

**INOVA**  
BUSINESS SCHOOL

**É DESTAQUE**  
**NA REVISTA**

**Você** **slá**

CONFIRA A MATÉRIA DE CAPA QUE  
ABORDOU A PESQUISA REALIZADA  
PELO **PROF. MARCELO VERAS** SOBRE  
CARREIRA E COMPETÊNCIAS

## EMPREGO

O MERCADO DE CAFÉ EM CÁPSULAS CRESCE 40% AO ANO, ABRE FÁBRICAS E CONTRATA

## COMPORTAMENTO

POR QUE RECEBER BEM O FEEDBACK É TÃO IMPORTANTE PARA A SUA CARREIRA

## DINHEIRO

CONHEÇA AS FINTECHS, BANCOS VIRTUAIS QUE NÃO COBRAM TAXAS E NÃO TÊM BUROCRACIA

# Você **s/a**

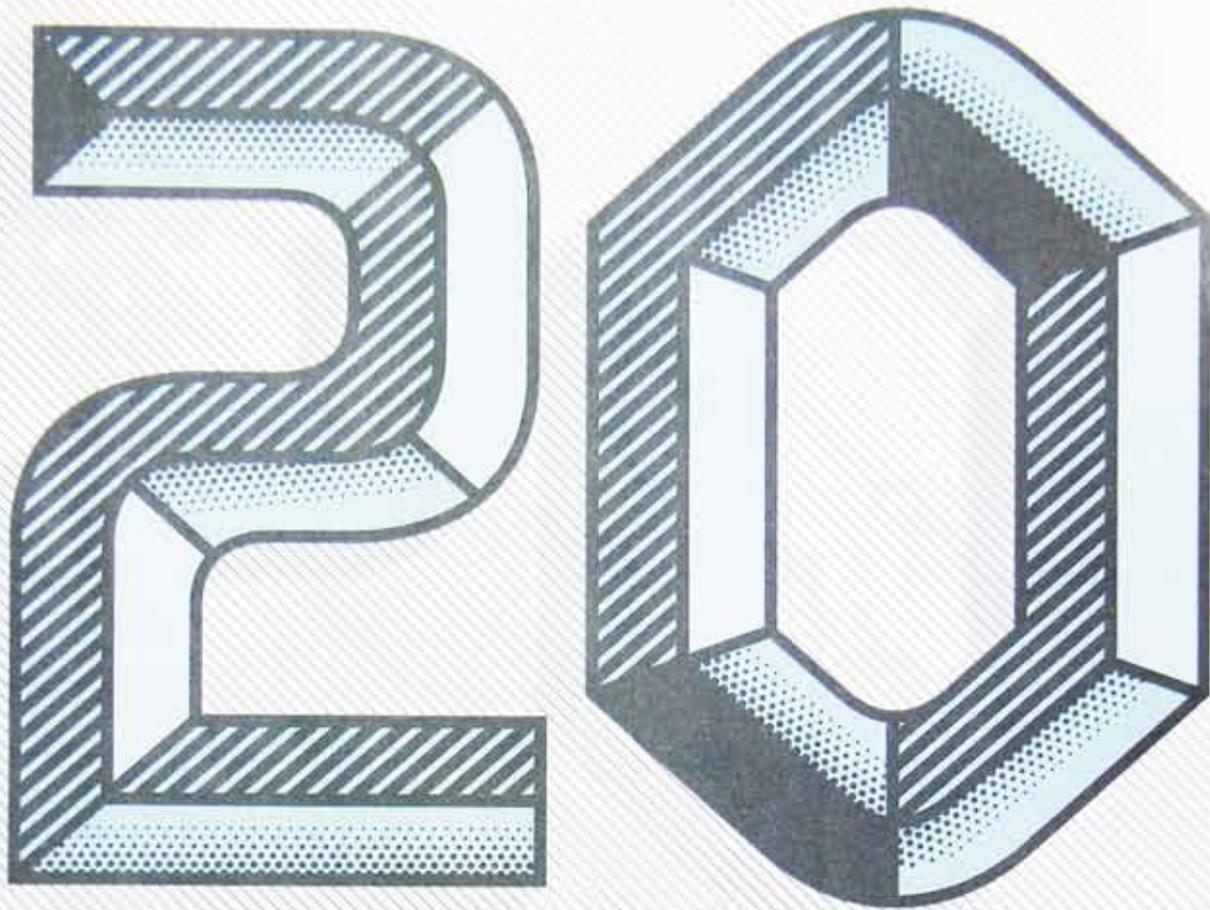


## COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

### • PARA VOCÊ SER UM BOM LÍDER •

Pesquisa exclusiva com 170 executivos revela quais são as habilidades que ajudam a trilhar um caminho de sucesso

**+** Os presidentes da Blue Tree, Cielo, Elektro e Grupo Boticário contam como se desenvolveram para chegar ao topo



# COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

• PARA VOCÊ SER UM BOM LÍDER •

---

GESTORES COMPETENTES E ADMIRADOS POSSUEM HABILIDADES EM COMUM. FOI O QUE DESCOBRIU O PROFESSOR **MARCELO VERAS** AO ACOMPANHAR POR DEZ ANOS 170 EXECUTIVOS BRASILEIROS. VEJA A SEGUIR AS 20 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA SE TORNAR UM BOM LÍDER - E COMO VOCÊ PODE DESENVOLVER CADA UMA DELAS

---

**POR BÁRBARA NÓR**

## INSPIRAÇÃO PARA CRESCER

**D**esde que foi lançada, em 1998, a VOCE S/A tem como missão levar a você, leitor, as tendências do mundo do trabalho, as lições de mestres e dos maiores especialistas em desenvolvimento e carreira, verdadeiras aulas de educação financeira e as melhores orientações para você alcançar seus objetivos profissionais – e pessoais. Nessa jornada de 18 anos, o tema liderança percorreu as nossas páginas muitas vezes. Por aqui, desvendamos o sucesso por trás do conceito do Líder Servidor, inspirado pelo americano James Hunter, autor do best seller corporativo *O Monge e o Executivo*, e até hoje seguido por tantas companhias quando pensam em moldar seu perfil de liderança. Por aqui, também, traçamos perfis de líderes considerados os mais eficientes, brilhantes ou admirados, como Abílio Diniz, Márcio Fernandes e Romero Rodrigues. Podemos dizer, portanto, que a reportagem de capa desta edição é um clássico da revista. Porque falar de liderança é fundamental para quem busca crescer na carreira – seja dentro de uma companhia ou tocando o próprio negócio. E o bom líder hoje é diferente do considerado bom líder em 1998 ou em 2005. Afinal, o mundo mudou. Os negócios mudaram. Os desafios são diferentes – e as gerações também. A única coisa que não mudou no conceito de liderança é que líderes não nascem líderes apenas. Eles precisam trabalhar muito, suar muito, errar muito para conquistar o título de bom gestor. Por meio da pesquisa

do professor Marcelo Veras, com 170 executivos ao longo de dez anos, buscamos identificar o que os bons líderes tinham em comum. Quais as competências essenciais que os fizeram chegar (bem) ao topo e ser considerados referências em seus postos. Chegamos a uma lista de 20 habilidades. Não, você não precisa nem vai conseguir reunir todas elas se seu objetivo é ser líder. A primeira lição é não vestir uma máscara e trabalhar um perfil que não seja o seu. Autenticidade, aliás, é uma das competências reveladas na pesquisa. Olhe bem para cada item e veja o que faz sentido com seus valores e com seu contexto de vida. Cuide da sua equipe, desenvolva habilidades técnicas e trabalhe o lado emocional. Uma ex-presidente de empresa, hoje headhunter, recentemente me disse que o que mais importa quando se escolhe um líder é o seu grau de inteligência emocional – não é uma coincidência que essa seja a primeira competência na nossa listinha. Nesta edição, ainda, duas reportagens trazem um respiro de otimismo num cenário tão melancólico como o que vivemos. A primeira, *Um café e um emprego, por favor*, revela boas oportunidades para quem busca uma chance no mercado da bebida mais popular do mundo dos negócios – especialmente entre os brasileiros. De cápsula em cápsula, as empresas estão engordando os caixas e buscam profissionais para acelerar a produção. A segunda, *Direto do túnel do tempo*, mostra de forma curiosa o retorno da produção de fitas cassetes e discos de vinil, embarcando na onda do mercado vintage, que também espera crescer – e reaparecer. Que nossas histórias inspirem você!



**Daniela Diniz**  
Editora Sênior



Márcio Fernandes,  
presidente da Elektro:  
desenvolvimento  
de habilidades  
de liderança

## LÍDER HABILIDOSO

O presidente da Elektro, Márcio Fernandes, é conhecido no mercado e em sua empresa por ser um líder altamente carismático e habilidoso. Ele, que faz questão de estar disponível e de conhecer de perto todos os funcionários da empresa, desenvolveu suas competências ao longo de toda a sua carreira. Veja no site, em uma entrevista exclusiva para a VOCÊ S/A, como ele chegou lá e quais foram os pontos fracos que precisou melhorar em sua trajetória para se tornar um bom líder.

## Teste as suas competências

O PROFESSOR MARCELO VERAS, DA INOVA BUSINESS SCHOOL, FEZ UMA PESQUISA SOBRE COMPETÊNCIAS COM 170 EXECUTIVOS E PRESIDENTES DE GRANDES EMPRESAS. E VOCÊ TAMBÉM PODE TESTAR AS SUAS PRÓPRIAS HABILIDADES EM UM TESTE ESPECIAL DISPONÍVEL NO SITE DA VOCÊ S/A.

## Vai um cafezinho?

O mercado de café continua em expansão no Brasil. E o setor de cafés em cápsulas é um dos mais aquecidos, crescendo 40% ao ano. Com a inauguração de novas fábricas de monodoses, esse segmento busca profissionais. Mas, para entrar no segmento, é importante ter conhecimento sobre esse grão tão atrelado à história do Brasil. Descubra em nosso site uma lista com cursos sobre o tema.



# P

## or que algumas pessoas se tornam bem-sucedidas e outras não?

Essa era a pergunta que incomodava Marcelo Veras, professor de planejamento de carreira e presidente da Inova Business School, de Campinas.

Para ele, livros, workshops e cursos não eram o suficiente para responder à questão, que ouvia constantemente dos alunos em sala de aula. “Queria saber o que as pessoas que de fato chegaram ao topo tinham a dizer sobre isso”, afirma. Foi assim que, em julho de 2006, começou uma pesquisa sobre o assunto. Procurou pessoas em posições importantes de liderança, como diretores nacionais, vice-presidentes e presidentes para fazer uma pergunta simples: “Quais competências o trouxeram até aqui e como você definiria cada uma delas?”.

Foram mais de 170 entrevistados desde então. A partir das respostas, Marcelo reuniu uma lista das principais habilidades apontadas pelos bem-sucedidos. Elas são divididas em três categorias: comportamentais (como agimos em relação a nós mesmos e às pessoas); técnicas (domínio da área de atuação e de competências básicas de linguagem e leitura); e de gestão, que, claro, têm a ver com nossa atitude na condição de líderes de pessoas e de negócios. Marcelo compara essas competências a um macarrão à bolonhesa. As competências técnicas são o espaguete, as comportamentais, o molho e o resultado final, as competências de gestão, são o macarrão à bolonhesa. “No curto prazo, ter apenas algumas competências

funciona, mas, no fim, só uma combinação sólida é que mantém os líderes em seus cargos”, diz. Ou seja, as habilidades fazem mais sentido quando combinadas entre si e usadas de forma coerente. E, claro, dificilmente alguém terá todas elas superdesenvolvidas, mas criará um conjunto sólido delas – a sua própria receita.

“Querer desenvolver todas as competências no mesmo grau é utopia”, diz Adriana Prates, presidente da Dasein Executive Search, consultoria de recrutamento, de Belo Horizonte. “As pessoas são diferentes e vão se destacar por diferentes motivos.” O segredo é identificar quais são as mais importantes para você. Ter essa clareza nem sempre é fácil, até porque envolve aceitar as limitações que temos, além de um conhecimento aprofundado de si mesmo. Esse entendimento serve, inclusive, para ver quando vale mais melhorar os pontos fortes e deixar os fracos de lado.

Tudo isso demanda saber escutar os outros e receber bem os feedbacks, além de criar o hábito de pensar sobre si mesmo. Para fazer isso, Silvana Mello, diretora da Lee Hecht Harrison, consultoria de transição de carreira, de São Paulo, propõe um exercício de autoanálise baseado em três dimensões. A primeira é tentar definir o que se busca em termos de carreira e vida no longo prazo. A segunda é entender por que você busca esses objetivos e o que motiva suas atitudes. A terceira é pensar como você fará para alcançar esses objetivos e que valores usará para chegar lá. “Gosto desse modelo de tripé porque ele serve para buscar uma coerência no dia a dia e se obrigar a questionar sempre para onde você está indo e como”, diz Silvana.

De fato, um dos principais fatores que determinam o sucesso de uma empreitada é a clareza sobre por que se está fazendo aquilo. Mas, além disso, é preciso olhar para fora e notar como você está se comportando

em relação ao meio em que atua. Isso significa prestar atenção ao que está acontecendo e identificar quais as demandas implícitas e explícitas das empresas e de seus colegas. Normalmente, o melhor sinal de que é preciso desenvolver uma competência é quando você percebe que não é (ou não foi) capaz de lidar tão bem quanto gostaria com uma situação.

Expor-se a diferentes cenários – dentro ou fora do trabalho – facilita esse aprendizado. “Saia da rotina de vez em quando para perceber coisas novas”, diz Paula Chimenti, professora do Coppead, escola de negócios da Universidade Federal do Rio de Janeiro. É a melhor forma de perceber o que você ainda precisa melhorar e o que já tem de bom. E ter essa percepção é o que ajuda na motivação. “É difícil desenvolver algo se você não sentiu a necessidade”, diz. Por isso, é preciso ter um olhar constantemente voltado à melhoria e ao crescimento pessoal para dar conta de notar seus pontos fortes e fracos.

O desenvolvimento de competências não é um processo isolado, mas combinado a diversos fatores: seus objetivos e personalidade, a necessidade dos outros e o meio em que você quer crescer. “A relação entre competência e o contexto é inseparável”, diz Roberto Aylmer, professor da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais. O que vai diferenciar cada um são as atitudes, ou seja, as competências comportamentais. Já as competências técnicas são obtidas por meio de estudo e aprendizado contínuo. As de gestão são como você combina as anteriores de forma a ser um líder bem-sucedido. Ao longo da reportagem, você encontra os 20 ingredientes que mais levaram as pessoas ao sucesso e pode escolher os que mais combinam com a sua receita pessoal de felicidade na carreira.

**"NO CURTO  
PRAZO,  
TER APENAS  
ALGUMAS  
COMPETÊNCIAS  
FUNCIONA, MAS,  
NO FIM, SÓ UMA  
COMBINAÇÃO  
SÓLIDA É QUE  
MANTÉM OS  
LÍDERES EM  
SEUS CARGOS"**

**MARCELO VERAS**  
PRESIDENTE DA  
INNOVA BUSINESS  
SCHOOL

## Competências comportamentais

### EQUILÍBRIO EMOCIONAL

“Você não tem como controlar os problemas, mas pode melhorar a forma como reage a eles”, diz Adriana Prates, da Dasein. Ter autonomia em relação aos sentimentos para escolher como vai se comportar faz parte do equilíbrio emocional. Para chegar a esse ponto, é preciso ser capaz de entender suas próprias emoções – que não devem ser suprimidas ou ignoradas, mas geridas. Assistir a si mesmo no dia a dia e perceber como você se sente e quais tipos de situação trazem determinadas reações é uma forma de melhorar essa habilidade. Saber, por exemplo, que você tende a ficar alterado com um tipo de cenário pode ajudá-lo a resolver o que causa aquilo e a monitorar ocasiões futuras. A resposta pode ser desde encontrar válvulas de escape, como um hobby, até fazer terapia ou mudar o ponto de vista. Se for difícil perceber onde estão seus pontos frágeis, peça a opinião de pessoas em quem você confia. “É como exercício físico, não dá para fazer um tempo e depois parar”, diz Adriana.

### FLEXIBILIDADE

“Ser flexível é aceitar o desconhecido”, diz Silvana Mello, da Lee Hecht Harrison. Sair da zona de conforto é difícil, mas essencial para ter flexibilidade para encarar coisas novas e mudar de ideia. “Tenha em mente que sempre podemos crescer mais, e que para isso precisamos conhecer o novo”, afirma. Fora do trabalho, vale desenvolver essa característica sempre que possível, se colocando em situações diferentes. A experiência diversificada, aliás, o ajudará a perceber quando você deve ser mais firme e quando deve mudar de ideia. Ser humilde em relação ao quanto você mesmo sabe sobre as coisas é importante. “Hoje as pessoas estão muito mimadas e pouco flexíveis”, diz Adriana. “Essa é com certeza uma competência que fará toda diferença nas empresas.” Mostre essa habilidade tendo abertura a opiniões diferentes das suas e mantendo o debate focado em ideias, e não em pessoas. O objetivo deve ser conseguir o melhor para todos – e não ter razão sempre.



## FOCO NO OBJETIVO FINAL

**MÁRCIO FERNANDES,**  
40 ANOS, PRESIDENTE  
DA ELEKTRO

**Competências em destaque:**  
EMPREENDEDORISMO, GESTÃO  
DE PESSOAS E AUTONOMIA

"Gosto de problemas. Onde não tem problema não tem oportunidade. Um ponto de virada na minha carreira foi quando eu era gerente júnior na Elektro e decidi pegar um projeto de que todo mundo

na empresa tinha medo: organizar nossos contratados. Era um trabalho inglório e que nada tinha a ver com minha área, que era TI. Deu medo, mas o projeto gerou uma revolução na empresa. O que me inspira é minha paixão em ajudar as pessoas. Como líder, me faz muito bem trabalhar no desenvolvimento das pessoas e ajudá-las a notar que estão crescendo. E adoro mudar as coisas, inclusive o que está bom, porque

precisamos de movimento. Para sair da zona de conforto, só assim. Eu sofria muito com a ansiedade no começo, mas consegui transformá-la em motor. Antes, também era péssimo para falar em público, hoje, falo com 5 000 pessoas como se estivesse na sala de casa. Isso é mais fácil quando você consegue enxergar o objetivo final desde o começo, e consegue estrategicamente materializá-lo onde vai chegar."



## FALAR E FAZER

**RÔMULO DIAS,**  
54 anos, presidente da Cielo

**Competências em destaque:**

CULTURA GERAL  
E RESPEITO À  
DIVERSIDADE,  
GESTÃO DE ERROS,  
AUTENTICIDADE

"Ninguém faz nada sozinho, não tem mais lugar para o 'SuperCEO'. Não acredito na liderança por conflito, acho que as opiniões divergentes devem ajudar a pensar que caminho seguir. Mas, quando se toma a decisão, precisa ir até o fim. Claro

que é necessário ter uma inquietude e pensar no que pode dar errado. É a paranoia no bom sentido. Mas o mais importante é não ter dissonância entre o que falo e o que faço. Por isso, não uso máscaras. Quando erro, reconheço e digo que



irei corrigir. Sou assertivo, tenho opiniões fortes e já passei do limite por isso. Mas preciso dosar, porque, como líder, todos prestam atenção no que você faz e fala. Se estou muito concentrado em um problema, fico absorto e podem me perguntar se estou bravo. Isso é algo em que presto atenção."

## COMPROMETIMENTO E EXECUÇÃO

Difícilmente uma pessoa que deixa tarefas para a última hora e não consegue pensar nos resultados chegará ao topo. Mas, muitas vezes, é difícil manter um desempenho consistente, porque isso exige clareza sobre seus objetivos. "Quando você vê no trabalho um meio para atingir um fim, é mais fácil encontrar o comprometimento", diz Adriana. Se você não cumpre seus prazos com a eficiência e rapidez que deveria, reavalie o que o impede de se envolver com aquela tarefa. Aplique o mesmo comprometimento na vida pessoal: não se atrase para encontros e cumpra sua palavra. Como qualquer hábito, o senso de urgência funciona melhor quando entra na rotina.

## ETIQUETA PESSOAL E PROFISSIONAL

"Etiqueta é saber reduzir a dissonância, a diferença entre você e o ambiente", diz Roberto Aylmer, da Fundação Dom Cabral. "Quando a pessoa lê o ambiente e adota uma postura e linguagem compatíveis, pode ter uma grande força de integração." É verdade que as primeiras impressões também têm a ver com a forma como nos portamos. Uma pessoa mais gentil passará uma impressão de maior credibilidade, ao mesmo tempo em que uma pessoa supercompetente mas pouco respeitosa causará uma péssima impressão. O jeito é prestar atenção em quem é admirado, estudar regras de etiqueta e, na dúvida, perguntar aos outros sobre qual a maneira apropriada de se vestir e de se comportar em certos ambientes.

## RELACIONAMENTO E NETWORK

Saber trabalhar com os outros para um objetivo em comum é requisito básico, não importa a sua posição. Se você não faz ideia de como o que você fala pode ser recebido pelos outros, é mau sinal. "É necessário entender o impacto que causa nas pessoas e não querer sempre que seu desejo prevaleça", afirma Márcia Portazio, coordenadora do ESPM Carreiras, de São Paulo. E quem tem boa capacidade de relacionamento não faz discriminação e trata do mesmo modo o estagiário e o presidente – com atenção e respeito. Se você não está convencido sobre isso, pense também que as posições hoje podem rapidamente se inverter. O network precisa ser pensado a partir do que você oferecerá para o outro, e não só do que o outro pode trazer a você.

## DEDICAÇÃO CONSTANTE

**CHIEKO AOKI,**  
67 anos, presidente  
da Blue Tree Hotels

**Competências em destaque:**  
COMPROMETIMENTO E  
EXECUÇÃO, TRABALHO EM  
EQUIPE E VISÃO INOVADORA

"Sempre busco a perfeição e sou detalhista. Já tive dificuldade com o inglês, por exemplo, e não me conformava. Fui para a escola, estudei muito até dominar o idioma. Tudo que faço levo a sério e me dedico integralmente. Sempre penso no serviço que estou oferecendo e em inovar. Tenho que ver longe, pensando no serviço, no custo e na equipe, pois quero as pessoas felizes. Se uma camareira diz que está com dor nas costas, busco uma solução. Gosto muito de compartilhar, não de decidir sozinha. Os outros têm uma percepção das coisas que você não tem. Mas, quando resolvo, não fico me perguntando se vai dar certo, só sei que vou fazer meu melhor. Tem hora que perco, tem hora que ganho. No final, o que importa é que você avançou um pouco e se transformou."

# Competências famosas

PEDIMOS AO PROFESSOR MARCELO VERAS, DA INOVA BUSINESS SCHOOL, QUE ANALISASSE O PERFIL DE TRÊS LÍDERES IMPORTANTES DO BRASIL. O ESPECIALISTA EXPLICA, A SEGUIR, POR QUAIS COMPETÊNCIAS ESSES EXECUTIVOS SE DESTACAM



**Jorge Paulo Lemann**

## GESTÃO DE ERROS

Lemann diz que "aprende-se apanhando muito". E a sua trajetória reflete isso, por ser repleta de tombos, uns maiores, outros menores. Seu primeiro empreendimento, uma empresa do ramo financeiro fundada quando tinha 26 anos, faliu em quatro anos.

## EMPREENDEADORISMO

Ele é praticamente a definição completa dessa competência. Assumir riscos altos e enxergar oportunidades antes dos outros o permitiu a criar empreendimentos de sucesso.

## GESTÃO DE PESSOAS

"Empresário gosta de se cercar dos melhores profissionais e fazê-los crescer. Ele costuma dizer que se vê como um professor, que quer ensinar os outros e ajudá-los a se desenvolver.



**Luiza Trajano**

## EMPATIA

Ela é a cara dessa competência. Parece que consegue sentir a dor ou a alegria das pessoas à sua volta, mais do que elas próprias. Isso cria um forte vínculo entre Luiza, os clientes e, principalmente, os colaboradores.

## CONFIABILIDADE

Há a transmissão de uma sensação de confiança quando Luiza fala. Mesmo quando enfrenta um momento de crise, faz um discurso otimista e todos compram a sua visão.

## LIDERANÇA

Uma das características marcantes da empresária é seu poder de mostrar à equipe que caminho seguir. Por se comunicar muito bem, ela mostra o norte e consegue que todo o time reme forte em uma única direção.



**Abílio Diniz**

## AUTENTICIDADE

Pode-se questionar qualquer coisa sobre Abílio Diniz, mas não a sua autenticidade. Ele fala e faz o que acredita, sem dó. E a sua trajetória prova que essa competência constrói coisas grandes.

## COMPROMETIMENTO E EXECUÇÃO

Abílio é um incansável, comprometido até a alma com o que faz, do esporte aos negócios, e não admite ninguém na sua equipe que não dê o seu máximo.

## NEGOCIAÇÃO

Não se sobrevive no varejo sem essa competência. Abílio é um negociador nato. Tem clareza sobre seu objetivo a cada negociação e se prepara como se fosse a última.

# Competências de gestão

## EMPREENDEDORISMO

Empreendedorismo está relacionado à forma como enxergamos as coisas. Uma mesma situação pode ser percebida como desafio, como problema ou oportunidade. Para ser empreendedor, é preciso buscar a oportunidade em cada cenário. Isso exige um bom conhecimento de si mesmo e de suas capacidades e entendimento sobre o contexto do negócio e mercado em que você atua. Estar bem informado e saber buscar vários pontos de vista de forma crítica e analítica são fatores importantes para saber relacionar dados e identificar pontos promissores de atuação, além da abertura ao risco que todo novo empreendimento – seja dentro de uma empresa ou em um novo negócio oferece. Saber reconhecer suas limitações também é essencial. “Nem sempre a pessoa tem recursos internos para assumir riscos como um empreendedor”, diz Silvana. Nesses casos, a saída pode ser conseguir tomar decisões articuladas com outras pessoas, que têm uma percepção diferente do risco.

## TOMADA DE DECISÃO

Entender como você pensa é importante para melhorar suas decisões. Às vezes, são ideias e medos inconscientes que nos impedem de raciocinar mais claramente, outras vezes são conhecimentos técnicos que nos faltam, e é preciso saber avaliar tudo isso. Por outro lado, ter certeza de quais são seus valores e objetivos é uma ferramenta útil na hora da dúvida entre uma opção ou outra. “Vivemos em um contexto de ambiguidade”, diz Silvana. Aprender a lidar com o risco de cada decisão e com informações incompletas é cada vez mais necessário, assim como saber usar os recursos que estão à mão. As pessoas à sua volta devem ser suas aliadas. Um líder pode ter em sua equipe pessoas capazes de trazer diferentes lados e informações para complementar uma decisão. “Tem que conversar com os outros e recolher informações, ninguém vai saber absolutamente tudo sobre alguma coisa”, diz Miriam Rodrigues, professora de gestão da Universidade Presbiteriana Mackenzie, de São Paulo.

## ENXERGAR LONGE

**ARTUR GRYNBAUM,**  
de 47 anos, presidente  
do Grupo Boticário

**Competências em destaque:**  
NEGOCIAÇÃO,  
TOMADA DE DECISÃO  
E VISÃO SUSTENTÁVEL

“Algo que treinei muito em minha carreira foi a comunicação, porque preciso passar uma mensagem com eficiência para todos. É algo importante, pois, mesmo com toda a minha experiência no varejo, tenho que transmitir minha visão aos outros. Não basta só entender o cliente, por exemplo, é necessário entender a cadeia de valor, os parceiros de negócio, o mercado. Gosto de valorizar a diferença e de olhar para fora – assim você aprende muito. Lembro que em 1996 o Boticário estava em um ótimo momento, tínhamos a marca, 1 100 lojas espalhadas pelo país, mas senti que podíamos fazer melhor. Foi difícil convencer a todos de mudar algo que estava indo bem, ninguém queria. Isso exigiu que eu tivesse uma visão de negócio ainda mais ampla para movimentar as mudanças que eu queria ver. Transformamos o modelo de gestão e de distribuição dos produtos. Para isso, me inspirei no que via fora do mercado local.”



# Cardápio de habilidades

CONFIRA AS OUTRAS COMPETÊNCIAS APONTADAS ENTRE OS LÍDERES COMO IMPORTANTES PARA O SUCESSO PROFISSIONAL



## CONFIABILIDADE

Ter discurso e atitudes coerentes e adotar a mesma postura em relação às pessoas, quer elas estejam presentes ou não.



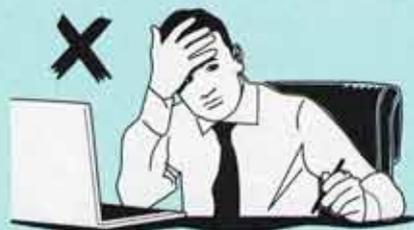
## AUTENTICIDADE

Sentir-se confortável em sua própria pele e não tentar parecer o que não é. Deixar os outros à sua volta relaxados para se expressarem.



## ÉTICA E MORAL

Conhecer e respeitar as regras dos ambientes em que se encontra e usar o mérito para alcançar os objetivos. Assumir a responsabilidade pelo que faz e por seus erros.



## GESTÃO DE ERROS

Encarar os erros com calma, sem ser muito duro ou displicente consigo mesmo. Saber quando desistir e quando persistir nos objetivos.



## AUTONOMIA E PROATIVIDADE

Fazer o trabalho sem precisar de cobranças e encontrar soluções para os problemas por vontade própria.



#### **EMPATIA**

Ser um bom ouvinte, colocar-se no lugar do outro e tomar decisões pensando no impacto sobre as outras pessoas.

#### **CULTURA GERAL E RESPEITO À DIVERSIDADE**

Conhecer um pouco sobre diferentes culturas, religiões e orientações sexuais. Não tomar atitudes preconceituosas e conviver com a diversidade.

#### **VISÃO SUSTENTÁVEL**

Entender a escassez de recursos e agir com responsabilidade em relação à sustentabilidade de suas decisões. Tomar decisões que visem a durabilidade do negócio.

#### **TRABALHO EM EQUIPE**

Saber formar equipes com base em competências complementares e se comprometer com os resultados da equipe. Entender e aceitar que outros assumam papéis de liderança.

#### **VISÃO INOVADORA**

Estar sempre atualizado sobre as tendências, o futuro e seu impacto na sociedade e na sua área.

### **PENSAMENTO ESTRATÉGICO**

Mais do que ter conhecimento sobre vários temas, o pensamento estratégico exige relacionar diferentes informações para definir quais são os pontos mais importantes de determinado cenário. Em um mundo complexo, é fácil se perder em projeções falaciosas, medos coletivos e na quantidade enorme de dados disponíveis. “Não adianta guardar conhecimento para si mesmo. Trocar informações e conversar com diferentes pessoas ajuda a melhorar o raciocínio”, diz Miriam. Para desenvolver essa capacidade, reveja a forma como você avaliou situações passadas. O que faltou para ter tido um posicionamento melhor? A experiência é um instrumento poderoso.

### **NEGOCIAÇÃO**

“Saber negociar é saber usar em conjunto diversas habilidades”, diz Márcia. Afinal, é preciso saber reunir informações sobre aquele tema, saber ler a outra pessoa, se comunicar, ter certeza de seus objetivos, mas também quando mudar de ideia e, finalmente, tomar decisões coerentes e vantajosas para você. Esse é um conjunto complexo e que exige um cuidado especial ao longo da carreira. Quanto menos desenvolvida essa competência, mais você deve tomar cuidado para estudar antes de cada reunião, para ouvir com atenção o que está sendo dito e buscar em mentores a ajuda. “Precisa investir no aprendizado, inclusive de conhecimento acadêmico, para ter uma posição analítica e crítica”, diz Miriam.

### **GESTÃO DE PESSOAS**

Essa competência exige uma série de outras habilidades anteriormente desenvolvidas. “Para ser um bom gestor, você precisa saber formar boas equipes, motivar pessoas de diferentes valores e origens e definir um objetivo claro e que dê propósito às pessoas”, diz Adriana. Isso envolve a capacidade de entender os outros, de saber de que tipo de competência e conhecimento você precisa em suas equipes e como usar as informações que os outros trazem a seu favor. Uma pessoa que não consegue ela mesma gerir suas próprias emoções e atitudes dificilmente conseguirá fazer uma boa gestão de equipes. Não há uma única fórmula para isso – diferentes líderes têm diferentes estilos de gestão. Em comum, todos têm a capacidade de unir equipes, vontade de desenvolvê-las, e sabem usá-las em proveito dos objetivos da empresa. ■