pessoas com quem talvez você possa contar são seus liderados.

Eu perguntei à equipe se todo mundo era capaz de entregar duas tarefas de cinco pontos em uma semana. Todos concordaram que seria tranquilo. Como a equipe tinha cinco devs, então uma conta simples mostrava que a equipe, em tese, era capaz de entregar cem pontos em duas semanas. Nosso record até então era de quarenta pontos em duas semanas.

Colocamos na parede: 100 pontos na Sprint. Se tornou a nossa meta. Pensamos em tudo que nos atrapalhava em nosso dia-a-dia, incluindo o Slack. Precisávamos manter o foco, saber como cada pessoa poderia melhor contribuir em cada momento, e trabalhar bastante em equipe. O combinado que fiz com meu líder era que se o time não entregasse pelo menos quarenta pontos na primeira semana, alguma coisa precisaria ser mudada. Não importa o quanto a gente já tivesse mudado até então, se não alcançássemos os quarenta pontos eu precisava entregar um plano de mudanças. Isso me assustou por dois motivos. Primeiro porque eu estava puxando todas as alavancas saudáveis que eu conhecia. Eu não queria e nem podia pedir que as pessoas trabalhassem mais horas,

por exemplo. Segundo porque eu tive zero suporte do meu líder, então não dava nem para contar que ele me ajudaria a pensar em caminhos alternativos.

Ao final da primeira semana a equipe conseguiu entregar 44 pontos, sendo que a última tarefa saiu no final da sexta-feira. Ao fim do Sprint entregamos 89 pontos. Não alcançamos os cem pontos, mas fomos capazes de mais que dobrar nosso melhor resultado. Pouco tempo depois, dentre todas as equipes da empresa, a nossa era a que tinha entregas mais regulares e em maior volume. A pressão que sofremos acabou nos forçando a aprender a trabalhar de uma forma muito melhor que as outras equipes. Mesmo tendo uma equipe bastante júnior (em com paração com o restante da empresa,) nossos números estavam entre os melhores.

### **A sensação de pressão é péssima, mas...**

Tendo sofrido com isso diversas vezes na minha carreira eu posso afirmar: A sensação de estar pressionado é péssima. O sentimento que fica é que ou você resolve as coisas, ou você “morre.” Dependendo de como a situação for encarada, você pode até ter um quadro de ansiedade ou exacerbar uma síndrome do impostor.

É importante notar que existem duas componentes na pressão: *Intensidade* e *tempo*. Quando acontece uma falha grave no ambiente produção, por exemplo, a intensidade da pressão que você sofre é alta, mas a duração tender a ser relativamente baixa (alguns minutos ou horas.) Agora se você lidera um projeto de implantação de uma ferramenta estratégica para a empresa, a duração da pressão tende a ser mais longa (talvez meses,) e a intensidade da pressão começa baixa e aumenta ao longo do tempo.

Quanto mais você subir na carreira, mais pressão você vai sofrer. Não importa de qual empresa estamos falando, um executivo sempre vai sofrer mais pressão do que um dev, por exemplo. Se você acha que está pressionado hoje, então saiba que seu líder está ainda mais pressionado que você. Ter isso em mente é importante



para que você realmente pense duas vezes se você quer ou não ser líder. Se quiser, então precisa estar disposto a sofrer uma pressão que nunca sofreu antes. Sofrer pressão é um indicativo de que você está crescendo.

## **Espera-se que você saiba agir sob pressão quando se tornar líder**

Na época que eu era criança a gente chamava de “café com leite” quem era novo demais para brincar entre os mais velhos, assim essa criança também brincava, mas ela nunca teria que correr atrás dos outros. O bom de ser “café com leite” era que não tinha como perder. Por outro lado também não tinha como ganhar. Logo esse status passou a ser um fardo. Tudo bem se você quiser ser “café com leite” na sua carreira, mas entenda que nunca vai chegar muito longe pensando dessa forma. Não que você deva buscar sofrer altas pressões, mas não ter nenhuma pressão é um mal sinal.

Não existe forma de aprender a agir sob pressão que não seja agindo sob pressão. Se você não se sentiu pressionado por nada nos últimos meses, então talvez esteja na hora de buscar responsabilidades maiores. Como já falei anteriormente neste livro, responsabilidade é algo que você puxa para si, então dê o pontapé inicial.

Se o seu líder acredita que você não vai saber agir sob pressão, então dificilmente você vai ser considerado para um papel de liderança. Não seria nada agradável para a empresa ver que você está gritando com seus liderados porque a equipe não foi capaz de entregar um projeto. É uma maldade colocar uma pessoa sob uma pressão que ela ainda não é capaz de lidar. Já vi um estagiário ser pressionado por ter feito um deploy que quebrou um app em produção, e a reação dele foi se recusar a fazer qualquer deploy dali em diante. É evidente que ele ainda não estava preparado para receber esse baque.

## **Comece devagar**

Você pode começar a se habituar com pressão ainda como um dev da equipe. Se sua equipe precisa fazer uma entrega importante, você pode se comprometer em fazer as coisas acontecerem. Seja criando uma estratégia ou mantendo as pessoas motivadas, você já vai sentir o que significa ser responsável por fazer algo acontecer. Você precisa sentir que existe algo a perder, ainda que seja parte da sua credibilidade por não fazer uma entrega. Por pior que possa parecer, o medo da dor move mais as pessoas do que o a expectativa por vitória, então se você não tiver nada a perder, também não terá nada a ganhar. Não seja café com leite.

Com o passar do tempo você pode pegar projetos na equipe que estão fora do contexto de produto (mas que sejam relevantes) ou até projetos fora da equipe. Conforme você se sentir confortável em pequenos contextos, aumente o nível de complexidade e pressão que você está inserido. Mas tome cuidado para não passar muito do ponto. O objetivo é se habituar aos poucos, e não sofrer psicologicamente.

## **Ninguém cresce com tapinha nas costas**

Os momentos de maior crescimento na minha carreira coincidem com aqueles momentos onde mais me senti pressionado. Se é que existe uma vantagem de navegar em mares revoltos é que isso te torna um marinheiro muito mais hábil.

Esse é um dos motivos pelo qual tempo de experiência ainda é considerado relevante. Em tese, quanto mais tempo de experiência, mais situações adversas a pessoa encarou. Na prática isso não é totalmente verdade. Muitos atuam como café com leite por anos a fio. Talvez quando a pessoa chegou à posição atual ela não era café com leite, mas com o tempo ela se acostumou com aquilo de tal forma que o que antes era complexo, agora é super simples.

Já sabendo que sempre fazer o mesmo trabalho acaba te levante a se tornar um café com leite, ativamente busque se expor a

mares mais revoltos. Depois de passar um tempo por lá, não tem problema voltar para o litoral e curtir um descanso. Mas tenha em mente que ficar no litoral por muito tempo vai te tornar uma pessoa fraca.

*Homens fortes criam tempos fáceis, e tempos fáceis geram homens fracos; mas homens fracos criam tempos difíceis, e tempos difíceis geram homens fortes.*

— Provérbio oriental

## **Não coloque tudo a perder**

Essa sessão tem um e somente um objetivo: Fazer você entender que você não deve tentar pescar um peixe maior do que você é capaz. Eu já mencionei isso algumas vezes ao longo do livro, mas faço questão de frisar novamente aqui.

Sempre que você começa uma empreitada mais difícil, você está correndo riscos. Correr risco não é necessariamente ruim. Você sempre precisa avaliar risco em conjunto com o retorno que ele pode trazer. Se o risco for baixo e o retorno alto, então quase sempre vale a pena arriscar. Se o risco for alto e o retorno baixo, então quase nunca faz sentido arriscar. Se o risco for alto e o retorno alto, aí é o seu perfil de risco que vai dizer se vale a pena ou não. Independente desses cenários, existe um onde você deve sempre evitar, que é quando existe o risco da ruína. Você jogaria roleta russa para ganhar um bilhão de dólares? Se o que está em jogo é sua vida, então não recomendo jogar independente do retorno.

Na prática você não vai apostar tão alto quanto sua vida, mas ruína pode ter outros significados para você. Talvez a possibilidade de ser demitido seja encarado por você como ruína, por exemplo. Nesse caso você deve buscar alternativas que não envolvam uma possibilidade de demissão. Dependendo da sua empresa e dos desafios que enfrentam, assumir um papel de liderança cedo demais pode custar o seu emprego. Ou assumir uma entrega muito

importante sem ter o preparo adequado também pode ser um erro.

Busque se arriscar, mas nunca correndo o risco de atingir a ruína. Se você ganhar, pior ainda. Você vai se sentir mais confiante e apostar em ruínas ainda maiores, até o dia que você vai colocar tudo a perder. Existe um preço máximo que se deve pagar pelo risco. Entenda qual é o seu e não se deixe passar de lá.

## **Não adianta querer fazer tudo de uma vez**

Quanto mais compromissos você fizer, mais difícil vai se tornar você cumprir cada um deles. Em outras palavras, quanto mais compromissos você fizer, maior o risco que você se expõe.

Uma coisa é correr o risco de não fazer uma entrega. Outra coisa completamente diferente é correr o risco de não fazer cinco entregas. O segundo cenário é muito mais desolador que o primeiro.

Como você quer assumir um papel de liderança, não tente apressar as coisas e queimar a largada. Confiança se ganha aos poucos, incluindo a sua própria confiança em você mesmo. Quanto mais iniciativas você tomar, mais próximo você pode se colocar do risco da ruína, ainda que essa ruína seja a confiança que pessoas à sua volta têm de você.

Não importa o que você faça, nunca vai conseguir fazer uma gestante parir um filho em três meses. Evolução é uma questão de consistência. Tentar revolucionar pode também colocar tudo a perder. Você alcançará seu objetivo se você fizer o feijão com arroz. Pare de fazer rolo.

## **Exercício**

Defina qual o próximo movimento que você pode fazer para se desafiar sem se expor ao risco da ruína. Uma vez que estiver executando, tenha em mente que a dificuldade é um indicativo de que você está crescendo.

## Capítulo 17 • Seja aliado do Product Manager

No começo da minha carreira eu trabalhei em uma empresa onde a mesma pessoa fazia o papel de Product Owner e ScrumMaster. Eu achei isso estranho e fui pesquisar sobre o que a comunidade achava disso. Encontrei diversas justificativas para evitar essa dualidade, mas a que me chamou mais a atenção dizia que esses papéis se contrabalanceavam. Enquanto o Product Owner tinha o interesse em cobrar mais da equipe, o ScrumMaster tinha interesse em proteger a equipe.

Hoje em dia não é mais tão comum encontrar equipes que tenham ScrumMasters, mas eu continuo vendo uma tensão semelhante existindo entre o Product Manager (PM) e o Tech Lead. De um lado o PM tenta extrair o máximo do time em termos de entregas. Quanto mais funcionalidades sair, melhor. Do outro lado o Tech Lead está preocupado em qualidade e escalabilidade. Quanto maior a cobertura de testes e mais escalável for a aplicação, melhor.

A gente tende a acreditar que o mundo gira em torno de nós. A não ser que nós ativamente lutemos contra essa tendência, queremos que as coisas aconteçam do nosso jeito. Primeiro quero minhas necessidades atendidas, depois eu posso pensar no outro. A prova disso é a frequência com que pessoas de diferentes equipes ou departamento se desentendem e soltam frases como “*Eles são <inserir adjetivo ruim>*” ou “*Eles sempre fazem <inserir atitude ruim>*”.

A partir disso surge a síndrome do pequeno poder. Segundo o Wikipedia, *a síndrome do pequeno poder é uma atitude de autoritarismo por parte de um indivíduo que, ao receber um poder, usa de forma absoluta e imperativa sem se preocupar com as consequências e problemas periféricos que possa vir a ocasionar. É o porteiro que mesmo te conhecendo há anos barra a sua entrada no prédio porque você não está com a chave para abrir o portão.*

A pessoa coloca uma seriedade desproporcional ao trabalho que ela faz. Se o meu trabalho é ser o guardião da qualidade do código, então vou brigar até as últimas consequências para garantir isso.

## Por que essa atitude é ruim?

Quando você é contratado para trabalhar em uma empresa, a expectativa dela, no fim das contas, é que mais valor seja gerado na ponta, seja lá o significado que a empresa dê para valor. Mas se você olhar para o seu *job description*, dificilmente lerá algo nessa linha. Fazendo uma rápida busca pela posição de Tech Lead, encontrei esses termos na descrição da vaga: “*Guardião do custo operacional de infra*” e “*Guardião da qualidade de software*.” Se a pessoa entende que essas são as suas responsabilidades, como será que ela vai se comportar quando uma solução emergencial precisar subir para produção consumindo mais recursos que o comum?

A gente tende a pensar que se cada um fizer o seu papel, a empresa se sairá bem, mas não bem é por aí que a banda toca. Na prática algumas pessoas têm mais poder ou influência que outras, então logo de saída existe um desequilíbrio de forças.

Trabalhei em uma empresa onde os comandos que precisássemos executar no cluster de produção precisariam ser iniciados pela ferramenta de CI. A decisão de seguir este caminho se deu para evitar que os devs tivessem acesso ao ambiente de produção e se acostumassem em executar comandos direto nesse ambiente. Um dia precisei executar um comando em produção para inicializar um usuário root em uma nova aplicação. Esse comando precisava ser executado somente uma vez. Pedi ao líder da equipe de infra que ele me fizesse esse favor e executasse o comando para mim, mas ele se recusou porque esse não era o procedimento padrão. Tentei argumentar, mas não funcionou muito bem.

Esse é o grande problema: Procedimentos se tornam mais importantes do que solucionar problemas. Parece que a empresa só

tem chance de dar certo se todos os procedimentos forem seguidos. Se seguir procedimentos fossem o suficiente, as equipes de desenvolvimento e operações nunca teriam problemas entre si, e tampouco surgiria o tempo DevOps.

## **O caminho da solução: Colaborar**

Se existe uma tensão entre as pessoas, então o ideal é que as necessidades delas sejam atendidas alternadamente, correto? Não exatamente. O problema de fazer do jeito de um e depois fazer do jeito do outro é que em cada momento um deles acha que está perdendo. Essa sensação de perda costuma se acumular com o tempo, e basta um pequeno desentendimento para os ânimos se acirrarem.

Mesmo que as pessoas consigam conviver com a alternância de necessidades, não necessariamente as decisões são as melhores. Talvez a equipe esteja passando por um momento onde o software precisa passar por muitas melhorias, e colocar o produto de lado por um tempo pode fazer sentido. Ou talvez a equipe esteja alcançando resultados ruins de produto e precise investir mais tempo em criar soluções, e deixar a qualidade de lado durante um tempo pode fazer sentido. Enquanto cada um estiver olhando para o próprio umbigo, as coisas não devem funcionar muito bem.

A solução é simples, mas não é fácil: Colaborar. Quando me refiro a colaborar, isso significa ouvir e entender a outra pessoa para se ter uma perspectiva diferente da nossa. Processos e procedimentos não têm mais significado por conta própria, e passam a ser vistos como peças de um quebra-cabeça muito maior. Testes automatizados, por exemplo, passam a ser vistos como uma forma de gerar menos bugs e facilitar futuras mudanças. Isso significa que se em algum momento emergencial for necessário abandonar os testes, que assim se faça. Toda decisão deve ser tomada entendendo os riscos que se corre. Se os benefícios superarem os riscos com folga, então não há muito a ser discutido.

Não é que cada um deva defender o seu lado, mas sim que cada um deve entender os diferentes lados para se tomar a melhor decisão. O conhecimento do próprio trabalho funciona não para se tornar um guardião dele, e sim para levantar possíveis riscos para a definição do melhor caminho a ser tomado. Não se trata de você ganhar ou perder. Se trata da equipe/empresa ganhar ou perder. Se a discussão vira uma batalha de argumentos, todo mundo perde.

## **Entenda o seu contexto**

Se você trabalha em uma empresa muito departamentalizada, os incentivos podem ser o oposto do que estou falando. Por empresa departamentalizada, me refiro àquelas empresas onde os departamentos são separados por especialidades. Existe um departamento de Back-end, um departamento de Front-end, um departamento de Operações, um departamento de QA etc.

Por serem separados, esses departamentos normalmente têm a própria métrica de desempenho. O departamento de QA, por exemplo, talvez seja medido pela quantidade de bugs que encontra no código. O departamento de operações talvez seja medido pelo tempo de disponibilidade das aplicações. O departamento de desenvolvimento talvez seja medido pela quantidade de linhas de código escritas. Essas são métricas perversas, porque não estimulam a colaboração entre os departamentos. Mesmo que um bug seja irrelevante, uma entrega talvez seja atrasada porque QA está sendo medida por isso. Ou uma funcionalidade estratégica deixa de ir para produção porque faltou uma configuração no código que é uma boa prática mas não causaria nenhum problema no curto prazo.

Recentemente empresas tradicionalmente departamentalizadas vem adotando uma estrutura de times multidisciplinares, onde, em tese, existe mais colaboração. Mas não é incomum que as pessoas deixem de colaborar entre si porque as métricas individuais continuam sendo as mesmas de antes. O que precisa ficar claro



é que enquanto os incentivos não mudarem, os comportamentos das pessoas também não irão mudar.

Se você trabalha em um local assim, então buscar colaborar talvez não tenha o resultado esperado em termos de reconhecimento pelas pessoas. É fundamental que você entenda seu contexto para evitar ir contra a forma como as coisas funcionam. Quando sugiro que você busque colaborar, me refiro especialmente a empresas mais modernas. Se você está em um ambiente mais antiquado, considere buscar uma empresa mais atualizada ou você pode ficar para trás no mercado tanto em termos de comportamentos, práticas e tecnologia.

## Como agir nas diferentes fases de um produto

Quando Kent Beck foi trabalhar no Facebook, ele achou estranho como os devs não pareciam preocupados com qualidade. Kent Beck é um medalhão na nossa área. Ele é o criador do desenvolvimento guiado por testes (TDD) e Extreme Programming, por exemplo. Ele tinha muito claro na cabeça sobre a importância dos testes automatizados. Mas decidiu dar um voto de confiança para os devs e parou para entender como as coisas funcionavam na cabeça deles.

O que ele percebeu é que os produtos de sucesso passavam por três fases diferentes: *Explore*, *Expand* e *Extract*.

Na fase *Explore* o que importa definitivamente não é qualidade. O importante é a quantidade de experimentos feitos. Se você já trabalhou com desenvolvimento de produtos, talvez tenha percebido o quanto é difícil prever se uma funcionalidade vai ou não ter sucesso. Por mais que se faça pesquisas e se ouça o cliente, não é possível prever nem com razoável confiança o sucesso de uma entrega. Nesse cenário, quanto mais experimentos entregues, melhor. Testes automatizados são muito bons no longo prazo, mas como o foco nessa fase é fazer experimentos e validar hipóteses, então não há necessidade de testes. Em caso de insucesso o

trabalho será descartado de qualquer forma, então porque ter um ter um trabalho adicional?

Na fase *Expand* o produto já demonstrou que tem uma boa tração e que chegou o momento de escalá-lo. Como os experimentos em muitos casos são rudimentares, essa fase será a divisora de águas sobre a possibilidade ou não desse experimento escalar. Se por algum motivo não for possível escalar, o produto morre por aqui. Se for possível, o produto alcançará a próxima fase: *Extract*. No momento em que escrevo esse livro, a rede social Clubhouse passa por essa fase. O *hype* cresceu muito rápido e também caiu muito rápido, e até agora a empresa não conseguiu mostrar que é capaz de escalar este produto (por enquanto ainda não existe o aplicativo para Android, por exemplo.) Outras redes sociais já estão trabalhando em funcionalidades semelhantes e podem superar o Clubhouse muito por conta da sua atual incapacidade de crescer em velocidade suficiente para se manter no mercado.

Na fase *Extract* o produto já mostrou fit com o mercado e cresceu o suficiente para atender à demanda. Nesta fase a empresa começa a pensar em como lucrar. Alguns ganham dinheiro vendendo espaço para publicidade, outros ganham dinheiro com mensalidade. O modelo de negócios pode variar bastante. Uma vez que o produto está consolidado, quaisquer mudanças que tirem o produto do ar passam a ter um custo muito alto. Testes automatizados se encaixam muito bem nesse contexto. Primeiro porque os testes vão te dar uma garantia maior de qualidade, e segundo porque os testes vão permitir que alterações sejam feitas com confiança de que nada irá quebrar, o que estimula mudanças frequentes.

## **Por que criar relacionamento com o Product Manager?**

Se tornar aliado do PM é uma ótima ideia porque você vai demonstrar interesse em garantir que os resultados que ele busca sejam alcançados. Em contrapartida ele também vai se interessar em te ouvir e o levará muito mais a sério quando você apontar que

uma melhoria precisa ser realizada. Se você está do lado dele o tempo todo, então tudo que sugerir será visto como uma forma de melhorar o próprio produto.

Não importa o quão boa tecnicamente sua equipe é, se o produto que está desenvolvendo não trouxer resultados para a empresa, entenda isso como um problema seu também. O Product Manager costuma ser visto como uma espécie de líder da equipe, então ter um bom relacionamento com ele pode ajudar bastante no seu crescimento. É mais provável que seu líder avalie melhor os devs que têm bom relacionamento com o PM do que os que não têm.

## **Exercício**

Marque uma conversa com o Product Manager da sua equipe para entender o que mais o incomoda e se comprometa a ajudá-lo. Tenha essa conversa frequentemente, pelo menos uma vez a cada duas semanas.

## Capítulo 18 • Faça o que a empresa valoriza

Em uma época da minha vida eu participei de diversos processos seletivos em empresas bastante promissoras. Em uma delas o processo foi bastante técnico do início até o fim. Durante uma das entrevistas o gestor comentou que os devs júniores e plenos tendiam a querer correr com as entregas, e a consequência era um código difícil de manter. O que ele esperava dos desenvolvedores mais sêniores era justamente o oposto. Eles deveriam prestar mais atenção na qualidade do que era feito para evitar problemas futuros. Essa seria uma forma inclusive de engajar uma mudança de mentalidade nos devs mais iniciantes.

Eu acabei indo trabalhar em outra empresa, mas essa coisa de desenvolver com mais cuidado acabou ficando na minha cabeça. Eu concordava totalmente com essa visão. Na nova empresa eu levantei bastante a bandeira de qualidade. Fazia questão não só de pautar o meu trabalho nisso como também de influenciar outras pessoas para que trilhassem o mesmo caminho. Apesar dos devs mostrarem interesse em aprender mais sobre testes automatizados, a empresa não via lá tanto valor nisso. Eu nunca fui punido, mas também nunca cresci nessa empresa. Eu tinha escolhido a bandeira errada.

Essa empresa tinha foco muito maior em fazer entregas do que ter uma alta qualidade. Não importa o quão bem eu fizesse meu trabalho ensinando as pessoas a testarem suas aplicações, eu nunca teria o reconhecimento da empresa. Nessa época eu era dogmático, isto é, eu acreditava que o certo era o certo e o restante era errado. E na minha cabeça, o certo era investir em qualidade. Eu estava enganado.

### **Não existem verdades absolutas**

No mercado de tecnologia a gente costuma se deparar com muitas “verdades.” Gurus apontam uma direção e as pessoas seguem fielmente aquele caminho. Alguns exemplos são: Arquitetura

limpa, Programação funcional, TDD, microsserviços etc. Não que esses assuntos não sejam relevantes, mas levá-los a ferro e fogo é problemático.

Quando trabalhamos em uma empresa, acabamos nos influenciando por esses conceitos e imaginando que eles são aplicáveis em qualquer contexto. Se a empresa não usa microsserviços, então eu preciso enfiar goela abaixo essa forma de criar aplicações para que passemos a fazer do jeito certo. Se ninguém pratica TDD, então pior ainda!

Lembro quando o David Heinemeier Hansson (também conhecido como DHH) fez uma postagem no seu blog intitulada *TDD is dead! Long live testing*. Os devs ficaram horrorizados com essa visão. Como o DHH tem coragem de dizer que TDD está morto? Essa era uma das verdades mais absolutas até então. Ir contra algo tão sagrado era visto como uma heresia.

Não importa quais as verdade absolutas você segue hoje, se elas não se encaixam na sua empresa, tentar forçar ou vai te manter estagnado, ou vai degradar a visão que as pessoas têm de você. Ainda que você ganhe a admiração dos devs, isso não garante que você será bem visto pelos seus líderes. Se você for realmente capaz de mostrar que aquela prática traz valor, então evangelizar as pessoas com essas boas práticas pode fazer sentido. Mas tome cuidado para não viver dando murro em ponta de faca.

## Seja pragmático

Em algum aspecto você deve concordar com a cultura da empresa. Se agarre a esse aspecto e cresça a partir daí. Se a sua empresa valoriza performance, por exemplo, então faz sentido você se especializar o máximo possível nesse tema.

Pense que seu objetivo é resolver problemas, e ser purista tende a te afastar disso. Você não só pode como deve ter suas preferências pessoais, mas elas não podem ditar a forma como você vai trabalhar caso elas venham a atrapalhar a empresa.

Lembre que seu objetivo, como qualquer outro funcionário, é gerar valor para a empresa e para os clientes. Tudo que você for fazer precisa estar alinhado com isso. Evite fazer as coisas só porque você acha o mais correto. Sempre que você trabalha em algo que não tenha potencial de gerar valor para a empresa, você está se tornando menos produtivo.

## **Quando você não concorda com o jeito como as coisas são feitas**

A única forma da cultura da empresa ser exatamente como você quer é quando você é o fundador. Só assim você vai poder punir ou premiar as pessoas de acordo com a forma que elas se comportam.

Buscar uma empresa que se encaixe perfeitamente com as suas preferências também é problemático. Primeiro porque olhando de fora você nunca vai saber com precisão como as coisas funcionam do lado de dentro. Nem perguntando aos entrevistadores você conseguirá ter uma boa noção. Nem se perguntar para quem trabalha lá dentro. Segundo porque ainda que você encontre uma empresa com uma cultura que você se adapte, vai existir algum aspecto dela que você vai discordar. Sempre há algo que vai te incomodar.

O problema de ter algo incomodando é que esse algo nem sempre está sob seu controle. Um exemplo é se você ficar incomodado pela empresa ser muito burocrática. Como tudo aquilo que você não tem controle, eu recomendo que você simplesmente ignore. Quanto mais você conseguir desassociar seus sentimentos de coisas que você não tem controle, melhor. Não deixe que eventos ou situações externas te abalem.

Se você sentir que pensa muito diferente da forma que a cultura da sua empresa funciona, minha recomendação é que você saia. Busque uma oportunidade em uma empresa mais adequada ao seu perfil. Mesmo que você consiga crescer em uma empresa que você não gosta, o impacto emocional de estar lá não vale o custo.

## Quando a empresa exige muito das pessoas

Eu trabalhei em uma empresa que infelizmente foi à falência. Praticamente todas as pessoas foram demitidas. Enquanto todo mundo juntava suas coisas, um colega ainda estava mexendo no computador. Perguntei o que ele estava fazendo, e ele contou que precisava finalizar um trabalho senão a empresa teria problemas. Ele também tinha sido demitido.

Ambientes com um nível muito alto de cobrança acabam contribuindo para o surgimento de *workaholics*, isto é, pessoas viciadas em trabalho. Existem alguns setores da economia que são mais famosos por isso. Não vou mencionar aqui, mas você já deve ter uma boa noção de quais setores são esses.

Ambientes assim acabam premiando pessoas que trabalham muito além do combinado. Essa é a cultura da empresa, então dificilmente as pessoas serão promovidas se não demonstrarem esse comportamento, mesmo que elas entreguem um bom resultado. Ser um exemplo para os colegas é importante para reforçar a cultura da empresa, e isso também se torna um critério de avaliação.

Você deve chegar à própria conclusão se está disposto a seguir esse caminho. Você analisa o fato da empresa julgar isso importante, e julga se está de acordo com isso. Você pode até tentar mudar as coisas, mas a probabilidade de causar um impacto positivo não está a seu favor.

## Ética não se negocia

Pensei que não seria necessário escrever esta sessão, mas decidi escrever para deixar claro que você nunca deve ser antiético. Algumas atitudes podem passar até do nível de antiético e chegar ao nível de criminoso.

Esse é um exemplo clássico onde você se coloca em risco de ruína. Você pode manchar sua carreira para o resto da vida ou até ser preso dependendo do que fizer. Se você sentir que trabalha em

uma empresa que faz vista grossa quando pessoas agem assim, considere isso como uma bandeira vermelha e saia o quanto antes. Mesmo que você não se envolva com nada, saiba que você terá muita dificuldade de crescer fazendo um trabalho correto, e se a empresa se envolver em um escândalo, outras empresas vão ficar receosas em te contratar.

## **Exercício**

O que a sua empresa mais valoriza hoje? Entregar bons resultados? Ajudar as pessoas? Puxar iniciativas? Escolha algo que ela valoriza e também que você se sinta confortável em fazer. Em seguida coloque a mão na massa.



## Capítulo 19 • Lidere mesmo sem autoridade

Eu sou de uma época que não se falava de liderança em tecnologia. Os devs basicamente tinham um backlog de tarefas para fazer, e diariamente algumas dessas tarefas eram finalizadas. Um gerente dava o prazo e os devs deveriam cumprir.

O bem estar das pessoas não era tão importante. Ninguém se preocupava com você a não ser, talvez, os seus colegas. Qualidade não tinha a menor importância. Eu lembro que tive que pedir permissão ao meu gerente para que nós pudéssemos começar a fazer testes automatizados. Não deu muito certo.

Na época eu era dev júnior, mas várias coisas me incomodavam. Por ser estudioso eu tinha contato com muitas coisas diferentes, e queria poder aplicar aquilo no trabalho. Quando acabei de entrar na empresa eu tive um pouco de dificuldade de emplacar algumas mudanças. As pessoas que estavam lá, mais experientes, não confiavam tanto no que eu falava. Com o tempo essas pessoas foram saindo e outras entrando. Eu percebi que umas pessoas eram mais cabeça dura do que outras. Quando as pessoas mais cabeça dura saíram, as coisas começaram a acontecer. De repente o que eu falava começou a ser ouvido e as melhorias ganharam vida.

Eu não sabia o que era liderar. Só me via como alguém que queria melhorar as coisas. Esse estilo me acompanha até hoje. Quando vejo algo errado eu já quero corrigir. Com o tempo aprendi que algumas mudanças valem mais do que outras.

Você não começa a liderar quando sua empresa te coloca em um cargo de líder. Você começa a liderar quando traz para si a responsabilidade de mudar uma realidade, por menor que ela seja.

## Não existe fracasso, e sim resultado

Lembro quando percebi que a minha equipe tinha devs que faziam as tarefas bem rápido, e outros eram muito mais lentos. A gente tinha um grande gap de conhecimento. Decidi organizar uma espécie de *mob programming*. Coloquei todos os devs na sala de reunião para que pudessemos resolver um bug juntos, assim os mais lentos teriam a oportunidade de ver como os mais rápidos pensavam na hora de fazer uma tarefa.

No fim das contas não deu muito certo. Tínhamos uma hora para fazer isso, mas passamos cinquenta minutos só configurando o projeto na máquina. Eu acabei abandonando a ideia. Olhando para trás eu vejo que essa iniciativa tinha tudo para dar certo. Como líder eu achei que tinha fracassado, mas na verdade o fracasso não foi o evento, e sim eu ter parado cedo demais.

Isso acontece com frequência. A gente pega uma iniciativa, executa e falha. Em seguida atribui a isso o termo *fracasso*. Na prática não se trata de um fracasso, e sim de um mero resultado. *Resultado* é um fato. *Fracasso* é o seu julgamento sobre esse fato. É importante diferenciar esses dois termos por conta da forma como normalmente os interpretamos. Fracasso tem uma conotação de algo definitivo, isto é, nada pode ser feito para reverter o resultado com o tempo. Por outro lado resultado é só mais um marco. O resultado pode sim ser importante, mas ele continua sendo um intermediário. Você pode continuar trabalhando para que o próximo resultado seja melhor.

Por que essa história de fracasso e resultado é tão importante para quem quer se tornar líder? Porque seu objetivo de se tornar líder estará permeado de resultados. Muitos positivos e muitos negativos. Enquanto você encarar essas entregas somente como um resultado intermediário no caminho da liderança, você terá uma tendência maior em continuar. Se qualquer um deles te fizer parar, aí sim você pode dizer que fracassou. Sempre tenha um objetivo de prazo mais longo, caso contrário existe uma grande

chance de você desistir no meio do caminho por ter tropeçado em um pequeno obstáculo.

## **As pessoas precisam de alguém assumindo a liderança**

Existem mais problemas no mundo do que as pessoas são capazes de resolver. Na sua empresa é a mesma coisa. Na sua equipe idem. E a gente não para de esperar que alguém venha resolver todos os nossos problemas. O que muita gente não sabe é que os líderes são pessoas tão comuns como nós. A diferença é que essa pessoa correu atrás de fazer alguma coisa.

O que você precisa ter em mente é que dificilmente surgirá alguém para resolver seus problemas. E mesmo que essa pessoa surja, ainda existirão problemas o suficiente para umas dez pessoas como ela. Você e as pessoas à sua volta dependem de você tomar uma atitude. Não vai ser o colega mais experiente nem o colega mais esperto que vai assumir a bronca, então sobrou para você. Faça isso e eventualmente terá o respeito deles.

Quem espera ter cargo de liderança para agir como líder, provavelmente encarará a nova posição como um fardo. Liderança não tem a ver com posição, e sim com o ímpeto de resolver problemas. Se mesmo não sendo formalmente um líder você já se comporta assim, então as coisas não vão ser muito diferentes quando você tiver um papel formal.

## **Lidere pelo exemplo**

Essa é talvez a frase mais clichê sobre liderança. Apesar de banal, essa é uma ótima forma de começar. Se as pessoas não te virem fazendo aquilo que prega, dificilmente se sentirão engajadas em te seguir. Quando eu quis introduzir testes automatizados nas equipes que participei, comecei fazendo eu mesmo. No começo as pessoas ignoravam, mas com o tempo elas percebiam que não era tão difícil e passavam a fazer os testes a partir dos exemplos que eu deixava. Se elas sabem que aquilo que você está fazendo é algo

desejável, em algum momento elas vão ficar com vergonha de não te seguirem. Torne fácil para as pessoas se juntarem a você.

## **O começo é duro**

Eu sei que no começo engajar as pessoas não é nada fácil. A minha sugestão é que você faça o oposto disso. Busque liderar suas próprias iniciativas. Conforme você tiver bons resultados, as pessoas vão querer te seguir. Todo mundo quer estar próximo de quem faz coisas legais.

Faça algo que é relevante, e com o tempo as pessoas tendem a te seguir. O começo é solitário mesmo. A autoridade acompanha seus resultados, não o oposto. Apenas comece.

## **Ajude as pessoas (novamente)**

Já falei sobre isso algumas vezes neste livro, mas faço questão de repetir: Ajude as pessoas. Essa é a forma mais eficaz de colocá-las ao seu lado. Mas não espere nada em troca. Algumas tirarão proveito de você, mas aquelas que retribuírem vai fazer seu esforço ter valido a pena.

## **Exercício**

Existe algo que você sabe que pode fazer mas não colocou em prática por medo das pessoas não te seguirem? Se sim, comece sozinho. Ao longo do tempo conte para seus colegas os resultados que vem tendo, e em algum momento um deles deve começar a te seguir.

## Parte 3 • Relacionamentos

*Se quiser ir rápido, vá sozinho. Se quiser ir longe, vá acompanhado.*

— Provérbio africano

Ao longo da minha vida sempre fui uma pessoa introvertida. Eu fazia questão de não depender de ninguém para nada. Ia ao cinema sozinho. Estudava sozinho para as provas. Guardava minhas mágoas para mim quando estava chateado.

Com o tempo percebi o quanto o ser humano depende da vida em sociedade. É plenamente possível alcançar um monte de coisas legais trabalhando sozinho, mas é muito mais fácil quando você pode contar com a ajuda de diferentes pessoas. Isso vale tanto para o trabalho do dia-a-dia quanto para seu crescimento profissional.

À primeira vista parece injusto depender de outras pessoas, mas seja lá como você julgue, é um fato com o qual você precisa saber lidar. É importante que você tenha um bom relacionamento com as pessoas à sua volta se quiser chegar longe na carreira.

Não importa o quanto você se enxergue como um super-herói, em algum momento você precisará de outras pessoas para alcançar seus objetivos. Isso é importante para todos, especialmente se você busca crescer na carreira além de sênior.

Em empresas não existe trabalho que um líder faça e que não dependa de outras pessoas, então os relacionamentos são parte fundamental do trabalho. Quando seus líderes cogitarem o seu crescimento para o papel de liderança, certamente vão avaliar o quanto seu relacionamento com seus colegas é bom. Se você não faz nada além de abaixar a cabeça e escrever código, suas chances de ser promovido para líder são praticamente nulas.

Felizmente você está lendo este livro e agora saberá o que pode fazer para melhorar nesse quesito. Não importa o quanto você é

tímido ou introvertido, sempre existirá uma forma de você evoluir seja lá onde você quiser. A pessoa mais carismática com quem trabalhei era introvertida e tímida (muito mais que eu.) Mesmo com essas características ela foi capaz de ser reconhecida e criar ótimos relacionamentos. Se essa pessoa conseguiu, você também consegue. Mas as coisas não acontecem por um acaso, então arregace as mangas e faça o que for necessário para se desenvolver. É no desconforto que você evolui.

## Capítulo 20 • Pense ganha-ganha

Nós vivemos em uma sociedade muito competitiva. As empresas disputam clientes a tapa. Existem menos vagas do que as pessoas querendo ser promovidas. Para um ganhar o outro necessariamente precisa perder. Certo? Não exatamente.

Mesmo não sendo bilionários, eu e você vivemos com mais conforto hoje do que Luis XIV, o Rei Sol, em 1600. Pessoas comuns no século XXI vivem melhor do que um rei no século XVII. Essa é a prova de como a sociedade evoluiu de lá para cá. As condições não melhoraram só para os mais ricos, e sim para todos.

A vida em sociedade não é um jogo de soma zero. Se fosse, desde o século XVII até hoje uma parte da sociedade teria melhorado de vida enquanto outras teriam piorado. A evolução tecnológica, a evolução da medicina, a evolução nas condições de trabalho, tudo culminou em nos trazer melhores condições de vida. Se melhorou para todos, então na verdade esse é um jogo de soma positiva, isto é, todos podem simultaneamente ganhar.

Sempre quando olhamos para o futuro distante, existem comportamentos que nos levam de forma mais segura em uma direção onde nós vamos ganhar, e curiosamente o caminho está em ajudar os outros a ganharem junto conosco. Olhando as interações do dia-a-dia talvez isso não faça sentido, mas olhando em um horizonte longo você será capaz de chegar a essa conclusão.

### Os cinco tipos de relações

De acordo com a forma como pensamos e agimos em relação a outras pessoas, podemos definir cinco tipos diferentes de relações:

1. Relação *ganha-ganha*
2. Relação *ganha-perde*
3. Relação *perde-ganha*
4. Relação *perde-perde*
5. Relação *ganha*

Na relação *ganha-ganha*, nós fazemos questão de garantir que os dois lados ganhem ao mesmo tempo. Um caso típico é quando fazemos questão de estar alinhados com nosso líder. Ele ganha por ter alguém na equipe que trabalha pelo que foi alinhado, assim aumentando as chances da equipe alcançar melhores resultados, e o liderado ganha por mostrar ser um profissional engajado e confiável para receber futuras promoções.

A relação *ganha-perde* é aquele onde para você ganhar, a outra pessoa necessariamente tem que perder. Um caso típico são as competições em geral, especialmente quando há confronto direto entre os adversários. Em um jogo de futebol, por exemplo, tão importante quanto marcar gols é impedir que a outra equipe também marque. Apesar de em alguns casos o ambiente de trabalho parecer assim, essa não é uma boa forma de encará-lo. Mais à frente explico o porquê.

A relação *perde-ganha* também é aquela onde um lado ganha e o outro perde, mas o lado perdedor é o seu. Um caso típico é quando você é obrigado a pagar caro por um produto ou serviço porque não há concorrência. Em alguns aeroportos, por exemplo, taxistas cobram mais caro pelas corridas porque os motoristas por aplicativo são impedidos de parar lá.

A relação *perde-perde* é aquela onde ambos os lados saem perdendo. Ela é mais comum do que você imagina. Quando um colega fala mal de outros colegas, por exemplo, é um caso de relação *perde-perde*. Quem fala mal perde por tentar intoxicar outros colegas, e quem é mal falado perde por ser maldosamente exposto.

A relação *ganha* é caracterizada pela pessoa buscar ganhar independente das consequências para o outro lado. Se você é um negociador e usa essa fórmula, dificilmente as pessoas vão querer continuar negociando contigo no futuro. Uma vez que a pessoa perceber que você não está nem aí para se ela vai ser beneficiada, ela não vai mais confiar em você.



## Sobre sua relação com a empresa

Como funcionário, você tem um relacionamento com sua empresa. Cabe a você definir qual tipo de relação quer nutrir com ela. Ela definirá quais barreiras você vai precisar criar para manter a relação sustentável. Vou focar nas relações ganha-perde e perde-ganha por elas serem bastante comuns e não percebermos claramente os males que elas trazem.

A relação *ganha-perde*, onde você ganha e a empresa perde, te coloca em uma posição de ganância. Desde que você ganhe, tanto fazer se a empresa perde ou ganha. Um caso prático desse comportamento é quando uma iniciativa de outra equipe se mostra mais importante para os resultados da empresa, mas você faz questão de brigar para que sua iniciativa seja priorizada. Fazendo isso você está indo contra o que é melhor para a empresa, o que não é nada bom. Sempre tenha os interesses da empresa em mente e busque trabalhar para que eles sejam atendidos, mesmo que eventualmente eles não sejam benéficos para você no curto prazo. Pense que você está em um jogo de longo prazo, então é importante jogar de forma a beneficiar a empresa também.

A relação *perde-ganha*, onde você perde e a empresa ganha, te coloca em uma posição de mártir. É aquela pessoa que faz de tudo para entregar bons resultados pela empresa, mas nunca é beneficiado por isso. Um exemplo é a pessoa que trabalha nos fins de semana mas nunca recebe recompensa em folga. Essa relação é péssima porque ninguém consegue se manter nesse contexto indefinidamente. Ainda que você consiga, existe uma boa chance de você sair psicologicamente afetado. Ansiedade, depressão, síndrome do impostor e burnout são algumas possibilidades.

## Consideração vs Coragem

É fácil dizer que é importante nutrir uma relação ganha-ganha, mas nem sempre é tão simples assim levar isso à risca. Às vezes nos deparamos com situações onde não temos coragem ou consideração

suficiente para buscar essa resolução.

Se você está com pressa de fazer uma entrega e pede ajuda para uma pessoa de outra equipe, talvez você não tenha a preocupação de saber o quanto as entregas dela vão ser afetadas. Nesse caso faltou consideração pela pessoa. Para chegar a uma relação ganha-ganha, necessariamente você precisa ter uma alta consideração pelo próximo.

Se seu líder pede para você trabalhar no fim de semana e depois você ficou com medo de pedir folga, é nítido que faltou coragem para você buscar uma compensação. Para chegar a uma relação de ganha-ganha, necessariamente você precisa ter coragem de cobrar o que for necessário.

Não subestime estes dois atributos. *Consideração* e *coragem* vão fazer toda a diferença na sua busca por relações mais saudáveis. Cuide do outro e de si mesmo.

## **Em muitos casos a competição é uma ilusão**

No dia-a-dia nós temos a impressão que vivemos em competição o tempo inteiro. Se existe só uma vaga para Tech Lead na sua equipe, por exemplo, então de alguma forma você está competindo com seus colegas. Na teoria vocês podem estar competindo, mas na prática a coisa é um pouco mais complexa.

Simplificando bastante, do ponto de vista da empresa o importante é que você seja produtivo. Quanto mais produtivo você for, mais valor será capaz de gerar para a empresa, e conseqüentemente mais receita a empresa será capaz de gerar, e parte dessa receita pode vir a cair no seu bolso como forma de aumento salarial. Com maior receita, a empresa pode investir mais em si mesma e crescer. Quando crescer, novas posições serão criadas, e novos líderes precisam ser contratados. Um desses líderes pode ser você. Repare que existe uma relação quase direta entre os resultados que você produz e o seu crescimento salarial. E também existe

uma relação indireta entre os resultados que você produz e o surgimento de novas vagas e oportunidades na empresa.

Pensando somente no cenário atual, as pessoas na empresa vivem em um jogo de ganha-perde. para uma pessoa ser promovida, outra pessoa deixa de ser promovida. Pensando no cenário futuro, se os resultados da empresa forem cada vez melhores, então todos entram no jogo de ganha-ganha.

Quanto mais a longo prazo você pensa, menos importa ter concorrentes. Pensar somente no curto prazo acaba te levando a ter atitudes que podem comprometer seu futuro. Talvez faça sentido, por exemplo, brigar com a equipe de infra porque eles não querem deployar a sua aplicação na sexta-feira. Brigar por conta de um fato isolado como esse pode acabar minando suas relações. Relações essas que são fundamentais para a geração de valor no longo prazo e crescimento de ambos.

### **Só existe 1 tipo de relação sustentável: *Ganha-ganha***

Sempre que estiver se relacionando com seus colegas, pense: A relação que nós temos é saudável para ambos no longo prazo? Se vocês brigam demais, discordam demais, se sentem incomodados um com o outro, então é sinal de que as coisas não vão bem.

Não existe relação de longo prazo que não seja de ganha-ganha. Se alguma das partes perder frequentemente, por qualquer que seja o motivo, a tendência é que essa relação se desfça. Se você faz questão de vencer todas as discussões, em algum momento seus colegas não vão querer mais discutir com você. Se a empresa começa a depositar seu salário com atraso mês após mês, então eventualmente você vai querer sair da empresa.

Nem tudo acontece no presente, então é bom se preparar para o futuro. Vamos voltar ao exemplo onde você quer se tornar Tech Lead na sua equipe e disputa essa vaga com um colega. Você se dedica ao trabalho, estuda bastante para se desenvolver, faz tudo que falo aqui no livro mas no final acaba perdendo a

vaga. Essa é uma situação bem chata. Mas o que você talvez não perceba é que essa disputa te tornou um profissional melhor. Agora suas chances em uma nova oportunidade cresceram. Se surgir uma oportunidade amanhã, você estará mais preparado. Se você pensa ganha-ganha, não vai enxergar esse evento como uma vitória do seu colega e uma derrota sua. Você vai enxergar como um crescimento dele e um possível futuro crescimento para você. A questão é como usar esse evento como alavanca em vez de encarar como uma porta que se fechou

Se você pensa ganha-ganha, então já deve ter criado um bom relacionamento com essa pessoa que foi promovida. Isso vai ajudar bastante desse ponto em diante. Lembre que essa pessoa terá uma certa influência em futuras promoções e indicações, então se você já tinha um bom relacionamento com ela, é provável que ela levante seu nome em novas oportunidades. Por outro lado se você a enxergar como ganhadora e você como perdedor, então você tenderá a não querer colaborar, e tudo pode virar motivo de você querer ir contra ela. Seu lado emocional vai agir negativamente contra você. Quanto mais você agir negativamente, menos chances você terá de crescer. Se o relacionamento com a pessoa ficar ruim, suas chances de crescer ficam ainda mais reduzidas.

Daí você pensa: *“Mas eu posso pedir demissão e começar em outra empresa!”* Você até pode, mas essa talvez não seja a melhor saída. Quando você começa em uma nova empresa, vai precisar ganhar a confiança das pessoas a partir do zero. Enquanto isso os funcionários mais antigos já vêm acumulando essa confiança há bastante tempo. Sem contar que se você for mudar de empresa sempre que se sentir frustrado, então pode vir a se mudar com uma alta frequência, o que não vai ser nada legal para o seu currículo. Aprender a enxergar a vitória dos outros como ganha-ganha pode te ajudar a evitar tudo isso.

Não existe relação ganha-ganha 100% do tempo, mas no longo prazo qualquer relação precisa ser majoritariamente ganha-ganha. Às vezes você vai precisar trabalhar mais horas para entregar

um projeto importante, e em outro momento a empresa pode compensar te dando alguns dias de folga, ou talvez te enviando para um congresso. Como em qualquer relacionamento, uma hora um cede, e outra hora o outro cede. Desde que um lado não perca consistentemente, a relação tende a ser saudável no longo prazo.

## Como saber se estou na empresa certa?

Você tem um objetivo claro em mente? Se ainda não tiver, então crie esse objetivo. Leve o tempo que for necessário. Ele é fundamental para que você saiba tomar as melhores decisões daqui em diante. Se você não tiver um objetivo claro, pode ficar com a sensação de que está insatisfeito mas não sabe o que a empresa pode fazer por você.

Uma vez que você tiver um objetivo claro, pergunte a si mesmo se a empresa onde você trabalha é capaz de te levar ao seu objetivo. Supondo que você queira se tornar um Tech Lead, a pergunta que eu faria é se existem oportunidades suficientes para você alcançar essa posição. Ou ainda se existe essa posição na empresa pra começo de conversa. Se a resposta for *sim* então você pode estar na empresa certa. Eu digo *pode* porque você deve se fazer outras perguntas de acordo com os detalhes do seu objetivo, como salário, cultura etc.

Sempre pense se você é capaz de oferecer ou de se desenvolver para oferecer o que sua empresa precisa, e simultaneamente pense se a empresa também é capaz de proporcionar aquilo que você busca. Se o futuro for promissor para ambos, então esse é um ótimo indicativo.

## Exercício

Como você descreveria seu relacionamento com essas pessoas?

- Seus colegas de equipe.
- Seu líder.
- Sua empresa.

É uma relação *ganha-ganha*? *ganha-perde*? *perde-ganha*? *perde-perde*? *ganha*? O que você precisa fazer para transformar essas relações em *ganha-ganha*? Não se esqueça de ter consideração pelas pessoas buscando o que é bom para elas, e também de ter coragem para buscar o que é bom para si mesmo.

## Capítulo 21 • Abrace o mensageiro

Nem só de boas notícias vivem os devs. É comum alguém chegar à nós reclamando de algo que não está funcionando. Isso acontece especialmente quando criamos aplicações para uso interno. O problema é que nem sempre somos tão receptivos com essas pessoas.

Eu comecei minha carreira trabalhando em uma empresa muito departamentalizada. Lá eu fazia gestão das demandas de melhoria dos nossos sistemas. Desde a coleta de requisitos até a entrada em produção, essas demandas levavam meses para serem entregues. O tempo de entrega era tão grande que quaisquer mudanças eram mal vistas, porque elas faziam esse tempo aumentar ainda mais. Qual era a nossa solução para reduzir o pedido de mudanças? Obrigávamos os clientes internos a preencherem uma documentação de mudança. Era algo tão chato que as pessoas acabavam evitando esse trabalho.

Há também aqueles casos mais críticos onde quando alguém chega fazendo uma queixa, essa pessoa ainda leva uma bronca por ter feito aquilo. Já aconteceu comigo de eu ter feito alguma besteira, e quando me reportei à pessoa responsável ela ficou brava. Não seja essa pessoa.

### Problemas são bem vindos

Apesar de erros trazerem aprendizados, ninguém gosta de errar. Mas gostando ou não, eles estarão lá independente da sua vontade. Quando esses problemas forem notificados, garanta que as pessoas que os reportam sejam bem tratadas. Elas estão buscando melhorar a empresa em algum aspecto, então seja receptivo.

Pode parecer óbvio falar isso, mas eu já perdi as contas de quantas vezes fui mal recebido pelas pessoas ao reportar um problema. Quanto pior for o tratamento que você der às pessoas que vierem com problemas até você, menos elas vão se sentir encorajadas a

falar contigo novamente. Como consequência a sua relação com aquela pessoa não vai ser das melhores.

Como líder, já é esperado que você seja receptivo com as pessoas. O quanto antes você demonstrar que é capaz de agir assim, mais cedo será considerado para uma posição de liderança. Não esqueça do Capítulo 3: Tenha postura de líder.

## **Evite burocracias ao máximo**

Como contei no início do capítulo, burocracias funcionam como forma proposital de afastar as pessoas. Uma coisa é ter um canal no Slack onde as pessoas podem reportar bugs. Outra coisa é ter um sistema onde a pessoa precisa criar uma conta, fazer login e preencher quinze campos para reportar um bug.

Muita gente usa burocracia como forma de justificar um registro para futura auditoria. É compreensível, mas torne esse processo o mais simples possível. As pessoas ficarão gratas pela sua receptividade.

Como dev de equipe você deve buscar ser o mais receptível possível. Assim você será bem visto pelas pessoas e elas vão querer sempre te usar como ponte. Quanto mais solícito você for, mais pessoas vão querer te acessar, e quanto mais pessoas quiserem te acessar, mais influência você cria. Use essa alavanca sem medo. Isso não significa que você deve fazer tudo que elas pedem. Se você entender que não vai conseguir fazer suas entregas devido a pedidos externos, então deve dizer não à pessoa naquele momento. Mas seu comportamento padrão deve ser de ouvir o que a pessoa tem a dizer.

## **Mudanças ainda que tardias**

Lá pelos anos 90 o desenvolvimento de software era bem diferente de como funciona hoje. Os projetos eram bastante semelhantes a projetos de engenharia tradicional, onde há as fases de planejamento, análise, design, implementação, testes, deploy e



manutenção, sendo todas as fases sequenciais. Quanto mais tarde chegavam pedidos de alteração, mais caro isso custava.

Mas se existe uma constante em desenvolvimento de software, essa constante é a mudança. Em Fevereiro de 2001 foi lançado o manifesto para desenvolvimento ágil de software, e o quarto princípio trata justamente deste ponto. Ele diz: “*Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento.* (...)” Não que seguir um plano não tenha valor, porém é mais interessante conseguir se adaptar a mudanças.

Preste a atenção em como você e sua equipe andam desenvolvendo seus projetos. Não é porque vocês fazem Sprints semanais que isso significa que vocês são ágeis. Em essência, busque colocar algo funcionando na mão do cliente o mais frequente possível, daí sim você pode ter feedback e melhorar seu produto. Se você faz isso com uma boa frequência, então sempre haverá espaço para que mudanças surjam, até porque você já está desenvolvendo sabendo que elas virão. Quando a pessoa faz um pedido e sua equipe já sabe absorver essa melhoria e implementar rápido, ela vai estar muito mais disposta a ajudar vocês.

## **Exercício**

Na próxima vez que alguém te reportar um problema, ouça o que a pessoa tem a dizer e agradeça por ela ter reportado. Tratar bem as pessoas mesmo quando a notícia é ruim é um passo importante para quem quer assumir um papel de liderança.

## Capítulo 22 • Não crie inimigos à toa

Em algum momento da sua carreira você vai trabalhar com alguém que você não gosta. Eu diria até que as chances são grandes de você encontrar pelo menos uma pessoa que você não gosta em cada empresa que for trabalhar.

Talvez a pessoa seja chata, passiva-agressiva, cínica, sarcástica, invejosa, intransigente ou tenha qualquer outra característica que te leve a não gostar dela. Não importa muito o que acontece, mas dá aquela vontade de falar umas “verdades” e colocar a pessoa no lugar dela.

### Você vai parecer imaturo

Não importa o quanto a pessoa for irritante contigo, se você agir emocionalmente em relação a ela, é você quem vai ser visto como emocionalmente instável. Quando você se torna líder de equipe, nem sempre tem o poder de demitir pessoas, e mesmo se tiver, você vai precisar justificar essa decisão para seu líder. Se a sua justificativa for porque você não sabe lidar com a pessoa, isso vai ser visto como um problema seu, não dela. É responsabilidade sua saber lidar com os diversos comportamentos das pessoas. É claro que se o que ela fizer puder afetar o desempenho da equipe, isso sim é passível de feedback e, no limite, um desligamento.

Já que você vai precisar lidar com pessoas assim quando se tornar líder, então é bom que comece a praticar o quanto antes. Essas pessoas não necessariamente farão parte da sua equipe, mas você pode precisar delas para entregar uma funcionalidade, por exemplo. Se essa pessoa que te irrita estiver no time de infraestrutura e você precisa da ajuda deles com frequência, é bom que você comece a se acostumar com a situação.

## **Evite a pessoa**

Essa é uma estratégia simples, intuitiva e que funciona. Se você precisa da ajuda da equipe de marketing, por exemplo, mas sabe que existe uma boa chance do líder te irritar, então talvez seja melhor pedir ajuda para outra pessoa da equipe.

Se por um lado você deve buscar ser menos irritável, por outro deve buscar se expor menos a pessoas que te irritam. Se for uma pessoa na sua equipe, aí o buraco é mais embaixo. Em tese você pode até evitar uma pessoa da equipe, mas isso pode afetar severamente o desempenho de vocês. Ter uma relação puramente profissional normalmente não é o suficiente em uma equipe, a menos que a equipe seja grande e você naturalmente tenha pouco contato com a pessoa. Para que uma equipe atinga a alta performance, necessariamente os membros precisam confiar uns nos outros, e eu não vejo como pode você confiar em uma pessoa que você evita.

Se a pessoa que te irrita está na sua equipe e você percebe que vocês vão ter problemas, então você pode cogitar mudar de equipe. Você pode falar para seu líder que você e a pessoa têm temperamentos diferentes e acredita que isso pode causar problemas para a equipe, e que prefere trabalhar em outro time. Dependendo do nível de conflito entre você e a pessoa, seu líder já deve ter percebido que vocês não trabalham bem juntos. É melhor você pedir uma transferência do que brigar com a pessoa e afetar entregas da equipe.

## **Não crie inimizade**

Se você tiver inimigos declarados, a sua vida no dia-a-dia pode ficar mais complicada. Sempre que você ficar na dependência do seu inimigo declarado, ele pode fazer de tudo para atrasar a sua vida. Esse tipo de situação é comum em empresas muito politizadas.

Apesar de serem uma mensagem para o ego, inimizades só têm o

poder de te atrapalhar. Eu nunca vi ninguém se beneficiar de ter um inimigo. Esse é a típica relação *perde-perde*, onde um tenta sabotar o outro sempre que possível, e, em contrapartida, quem sofre com isso é a empresa. Não se esqueça de que vocês fazem parte de algo maior, então é fundamental que você pense nas consequências que suas atitudes podem causar à companhia.

## **Busque manter uma boa relação**

Eu lamento ter que te dizer isso, mas agora que você leu este livro, você sabe que é sua a responsabilidade de buscar criar uma boa relação com a pessoa. Sim, você deve ativamente buscar ter uma boa relação com ela. Isso não significa que você deve aceitar todos os comportamentos que ela tiver. Você pode conversar com ela e colocar barreiras claras na forma como vocês interagem, e o mínimo que se espera é que a interação entre vocês sempre seja positiva do ponto de vista da companhia. Isso também é chamado de “ser profissional,” mas a novidade é que se nada aconteceu até agora, o pontapé inicial é sua responsabilidade.

## **Elas podem te ajudar no futuro**

Chega a doer por dentro só de pensar, mas uma pessoa que você não gosta pode ser útil para você no futuro. Talvez essa situação seja desconfortável por conta do gatilho mental da reciprocidade, isto é, quando alguém faz algo por você, você tende a querer retribuir aquela ajuda de alguma forma, e ninguém se sente confortável ajudando uma pessoa que não gosta.

Esse é o motivo mais pragmático possível para não se criar inimigos. Você não consegue prever o futuro, então criar uma inimizade hoje pode te excluir de ótimas oportunidades lá na frente, e talvez você nem venha a saber que isso aconteceu. Se você ainda pensa que prefere não depender da pessoa, tenha em mente que isso pode causar um ferimento maior a você do que a ela. Você é o perdedor mais provável. Se você tem uma relação assim com seu líder, pior ainda. Busque resolver o quanto antes.

Se por um lado você pode ter a ajuda de uma pessoa que você não gosta, por outro você também pode ajudar. Várias vezes fiz indicações de pessoas que eu não gostava muito. Eu soube entender a diferença entre nossa relação e a capacidade profissional delas. Talvez eu não fizesse a indicação se fosse para trabalhar diretamente comigo, mas se for para trabalhar em outra equipe e ajudar a empresa a entregar os objetivos, então a indicação é bem vinda. Além de ajudar a empresa, essa é uma atitude que ajuda a apaziguar a relação entre vocês. Lembre do gatilho da reciprocidade.

## **Exercício**

Você trabalha com alguém que te irrita? Essa pessoa afeta os resultados que você entrega? Se sim, converse com ela sobre isso para definirem uma forma de interação que funcione para ambos.

Quando for falar com ela, não a acuse de ser irritante ou algo do tipo. Traga a responsabilidade para si e diga que tal comportamento te deixa irritado. É você que se sente irritado, e não a pessoa que te irrita. É fundamental entender a diferença entre esses dois pontos de vista e deixar claro para a pessoa que é um problema seu, e não dela. Isso a levará a agir de forma mais empática e a estar mais disposta a te ajudar.

## Capítulo 23 • Ouça

Muitas pessoas estão passando por alguma situação nesse momento das vidas delas, seja pessoal ou profissional, mas não têm ninguém com quem se sintam à vontade de compartilhar. Talvez estejam com uma dificuldade de relacionamento, com medo de tomar uma decisão, frustradas por não se verem reconhecidas, com raiva pela empresa ter tomado uma decisão que afetou seu dia-a-dia etc.

São muitos os possíveis motivos que levam as pessoas à necessitar serem ouvidas. Em muitos casos não se trata nem de uma coisa específica, e sim de um acúmulo de pequenas coisas. O ser humano costuma não ser muito bom lidando com sentimentos, então um comportamento comum é tentar simplesmente ignorar várias coisas que no fundo ainda incomodam.

Ouvir é uma prática tão importante que a principal atividade que um gestor deve desempenhar, perante seus liderados, é fazer one-on-ones frequentes. One-one-ones são conversas onde o gestor está lá para ouvir os liderados, entender se existe algum desconforto deles em relação à alguma coisa, seja pessoal ou profissional, e, dentro do possível, ajudar o liderado a contornar esses problemas. Sim, a principal ferramenta do gestor é ouvir.

### **Ouvir é um diferencial**

Eu não tenho muitas lembranças de colegas de trabalho que eram bons ouvintes. Essa é uma habilidade que raras pessoas desenvolvem. É um terreno que poucas pessoas estarão lá para competir contigo. Se você praticar com frequência, pode rapidamente criar esse diferencial na sua carreira.

O curioso é que em muitos casos a necessidade das pessoa está em simplesmente serem ouvidas. Você não precisa dar opiniões, sugestões nem dicas. Você só precisa ouvir mesmo. As pessoas gostam de falar, expressar suas opiniões. A gente tem a impressão

de que o que sabemos é importante e precisa ser espalhado para o mundo, então por que não falar? Isso acaba acontecendo também nas nossas conversas do dia-a-dia. Quando um colega dá uma opinião, a nossa tendência é querer dar a nossa opinião também, quando poderíamos simplesmente pedir para a pessoa falar mais sobre o que ela pensa. Repare em como seus colegas interagem quando têm uma conversa normal no dia-a-dia.

Ouvir é uma forma de ajudar seus colegas a se desintoxicarem de algumas emoções e a se conhecerem melhor. Você não precisa ser gestor para isso, basta usar algumas técnicas que vou citar mais adiante. Como consequência você vai nutrir melhores relacionamentos, será visto como uma pessoa mais confiável e poderá ajudar indiretamente na melhoria de performance da pessoa e da equipe.

## **Não julge**

Talvez o principal motivo pelo qual as pessoas costumam não expor os problemas pelos quais elas passam se dá pelo medo de julgamento. O ser humano baseia muito do seu comportamento de acordo com o que outras pessoas podem pensar dele.

Agora que você sabe que esse sentimento existe, a sua missão é não julgar aquilo que a pessoa fala. O não-julgamento começa na sua forma de pensar. Quando você estiver ouvindo, não deve pensar se a pessoa está certa ou errada. É justamente isso que a pessoa teme. Encare o que ela fala como simples fatos, isto é, não são positivos nem negativos. Julgamento é exatamente a criação de significado para um fato.

Expressões faciais também podem denotar que você está fazendo um julgamento. Expressões de espanto, nojo e desaprovação são algumas formas do seu corpo mostrar como você está interpretando os fatos, isto é, julgando o que a pessoa está trazendo. Alguns são mais sutis, como negar com a cabeça enquanto a pessoa fala. Fazendo isso você mostra desaprovação, o que pode

levá-la e não querer continuar se abrindo contigo.

As palavras também podem trazer uma grande carga de julgamento se você usá-las de forma errada. Após a pessoa ter te contado algo, você pode reagir com *“por que você fez isso?”* ou você pode responder com *“como você estava se sentindo quando fez isso?”* A primeira reação aparenta trazer uma carga de julgamento. Essa é uma consequência da palavra *porquê*. Existe uma boa possibilidade da pessoa querer se justificar, exatamente o que ela não gostaria de precisar fazer para começo de conversa.

A segunda reação mostra que você tem interesse em entender mais sobre o que aconteceu, não o *porquê*. Isso não só abre espaço para a pessoa trazer mais fatos, como também a ajuda a entender melhor o que se passava com ela mesma. Autoconhecimento costuma ser uma grande fonte de insights sobre como a pessoa se enxerga e como ela pode lidar melhor com seus problemas.

## **Não interrompa**

Se você é como a maioria das pessoas, enquanto a outra pessoa fala, provavelmente você fica pensando no que vai responder. Esse é um sinal de que você ainda precisa praticar a escuta ativa. A interrupção é um caso mais claro de que você estava pensando no que responder. Você não só não esperou a pessoa terminar, como ativamente cortou o que ela estava falando só para você se expressar.

Em uma conversa normal do dia-a-dia isso é até esperado (apesar de um pouco mal educado.) Mas em uma conversa mais profunda o recomendado é que você faça justamente o oposto. Interrupções são inconscientemente encaradas como uma falta de vontade sua de ouvir o que a pessoa tem a dizer. E se você não se preocupa com o que ela tem a dizer, então porque ela se abriria com você? As pessoas gostam de serem ouvidas, então garanta que você irá ouvi-las até a última palavra.

Voltando do almoço sentei com um colega de equipe e começamos



a conversar sobre os negócios da empresa. Nessa época eu estava começando a praticar escuta ativa, então eu fazia questão de nunca interromper as pessoas. Eu sempre olhando nos olhos dele enquanto nós conversávamos, e em um momento ele falou uma frase que parecia ter parado bem no meio, mas eu não tinha certeza. Ficamos em um silêncio ensurdecedor, e eu calado olhando nos olhos dele. Depois de mais de dez segundos ele continuou de onde tinha parado. Eu poderia ter interrompido, mas fiz questão de esperar pacientemente. E é exatamente isso que você deve fazer daqui em diante.

*A natureza nos deu duas orelhas e uma só boca para nos advertir de que se impõe mais ouvir do que falar.*  
— Zenão de Cítio

## Não dê conselhos

Normalmente as pessoas acham que o valor da conversa está naquilo que elas falam. Se a pessoa vem falar contigo, é porque ela deve querer seus conselhos, certo? Na maioria das vezes eu diria que não.

Quando alguém te chama para conversar, no fundo o que ela precisa é de um [patinho de borracha](#). Tá bom, não exatamente um patinho, mas também não alguém que vai ficar dando conselhos.

Existem basicamente dois problemas ao dar conselhos. O primeiro é que quando você dá um conselho, provavelmente você está tentando resolver o problema errado. Não que a pessoa tenha mentido, mas na maioria das vezes o que a pessoa fala não é de fato o problema raiz. Mas você vai ficar sedento em dar o conselho porque tem a resposta perfeita na ponta da língua. Essa ansiedade vai evitar que você cave um pouco mais fundo para entender o que está por trás do que a pessoa fala. Se você entrar na conversa já decidido de que não dará conselhos, então pelo menos esse problema você já vai evitar.

O segundo é que mesmo que você identifique a causa raiz, o

seu conselho vai ser medíocre. Você não tem todos os fatos em mãos. Seu perfil de tolerância a risco é diferente da pessoa. Suas experiências de vida são diferentes da pessoa. Suas habilidades são diferentes da pessoa. Com tanta coisa diferente, o que te faz acreditar que seu conselho é perfeitamente aplicável a ela.

Uma situação que você deve ser cuidadoso ao dar conselhos é quando você quer motivar uma pessoa a mudar algo. O ser humano fica muito mais propenso a executar aquilo com o que ele mesmo se comprometeu do que aquilo que ele ouviu de outra pessoa. Aqui o indicado é que você ajude a pessoa a chegar a um próximo passo por conta própria em vez de seguir aquilo que você falou.

## **Faça perguntas**

Se é bom evitar conselhos, então a ferramenta que te resta para interagir com a pessoa são as perguntas. Por incrível que pareça, as perguntas têm um potencial maior de causarem um impacto positivo na pessoa do que quaisquer afirmações que você venha a fazer. Isso acontece por um motivo muito simples: Perguntas ajudam a pessoa a se conhecerem melhor. Ela vai entender melhor o que a leva agir de certa forma. Ela vai entender os medos que tem. Ela vai entender melhor as alternativas que existem. Ela vai entender melhor o problema que tem em mãos. Nunca subestime o poder das perguntas.

Pessoas adoram falar sobre elas mesmas, então tire proveito disso e faça perguntas para que elas possam se sentir bem em ter alguém as ouvindo. Um fato curioso que eu reparei ao longo das minhas práticas é que se você fizer um bom trabalho de engajar a pessoa com perguntas, em algum momento da conversa ela vai querer saber mais sobre você também. Mas cuidado para que sua conversa não vire um interrogatório. Dê preferência a fazer perguntas abertas, isto é, aquelas que não podem ser respondidas só com um *sim* ou *não*.

A melhor forma de fazer boas perguntas é se importando de verdade com a pessoa. Você precisa sair do automático de dizer “*tudo bem?*” e esperar que a pessoa responda afirmativamente. Se a pessoa responder “*estou ótimo!*” então se você realmente se importa com ela, provavelmente vai querer saber o que aconteceu para ela dizer que está ótima. Não estou dizendo que você tem que ser o chato que quer saber tudo sobre a vida da pessoa, mas sim que você pode usar essa forma de pensar para fazer perguntas que as engajem mais.

## Valide o que você entendeu

Quando um avião se aproxima de um aeroporto para pousar, o piloto fala para o controlador de tráfego aéreo: “*Permissão para pousar.*” O controlador responde: “*Permissão para pousar concedida.*” Repare que o controlador poderia ter falado simplesmente *concedido*, mas ele começou a frase repetindo o que o piloto falou. Este protocolo serve para evitar que o controlador entenda um comando e conceda outro. Se o piloto tivesse dito “*Permissão para arremeter,*” por exemplo, quando ouvisse de volta “*Permissão para pousar concedida*” ele saberia que não poderia proceder com a manobra.

Essa mesma técnica pode ser usada por você durante uma conversa. Mesmo sendo um bom ouvinte, você pode não entender exatamente o que a pessoa quis dizer, daí pode validar se você entendeu o que ela falou. Para isso você precisa explicar com as suas palavras aquilo que entendeu da pessoa. Três coisas podem acontecer. A primeira é a pessoa concordar com você. A segunda é a pessoa concordar com você e acrescentar mais alguma coisa. A terceira é a pessoa discordar de você e explicar novamente o que ela quis dizer.

Todas são benéficas para a conversa. No primeiro caso porque você sabe que entendeu exatamente o que a pessoa queria dizer, o que te facilita definir como prosseguir com a conversa. No segundo caso porque você vai perceber que pescou alguma parte, mas não

tudo, e agora vai ter a chance de entender melhor. No terceiro caso porque você vai ter uma nova chance de entender o que a pessoa disse e evitar um grande mal entendido.

## **Exercício**

Em sua próxima conversa, busque fazer pelo menos cinco perguntas antes de cada afirmação. Isso vai te forçar a entender exatamente o que passa pela cabeça da pessoa, e consequentemente vai te tornar um melhor ouvinte.

No começo pode ser difícil, mas se mantenha firme porque quando as coisas começarem a funcionar, você não vai mais conseguir se imaginar agindo como no passado.

## Capítulo 24 • Nutra relacionamentos

Em uma área com tantos profissionais introvertidos, é fundamental que a gente converse sobre como nutrir relacionamentos. Acabamos não dando muito valor para eles, e trabalhamos de empresa em empresa conhecendo pessoas novas e esquecendo as antigas.

Nutrir relacionamentos é um trabalho ativo e permanente. Se ele já é útil fora do ambiente de trabalho, é ainda mais útil dentro dele. Lembre que são pessoas que tomam a decisão de você receber ou não um aumento. São pessoas que decidem se você é promovido ou não. São pessoas que te convidam ou te rejeitam em um novo projeto. Se essas relações ficam desnutridas, as suas chances de crescimento podem diminuir drasticamente.

Não importa se você é introvertido ou extrovertido, a natureza humana é implacável. Quando se trata de relacionamentos, a sociedade invariavelmente vai dar preferência àqueles que se relacionam bem. Não se trata de você ser a pessoa mais popular do seu círculo social, e sim de fazer o mínimo e lembrar que as pessoas existem, lembrá-las que você se importa com elas e que está à disposição.

### Pessoas multiplicam oportunidades

Quando você tem um bom relacionamento com uma pessoa na sua empresa, as chances são altas de que ela queira trabalhar novamente contigo no futuro. Se ela vai trabalhar em uma boa empresa e sente que você poderia ajudar, é provável que ela entre em contato contigo para te convidar a participar do processo seletivo. Dependendo da posição dela, pode ser até que você nem precise participar do processo seletivo.

Nas *Big Techs*, por exemplo, uma das poucas formas de você participar do processo seletivo é através de indicação. Se você for um bom profissional e teve um bom relacionamento com uma

pessoa que foi trabalhar lá, não seria nada estranho se ela te indicasse à vaga.

Outra possibilidade é que essa pessoa decida criar um negócio próprio, e por ter um bom relacionamento contigo ela pode querer te convidar para empreender junto dela. Oportunidades ocultas podem surgir única e exclusivamente por conta dos seus relacionamentos.

## **Crie novos relacionamentos**

Quanto mais pessoas você conhece, mais oportunidades você pode ter. É evidente que você não vai ter um relacionamento íntimo com cada uma delas, e nem é esse o ponto. No fim das contas se trata dela te conhecer a ponto de saber no que você é bom, e, se possível, se importar contigo também.

Uma boa forma de criar relacionamento é participando de eventos. Eles reúnem pessoas que têm basicamente os mesmos interesses que você, então você nem precisa buscar um assunto que interessa a ambos ao mesmo tempo.

Se você for tímido, uma dica simples é abordar uma pessoa que esteja sozinha e perguntar a ela o que ela está achando do evento. Se ela responder monotonamente com “*Está legal,*” por exemplo, você pode perguntar qual palestra ela gostou mais até então. Se você quiser abordar alguém logo no início do evento, pode perguntar qual a expectativa dela. Daí em diante a conversa deve fluir normalmente. Só não esqueça de se interessar genuinamente na pessoa e no que ela está falando.

Uma ótima forma de criar novos relacionamentos, porém muito mais trabalhosa, é criando algo que seja útil para as pessoas. Depois de criar meu podcast eu tive contato com pessoas incríveis. Não vou citar nenhuma para não ser injusto com as outras, mas várias vezes eu pensei: “*Não acredito que vou conversar com essa pessoa!*” Crie algo que chame a atenção delas, e consequentemente elas estarão muito mais abertas quando você se aproximar.

No ambiente de trabalho você pode frequentemente conhecer pessoas diferentes. Podem ser pessoas de outras equipes ou até de outras áreas. Se a sua empresa tiver fóruns para assuntos que abrangem várias equipes, como um encontro de Front-ends, por exemplo, então essa é uma boa oportunidade de conhecer pessoas. Desse ponto em diante basta manter o contato.

## **Mantenha contato**

Relacionamentos nascem, crescem e morrem se você deixar. Sabe aquela pessoa massa que você conheceu em um evento mas que nunca mais teve contato? Provavelmente o relacionamento entre vocês faleceu.

O curioso é que para manter relacionamentos não é necessário muito mais que mandar uma mensagem para a pessoa perguntando como ela está, o que anda fazendo e se você pode ajudar com alguma coisa. Hoje em dia não existe mais justificativa para você não manter contato. Você pode enviar uma mensagem no LinkedIn ou no Instagram, por exemplo. Se você quiser dar um passo além, pode marcar uma conversa por vídeo.

Talvez você pense que está sendo chato com ela, mas a realidade é que dificilmente você será visto dessa forma. Pessoas gostam de serem lembradas. Elas se sentem especiais de alguma forma. Você poderia estar assistindo à alguma série do Netflix, mas lembrou da pessoa e parou por alguns minutos para dar atenção à ela. Isso soa quase como um elogio.

Tome cuidado para não criar a expectativa de que todo mundo vai te responder. Algumas pessoas podem ler suas mensagens e ignorá-las. Ser rejeitado faz parte do jogo da vida, então simplesmente siga em frente. A pessoa está perdendo uma oportunidade de voltar a falar contigo. Talvez você lembre dela quando surgir algo legal, mas por ela não ter te respondido você pode preferir não tentar entrar em contato novamente. Não que eu recomende isso, mas é compreensível se você seguir essa linha.

Pessoas que são muito assediadas (no bom sentido) podem estar menos dispostas a te responderem. Mas isso não significa que você não pode tentar entrar em contato com elas. O pior que pode acontecer é você ser ignorado, mas isso já vinha acontecendo mesmo antes de você mandar a mensagem, então na prática o pior cenário é nada mudar.

## **Crie conexões**

Se por um lado é bom criar novos relacionamentos, por outro é melhor ainda quando você conecta as pessoas. Se você conhece uma pessoa que pode ajudar a resolver o problema de outra, então não pense duas vezes antes de conectá-las.

Para fazer isso você precisa basicamente de duas coisas. A primeira é ter uma ampla rede de conexões. Quanto mais pessoas você conhecer, mais possibilidades terá de conectá-las. A segunda é que você precisa saber quais problemas elas enfrentam no momento. Talvez um conhecido precisa de um Front-end freelancer confiável para um projeto e você conhece a pessoa perfeita para indicar, mas se você não sabe dessa necessidade, não vai fazer nada. E uma forma de descobrir isso é justamente entrando em contato com essas pessoas periodicamente.

Sempre se mantenha aberto a pessoas que venham falar contigo. Isso aumentará ainda mais as chances de você encontrar conexões que façam sentido para elas. Se você não responder ou for grosseiro em algum momento, existem boas chances da pessoa te ignorar dali em diante.

## **Sempre pense em como ser útil**

Se você quer ter um bilhão de Reais, então ajude um bilhão de pessoas. Empresas existem para resolver problemas, é por isso que elas ganham dinheiro em troca. Sempre tenha em mente que ajudar as pessoas é uma das melhores formas de você se ajudar no futuro.



Se você esperar precisar das pessoas para pedir a ajuda delas, provavelmente terá sérias dificuldade em ser ajudado. Dificilmente alguém vai fazer questão de te ajudar sendo que vocês não se falam há anos. Lembre do gatilho da reciprocidade: As pessoas se sentem inclinadas a te ajudarem se você as tiver ajudado antes.

Tudo começa por você. Não espere que as pessoas venham falar primeiro contigo. O mundo não gira em torno de você. Seja humilde, entre em contato com elas e busque ajudá-las no que for possível.

Cuide para não esperar nada em contrapartida. Algumas pessoas vão te sugar e ir embora. Esse é um problema delas, não seu. No jogo das probabilidades existem boas chances de você sair ganhando se ajudá-las.

Quando me refiro a ajudar, não estou me referindo necessariamente a fazer algum trabalho para elas. Ajudar pode ser algo tão simples quanto dar uma indicação de livro, conectá-la com outra pessoa, oferecer uma oportunidade na sua empresa, e até parar por alguns minutos para ouvi-la. Pense que qualquer necessidade que a pessoa tenha pode ser um potencial para você ajudá-la. Se a pessoa disser que não quer a sua ajuda, não insista. O objetivo é ser útil, e não chato.

## **Exercício**

Quando foi a última vez que você entrou em contato com as pessoas que trabalharam contigo em empresas anteriores. Entre em contato com elas para saber como estão e o que vêm fazendo. Se quiser dar um passo além, marque um encontro com todos os membros de uma antiga equipe.

## Capítulo 25 • Seja empático

Sempre que eu leio um bom livro, penso: *“Todo mundo deveria ler esse livro!”* Esse pensamento é natural. Se o livro foi bom para mim então deve ser bom para outras pessoas também. Isso acontece porque projetamos nossas experiências, sentimentos e vontades nas outras pessoas, e temos a ilusão de que elas vão se comportar e gostar exatamente daquilo que gostamos.

Empatia não significa fazer com o outro o que gostaríamos que fosse feito conosco. Empatia significa fazer com o outro aquilo que ele gostaria que fosse feito. Essa diferença é sutil porém crucial.

Quando me tornei líder, minha primeira atitude foi conhecer cada pessoa da equipe e entender onde elas gostariam de chegar. Esse trabalho é importante para que eu saiba como posso ajudar cada uma delas individualmente, evitando o problema de rivalidade para crescimento dentro do próprio time.

Quando você se tornar líder, vai precisar agir de forma semelhante. Mesmo que você não seja um gestor de pessoas, vai precisar saber lidar com cada membro da equipe para extrair o máximo de cada um. Assim você terá uma alavancagem muito maior para fazer entregas.

### **As pessoas não têm o mesmo nível de experiência e conhecimento que você**

Um comportamento comum de pessoas bem sucedidas é achar que todo mundo precisa ser igual a elas. Em diversos casos o nível de exigência delas vai muito além do que seus pares são capazes de atender no curto prazo. Se os colegas não são capazes de atender a suas expectativas, então eles são considerados fracos demais para estarem ali.

Com esse comportamento dificilmente uma pessoa fica no papel de liderança por muito tempo. Ou ela vai criar um turnover alto na equipe e rapidamente será tirada desse papel, ou a pessoa

vai se sentir frustrada e desistir de ser líder (talvez até mude de empresa.)

Criar altas expectativas para pessoas menos experientes costuma não ser uma boa receita. Você precisa entender que as pessoas evoluem aos poucos, e que se elas cometerem um erro, então é sua responsabilidade, como uma pessoa mais experiente, de guiá-la para que ela não cometa o erro novamente. Quando alguém comete um erro acidentalmente ou por falta de experiência, você deve entender que ambas as causas são solucionáveis. A primeira criando melhores processos, e a segunda ajudando a pessoa a se desenvolver.

É ilusório achar que todo mundo vai ser tão experiente quanto você. Uma das expectativas de profissionais mais sêniores é justamente que sejam capazes de ajudar os menos experientes. Quanto mais você for capaz de fazer isso, mais você demonstra que está apto a assumir um papel de liderança. Lembre-se que liderança começa nos pequenos atos, e não no cargo que a empresa por ventura venha a te dar.

## **As pessoas estão passando por problemas que você não está**

*“Quem vê cara não vê coração.”* Cansei de ouvir esse provérbio na minha vida, e aposto que você também. Mesmo sendo tão popular, nosso comportamento não contribui muito para que ajamos dessa forma. Se não sabemos pelo que o outro está passando, então não é uma boa ideia julgá-lo ou reprimí-lo por algo que tenha feito. O primeiro passo é justamente entender o contexto de como aquilo se deu.

Contexto faz toda a diferença. Quantas vezes eu não critiquei devs que escreveram um código ruim e já tinham saído da empresa. Essa atitude não é nada boa por diversos motivos, mas principalmente porque eu não sei qual era o contexto desse dev na época. Eu não sei se ele teve as mesmas oportunidades que eu

para aprender. Eu não sei se ele estava sendo pressionado a fazer a entrega. Eu não sei nada a não ser o resultado do trabalho dele.

## **Seja severo apenas consigo mesmo**

Lendo o livro até este ponto você deve ter percebido o quanto você precisa se dedicar para alçar vôos mais altos na sua carreira. Várias das habilidades que citei até agora vão exigir força de vontade e prática da sua parte. Quanto mais alto você quer alcançar, maior é o preço para chegar lá. Ninguém tem sucesso na carreira por um acaso.

Porém não é pelo fato de você ter sede de crescimento que significa que outras pessoas devem ser cobradas da mesma forma, mesmo que elas tenham sonhos ainda maiores que os seus. A única pessoa que decide o quanto ela vai se esforçar para alcançar um objetivo é ela mesma.

É imprescindível que você tenha a mais nítida visão disso, porque quando você se tornar líder, seus liderados vão ter seus próprios objetivos, e você será responsável por guiá-los. Não é você quem julga o quanto é necessário que eles pisem no acelerador, e sim eles mesmos.

A única situação onde você pode cobrar mais da pessoa é se ela não estiver alcançando o resultado esperado para uma pessoa do nível de senioridade dela, mas esse é um problema que você vai precisar lidar lá na frente, então nem precisa ter ele em mente nesse momento.

Lembre-se que a única coisa que você controla é você mesmo. Quando se trata de fatores externos, o máximo que você pode fazer é influenciar, mas a influência também não garante nada. Respeite o tempo delas. Respeite as prioridades delas. Respeite as dores delas. Respeite o histórico delas. Respeite os objetivos delas. Tudo que mencionei aqui vale para todos à sua volta: Seus colegas, seus líderes e seus futuros liderados.

## Exercício

Existe algum sistema ou trecho de código que um antigo desenvolvedor criou e deixou de legado para você? Se sim, imagine que ele era um programador totalmente sensato, em seguida pense em 5 motivos que levariam um programador sensato a ter deixado o código do jeito que está hoje.

Isso te ajudará a criar empatia e parar de culpar a pessoa, além de contribuir para dissipar o sentimento de raiva que normalmente surge em uma situação assim.

## Capítulo 26 • Gerencie seu líder

Se existe uma coisa que eu literalmente já cansei de ouvir foram reclamações de chefes. E sim, eu também estive nesse barco por muitos anos. Esse é provavelmente o assunto mais polêmico quando se trata de gestão de carreira.

*“As pessoas não pedem demissão da empresa, e sim de seus chefes.”*

Essa frase é bem famosa e apesar de não ser 100% verdadeira, existe uma grande carga de verdade nela. O ponto é que se você quer levar a sério crescer na carreira, então invariavelmente precisa aprender a lidar com seus líderes. Se existe uma certeza em relação à sua carreira é que em algum momento você vai ter um chefe que não gosta, então é importante saber como reagir em relação a isso.

Mesmo quando você gostar do seu líder, não necessariamente a atuação dele vai estar alinhada àquilo que você busca para si. Você pode, por exemplo, estar buscando crescer, mas seu líder não te diz exatamente o que você precisa fazer para dar um próximo passo na carreira. Ou ainda você pode estar buscando tranquilidade por um tempo, mas seu líder te cobra um prazo atrás do outro.

### **Aceite a dinâmica de poder entre vocês**

Não importa o quão horizontal sua empresa diz que é, seu líder tem autoridade em relação a você. Aprenda a conviver com isso. Isso não significa que ele não pode te ajudar ou ser gente boa contigo, mas existem situações onde ele talvez seja obrigado a exercer essa autoridade, então você não pode se espantar quando acontecer.

Essa dinâmica de poder não significa que você deve abaixar a cabeça nem nada assim. Muito pelo contrário, toda vez que você discordar dele você não só pode como deve deixar isso claro. É importante que você entenda que existe uma dinâmica de poder

para não se sentir frustrado quando ele der a palavra final em relação a algum assunto. Em última instância é ele quem vai responder pelos resultados.

Como líder eu tento evitar ao máximo exercer o poder que eu naturalmente tenho dada a minha posição, e assim deveriam fazer todos os líderes. Mas eu não posso assegurar que todos os líderes vão fazer isso, por isso é importante que você saiba trabalhar com chefes mais autoritários também. Não é para reclamar nem se curvar, e sim aceitar o fato de que existe uma diferença hierárquica a ser respeitada. Siga esse pensamento e as coisas fluirão de forma mais suave.

## **Descubra o que ele espera de você**

Todo líder é diferente. Apesar de óbvio, faço questão de deixar isso claro para que você tenha em mente a importância de conhecer seu líder. Imagino que você tenha uma boa ideia de como fazer o seu trabalho, mas seu líder talvez tenha expectativas diferentes de você. Enquanto seu antigo líder esperava que você focasse em qualidade, o novo líder talvez espere que você foque em cumprir os prazos, por exemplo.

Não espere que você faça o trabalho “errado” para descobrir o que é importante para ele. Ativamente marque conversas frequentes para entender onde ele imagina que você pode atuar. Você não é mais um desenvolvedor iniciante que espera o trabalho cair nas suas mãos para que você possa fazer. Encare como sua responsabilidade extrair dele como ele imagina que você pode ser mais eficaz. Se você não sabe quais expectativas ele tem de você, pergunte.

## **Sinta-se co-responsável pelo sucesso dele**

Quanto mais você contribuir para o sucesso do seu líder, mais você será lembrado em futuras discussões sobre crescimento. Se você é capaz de contribuir com ele, isso significa que você aparenta

ter um nível de maturidade maior do que a média. São poucos os casos onde liderados estão dispostos a trabalharem em conjunto com seus líderes, então isso pode te destacar da maioria.

Você pode trabalhar pelo sucesso do seu líder de diversas formas. Correndo atrás de resolver problemas que antes dependiam dele. Ajudar o time a tomar decisões que antes precisavam passar por ele. Puxando o time para fazer as entregas que estavam combinadas. Você só não deve assediar ninguém moralmente ou pensar que é você quem manda agora. Todo esse movimento precisa ser na camaradagem com seus colegas. Essa é uma boa forma de você exercitar a influência sem ainda ter autoridade.

### **É sua responsabilidade buscar ter um bom relacionamento com ele**

Nunca espere que outra pessoa faça aquilo que pode ser benéfico para você. Se é importante para você, então é você quem tem que garantir que a coisa aconteça. O relacionamento com seu líder é mais uma coisa que você precisa buscar.

Para manter um bom relacionamento você precisa ter contato frequente com ele, fazer as entregas que ele espera, ajudá-lo sempre que possível e não ser motivo de queixa. Se vocês sempre estiverem se falando, naturalmente vão desenvolver um relacionamento amigável. Se ele não te procura, então é você quem deve correr atrás dele.

### **Você não precisa concordar com tudo que ele diz**

Se você concorda com tudo que ele diz, você vai ser visto como puxa-saco. Isso pode te levar a perder o respeito dos seus colegas e resultar em entregas ruins para a equipe. O seu trabalho é entregar bons resultados, e não concordar com tudo que ele diz. Você vai expor todos os argumentos necessários para convencê-lo de que você está certo (caso esteja,) e tudo bem se ele discordar.



Uma vez que a decisão estiver tomada, cabe a você chegar ao melhor resultado possível. Jogar contra é a pior decisão que você pode tomar. Essa atitude pode minar toda a confiança que seu líder tem em você, além de potencialmente atrapalhar os resultados da sua equipe. Use o princípio *Disagree & Commit*. Ele diz que não tem problema em discordar do caminho a ser tomado, mas uma vez que os próximos passos forem definidos, todos precisam remar na mesma direção.

## **Mantenha-o atualizado**

Para que você cresça na empresa, seu líder precisa saber de tudo que você tem feito. Isso é importante demais para que você somente deixe na mão dele. Nada garante que seu líder está vendo tudo que você está fazendo. E mesmo que ele veja, nada garante que ele anote ou lembre de tudo que aconteceu. Você não pode deixar de crescer por conta de um possível desleixo dele.

Dito isso, busque mantê-lo atualizado de tudo que acontece. As entregas que você faz, os desafios que contornou, as contribuições com outras equipes, sua evolução em termos de conhecimento, os experimentos que tem feito etc. Não só fale tudo, como também deixe registrado de forma escrita. Algo tão simples quanto um documento no Google Docs já deve ser o suficiente. Faça anotações semanais, fale sobre elas nas reuniões de one-on-one e mande o consolidado no final do mês.

Essas anotações vão ser úteis quando ele fizer sua avaliação de desempenho. Vai ficar muito mais fácil justificar um aumento salarial ou uma promoção. Nessas discussões de nivelamento que acontecem durante a avaliação de desempenho, quanto mais dados seu líder tiver para te defender, melhor. Se ele não fizer, faça você mesmo. Não dê sorte ao azar.

## **Seja proativo**

Invariavelmente você vai ter um líder que te dá zero direcionamento. De alguma forma você vai ter que fazer um trabalho sem saber exatamente para onde ir. Nesse caso você pode puxar essa responsabilidade e definir seu próprio rumo. A partir dos objetivos da empresa, você pode pensar em como você especificamente pode contribuir com eles. Uma vez definido, leve seu plano ao seu líder e valide com ele se seu plano faz sentido e se pode executá-lo.

Esse alinhamento é importante para evitar surpresas. Não seria nada legal se depois de alguns meses você descobrisse que trabalhou em iniciativas que seu líder não concordava. Diversos motivos podem levar seu líder a não te dar uma direção, mas apesar desse ser um trabalho dele, a falta de direcionamento pode afetar sua efetividade, então o problema que era dele passa a ser seu também.

Como uma pessoa que busca assumir papel de liderança, é muito importante que você consiga fazer seu próprio julgamento dos problemas que precisam ser atacados para trazer melhores resultados à empresa. Quanto antes você demonstrar isso, mais rápido será considerado para um papel de liderança.

## **Ofereça ajuda**

Se você perceber que seu líder tem dificuldade de executar o próprio trabalho, não hesite em oferecer ajuda. Qualquer ajuda que você der não só terá impacto nos resultados da empresa, como também levará seu líder a confiar mais em você. Quanto mais você for capaz de ajudar seu líder, mais preparado você está para um dia assumir a posição dele, e mais confiante ele ficará de que você é capaz de executar em um nível mais alto.

## Garanta que as coisas aconteçam na ausência do seu líder

Um medo que muitos líderes têm é de saírem de perto da equipe e o andamento das tarefas ficar mais lento. Se você for capaz de ajudar a manter o ritmo de entregas, então demonstrará que é uma pessoa confiável e que tem capacidade de fazer as coisas acontecerem. Se você consegue fazer o que seu líder faz, então tem boas chances de ser considerado para essa posição no futuro.

## Comporte-se como adulto

Um motivo muito comum de reclamações de chefes é que eles não reconhecem as pessoas, não dão oportunidades, não promovem, não dão aumento etc. Se você reclama sobre essas coisas com seus colegas, então está agindo como uma criança. Pare imediatamente.

Sempre que você quiser algo do seu líder, peça diretamente a ele. Simples assim. Quer ser promovido? Fale com ele. Quer um aumento salarial? Fale com ele. Quer ser mais reconhecido? Fale com ele. Quer ter mais oportunidades? Fale com ele. Quer mudar de equipe? bom, acho que você já sabe a resposta.

Quando for falar especificamente sobre salário ou promoção, eu recomendo que você fale alguma coisa nessa linha: *“Eu gostaria de saber o que eu posso fazer para ter um aumento salarial de X.”* Não tem problema se você não se sentir confortável de levar o valor exato que busca, mas entenda que um possível aumento pode vir abaixo do que você espera. Se ele disser que não consegue te dar um aumento para chegar ao valor que você falou, então sugira quebrar essa meta em metas menores. Uma vez que vocês fizerem um acordo, mostre que você está comprometido e faça o trabalho necessário.

Quando se trata de reconhecimento e oportunidades, você pode ser mais específico dizendo o que você busca em termos de reconhecimento e oportunidade. Você pode dizer: *“Como eu posso fazer para ter a oportunidade de liderar um projeto na minha*

*equipe. Estou buscando crescer na carreira e pensei que essa era uma boa forma de exercitar novas habilidades.”* Ainda que ele não saiba responder de bate-pronto, pelo menos vai considerar te incluir em uma iniciativa dessa natureza assim que ela surgir. Quanto mais específico você for, melhor. Deixar seu objetivo claro também é importante. Se ele entender que você consegue alcançar seu objetivo de outra forma, então ele te fará essa proposta. Lembre que é ele quem te avalia, então se ele diz que é melhor, provavelmente é melhor mesmo.

## **Exercício**

Como você pode ajudar seu líder a alcançar melhores resultados? Converse com ele para entender melhor quais os seus desafios e ajude-o sempre que possível. Sempre que tiver resultados, positivos ou negativos, compartilhe com ele. Quanto mais você compartilhar, mais ele vai entender que você está levando seu trabalho a sério.

## Conclusão

Logo no começo da minha carreira participei de um evento que fez minha cabeça explodir. Eu não imaginava que o ambiente de trabalho poderia ser tão legal quanto as pessoas estavam pintando ali. Era um evento sobre desenvolvimento Ágil. Tive meu primeiro contato com algumas pessoas que viraram medalhões nessa área, como o CFC e o Garrido, e a Samanta Cicilia, que já naquela época era uma figurinha carimbada na comunidade de qualidade.

Participei de algumas dezenas de eventos nessa área. Eu fazia questão de consumir todo conteúdo sobre agilidade que vinha pela frente. Aprendi sobre gestão de produtos, sobre processos e sobre pessoas. Eu gostava tanto de participar dos eventos e falar sobre esse assunto com as pessoas que meu sonho passou a ser trabalhar exclusivamente com isso. Eu amava tecnologia, mas essa força era maior.

Meu sonho era me tornar um Agile Coach. Ajudar equipes a se organizarem melhor para entregar resultados. Eu sabia sobre Scrum, sobre Kanban, sobre eXtreme Programming, mas por algum motivo ainda não me sentia preparado. Lembro que em uma conversa com um antigo líder ele comentou que no passado uma pessoa tinha pedido demissão para trabalhar em uma consultoria muito famosa na área de Agilidade. Nesse momento eu fiquei sonhando que poderia ser comigo.

O medo me impediu de dar qualquer passo no sentido de me tornar um Agile Coach. Nunca me apliquei a uma vaga. Nunca falei para ninguém, fora meus próprios colegas, que eu tinha esse sonho. Eu continuava ali no dia-a-dia programando e não executando nenhuma ação concreta que me fizesse alcançar meu objetivo. Conclusão: Não fui Agile Coach nem sequer por um dia.

Contraste isso com a história de um antigo colega de equipe. O sonho dele era trabalhar fora do Brasil. Ele já não suportava mais

a qualidade de vida e salários daqui. Não via outro futuro para a própria carreira que não fosse trabalhar no exterior. Ele tirou a certificação de Inglês, se aplicou em diversos processos seletivos mundo afora. Canadá, Portugal e Holanda são só alguns países que me vieram em mente. Ainda no Brasil ele se mudou para outras cidades com a expectativa de que se sentisse melhor, mas sua cabeça ainda estava em trabalhar fora do Brasil.

Com cerca de dois anos nessa batalha, ele finalmente foi aprovado em um processo seletivo na Europa e logo se mudou para lá. Na última vez que conversei com ele, parecia estar bastante satisfeito com a escolha e o que tinha alcançado. No fim ele conseguiu chegar onde queria.

Por que ele conseguiu e eu não? Aliás, o que leva algumas pessoas a alcançarem seus objetivos enquanto outras ficam pelo caminho? Essa é uma questão que me intriga há muitos anos. Eu tive um colega, por exemplo, que no período de um ano saiu do absoluto zero em Inglês para criador de legendas de séries. Outras pessoas passam anos a fio estudando e não chegam nem perto dessa capacidade.

A conclusão que eu cheguei é que existem muitos aspectos que influenciam, mas o principal deles é aquele no qual eu gostaria de focar aqui é o quão obstinada a pessoa é em alcançar aquele objetivo. A obstinação pode ou não ter origem na racionalidade. Ela não depende de credo ou classe social.

Pessoas comuns têm um nível mediano de obstinação. Algumas parecem que descobriram como ligá-la em nível máximo. Como explicar, por exemplo, histórias de pessoas que foram de catadoras de lixo à empresárias de sucesso? Ou como explicar pessoas que tiveram todas as oportunidades na vida mas nunca alcançaram nada? É claro que os resultados das pessoas não se baseiam unicamente na obstinação. Duas pessoas igualmente obstinadas, por exemplo, podem ter destinos muito diferentes de acordo com os recursos que tiveram ao longo da vida.

Sabe meu antigo colega de equipe que foi trabalhar na Europa? Ele era obstinado por isso, e fez o necessário para alcançar esse objetivo. O rapaz que praticamente dominava Inglês com aproximadamente um ano de estudo também era obstinado. Ele era viciado em séries e esse foi o seu gatilho. Já no meu caso, eu não parecia tão obstinado assim. Apesar de gostar muito da ideia de ser um Agile Coach, minha obstinação não era grande o suficiente para que eu me aplicasse a uma vaga arriscando tomar um *não*.

Não ter um alto nível de obstinação não significa que a pessoa não possa alcançar seus objetivos, mas vai deixá-lo mais distante do que ele poderia estar. Uma forma de se tornar mais obstinado em relação ao seu objetivo é entender o *porquê* de alcançá-lo. O curioso é esse *porquê* não precisa ser inspirador para outras pessoas nem soar como a salvação da humanidade. A função do *porquê* é te mover nos momentos onde qualquer outra pessoa pararia, e só isso.

Te contei toda essa história para chegar aqui e te perguntar: Por que você quer se tornar Tech Lead? É bem possível que a primeira resposta que tenha vindo à sua cabeça seja algo do tipo “*Porque quero ajudar as pessoas*” ou “*Porque quero crescer na carreira*.” Nada contra essas respostas, mas elas parecem superficiais. Quando você tiver que escolher entre ler um livro sobre liderança e assistir a uma série no Netflix a sua resposta te faria caminhar no sentido de ler o livro? Se não, então o *porquê* ainda está muito superficial.

Se necessário, cave ainda mais fundo e descubra o *porquê* do *porquê*. A tendência é que seu primeiro *porquê* não seja profundo o suficiente, então continue cavando o quanto for necessário. Lembre que você não precisa contar sobre o seu *porquê* para ninguém, então não existe juízo de valor em relação a ele. Se ele é capaz de te mover, então é o *porquê* correto.

Os direcionamentos que eu dei ao longo do livro não serão necessariamente simples no dia-a-dia, e a ideia nem é essa. Mas se você

aplicar o que aprendeu, as chances de ter um futuro promissor na sua carreira estão todas a seu favor. Agora vai lá e faz!



## Referências

*Se eu vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes.*

— Isaac Newton

Não posso terminar este livro de outra forma a não ser citando as referências que me deram suporte. Recomendo a leitura de todas.

### Livros

- **Leading Without Authority:** *How the new power of co-elevation can break down silos, transform teams, and reinvent collaboration*
- **Leadership Strategy and Tactics:** *Field manual*
- **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes:** *Lições poderosas para a transformação pessoal*
- **Empatia Assertiva:** *Como ser um líder incisivo sem perder a humanidade*
- **Secrets to Winning at Office Politics:** *How to achieve your goals and increase your influence at work*
- **As 21 irrefutáveis leis da liderança**
- **Turn the Ship Around!:** *A true story of turning followers into leaders*
- **As 4 Disciplinas da Execução:** *Garanta o foco nas metas crucialmente importantes*
- **The Effective Manager**
- **Como Mensurar Qualquer Coisa.** *Encontrando o valor do que é intangível*
- **Implementando o Desenvolvimento Lean de Software:** *Do conceito ao dinheiro*
- **A velocidade da confiança:** *O elemento que faz toda a diferença*
- **RISE:** *3 practical steps for advancing your career, standing out as a leader, and liking your life*
- **Sucesso no trabalho:** *Como os melhores gestores e fun-*

*cionários trabalham menos e rendem mais*

- **Como fazer amigos e influenciar pessoas**
- **Just Listen:** *Discover the secret to getting through to absolutely anyone*
- **The Advice Trap:** *Be humble, stay curious & change the way you lead forever*
- **The Feiner Points of Leadership:** *The 50 basic laws that will make people want to perform better for you*

## Pela internet

- **Brag document** — *Julia Evans*
- **Seniority: the role of flying hours and the personal upgrade in a technology team's evolution** - *Bernardo Carneiro*
- **Is High Quality Software Worth the Cost?** - *Martin Fowler*
- **Aprendendo a aprender: ferramentas mentais poderosas para ajudá-lo a dominar assuntos difíceis** - *Barbara Oakley*
- **O risco da ruína vale a pena?** - *Thiago Nigro*
- **3x Explore, Expand, Extract** - *Kent Beck*
- **O fracasso não existe e eu posso provar** - *Geronimo Theml*
- **5 Key Teachings Of Stoicism For Living A Better Life** - *Ryan Holiday*
- **8 razões porque você não cumpre as suas metas** - *Geronimo Theml*