

liderando *sem* autoridade

COMO O NOVO PODER DA
COELEVAÇÃO PODE QUEBRAR
DIVISÕES, TRANSFORMAR EQUIPES E
REINVENTAR A COLABORAÇÃO

KEITH FERRAZZI
com NOEL WEYRICH



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2024



SUMÁRIO



SOBRE O AUTOR	IX
AGRADECIMENTOS	XI
INTRODUÇÃO: Novas Regras para um Novo Mundo Profissional	1
PRIMEIRA REGRA: Quem É Sua Equipe?	19
SEGUNDA REGRA: Aceite que <i>Tudo</i> Depende de Você	41
TERCEIRA REGRA: Conquiste Permissão para Liderar	73
QUARTA REGRA: Crie Parcerias Mais Profundas, Ricas e Colaborativas	109
QUINTA REGRA: Codesenvolvimento	143
SEXTA REGRA: Elogie e Celebre	179
SÉTIMA REGRA: Coeleve-se com a Tribo	203
OITAVA REGRA: Junte-se ao Movimento	225
NOTAS	233
ÍNDICE	237



INTRODUÇÃO

NOVAS REGRAS PARA UM NOVO MUNDO PROFISSIONAL



Nada mais é feito em uma única divisão ou função. A colaboração constante está ainda mais valorizada, porque o que é mais importante sempre é liderado por equipes multifuncionais. Precisamos de pessoas estimuladas por propósito, paixão, perseverança, não por posições ou cargos. Precisamos de pessoas que busquem a solução certa e só depois descubram como reunir uma equipe para executá-la. Não é mais sobre contratar grandes talentos. É sobre contratar talentos que melhorarão a equipe.

BRIAN CORNELL, CEO DA TARGET

Vivemos em um momento crucial da história humana, momento este que oferece abundância e oportunidade em quantidade jamais vista. Mas que também trouxe mudanças tão disruptivas quanto furacões de categoria 5. Avanços estonteantes na ciência e inovações tecnológicas exponenciais afloram ao nosso redor, tornando nossa vida melhor e mais fácil. E ainda há pessoas de todos os níveis organizacionais que se sentem fatigadas, ansiosas e até desmoralizadas no trabalho. É uma dicotomia dickensiana — o melhor e o pior dos tempos.

Em todos os lugares a que vou, ouço uma lenga-lenga de lamentações. Em uma determinada semana, posso treinar equipes executivas de uma empresa de produtos médicos no Japão, um banco mundial em Nova York, uma empreiteira aeroespacial em Los Angeles ou um *hedge fund* em Moscou. As reclamações que ouço são sempre as mesmas. Superficialmente, fazem menção a confrontos departamentais, discussões orçamentárias e limitações organizacionais, mas são sinceras, originadas de medos reais de fracasso pessoal.

Muitos logo culpam as crescentes pressões causadas pela tecnologia. Mas eu discordo. Esta era de mudanças explosivas meramente expôs as falhas naturais e a fundação insegura de como as coisas sempre funcionaram. Mesmo em empresas que celebram valores como inclusão e colaboração em seus sites e em suas salas de descanso, ouço uma preocupação semelhante ecoando por toda a cadeia hierárquica. Executivos, gerentes, bem como associados de alto nível, reclamam de suas relações nada produtivas com colegas em meio a interrupções e transformações.

Há muito deveríamos ter mudado o modo como trabalhamos. O avanço da tecnologia tornou essa mudança uma necessidade urgente.

A ideia de que todo funcionário da organização deve liderar sem autoridade é uma das realidades mais empolgantes e desafiadoras dos negócios estadunidenses atuais. Na Farmers, imagino o poder criativo de 20 mil funcionários, representando 20 mil experiências de vida e literalmente milhões de ideias, *versus* as limitações naturais de uma equipe de liderança de *C-level* de seis ou oito “líderes sem autoridade”. Essas mudanças podem ser libertadoras se as aceitarmos, para que a inovação e transformação não sejam mais responsabilidade de alguns líderes ou equipes, mas que, em vez disso, representem oportunidades para todos os funcionários.

JEFF DAILEY, presidente e CEO da
Farmers Group, Inc.

AS LIMITAÇÕES DA AUTORIDADE

Quando eu era consultor júnior na Deloitte nos anos 1990, recém-formado na escola de negócios, rapidamente descobri que não fui feito para criar planilhas e analisar números. O trabalho do qual eu era encarregado me deixava me sentindo inquieto e entediado, então eu preenchia minhas horas vagas fazendo coisas que eram mais interessantes para mim e, na minha percepção, mais benéficas para a Deloitte. Fazia ligações para antigos colegas de classe, professores e empregadores para lhes contar sobre minha nova empresa e lhes perguntar sobre novos caminhos. Dei palestras em pequenas conferências por todo o país nos fins de semana, na esperança de criar interesse e gerar negócios para a Deloitte. Até organizei um prêmio de qualidade de novos negócios em Illinois que progrediu a agenda econômica do estado ao mesmo tempo em que ajudou a conectar a Deloitte Partners a líderes de negócios regionais.

O resultado? Minha avaliação do primeiro ano na empresa foi uma experiência humilhante que nunca esquecerei. Eu não estava cumprindo minha parte dos deveres atribuídos. Mas meus supervisores acharam promissor meu passatempo de gerar novos negócios para a empresa. Decidiram me dar uma conta para despesas e me liberaram das outras atividades para promover a Deloitte integralmente, como já estava fazendo nas horas vagas.

Em menos de um ano, eu havia evoluído para uma função informal de marketing na Deloitte. Sem ninguém sob minha responsabilidade e sem autoridade verdadeira, eu simplesmente engajava todo mundo que podia relacionado ao marketing. Nunca deixei que um cargo (ou falta dele) me impedisse. Logo no início, pedi para jantar duas vezes por ano com Pat Loconto, o CEO da Deloitte na época. Durante essas refeições, eu me esforçava ao máximo para ser autêntico, oferecendo conselhos francos com o espírito de ajudar a ele e ao seu legado.

Ao liderar sem autoridade, eu estava determinado a causar um impacto na Deloitte conforme construíamos uma marca mundial no setor de consultoria. Não estava disposto a esperar dez anos (o que era comum na época) para receber algum tipo de posição de liderança. Em vez disso, construí relações importantes com influenciadores dentro e fora da empresa, tornando-me diretor de marketing (CMO) e, posteriormente, o sócio mais jovem da Deloitte.

Em 1994, deixei a Deloitte e me tornei o CMO mundial da Starwood Hotels — e o CMO mais jovem de qualquer empresa da *Fortune 500* da época. Essa função, na qual trabalhava com o CEO Barry Sternlicht, me deu autoridade completa sobre os recursos de marketing para *todos* os departamentos da empresa no mundo. Juntos, criamos um poderoso conjunto mundial de marcas que oferecia experiências condizentes com nossos hóspedes, não importa quem fossem. Com o passar do tempo, consolidamos os recursos de marketing da Starwood, tudo a serviço da eficiência e consistência global, o mesmo que nossa equipe da Deloitte havia feito.

Havia uma pessoa que lutava contra minha autoridade centralizada. O diretor da Starwood na Europa insistia que ele e sua equipe de marketing estavam mais preparados para decidir onde e como gastar os orçamentos de marketing europeus da empresa. É verdade que ele conhecia o mercado mais intimamente, mas minha ordem era a de investir na marca global. Nós colaborávamos no marketing europeu, mas ele teve de ceder o controle que gostaria de ter.

Então, o presidente global da Starwood saiu, e adivinha quem o substituiu? O diretor da Starwood na Europa. Não demorou muito para que minha posição como CMO fosse eviscerada e grande parte de meu orçamento fosse dispersado para diretores de marketing nas divisões regionais pelo mundo. Meu trabalho estava prestes a se tornar um resíduo do que havia sido, e eu estava saindo pela porta.

Levei algum tempo para processar o que aprendi com essa derrota. Ao me lembrar disso, fica claro que, uma vez que conquistei autoridade e uma posição na Starwood, deixei de lado muito dos traços de liderança que haviam me ajudado a conquistar o emprego em primeiro lugar. Eu havia me distinguido em liderar sem autoridade. Era natural nisso. Mas quando obtive minha própria autoridade, não passei tanto tempo construindo relacionamentos fortes como havia feito na Deloitte. Supus que minha nova função daria a mim e a minha equipe a autoridade para conquistar coisas grandiosas. Eu me sentia em uma missão, abençoado pelo CEO da Starwood, e levaria essa missão até o fim. Ou foi o que pensei.

Em 2004, enquanto trabalhava como CEO para uma startup, comecei a escrever meu primeiro livro, *Jamais Coma Sozinho*.¹ Foi um grande sucesso, um guia best-seller para criar oportunidades e desenvolver relações se conectando com pessoas por meio de generosidade, autenticidade e vulnerabilidade — como eu havia feito na Deloitte. Naquela época, como empreendedor, mantinha milhares de relacionamentos com influenciadores e pessoas importantes (inclusive com algumas bastante difíceis) e queria compartilhar minha receita para o sucesso com todos.

Na época, abri minha própria empresa de consultoria, a Ferrazzi Greenlight (FG). Nossa missão era transformar a natureza colaborativa das equipes e acelerar o crescimento organizacional. (Hoje, só digo que transformamos as equipes para transformar o mundo.) Nós nos especializamos na criação de equipes multifuncionais de alta performance dedicadas a inovações revolucionárias. Alguns dos líderes empresariais mais bem-sucedidos do mundo, as maiores organizações não governamentais e até algumas governamentais nos contrataram durante momentos caóticos para renovar seus comportamentos e sua cultura para torná-los mais engenhosos e mais inovadores do que seus concorrentes.

Ao longo de décadas de treinamento de equipes, comecei a ver que muitas pessoas estão repetindo os mesmos erros que cometi na Starwood há tanto tempo. Muitos gerentes contam com seu cargo, sua posição e seu controle orçamentário para realizar o trabalho. Gastam muito tempo e energia em brigas internas burocráticas e penosas, tempo que seria mais bem empregado liderando outros para colaborar e buscar novas soluções audaciosas. Noto que muitas pessoas sem autoridade formal estão no banco de reservas, esperando sua vez, quando poderiam estar mergulhando de cabeça, como fiz na Deloitte, construindo relacionamentos e liderando sem autoridade para realizar coisas extraordinárias.

Os empregadores *precisam* que aproveitemos as oportunidades, tomemos iniciativa e criemos valor para nossas empresas. Tomadas de decisões tradicionais rígidas do tipo “comando e controle” não são mais suficientes. Uma pesquisa de 2016 com profissionais de RH feita pela minha antiga empregadora, a Deloitte, descobriu que apenas 24% das grandes empresas com 50 mil empregados ou mais estão dependendo de hierarquias organizadas funcionalmente para realizar os trabalhos. “As organizações”, de acordo com o estudo, “estão mudando suas estruturas de modelos tradicionais funcionais para equipes interconectadas e flexíveis”.

O estudo continuou:

Todo o conceito de liderança está sendo radicalmente redefinido. Toda a noção de “liderança posicional” — na qual as pessoas se tornam líderes em virtude de seu poder e posição — está sendo questionada. Em vez disso, pede-se dos líderes que inspirem lealdade à equipe por meio de sua perícia, sua visão e seu julgamento.²

Liderar sem autoridade nunca foi mais importante, e a necessidade disso fica mais urgente a cada dia que passa. O grupo de consultoria Gartner prevê que, em 2028, os algoritmos eliminarão tantos cargos

intermediários de gerência que o trabalho dependerá quase que completamente de redes de equipes multifuncionais. A Gartner as descreve como “conjuntos de equipes autônomas de alta performance que entregam resultados cruciais.”³

Klaus Schwab, um de meus primeiros mentores e fundador do Fórum Econômico Mundial, escreveu que estamos agora na “Quarta Revolução Industrial”, que, de acordo com ele, é tão complexa e rápida que exige um novo tipo de liderança, que “empodera todos os cidadãos e organizações a inovar, investir e agregar valor em um contexto de *colaboração e responsabilidade mútuas*”.⁴

Na Zappos, a cultura da empresa é nossa prioridade. Acreditamos que os funcionários têm muito mais potencial do que a maioria das empresas se dá conta (e até eles mesmos), e é só uma questão de colocá-los no contexto certo. Estou animado em trazer a “colevação” como um conceito, um livro e uma nova palavra à Zappos para ajudar a criar esse contexto e levar nossa cultura a um novo patamar.

TONY HSIEH, CEO da Zappos.com

A NOVA MANEIRA DE PROGREDIR

Liderar sem autoridade está inevitavelmente se tornando o modelo organizacional do século XXI. O problema é que, para a maioria dos gerentes, o segredo de como aplicar o modelo de maneira confiável e impecável ainda é um mistério. A pesquisa da Deloitte revelou que, apesar de equipes multifuncionais serem tidas em alta consideração, “apenas 21% se consideram especialistas em criar equipes multifuncionais e apenas 12% entendem o modo como seus subordinados trabalham juntos em redes”.⁵ Isso não bastará.

As antigas regras do jogo não estão mais funcionando, mas todos os dias vejo pessoas se agarrando por um fio a essas velhas regras. Por quê? Porque não há regras para os novos jogos em que estamos nos aventurando e nenhum manual para como executá-lo bem.

Até agora.

Este livro é o primeiro a codificar o novo conjunto de regras de trabalho para nosso novo mundo corporativo. Ele dá aos leitores uma metodologia completa, holística e comprovada para ser bem-sucedido em um mundo no qual a habilidade de liderar sem autoridade é uma competência essencial no local de trabalho.

As soluções que prescrevo neste livro pedem um despertar para um novo conceito de liderar sem autoridade e a aplicação dessa mentalidade a um novo sistema operacional de trabalho que chamo de coelevação.

Em poucas palavras, *coelevação* é uma abordagem orientada à missão para a solução de problemas de modo colaborativo por meio de parcerias mutáveis e equipes auto-organizáveis. Quando coelevamos com um ou mais associados, nós os transformamos em colegas de equipe. Criamos relações próximas cocriativas baseadas em retornos sinceros e responsabilidade mútua. Com seu etos orientador de “ir mais longe juntos”, a coelevação nutre uma generosidade de espírito e um senso de comprometimento aos nossos colegas e às nossas missões compartilhadas. Os resultados obtidos quase sempre superam o que poderíamos ter alcançado pelos canais tradicionais dentro do organograma.

Pense na coelevação como seu plano de execução para prosperar em momentos incertos e lidar com as enormes pressões disruptivas que afligem cada setor. Cada regra e técnica de coelevação neste livro visa a promoção de um novo princípio de organização no ambiente de trabalho, no qual cada empregado lidera uma ou mais equipes informais a enormes sucessos fora das linhas da hierarquia. Liderar sem autoridade por meio da coelevação requer muitas das práticas e

qualidades pessoais que apresentei primeiro em *Jamais Coma Sozinho*: generosidade, gratidão, vulnerabilidade, perdão e celebração.

Acredito que a coelevação seja capaz de transformar até as relações de trabalho mais controversas em parcerias mutualmente benéficas. Quando coelevamos, trabalhamos com mais energia positiva, geramos mais ideias inovadoras, expandimos nossas habilidades e executamos mais rápido. Apesar de essas ideias parecerem ingênuas para alguns, nosso trabalho na Ferrazzi Greenlight provou que tais qualidades pessoais são absolutamente necessárias para prosperar no novo mundo corporativo. Nosso trabalho mostrou como relações de confiança sinceras baseadas em responsabilidade mútua dentro das equipes levam a melhores vendas, mais produtividade, mais inovação, mais engajamento e, por fim, aumento de faturamento, lucros e valor para os acionistas — tudo isso em face das forças imprevisíveis da desordem e de um ritmo de mudança sem precedentes.

Desde que obtive meu MBA, já fui funcionário júnior, executivo da *Fortune 500*, empreendedor, fundador de startup e CEO. Gostaria de ter tido este livro para ler em cada um desses marcos de minha carreira. Para gerentes intermediários e seniores, a coelevação pode revigorar nossa perspectiva e produzir resultados inovadores por todo tipo de divisões e cadeias de comando que estão reprimindo o desempenho. Para pessoas promissoras com pouca ou nenhuma responsabilidade administrativa formal, a coelevação pode servir como uma ferramenta indispensável para demonstrar suas habilidades de liderança. Para empreendedores, a coelevação abre novas possibilidades para trabalho em equipe que podem expandir suas visões para a empresa. Para os diretores, a coelevação pode ser um novo modelo de colaboração e cooperação no topo da empresa — que pode levar a um movimento de mudança comportamental por toda a organização.

A coelevação ajudará líderes, equipes e organizações em todos os níveis a cortar caminho por gargalos burocráticos de autoridade e a atingir resultados melhores mais rápido. Enquanto você coeleva com

os outros, pode começar a assumir novas missões transformadoras com sua equipe expandida, colaborando para atingir objetivos que nunca teria imaginado.

Meu objetivo é permitir que você exerça a coelevação como um superpoder, estendendo seu alcance e suas conquistas além dos limites das responsabilidades que lhe foram atribuídas. Praticar a coelevação lhe dará vantagens em sua carreira e vida. Tal é o poder desses princípios. Você será como o Superman caminhando sob o sol da Terra.

Nas páginas seguintes, mostrarei a você como empregar esse superpoder para superar expectativas dentro de sua organização — não importa se trabalhe em uma startup inventiva de crescimento elevado, uma empresa com capital fechado, uma caridosa organização sem fins lucrativos ou uma multinacional.

Liderando Sem Autoridade é produto de mais de uma década de pesquisas, observações e testes feitos por nossos coaches, consultores e pesquisadores doutores na FG, trabalhando com alguns dos maiores líderes transformacionais do mundo. As regras, práticas e receitas que aparecem neste livro se devem muito às ideias e experiências de centenas de executivos de minha equipe, com quem trabalhei e apoiei, bem como aos incontáveis associados a que servimos.

Na pesquisa para este livro, entrevistei mais de mil CEOs e líderes que tive o privilégio de conhecer e com quem trabalhei. E você os ouvirá diretamente ao longo do livro, oferecendo seus próprios conselhos e suas experiências com essas novas regras de trabalho.

Honestamente, estou inspirado vendo-os responder e se adaptar ao ritmo exponencial de mudança que absorveu a economia e seus negócios. Frequentemente fico encantado com sua paixão e determinação para aprender, crescer e se tornar líderes melhores. Este livro não poderia existir sem suas ideias e contribuições.

Empresas de todos os tamanhos estão descobrindo que a coelevação pode atingir objetivos organizacionais que normalmente definhariam

nos espaços mortos entre os departamentos e divisões. A verdade simples é que todos os funcionários, desde a sala de correspondência até o alto escalão, podem ser líderes usando a coelevação para recrutar aliados que partilham da mesma opinião para seus esforços.

Já vi os resultados em empresas de Minneapolis e Detroit a Milão e Dubai. Dezenas de empresas da *Fortune 500* contaram com a FG para ajudá-las a estimular mudanças profundas e liberar bilhões de dólares em crescimento de receita e valor para os acionistas. A General Motors, com mais de 180 mil funcionários, adotou muitos dos princípios centrais da coelevação ao transformar sua enorme divisão norte-americana. O CEO da Dun & Bradstreet e sua equipe executiva aceitaram a coelevação para auxiliar as soluções da empresa a adentrar divisões antes impenetráveis. O resultado foi um aumento de 20% no preço das ações naquele ano.

Também apresentamos a coelevação para líderes de startups do Vale do Silício, incluindo Box, Dropbox, Lyft, DocuSign, Uber, Zoom e Coinbase, entre outras. Conforme essas empresas jovens escalam e crescem, elas têm uma oportunidade única de contornar completamente estruturas organizacionais obsoletas e se organizar como redes fluidas de equipes multifuncionais e coelevadas.

E a coelevação é contagiante. Devido à sua concepção, nos força a continuar apelando a cada vez mais pessoas para nossa causa, criando uma tendência à ação e inovação. A coelevação transforma organizações por meio da transformação *pessoal*. A persistente pressão para inovar demanda a coelevação, porque as oportunidades surgem rápido demais para que se lide de qualquer outro modo.

A revolução digital está diminuindo as barreiras de entrada da concorrência em todos os setores. Estruturas organizacionais antigas que exigem a “permissão do chefe” antes de você participar de um projeto ou iniciativa não conseguem sobreviver. Liderar sem autoridade fornece a maneira essencial de avançar. Mostra o caminho para ser

engenhoso e formar parcerias colaborativas, não importa o cargo ou a posição.

SCOTT SALMIRS, CEO da ABM

MOMENTO DE RENOVAR O TRABALHO

Em momentos de estresse, os líderes tendem a recorrer a modos familiares de coordenação, então mudanças desse tipo precisam começar com cada um de nós. Na minha infância, vi em primeira mão as dores sofridas pelos trabalhadores quando a gerência resistia em acompanhar as mudanças no mercado. É uma dor que marcou meu coração ao ver meu pai, que era aceiro, sendo demitido repetidas vezes, colocando nossa família em risco financeiro conforme produtos mais baratos e de melhor qualidade do Japão inundavam o mercado estadunidense nos anos 1970 e 1980.

Meu pai frequentemente voltava da fábrica resmungando algo sobre práticas esbanjadoras e ineficientes e como seu chefe o ignorava quando tentava fazer sugestões prestativas. Não era da conta dele falar nada, disseram-lhe, e até por vezes foi aconselhado a diminuir seu ritmo porque estava evidenciando os funcionários lentos e fazendo o chefe parecer ruim. Muitos dos problemas da indústria siderúrgica norte-americana (e da automotiva à qual fornecia) eram óbvios ao meu pai; ele tinha o ponto de vista da linha de frente. Mas a falta de visão da gerência resultou na perda de emprego do meu pai, como tantos outros trabalhadores das cidades industriais do oeste da Pensilvânia.

Não parecia justo para mim. Mesmo como menino, eu me sentia determinado a fazer alguma coisa a respeito. Encorajado pelo meu pai, estudei bastante e conquistei bolsas integrais para duas das melhores escolas privadas do país. Fui para Yale e, quando me formei em 1988, não fui para Wall Street como muito de meus colegas. Fui o único

graduado de Yale daquele ano que conseguiu um emprego em manufatura. Queria descobrir como ajudar famílias como a minha.

Eu me tornei especialista em gestão da qualidade total, que usa os princípios de trabalho em equipe capacitado pelos funcionários e da melhoria contínua para atingir níveis mais altos de qualidade. Na fábrica, ajudava funcionários como meu pai a inovar e desenvolver soluções. Esse movimento de qualidade, do qual fiz parte em seus anos iniciais, de fato ajudou os negócios estadunidenses dos anos 1990 a recuperar a competitividade que haviam perdido vinte anos antes.

Bem, lá vamos nós de novo. Chegou a hora de outra grande renovação no trabalho. E acredito que você está segurando o guia para tal renovação nas suas mãos. E se em vez de nos sentirmos sufocados pelas pressões implacáveis do trabalho, nos sentíssemos animados? E se brilhássemos não pela abnegação, mas pelo cuidado mútuo? E se as pessoas que nos restringem passassem a nos apoiar? E se nossas fontes de estresse se transformassem em fontes de poder por meio de parcerias colaborativas?

A boa notícia é que muitas das respostas aos desafios enfrentados pelas empresas estão facilmente disponíveis, mas inexploradas, assim como na época de meu pai. Liderar sem autoridade não é nem de longe uma ideia nova. O ex-presidente dos EUA Dwight D. Eisenhower, comandante supremo das forças aliadas na Europa durante a Segunda Guerra Mundial, definia liderança como “a arte de convencer alguém a fazer algo porque ele quer fazê-lo”.⁶ Acredito em um conceito similar chamado “encontrar a chama azul de seu colega”, que descrevo no capítulo Terceira Regra.

Nas próximas páginas, você aprenderá como construir relacionamentos coelevadores e como criar sua própria equipe coelevadora. Receberá um guia passo a passo de como reinventar a colaboração no trabalho de modo audacioso e abrangente e que gera resultados radicalmente aprimorados. Verá o poder do codesenvolvimento, uma

metodologia de treinamento entre pares que cumpre a promessa da coelevação de “ir mais longe juntos”. Verá a importância da gratidão, do elogio e da celebração com novos olhos. E verá como estimular um movimento no trabalho que se vale da coelevação pode levar a um movimento mundial para reimaginar como todos nós nos revelamos ao mundo.

Como em *Jamais Coma Sozinho*, ofereço muitas dicas, estratégias e sugestões, ciente de que nem tudo se aplicará nem será atrativo a todos. Veja as muitas sugestões neste livro não como uma lista de afazeres, mas como um conjunto de recursos. Tente uma sugestão, depois outra, e veja o que funciona melhor para você. Em momentos difíceis, pode ser tentador acomodar-se exatamente quando a situação pede que você se abra. Por meio dessas práticas, você aprenderá como resistir à tentação de recorrer à sua autoridade dentro da empresa e ao controle de cima para baixo, em vez de juntar-se aos outros e conquistar o que, de fato, só pode ser feito em grupo.

Os capítulos a seguir apresentam histórias sobre pessoas em etapas diferentes de suas carreiras, desde cargos juniores até CEOs, e em setores diferentes. Não se distraia pelos detalhes das histórias e não as descarte por não serem aplicáveis ao seu caso. É doloroso pensar que posso não ser compreendido por você como leitor porque determinada pessoa que descrevo não reflete exatamente a sua situação. Faça um esforço para identificar a si mesmo e sua situação em cada um dos exemplos. Os princípios da coelevação são exatamente assim: princípios universais que se aplicam a todos, tanto no ambiente do trabalho como em outros locais.

As histórias de lutas e triunfos relatadas neste livro foram incluídas com a permissão das pessoas envolvidas. Em muitos casos, usei pseudônimos e mascarei detalhes importantes para ocultar a identidade da pessoa. Minha intenção é empoderar, não envergonhar aqueles que — como todos nós — algumas vezes erraram e se enganaram. As interações entre pessoas podem ser complicadas, e, como você verá,

as histórias de coelevação nem sempre são bonitas ou lisonjeiras. Pessoalmente, já cometi incontáveis erros e me envergonhei o bastante para atestar que o fracasso é uma parte natural de aprender a coelevar.

É preciso tempo, esforço, paciência e prática para desenvolver um relacionamento de coelevação bem-sucedido. Honestamente, é um novo modo de portar-se todos os dias, que exige novos modos de pensamento, comunicação e comportamento. Nesse sentido, este livro é uma receita para um estilo de trabalho mais saudável. E assim como quando se decide a adotar um estilo de vida mais saudável e empenhar-se em uma nova dieta e exercícios, você nem sempre acertava. Tenho certeza de que eu também não, assim como as pessoas cujas histórias compartilho ao longo do livro. Às vezes você fala a coisa errada na hora errada. Pode pensar que conquistou a permissão para oferecer um retorno sincero a alguém de sua equipe, quando, na verdade, não a conquistou.

Haverá momentos em que achará que está sendo vulnerável e aberto ou empático, mas os outros não sentem desse modo. Meu conselho? Apenas persista. É uma estrela-guia a perseguir, uma jornada, não apenas um destino, com muitos desafios e contratempos pelo caminho.

No ambiente atual de rápidas mudanças, precisamos constantemente fazer transformações nas organizações e como líderes para continuarmos relevantes. Isso exige uma aceleração massiva de inovações, liderança com compaixão e decisões rápidas e ousadas. Também é importante remover obstáculos para que nossa equipe possa colaborar melhor entre si para ser bem-sucedida e impactar positivamente o mundo.

CHUCK ROBBINS, presidente e CEO da Cisco