

O

PODER

DE UMA

EQUIPE POSITIVA

CAP.

Capítulo 1

O Poder da Positividade

*Positividade é muito mais do que um estado de espírito.
É um poder que dá às equipes uma vantagem competitiva
nos negócios, nos esportes, na criatividade e na vida.*

CAP. DE AMOSTRA

Eu não encorajo as equipes a serem positivas só porque é mais divertido, agradável e gratificante fazer parte de uma. Sou apaixonado por criar equipes positivas porque sei que elas são mais empenhadas e mais dispostas a superar todas as forças contrárias e causar um impacto maior.

É desafiador trabalhar por uma visão e criar um futuro positivo, assim como lançar novas ideias, produtos, filmes, missões e organizações. Não é fácil buscar grandeza e fazer o que nunca foi feito antes. Em equipe, você enfrentará todos os tipos de adversidades, negatividade e testes. Em alguns momentos, vai parecer que todo mundo está conspirando contra você e sua equipe. Em outros, você vai querer desistir. Haverá dias em que as suas visões parecerão mais fantasia do que realidade. É por isso que se tornar uma equipe positiva é tão importante. Quando falo sobre equipes positivas, não estou falando do tipo de positividade da Pollyanna, em que você coloca óculos com lentes cor de rosa e ignora a realidade da situação. Equipes positivas não consistem em falsa positividade, mas em um real otimismo, visão, propósitos e união que fazem com que grandes equipes sejam grandes. Equipes positivas enfrentam a realidade de situações desafiadoras e trabalham em união para superá-las.

Equipes pessimistas não se tornam lendárias. Equipes negativas falam e criam problemas, mas não os resolvem. Na história, observamos que são equipes positivas que criam o futuro e mudam o mundo. O futuro pertence àqueles que acreditam nele e trabalham juntos com outras pessoas positivas a fim de criá-lo.

Testemunhei o poder de uma equipe positiva, e as pesquisas comprovam que a positividade faz a diferença. A pesquisa feita por Manju Puri e David Robinson na Universidade de Duke descobriu que pessoas otimistas são mais propensas a ter sucesso nos negócios, esportes e política. O especialista em relacionamentos John Gottman descobriu em sua pesquisa pioneira que casamentos são muito mais propensos a darem certo quando o casal experimenta uma relação de cinco para um entre interações positivas e negativas. Quando a relação se aproxima de um para um, os casamentos ficam mais suscetíveis a acabar em divórcio.

A energia positiva que você divide com a sua equipe é importante. De acordo com o especialista organizacional Wayne Baker, que trabalha com o seu colega pesquisador Robert Cross, “quanto mais você energiza as pessoas no ambiente de trabalho, maior é o seu desempenho”. Baker diz que isso acontece porque as pessoas querem ter você por perto. Assim, você atrai talentos, e as pessoas são mais propensas a dedicar um tempo opcional para seus projetos. Elas oferecerão novas ideias, informações e oportunidades primeiro para você, e não para os outros.

Quando você tem um grupo de pessoas fazendo isso em uma equipe, você cria um ciclo de feedbacks positivos que faz com que a sua equipe trabalhe em alto nível. Muitos acham que você tem que escolher entre positividade e êxito, mas não. A positividade resulta em êxito. A pesquisa demonstra de forma clara que a positividade é muito mais do que um estado de espírito, é um poder que dá às equipes uma vantagem competitiva nos negócios, nos esportes, na criatividade e na vida.

Já que existem muitos tipos diferentes de equipes, fiz questão de incluir vários exemplos vindos de empresas, escolas, esportes, música, tecnologia e muito mais. Saiba que, apesar de eu compartilhar alguns exemplos de equipes esportivas, estou ciente que nem todo mundo é fã de esportes. Mas, de qualquer modo, quero deixar claro que a razão pela qual compartilho esses exemplos é para demonstrar como esses princípios funcionam na vida real.

O mais legal sobre as equipes esportivas é que você pode observar a eficácia desses princípios pelo andamento da temporada. É possível notar tanto pessoalmente quanto pela televisão quem se tornou uma equipe positiva e quem não. Tenho muita sorte de ter trabalhado com tantas equipes esportivas, e elas são ótimas para estudos de caso. Visto que também trabalhei com inúmeras empresas e escolas, posso afirmar que os mesmos princípios se aplicam em todas as equipes e empresas. Se não for um grande fã de esportes, simplesmente tome os esportes como exemplo e pense sobre como aplicar na sua equipe, porque você descobrirá uma série de ótimas ideias para melhorá-la.

Equipes positivas não acontecem por acaso. Elas acontecem quando os seus membros investem seu tempo e energia para criar uma cultura positiva; trabalham rumo a uma visão compartilhada com um propósito maior; trabalham juntos com otimismo e convicção e superam a negatividade que tão frequentemente sabota equipes e empresas. Equipes positivas aceitam a batalha, superam a negatividade, encaram as adversidades, e continuam seguindo em frente. Elas se comunicam, se conectam, se comprometem, e encorajam uns aos outros. Elas desenvolvem relacionamentos e confiança que as tornam mais fortes.

Equipes positivas se comprometem com as missões e entre si, elas se importam mais com seus esforços, trabalho e colegas de trabalho do que com as distrações do dia a dia. As pessoas de equipes positivas ajudam umas às outras em vez de ajudar a elas mesmas, acreditam muito umas nas outras, têm muito amor umas pelas outras, e muita vontade de alcançar algo grande juntas. Elas buscam excelência e sempre se esforçam para melhorar e para melhorar sua equipe. Deixam seus egos de lado para servir às suas equipes e encontram uma grandeza coletiva incomum no processo. Como se importam mais, fazem mais, investem mais, se comprometem mais, e alcançam mais.

CAP. DE AMOSTRA

Capítulo 2

Equipes Positivas Criam Culturas Positivas

Por trás de toda grande equipe existe uma cultura forte, uma grande liderança, e pessoas entusiasmadas e comprometidas.

CAP. DE AMOSTRA

Existe uma razão pela qual todas as grandes equipes possuem uma grande cultura. Isso acontece porque a cultura é a essência viva e respirante do que as equipes acreditam, valorizam e fazem. A cultura de equipe são as regras escritas e não escritas que dizem como uma equipe se comunica, conecta, pensa, trabalha e age.

A cultura não é apenas uma coisa. Ela é tudo. A cultura conduz expectativas e convicções, que conduzem comportamentos, que se transformam em hábitos, que, por sua vez, criam o futuro.

Quando a Apple era apenas os dois Steves (Jobs e Wozniak), eles sabiam a cultura que queriam criar: aquela que desafiaria o status quo. Tudo o que eles fizeram, incluindo contratar pessoas, administrar campanhas, e criar produtos, foi influenciando por essa cultura. Mesmo agora, ela continua a influenciar tudo que eles fazem e a maneira como fazem. É por isso que a Apple é conhecida pela sua máxima: “A cultura supera a estratégia.” Claro que você tem que ter a estratégia certa, mas será a sua cultura que determinará se a sua estratégia terá sucesso.

A sua tarefa mais importante em uma equipe é criar uma cultura — e não é qualquer cultura. Você tem que criar uma cultura de positividade que entusiasme e encoraje os membros da equipe, que promova relacionamentos conectados e equipes notáveis, que empodere e capacite a sua equipe a crescer e aprender, e que proporcione a oportunidade para você fazer o seu melhor.

Criando sua cultura

Quando eu era aluno do segundo ano da equipe de lacrosse da Universidade Cornell, nós estávamos em nono lugar no país. Eu era o primeiro a fazer o *face-off* no meio do campo e estávamos em um jogo difícil contra West Point que acabou indo para uma prorrogação decisiva — o que significa que a primeira equipe a pontuar ganharia. Eu me lembro de estar em pé no círculo do *face-off* no meio do campo pensando: “Se eu perder esse *face-off*, possivelmente perderemos o jogo. Preciso ganhar.”

Perdi o *face-off* e a próxima coisa que notei foi que meu oponente estava correndo pelo campo ao longo da linha lateral com a bola. Eu estava tão furioso que corri o mais rápido que pude, e de alguma forma o alcancei, trombei nele muito forte e a bola caiu do seu taco. Eu a apanhei antes dele e, enquanto ele me empurrava para fora dos limites, pulei no ar e joguei a bola para trás para o meu amigo e companheiro de equipe, John Busse, que pegou a bola com uma mão e a jogou para outro companheiro de equipe, Joe Lando, que fez o ponto e ganhou o jogo para a gente.

Não estou falando isso para te impressionar com as minhas habilidades atléticas. Esse foi meu primeiro e único grande jogo na faculdade. Estou falando isso porque nós vencemos muitos jogos difíceis naquele ano, mas, durante meu último ano, nós perdemos por pouco muitos jogos difíceis. Até tivemos a chance de vencer Princeton na prorrogação, mas foram eles que venceram o campeonato nacional.

Em retrospectiva, posso ver que a clara diferença entre o meu segundo e último ano foi nossa cultura de equipe. Nós tínhamos perdido a cultura de campeonato que havia sido criada. Como disse o principal técnico do Boston Celtics, Brad Stevens: “Sua cultura não é apenas a sua tradição. São as pessoas no vestiário que dão continuidade a ela.” Infelizmente, meus companheiros de equipe e eu não criamos ou continuamos a cultura dos nossos antigos companheiros de equipe.

Gostaria de ter sido o líder que sou hoje, mas, infelizmente, não era. Eu não sabia o quão importante a cultura era para o sucesso de uma equipe. Não sabia que era possível perder a sua cultura, e nem que cultura e desempenho poderiam mudar tão rapidamente. Agora, eu sei que o desenvolvimento de uma grande equipe começa com a criação de uma grande cultura. Eu sei que, como uma equipe, você está sempre criando sua cultura. Você a cria a todo o momento, com o que pensa, diz e faz. Não importa qual era sua cultura ontem ou no último ano. O que importa é o que você está fazendo hoje para criá-la.

A cultura é dinâmica, não estática

Quando se trata da cultura de uma empresa e equipe, as pessoas frequentemente confiam na liderança — e elas estão corretas. Líderes têm uma enorme influência na cultura. Eles dão o tom e decidem o que a equipe valoriza e representa, mas é importante notar que a sua cultura ganha vida e é criada por cada membro da sua equipe.

Você e seus companheiros de equipe têm uma enorme influência na sua cultura e na cultura que vocês criam. Não se trata apenas do que o seu gerente, diretor da escola, chefe, treinador ou supervisor diga ou faça. Também se trata do que você diz e faz. Se fizer parte de uma cultura negativa, não se veja como vítima e não seja um subproduto dela. Em vez disso, se reúna com a sua equipe e crie uma cultura positiva para substituir a negativa.

A cultura não é estática, é dinâmica. É possível mudá-la com o que você diz, elevá-la por meio do que você pensa, aperfeiçoá-la com o que você compartilha, e transformá-la por meio das suas atitudes. É possível ser uma equipe que cria uma cultura positiva agora mesmo.

Engrandença seu ônibus

É comum as pessoas me perguntarem como agir se elas fizerem parte de uma empresa com uma cultura negativa, mas desejarem ter nos seus departamentos e equipes uma cultura positiva. Eu digo a elas o que compartilhei em meu livro, *O Ônibus da Energia*.

Talvez você não esteja dirigindo esse ônibus, mas você pode engrandecer o seu próprio. Crie a cultura da sua equipe e mostre para o resto da empresa como é uma equipe positiva.

Ao longo dos anos, muitas equipes fizeram isso e me informaram que acabaram servindo de inspiração para outras. Em alguns casos, a equipe positiva se tornou modelo para toda a empresa, e a transformou.

Nunca duvide do impacto que uma equipe positiva pode ter em uma empresa, comunidade, e essencialmente no mundo. Quando você engrandece seu ônibus, mostra o que é possível, e ajuda os outros a irem em direção à grandeza.

Faça da sua cultura uma prioridade

A equipe masculina de tênis da Universidade do Sul da Califórnia (USC) ganhou quatro campeonatos nacionais entre 2009–2012. Quando perguntei para o treinador titular, Peter Smith, o que torna essas equipes grandes, ele não falou sobre talento. Ele falou sobre a cultura que eles criaram e o fato de que Steve Johnson, possivelmente o melhor jogador de tênis de todos os tempos da universidade, aceitou a cultura como líder da equipe — e a equipe também aceitou o Steve e a cultura. A qualidade de seus jogadores sempre foi nível de campeonato, mas naqueles quatro anos eles também tiveram uma cultura de campeonato. Era a cultura do amor, da responsabilidade, da família e do respeito.

Enquanto a USC ganhava campeonatos, Brian Boland e a equipe de tênis masculino da Universidade de Virgínia (UVA) chegava perto a cada ano, mas não conseguia por pouco. Brian Boland era o treinador da equipe de tênis da UVA desde 2001, e ano após ano, a equipe dele ficava mais talentosa. Eles sempre chegavam nas quartas, nas semifinais, e até em algumas finais, mas não ganhavam os campeonatos por pouco. Porém, em 2013 tudo mudou e eles ganharam quatro dos próximos cinco campeonatos nacionais.

Eu perguntei a Brian o que aconteceu e ele disse: “Eu mudei. Nós mudamos. Eu era um mau condutor e todo o resto era consequência. Nunca falei sobre isso, mas os meus meninos sabiam. Em 2013, eu fiz da cultura e do processo o foco da nossa equipe, em vez do resultado. Nós trabalhamos para nos tornarmos uma equipe grande, em vez de sermos um monte de indivíduos que queriam ganhar um campeonato.”

Nesse livro, compartilharei alguns dos processos de construção de equipe que Brian levou para o seu time, mas a questão é que o aperfeiçoamento na cultura de uma equipe muda tudo para melhor. No meu trabalho com empresas, escolas e hospitais, eu testemunhei isso acontecer várias vezes. Grandes objetivos se realizam quando a equipe faz a cultura ser sua prioridade principal.

Invista na raiz

Eu me lembro de falar, anos atrás, com Erik Spoelstra, o treinador titular do Miami Heat. Ele me disse que, nos últimos anos, quando a temporada acabava, ele dedicava 100% do tempo dele a assistir a vídeos e estudar os jogadores. Mas agora ele passa a maior parte do tempo trabalhando a cultura. Conversei com os seus assistentes e com a sua equipe durante os últimos anos, e posso dizer a vocês que eles têm uma cultura especial. Desde os assistentes de treino, assistentes de treinador, jogadores e assis-

tentes de operações, todos fazem da cultura sua principal prioridade. Eles sabem que ela é importante. Sabem que talvez nem sempre tenham os melhores jogadores, mas que eles sempre podem trabalhar para terem a melhor cultura. Então, você também pode.

Talvez você não tenha a mais talentosa das equipes, mas você pode trabalhar para criar a melhor cultura. Há muitas coisas que você não pode controlar, mas pode controlar quanto tempo, energia e cuidado você investe na sua cultura.

Não vou mentir e dizer que talento não é importante para uma equipe de sucesso. Não importa que tipo de equipe você tenha, sempre ajuda ter talentos, mas a cultura conduz seu talento para a grandeza. Tenho visto diversas equipes com muitos talentos e uma cultura ruim desempenhando abaixo da média. Muitas delas focam o fruto da árvore, ou seja, focam o resultado, os números, os preços das ações, os resultados dos testes, os lucros e as perdas e ganhos. Focam o fruto e ignoram a raiz — suas próprias culturas, pessoas, relacionamentos e processos. Acham que são os números que importam mais.

O que elas não percebem é que não são os números que determinam a cultura e os processos, são a cultura e os processos que determinam os números. O fruto é apenas um subproduto do quão bem você investe na raiz. Se você foca o fruto e ignora a raiz, a árvore morrerá. Se investe na raiz e prioriza a cultura, receberá um abundante e constante suprimento de frutos. Quero encorajá-lo a ser uma equipe que investe na raiz.

Decida ser vitamina C

Você é contagiante. A energia e a cultura que você coloca na sua equipe determinam sua qualidade.

Pesquisas do *Heart Math Institute* (heartmath.org — conteúdo em inglês) mostram que, quando você tem um sentimento no seu coração, ele se espalha por todas as células do seu corpo, e então para fora — e pessoas

a três metros de distância podem sentir esses sentimentos. Isso significa que todos os dias você está transmitindo para sua equipe como se sente. Você está transmitindo energia negativa ou positiva, apatia ou entusiasmo, indiferença ou propósito. Pesquisas da Universidade de Harvard também sustentam a ideia de que as emoções que sentimos são contagiantes e afetam as pessoas que estão à nossa volta.

É tão provável que sua equipe pegue seu mau humor assim como pegariam uma gripe, por outro lado, elas também pegariam seu bom humor. Como um membro de uma equipe, sua atitude, energia e liderança são contagiantes, e têm um grande impacto na sua cultura e na sua equipe. Quando você entra no escritório, ou em uma reunião, ou na escola, ou no hospital, ou no vestiário, você tem uma decisão a tomar. Você quer ser um germe para a sua equipe, ou uma grande dose de vitamina C?

Note que você não precisa ser extrovertido para ser positivamente contagiante. Compartilhar energia positiva não quer dizer que você tenha que ser uma pessoa que faz gracinhas e que fica pulando pelas paredes. Significa que, de coração, você transmite o amor, o entusiasmo, a positividade e os propósitos que você tem para a sua equipe. Significa que você decide ser a fonte de energia em vez de um dreno de energia. Significa que você injeta energia positiva na sua equipe em vez de ser um vampiro que suga a energia deles.

Grandes equipes são coletivamente positivas e positivamente contagiantes. Elas dão e recebem energia positiva umas das outras, e quanto mais elas dão, mais elas recebem em troca.

O poder está do lado de dentro

É a sua cultura e a sua equipe. Responsabilize-se. Não espere que outra pessoa a crie. Você e a sua equipe têm o poder de criar uma cultura positiva. Uma equipe positiva que cria uma cultura positiva está no caminho

para alcançar resultados positivos. Claro que, para isso, há os princípios e as práticas para te ajudar a criar uma cultura forte, que eu vou compartilhar no restante do livro.

Conforme você cria a sua cultura, é importante saber que existirão forças externas que tentarão sabotá-la. Haverá também negatividade interna que poderá impactá-la negativamente. Na medida que for lendo o livro, tenha em mente que, quanto mais forte você for internamente, mais você resistirá às forças externas. Você realmente ganhará no vestiário antes de ir para o campo. Ganhará na sala dos professores antes de conquistar os corações e mentes dos seus alunos. Ganhará no escritório antes de vencer no mercado. O poder está do lado de dentro.

O que nós queremos ser?

Considerando tudo o que eu disse sobre criar sua cultura, quero fechar com, provavelmente, a mais importante chave para te ajudar a criá-la. Para criar sua cultura, é preciso identificar o que você representa e pelo que quer ser reconhecido.

Tive a oportunidade de conversar com a Southwest Airlines alguns anos atrás. Eles me disseram que seus consultores sugeriram que eles cobrassem de seus passageiros pelas bagagens, já que a concorrência estava cobrando, e assim a Southwest ganharia muito mais dinheiro com essa fonte de renda adicional. A empresa pensou nessa possibilidade, mas no processo fizeram uma pergunta importante a si mesmos: “É isso que representamos?” Então, foram direto para a declaração de missão deles: “Conectar pessoas com o que é importante em suas vidas em um voo amigável, seguro e de baixo custo.” No final, decidiram que se eles focam voos diários e de baixo custo, não deveriam cobrar taxas pelas bagagens.

Você talvez esteja pensando que eles perderam muito dinheiro por causa desta decisão, mas algo engraçado aconteceu. A Southwest começou a conseguir novos clientes porque não cobrava por bagagens despachadas. Eles fizeram campanhas publicitárias destacando a gratuidade do envio de bagagens, conseqüentemente, ganharam uma fatia do mercado no processo, e sua receita atingiu outro patamar. Esse é um grande exemplo para ilustrar que, uma vez que você saiba o que representa, é fácil tomar decisões. Quando sua cultura dita suas decisões, você está no caminho certo dos resultados positivos.

Recentemente, dei uma palestra para os líderes de uma importante companhia farmacêutica. Perguntei a eles o que tornava suas equipes grandes. Um gerente levantou a mão e disse que ele e sua equipe se reuniram em uma sala e se perguntaram: “O que queremos ser?” Eles se perguntaram que cultura queriam criar, em que tipo de equipe queriam estar, e o que queriam conquistar juntos. Ele disse que talvez seu título pudesse ser “líder”, mas ele sentia que quem o estava liderando na conversa era a própria equipe. A conversa foi incrível e eles decidiram juntos o que queriam ser.

Desde então, eles se tornaram uma equipe incrível de alto desempenho. O gerente disse que ele se sente mais como um membro da equipe do que como o líder, porque os membros da equipe se lideram entre si. Eles sabem o que eles representam, sabem em qual tipo de equipe querem estar, e a cultura deles dita suas direções e decisões.

Você pode fazer o mesmo com a sua equipe. Identifique o que você representa. Pelo que você quer ser reconhecido? Que tipo de equipe você quer ser? Quando você sabe o que você quer ser, você pode fazer sua cultura acontecer.