



LID

Paulo Vieira de Campos

A estreia do

PRIMEIROS PASSOS

PR

Os Primeiros Passos na Trilha da Liderança

  
ALTA BOOKS  
EDITORA

# Sumário



13	Agradecimentos
15	Prefácio
19	Introdução
25	Contexto atual
29	#FicaDica

## 31 • **PARTE 1** Aprender

33	<b>A IMPORTÂNCIA DE APRENDER</b>
35	O seu conhecimento tem prazo de validade
37	Como você aprende?
37	O feedback como parte da sua agenda
40	Tire um tempo para ir mais devagar
43	<b>APRENDER A APRENDER</b>
45	Pratique sempre
46	Aprendizado eficaz
48	Perguntar para aprender
49	Aprenda a usar perguntas abertas e fechadas
51	<b>COMO POSSO APRENDER MAIS RÁPIDO?</b>
52	As barreiras da aprendizagem
53	As experiências potencializam o aprendizado
54	Sucesso antes e felicidade depois = Fórmula errada!
56	Menos, porém melhor!
58	<b>CONTE A SUA HISTÓRIA SOBRE O APRENDER...</b>
60	<b>AGORA É COM VOCÊ</b>

## 63 • **PARTE 2** Liderar

65	<b>A TRANSIÇÃO</b>
66	O começo
67	Tenha o foco correto

69	As características de um líder
71	O líder nasce pronto?
75	<b>CONHEÇA O SEU POTENCIAL</b>
76	A sua nova rotina
78	Se você não aguenta o calor, não trabalhe na cozinha
80	Ouçã mais e fale menos
82	Conecte-se, depois lidere
85	<b>AS FERRAMENTAS PARA O NOVO LÍDER</b>
85	Credibilidade é a base da liderança
86	Peça e dê feedback regularmente
88	Delegue para que seus liderados cresçam
90	Saiba avaliar pessoas
91	<b>PERCEBA O CONTEXTO</b>
92	Resolva os Problemas
93	Motive a sua equipe
95	A marcha das 20 milhas
97	Pergunte-se sempre
98	<b>CONTE A SUA HISTÓRIA SOBRE O LIDERAR...</b>
99	<b>AGORA É COM VOCÊ</b>

## 101 • **PARTE 3** Ensinar

103	<b>A ESSÊNCIA DO ENSINO EXEMPLAR</b>
105	Inquietações propositivas
107	O aprendizado começa quando o curso termina
109	O princípio do progresso
110	Acelerar a maturidade
113	<b>ENSINAR TODO DIA</b>
115	Promova interações com as outras pessoas
116	Mantenha o equilíbrio emocional
119	Ensinar bem é planejar bem
121	Construa seu portfólio como líder

<b>123</b>	<b>A VIDA COMO ELA É</b>
<b>124</b>	Não seja o pior líder do mundo
<b>130</b>	Nossas mentes são formadas por narrativas
<b>131</b>	Ganhe muito reduzindo prejuízos
<b>133</b>	Escolha um mentor
<b>136</b>	<b>CONTE A SUA HISTÓRIA SOBRE O ENSINAR...</b>
<b>138</b>	<b>AGORA É COM VOCÊ:</b>

## 141 • **PARTE 4** Transformar

<b>143</b>	<b>POR DENTRO DAS INFORMAÇÕES DA PESQUISA</b>
<b>149</b>	<b>A TRANSFORMAÇÃO</b>
<b>151</b>	<b>INTELIGÊNCIA EMOCIONAL</b>
<b>152</b>	Política e relacionamentos
<b>155</b>	Relação com a equipe
<b>159</b>	<b>INFLUÊNCIA x PODER</b>
<b>160</b>	Controle
<b>161</b>	Responsabilidade
<b>163</b>	<b>SEU DESEMPENHO</b>
<b>164</b>	Como avaliar o seu desempenho
<b>165</b>	<b>CONTE A SUA HISTÓRIA SOBRE O TRANSFORMAR...</b>
<b>168</b>	<b>AGORA É COM VOCÊ</b>
<b>172</b>	<b>AGORA, FAÇA O SEU PLANO DE PROPÓSITO</b>
<b>173</b>	A minha história sobre esse livro
<b>175</b>	Sobre o autor

## AGRADECIMENTOS

**E** escrever um livro é um processo muito desafiador. Ainda mais quando é o seu primeiro! Sem o apoio destas pessoas, este livro não existiria...

Em primeiro lugar, agradeço à minha mulher Fernanda Ribas pela cumplicidade de ideias, incentivo e apoio incondicional. Meus filhos, Henrique e Frederico, que são a fonte de inspiração e prática diária sobre a arte de aprender, liderar, ensinar e transformar.

Meus pais, Fausto e Maria Elizabeth, pela vida que me deram e pelos primeiros ensinamentos. Meu irmão e melhor aluno, Kiko Campos, prova de que muitas vezes o aluno supera o professor.

Meus amigos e professores Marisabel Ribeiro, Romeo Busarello e Ricardo Farah, que muito me ensinaram sobre a arte de conduzir uma sala de aula, implementar uma ideia e ter um propósito.

À querida Juliana De Mari que, depois de ter sido minha aluna, me convidou para escrever no blog do Mochileiro Corporativo da revista VOCÊ S/A (de 2010 a 2016) onde as minhas ideias começaram a ganhar mais ouvintes.

Meus alunos que nessa minha caminhada de 25 anos como professor no Insper, Sustentare e Espm me ensinaram na prática como um líder reage nas transições de liderança.

Um dos locais em que mais aprendi sobre liderança é na AfferoLab onde trabalho há 11 anos como instrutor. Alexandre Santille e Conrado Schlochauer são dois amigos, mestres e profissionais que aprendi a admirar pela visão empreendedora de trabalhar com educação.

Ao Pedro Mello, que me ensinou a importância de vender uma ideia em 60 segundos e sempre possibilitou um aprendizado prático!

À minha amiga Marta Fujji, pelas conversas e provocações e, sem dúvida, pela indicação da jornalista Clélia Gorski, que revisou todo o livro e me deu várias dicas para este projeto.

Quando a história deste livro começou, foi dos editores Marco Pace e J. A. Rugeri que recebi as primeiras dicas e sugestões para essa conquista!

Ao meu editor Anderson Vieira, pela flexibilidade, paciência e incentivo.

Um obrigado especial ao Lucas Rossi e Murilo Ohl, principalmente pelas sugestões, palavras e indicação de artigos para o planejamento do livro.

O visual deste livro é fruto do Guilherme Xavier, da Desenho Editorial, parceiro que conseguiu traduzir minhas ideias para o livro e trouxe contribuições práticas para este projeto.

Há um grupo de pessoas que, pelo incentivo, dicas e sugestões, foi importante para eu chegar até aqui... Wilmar Cidral, Sandro Magaldi, Eduardo Carmelo e Sidnei Alcântara de Oliveira.

E a você, leitor, que me honra pelo seu interesse. Espero poder contribuir para sua prática como líder.





**PARTE 1**

**APRENDER**



# A IMPORTÂNCIA DE APRENDER

**C**omo alguém que está iniciando uma nova etapa, um profissional que acaba de estrear na função de líder deve, naturalmente, adotar a postura de um aprendiz. Diante dele há uma série de tarefas, compromissos e comportamentos que não eram exigidos antes. E, na verdade, mesmo após a intensa fase inicial, a postura de aprendiz deverá permanecer ao longo de toda a trajetória profissional. Afinal, novas competências são necessárias à medida que crescemos nas organizações. Posições e funções não se mantêm iguais ao longo do tempo. Assim, diferentes conhecimentos, habilidades e atitudes são necessários para se adequar às condições do negócio e estratégias em constante evolução. Atualmente, aprender a aprender rapidamente é cada vez mais um diferencial para o profissional de qualquer campo de atuação. Aprender a lidar eficazmente com mudanças e situações novas é um indicador mais forte de potencial e performance do que apenas a inteligência (para saber resolver os problemas).

Você tem potencial para aprender novas habilidades? O comportamento do passado não garante mais o sucesso no futuro. Em um ambiente cada vez mais **VOLÁTIL, INCERTO, COMPLEXO E AMBÍGUO** (ou **VUCA**, pelas iniciais desses termos em inglês, um acrônimo de origem militar que expressa também o atual mundo corporativo), os profissionais começam a ser avaliados pela perspectiva do **POTENCIAL PARA APRENDER NOVAS HABILIDADES**. Segundo Cláudio Fernández-Aráoz, conselheiro sênior da Egon Zehnder, a caça aos talentos no

século 21 MUDOU SEU FOCO DE COMPETÊNCIAS PARA POTENCIAL, ou seja, o que vale atualmente é a sua capacidade de se adaptar a ambientes de negócios em constantes mudanças e crescer em novas e desafiadoras atribuições.

Aráoz indica as 5 características de um profissional com potencial:

**MOTIVAÇÃO:** um forte empenho para se destacar na busca de objetivos altruístas.

**CURIOSIDADE:** uma propensão para buscar novas experiências, conhecimento e feedback sincero e uma abertura para a aprendizagem e a mudança.

**PERCEPÇÃO:** a capacidade de reunir e dar sentido a informações que indicam novas possibilidades

**ENGAJAMENTO:** uma habilidade para usar a emoção e a lógica para comunicar uma visão convincente e conectar-se com as pessoas.

**DETERMINAÇÃO:** os meios necessários para lutar por objetivos difíceis, apesar dos desafios, e para se recuperar das adversidades e/ou superá-las.

Por outro lado, se você é um novo líder, deve ficar atento aos profissionais que, além de uma forte MOTIVAÇÃO para se destacar na busca de metas desafiadoras, tenham humildade de pôr as necessidades do grupo à frente das pessoais; uma CURIOSIDADE insaciável que as impulsione a explorar novas ideias e caminhos; uma PERCEPÇÃO aguçada de lhes permita ver conexões que outras não veem; um forte ENGAJAMENTO com seu trabalho e com as pessoas ao seu redor; e a DETERMINAÇÃO para superar contratempos e obstáculos.

### #DICADUKA

As perguntas sempre nos ajudam a refletir e nos conhecer. Veja algumas perguntas que podem ajudá-lo a identificar em quais das qualidades você está hoje mais preparado: *Como você reage quando alguém o desafia? Como você convida outros membros da sua equipe a dar ideias? O que você faz para ampliar seu pensamento, sua experiência ou seu desenvolvimento pessoal? Como você promove aprendizagem na sua organização? Que passos você dá em busca do desconhecido?*

## O SEU CONHECIMENTO TEM PRAZO DE VALIDADE...

O que você tem feito para aprender melhor e mais rápido? A necessidade de aprender buscando o compromisso com seu próprio desenvolvimento é o ponto de partida. Nosso conhecimento tem um prazo de validade. Um dos diferenciais de todo profissional é a sua habilidade em aprender cada vez melhor e mais rapidamente.

A essência da **AGILIDADE DE APRENDIZAGEM** é dar um significado para as experiências – aprender a partir das experiências. Pessoas com agilidade de aprendizagem sobressaem-se nestas quatro áreas:

### Agilidade na aprendizagem com as Pessoas

Pessoas que se conhecem bem aprendem com a experiência, tratam os demais de forma construtiva e são serenos e flexíveis sob pressões por mudança. Alguns comportamentos que demonstram que você tem esta agilidade com as pessoas:

- É “cabeça aberta” e tolerante
- Tem autoconhecimento
- Fica confortável com a diversidade e diferença de opiniões
- Pode desempenhar vários papéis simultaneamente
- Entende os outros (empatia)
- Gosta de ajudar os outros a serem bem-sucedidos
- É politicamente ágil
- Lida com conflitos construtivamente

### Agilidade na aprendizagem com os Resultados

Pessoas que obtêm resultados sob condições difíceis, inspiram outros a se desempenharem além do normal e demonstram o tipo de comportamento que inspira confiança. Alguns comportamentos que demonstram que você tem esta agilidade com os resultados:

- É capaz de construir times de alta performance
- Obtém sucesso mesmo em situações que apresentem desafios significativos
- Tem muito “drive” para conseguir resultados

- É muito flexível e adaptável
- Tem uma presença pessoal significativa

## Agilidade na aprendizagem com as Mudanças

Pessoas que são curiosas têm paixão por ideias, gostam de vivenciar casos para teste e engajam-se em atividades que desenvolvem aptidões. Alguns comportamentos que demonstram que você tem esta agilidade com mudança:

- É experimentador, gosta de tentar coisas novas
- Enfrenta os desafios com frequência
- Aceita e gosta de ter responsabilidade
- Apresenta um olhar novo para ideias velhas

## Agilidade mental

Pessoas que pensam sobre os problemas a partir de um ponto de vista novo, sentem-se à vontade diante de complexidade e ambiguidade e têm facilidade para explicar seu pensamento a outros. Alguns comportamentos que demonstram que você tem agilidade mental:

- Gosta de desafios mentais
- Trabalha bem na incerteza
- Percebe um problema como uma bacia oportunidade
- Consegue se comunicar e influencia grupos diferentes

### #DICADUKA

Descubra quais dessas 4 áreas de aprendizagem (pessoas, resultado, mudança e mental) é a sua melhor forma de aprender. Construa um plano de ação para que regularmente você possa treinar esse seu diferencial.

## COMO VOCÊ APRENDE?

Como professor há mais de 23 anos em cursos de pós-graduação e programas *in company*, percebi o quanto a liderança tem na sua essência a função de inspirar e desenvolver seus liderados. Os comportamentos de aprender e ensinar fazem a engrenagem corporativa ganhar força e velocidade. Eles constituem o processo pelo qual é perpetuado o enorme conhecimento de uma empresa. Nas salas de aula das faculdades e empresas onde leciono, identifico uma característica comum a alunos e líderes no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem: **A FORMA QUE ENSINAM É A FORMA QUE APRENDEM.**

Em outras palavras, um profissional repassa à sua equipe o conhecimento da maneira como o aprendeu. Mas essa nem sempre é a forma de aprender dos integrantes da equipe. Cada pessoa tem um estilo diferente de aprendizado. A variedade de estilos muitas vezes provoca um julgamento de que o outro, por ser diferente, é errado. Assim, conflitos, perda de foco e gasto de energia tornam-se presentes no dia a dia das organizações. Para ser um bom líder é preciso reconhecer que os componentes da equipe têm diferentes maneiras de absorver conhecimento. Essa consciência permitirá ao gestor adaptar sua maneira de ensinar para cada liderado. É por isso que, antes de ensinar, o líder precisa reconhecer como ele mesmo aprende.

E como descobrir seu estilo de aprender? Existe um exercício para isso, que eu já testei muitas vezes em sala de aula. Registre em uma folha de papel a resposta a este desafio: “Como você ensinaria um adulto a andar de bicicleta?”. Você verá que muito do que escreveu tem a ver com o jeito como você aprendeu a andar, sua experiência vivida naquele momento. Mas existem outras maneiras de aprender a andar de bicicleta. A sua é apenas uma delas. Saber como aprendemos nos permite flexibilizar a nossa forma de ensinar, garantir uma melhor compreensão da nossa mensagem e, principalmente, fazer com que as pessoas usem os seus pontos fortes com mais frequência.

## O FEEDBACK COMO PARTE DA SUA AGENDA

O feedback é um nutriente essencial para a vida. Não conseguimos ficar mais do que alguns minutos sem o ar, alguns dias sem água e poucas semanas sem

comida. Esses são os três nutrientes fisiológicos mais importantes para os seres humanos. Mas a maioria das pessoas não se dá conta de que o quarto elemento fundamental é o feedback.

Veja que primeiro vem o “receber” feedback e depois o “dar” feedback. Essa ordem não é à toa. Como líder, você é o exemplo. Se as pessoas não têm a coragem de dizer a você como está indo a sua atuação, tampouco escutarão o que você tem a dizer sobre elas – o que na maioria das vezes é uma crítica ou um comentário sobre o que está faltando.

Receber feedback é uma demonstração de humildade, coragem e confiança. A regra básica aqui é que você não precisa concordar em tudo que é dito sobre você. É lógico que quem diz, como diz e quando diz importa, mas com uma boa dose de maturidade é possível refletir: **QUAL A INTENÇÃO DESSA PESSOA AO ME DIZER ISSO?** Normalmente, essa reflexão consegue atenuar o impacto do que é dito e também indicar qual deve ser a sua atitude após a conversa.

Dar feedback também é um exercício de empatia e um desejo de contribuir para uma melhora ou manutenção de um comportamento específico. Precisamos entender o outro e a maneira como ele reage para aprimorar nossa capacidade de dar feedback.

São CINCO OS PRINCÍPIOS BÁSICOS que você precisa saber sobre o *feedback*:

1. A qualidade de **QUALQUER RELAÇÃO** depende da qualidade e da quantidade de feedback que cada indivíduo recebe do outro. Se o feedback for pobre, a relação também será pobre.
2. **CORDIALIDADE** é uma forma de feedback também. Dar bom dia e perguntar como foi o fim de semana é importante.
3. O **CONTATO VISUAL** é uma forma de inclusão e de transparência. Aqui os líderes precisam não só olhar para os liderados, como também focar no momento da conversa.
4. As **PESSOAS SÃO DIFERENTES**, graças a Deus! E algumas pessoas precisam de mais feedback do que outras. Descubra a medida adequada dos seus liderados.
5. **SONEGAR FEEDBACK** a alguém é uma espécie de castigo psicológico. pois ser ignorado é um desconforto emocional.



Essa ponte entre aprender e ensinar também é feita pela prática do feedback. Pedir a opinião dos liderados é um ato de coragem e humildade para o gestor. Infelizmente, a liderança se foca muitas vezes em “apenas corrigir falhas na busca incessante pela excelência” e esquece de usar o feedback para também reconhecer, elogiar e permitir um aumento da consciência do liderado em relação a sua performance ou comportamento. Se você acredita que líder é aquele que dá o exemplo, você precisa pedir feedback para que a equipe se sinta à vontade de pedir também. Você, como profissional, quer melhorar a sua liderança? Peça feedback!

Se você é um novo líder, é premissa que **A PRÁTICA DO FEEDBACK SEJA PARTE DA SUA AGENDA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL** e também uma plataforma para desenvolver seus liderados.

Do ponto de vista do líder, quanto maior a “patente”, mais rara é a prática de solicitar feedback. Esse erro acaba comprometendo toda a comunicação e confiança entre líder e liderado. **SE HÁ ALGUÉM NESSE MUNDO QUE CONHECE BEM UM LÍDER SÃO OS SEUS LIDERADOS.** Uma pergunta para você que é líder: *Sobre quem você acha que seus liderados falam quando você sai da sala?* Seus liderados conhecem seus hábitos, manias e principalmente a sua forma de agir quando pressionado. Você como líder precisa dar feedback aos seus liderados. *Lembre-se que o exemplo é a premissa da credibilidade de um líder.*

O feedback tem como objetivo **AUMENTAR A CONSCIÊNCIA SOBRE UM DETERMINADO COMPORTAMENTO.** O maior poder sobre o feedback é para quem recebe, pois não é preciso concordar com tudo e sim fazer uma avaliação da relevância e também da frequência do comportamento.

### **SE VOCÊ FOR DAR UM FEEDBACK COM O OBJETIVO DE MUDAR UM COMPORTAMENTO, AQUI VAI UM PASSO A PASSO:**

Contexto: inicie com uma compreensão do momento do dia do liderado, Olá, bom dia! Tudo bem com você?

- Descreva o comportamento inadequado
- Esclareça o impacto do comportamento

- Dê sugestões de melhoria para o comportamento inadequado (se você não der sugestões, perceba que você está fazendo uma crítica, e não um feedback)
- Estabeleça um prazo para a mudança do comportamento

### CASO VOCÊ FOR DAR UM FEEDBACK COM O OBJETIVO DE REFORÇAR UM COMPORTAMENTO, AQUI VAI UM PASSO A PASSO:

Contexto: inicie com uma compreensão do momento do dia do liderado, Olá, bom dia! Tudo bem com você?

- Descreva o comportamento adequado
- Mostre o impacto do comportamento que deve ser repetido
- Esclareça o quanto esse comportamento é significativo para você

A relação do líder e liderado não pode ultrapassar 45 dias sem uma conversa sobre expectativas e resultados (estou falando de uma DR: discussão sobre o relacionamento). Na sua próxima conversa com o seu liderado, peça ao término da reunião um feedback de como foi a DR e também agende a data da próxima conversa; assim seu liderado perceberá que desenvolver pessoas faz parte da sua agenda.

#### #DICADUKA

Quando você pedir feedback, sente-se de forma a ficar na mesma altura dos olhos da pessoa que vai falar e apenas escute. Não justifique. Se você interromper a fala dela, a pessoa deixará de ser espontânea.

## TIRE UM TEMPO PARA IR MAIS DEVAGAR

A correria do dia a dia somada às facilidades tecnológicas faz com que o líder tenha que arranjar um tempo para tudo e com isso acaba faltando um tempo para ele. A aceleração, a fragmentação e, sobretudo, a compressão do tempo fazem com que não seja mais possível administrar a agenda da vida do Líder. O desafio

aqui é rever a percepção do tempo e aprender a ir mais devagar para, novamente, sermos capazes de levar a vida com mais vida!

Outro ponto interessante é a forma com que as pessoas se referem ao tempo e, entre parênteses, uma reflexão sobre a sua relação com o tempo. Veja qual das frases abaixo se parece com a sua fala do dia a dia:

- O tempo é meu inimigo (talvez você passe o tempo lutando contra o relógio)
- O tempo é meu escravo (talvez você queira ser o dono do tempo)
- O tempo é neutro (talvez você considere o tempo como um recurso pessoal)
- O tempo é o meu árbitro (talvez você considere o tempo como um juiz)
- O tempo é o meu mestre (talvez você delegue ao tempo as suas decisões)
- O tempo é um mistério (talvez você situe o tempo fora da sua consciência)

### #DICADUKA

Para você aprender e tentar desacelerar o seu ritmo e retomar um curso de vida mais saudável e humano, pratique algumas destas atividades ou comportamentos:

- Torne os seus gestos mais lentos
- Fique mais 10 minutos na cama pela manhã
- Saia 15 minutos mais cedo
- Faça apenas uma coisa de cada vez
- Escute o seu tempo interior
- Esqueça seu relógio de pulso
- Desligue a televisão por um dia
- Tome um banho quente demorado
- Dê uma pequena caminhada de 15 minutos
- Não vá fazer compras no supermercado
- Escute os outros
- Conceda uma pausa a si mesmo
- Saboreie o que você está comendo
- Não faça nada por 20 minutos
- Invente um ritual

- Quebre a sua rotina
- Respire profundamente e por várias vezes
- Peça ajuda quando não souber fazer
- Ofereça a si mesmo uma massagem
- Desligue seu celular
- Isole-se por uma tarde
- Plante um jardim e cuide dele

AMOSTRA