

ELOGIOS PARA *JAMAIS LIDERE SOZINHO*

“O mundo dinâmico de hoje exige uma riqueza de percepções que é melhor obtida por meio de equipes... *Jamais lidere sozinho* revela as práticas para um desempenho revolucionário de qualquer equipe contemporânea.”

— *Bejul Somaia, parceiro global, Lightspeed*

“O foco contínuo de Ferrazzi em processos de equipe de simples execução permitirá que as organizações, de fato, prosperem!”

— *Paul Bay, CEO, Ingram Micro*

“Os conceitos e as ferramentas práticas de *Jamais lidere sozinho* são componentes essenciais para vencer no mercado atual e criar resultados de mudança radical.”

— *Deepa Soni, CIO e COO, Hartford Financial Services Group*

“Uma nova perspectiva sobre como o envolvimento colaborativo e a solução de problemas podem acelerar radicalmente o desempenho da equipe.”

— *Rick McConnell, CEO, Dynatrace*

“Esses insights são inestimáveis para todos os líderes que se esforçam para estar na vanguarda.”

— *Bob Carrigan, CEO, Audible*

“*Jamais lidere sozinho* define o padrão para ser um player de alto desempenho e relevância em uma equipe de elite.”

— *Ana White, CPO, Lumen Technologies*

“Uma leitura obrigatória para qualquer pessoa que queira elevar seus relacionamentos profissionais e pessoais por meio de uma melhor colaboração e de um trabalho em equipe mais consistente.”

— *Jamie Iannone, CEO, eBay*

“Um guia indispensável para todos os membros de uma equipe.”

— *Bob Toohey, EVP e CHRO, Allstate*

“O livro de Ferrazzi incorpora muito do que valorizamos na Mastercard — a capacidade de crescer juntos, colaborar e trazer perspectivas diversas para desbloquear a inovação.”

— *Michael Fraccaro, CPO, Mastercard*

“Ferrazzi faz um trabalho magistral ao fornecer às equipes um manual para colaborar efetivamente, criar confiança e promover a inclusão para alcançar resultados extraordinários.”

— *Colin Walsh, CEO e cofundador, Varo Money*

“‘Teamship’ será a nova terminologia e prática que levará as empresas ao próximo nível.”

— *Scott Salmirs, CEO, ABM Industries*

“Ferrazzi captura de forma brilhante a essência da colaboração moderna e altamente responsável.”

— *Sean Behr, CEO, Fountain*

“O mundo precisa de um roteiro prático (não teórico) sobre como formar equipes extraordinárias. Este livro é exatamente isso.”

— *Ed McLaughlin, presidente e CTO, Mastercard*

“Ferrazzi tem um dom especial de reunir pessoas para ter conversas profundamente significativas... Ele traz essa perspectiva para o conceito de equipe.”

— *Lucien Alziari, EVP e CHRO, Prudential Financial*

“Esses princípios são desafiadores, incisivos e fundamentais para acelerar equipes intensamente conectadas que produzem resultados de alto desempenho.”

— *Shane Grant, CEO adjunto, Danone*

“Ferrazzi oferece uma nova visão sobre equipes que é realmente necessária. Espero que ele seja amplamente lido.”

— *Bracken Darrell, CEO, VF Corporation*

**JAMAIS LIDERE
SOZINHO**

ANMOSTRRA

Outras obras de Keith Ferrazzi

Jamais coma sozinho

Quem te dá cobertura

Liderando sem autoridade

Competir no novo mundo do trabalho

ANMOSTRRA

JAMAIS LIDERE SOZINHO

10 AÇÕES
TRANSFORMADORAS
PARA LIDERANÇA
EM EQUIPE

KEITH FERRAZZI

COM PAUL HILL



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2025

Jamais Lidere Sozinho

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Copyright © 2024 KEITH FERRAZZI.

ISBN: 978-85-508-2682-0.

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

Translated from original *Never Lead Alone*. Copyright © 2024 by Keith Ferrazzi. ISBN 9780063412576. Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers., Brazilian Portuguese language edition published by Alta Books, Copyright © 2025 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

F369j

1.ed. Ferrazzi, Keith

Jamais lidere sozinho : 10 ações transformadoras para liderança em equipe / Keith Ferrazzi ; tradução João Costa. - 1.ed. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2025.
224 p. : 16 x 23 cm.

Título original: *Never lead alone*.
ISBN 978-85-508-2682-0

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Equipes de trabalho. 3. Liderança (Administração). 4. Performance. 5. Planejamento estratégico (Organizações). I. Costa, João. II. Título.

04-2025/181

CDD 658.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Ciências : Filosofia : Otimismo : Aspectos sociais
300

Aline Graziela Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra foi formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Produtora Editorial: Viviane Corrêa

Tradução: João Costa

Copidesque: Ederli Fortunato

Revisão: Karina Pedron

Diagramação: Aurélio Corrêa


ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL

Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouidoria: ouvidoria@altabooks.com.br

Editora
afiliada à:



albr
Associação Brasileira de
Editores de Livros

ASSOCIADO



CBL
Conselho Brasileiro de
Livros

AMMOSTRRA

*Este livro é dedicado a Kale,
meu parceiro definitivo de colevação.*

AMMOSTR

SUMÁRIO

<i>Capítulo 1</i>	Decifrando o Código do Teamship	1
<i>Capítulo 2</i>	Mudança de Liderança Hub-and-Spoke para a Coelevação da Equipe.....	19
<i>Capítulo 3</i>	Mudança de Prevenção de Conflitos para Franqueza	33
<i>Capítulo 4</i>	Mudança de Relacionamentos Casuais para a Criação de Vínculos Intencionais na Equipe	53
<i>Capítulo 5</i>	Mudança da Resiliência Individual para a Resiliência da Equipe.....	73
<i>Capítulo 6</i>	Mudança para Elevar a Colaboração: Cocriação mais Ampla e a Adoção de Reuniões Transformadoras	85
<i>Capítulo 7</i>	Mudança para a Metodologia Ágil como o Novo Sistema Operacional da Sua Equipe	119

SUMÁRIO

Capítulo 8 Mudança de uma Cultura de Poucos Elogios para a Celebração e o Reconhecimento dos Pares137

Capítulo 9 Mudança para Diversidade, Inclusão e Pertencimento ... 151

Capítulo 10 Mudança para uma Equipe de Colaboradores Intencionais que Treinam Uns aos Outros 163

Capítulo 11 Mudança de Divisões para Alinhamento183

Posfácio 197

Agradecimentos 199

Apêndice: 202

Notas 207

CAPÍTULO I

DECIFRANDO O CÓDIGO DO TEAMSHIP

TEAMSHIP:

A vantagem competitiva máxima impulsionada por:

(A) transformação de hierarquias tradicionais para colaboradores que lideram equipes e elevam uns aos outros para alcançar um desempenho de classe mundial; e

(B) transformação de hábitos de trabalho padrão para práticas, processos e ferramentas de colaboração inclusivos do século XXI para obter inovações mais ousadas e tomadas de decisão mais rápidas.

Quando escrevi meu primeiro livro, *Jamais coma sozinho*, com Tahl Raz, não imaginei o quanto ele mudaria a trajetória de como as pessoas pensavam sobre relacionamentos e networking, de algo transacional para um investimento autêntico em um vínculo verdadeiro que começa com generosidade: esforçar-se genuinamente para servir aos outros. A lição mais significativa foi que,

independentemente do que você queira de sua vida, da missão que deseja alcançar, da prosperidade que espera para si mesmo, para sua família, para sua comunidade, para sua causa, existem várias pessoas essenciais para colocar um foguete de propulsão em todos os sonhos que você já teve. Essas portas são abertas com generosidade e autenticidade para que esses relacionamentos floresçam. É algo tão simples, tão poderoso, uma maneira tão alegre de viver — e foi sobre isso que construí meu sucesso e minha trajetória. Mas nunca vi o networking como o propósito de minha vida. Durante anos, e apesar de seu sucesso, quase dei as costas para *Jamais coma sozinho*. Pessoas de todo o mundo me procuraram dizendo que o livro mudou suas vidas. Eu me senti abençoado, mas não internalizei isso porque estava buscando algo muito diferente: um propósito que sinto desde que era um garoto pobre que cresceu em Latrobe, no estado da Pensilvânia, vendo meu pai, um siderúrgico desempregado, aceitar qualquer trabalho para conseguir algum dinheiro — cavando valas — e minha mãe de joelhos esfregando o chão por alguns poucos dólares por dia. Você pode ver esse propósito em todos os meus livros e desde a minha infância — o desejo de descobrir como ajudar as pessoas por meio da transformação dos negócios, de descobrir como melhorar as organizações, para pessoas como meu pai e famílias como a nossa que sofreram, mas também para a elevação das comunidades. Transformar equipes para transformar o mundo. Quero decifrar o código — sou um engenheiro comportamental focado em práticas de alto retorno. É disso que se trata o livro *Jamais lidere sozinho*. O mundo precisa de um roteiro prático (não teórico) sobre como formar equipes extraordinárias. O que significa ser um colaborador extraordinário e quais práticas todos nós podemos integrar em nosso trabalho e treinar os outros ao nosso redor. Este livro, o trabalho de minha vida, é esse roteiro baseado em práticas. Todos nós podemos realizar coisas desproporcionalmente

extraordinárias com uma equipe forte, formada por pessoas comprometidas ao nosso redor — e o aprendizado sobre isso começou lá em casa, em Latrobe. E a ironia de ter desviado minha atenção de ser o “cara do networking”? Vinte anos após a publicação do livro *Jamais coma sozinho*, aprecio e aceito uma linha de base em todas as minhas pesquisas e textos: que o trabalho hoje acontece de forma fluida em equipes conectadas por meio do networking, e a produtividade das equipes é impulsionada por relacionamentos projetados com propósito.

VOLTANDO ÀS ORIGENS

Meu pai era um operário siderúrgico desempregado, cuja família emigrou da Itália em busca de prosperidade e acabou sendo vítima do colapso da indústria siderúrgica que atingiu Pittsburgh, Pensilvânia, e todo o Cinturão da Ferrugem na década de 1970. Quando eu era criança, ouvia meu pai chegar em casa e se lamentar durante o jantar sobre as práticas que estavam ocorrendo em seu local de trabalho. Seu gerente literalmente lhe dizia para ir mais devagar, porque ele estava deixando o chefe malvisto, pois estava trabalhando mais do que seus colegas e atrapalhando o ritmo de trabalho medido por peça. Se você olhar para as manchetes dos jornais nos anos 1970, verá histórias sobre “importações estrangeiras baratas oriundas do Japão”, de modo que a acusação era: a mão de obra japonesa estava inundando o mercado americano, permitindo uma concorrência inadequada. Mas, na verdade, algo mais estava acontecendo.

A Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management — TQM) foi criada por acadêmicos nos Estados Unidos para esperar mais das equipes de linha de frente; homens como meu pai trabalharam para

obter resultados espantosos, como zero defeitos, por meio de equipes capacitadas. Mas essa nova maneira de trabalhar foi ignorada pela arrogante indústria siderúrgica, apesar de ter sido adotada nas fábricas japonesas para fornecer produtos mais baratos e de melhor qualidade. Eu estudaria esse assunto na faculdade, e ele se tornaria mais um fio condutor da minha crença de que equipes transformadoras realmente podem transformar organizações. Mas, na minha infância, eu estava sentado ouvindo meu pai lamentar tudo o que estávamos sofrendo. Ele agora estava desempregado, lutando para sobreviver, aceitando qualquer trabalho possível. Minha mãe teve que arrumar um emprego como faxineira, o que ela detestava. Porém, o mais importante foi que, aos 10 anos de idade, eu me comprometi com meu pai que, um dia, eu cresceria (agora você vai rir) para ser governador da Pensilvânia e, depois, presidente dos EUA, e eu consertaria a manufatura americana. O que eu sabia? Todos que conhecíamos eram parte de famílias da classe operária. Eu simplesmente me esforcei ao máximo para estar em posição de mudar a situação econômica de famílias como a nossa.

Se você já leu o livro *Jamais coma sozinho*, sabe que acabei indo para Yale com a ajuda de vários beneficiadores incríveis. Não há nepotismo quando se cresce em uma família em que ninguém foi para a faculdade — a menos que você “crie seu próprio nepotismo” por meio da rede de apoio que você mesmo constrói. É o mesmo princípio que eu ensinaria anos mais tarde no livro *Liderando sem autoridade*: como líderes que trabalham fora da autoridade que podem possuir conforme o organograma são capazes de realizar coisas extraordinárias trabalhando em divisões. Mas em Yale, eu me candidatei a um cargo político, para o conselho municipal de New Haven, Connecticut. A história ganhou cobertura no *New York Times*, e pessoas ricas da Pensilvânia começaram a me ligar para dizer: “Volte quando terminar em Yale. Queremos que você se candidate”. E foi o que fiz. Quando saí de Yale, fiz duas coisas. Embora o trabalho premiado dos anos 1980 fosse em Wall Street, fui

o único graduado em Yale a trabalhar na área de manufatura como líder em Gestão da Qualidade Total para uma empresa química vendida para a General Motors. Também encontrei um distrito congressional que achei que poderia vencer.

Mas aconteceu uma coisa que me deixou em maus lençóis. Eu me apaixonei por um irmão de fraternidade. Aposto que você não esperava por isso, nem eu, um cristão da Pensilvânia. E esse foi o fim de minhas aspirações políticas. Naquela época, até Liberace era heterossexual. Eu brinco, mas na época foi uma reconciliação existencial excruciante. Não havia literalmente nenhum modelo a ser seguido, e eu não tinha coragem de ser o primeiro.

Mas enxerguei um ponto de inflexão.

Eu já estava fazendo um trabalho impactante no chão de fábrica. Eu poderia dobrar a aposta e materializar minha missão de salvar o setor de manufatura americana de outra forma. Talvez eu pudesse fazer isso por meio da própria corporação americana, trabalhando nos negócios? E talvez eu pudesse ser autêntico comigo mesmo fora do olhar público da política. Então, fui para a Harvard Business School. E quem financiou meu curso? Meus mentores e beneficiadores que estavam preparados para investir em minha eleição para o Congresso. As pessoas a quem você serve com vigor como um ser humano autêntico estarão ao seu lado quando você as convidar para cocriações novas e em evolução. Você verá essa pedra fundamental dos relacionamentos ao longo deste livro e de sua vida.

VIVENCIANDO EQUIPES NA DELOITTE E NA STARWOOD

Depois de sair de Harvard, entrei para a Deloitte, onde me tornei a pessoa mais jovem a ser eleita sócia e CMO (Chief Marketing Officer)

global na velocidade da luz, razão pela qual me convidaram para escrever *Jamais coma sozinho*, uma história sobre como acelerar radicalmente o sucesso por meio de um melhor gerenciamento de relacionamentos. Iniciei a pesquisa da Deloitte para desenvolver novas metodologias de transformação do trabalho, além da TQM, adotando mentores como Michael Hammer para criar nossa prática de reengenharia e gerenciamento de mudanças, o que me ajudou a refinar meu gosto por decifrar o código das formas de trabalho. Também me juntei a um grupo de executivos em Chicago para fundar a Lincoln Foundation for Business Excellence e criar um prêmio para reconhecer e orientar as organizações na adoção de novas formas eficazes de trabalho. Por fim, empolgado para colocar essas ideias em ação, fui para a Starwood Hotels como CMO e chefe de vendas globais. Logo percebi que as coisas eram diferentes. Na Deloitte, éramos uma equipe que subia uma colina juntos. Nossa meta era estar, um dia, no mesmo nível da Accenture e da McKinsey, mas éramos a mais baixa das oito grandes consultorias globais em termos de reconhecimento de marca e outras métricas. Apesar disso, éramos uma equipe forte com uma missão compartilhada. Quando saí para ingressar na Starwood, tínhamos a mesma aspiração de reinventar o setor de hospitalidade, mas não éramos uma equipe coesa. A Starwood teve quatro CEOs (Chief Executive Officers) ao longo de cinco anos e, apesar de grandes inovações, como nosso premiado programa de fidelidade SPG, o W Hotel e o design do colchão com pillow top, a “Heavenly Bed”, éramos inferiores em escala em comparação com nossos grandes concorrentes Hilton e Marriott, e os custos que a Starwood alocava por hotel (para vendas globais e call centers, por exemplo) eram muito mais altos. Cada um dos colaboradores tinha todo o conhecimento de que precisávamos; tínhamos operadores hoteleiros fortes, engenheiros imobiliários e financeiros brilhantes e mentes inovadoras nas áreas criativa e de marketing, mas nunca alcançamos a segurança psicológica e a interdependência necessárias

para reunir tudo isso e vencer. A Starwood foi vendida para a Marriott em 2016, não porque estivesse fazendo grandes negócios, mas porque ainda restava algum valor em nosso programa de fidelidade de hóspedes. Não era uma forma de garantir um ótimo múltiplo. Vi de maneira tão pessoal e íntima o poder do que hoje chamo de teamship, além da experiência ter sido tão expressiva — tão rica na Deloitte, tão crua na Starwood — que me comprometi a fundar meu próprio instituto de pesquisa e empresa de coaching para investigar e explorar as práticas de teamship.

DUAS INFLUÊNCIAS

Naquela época, no início dos anos 2000, havia duas fortes influências em meu pensamento. Uma foi o trabalho seminal de Patrick Lencioni e seu excelente livro sobre *Os 5 desafios das equipes*. A outra foi a pesquisa da Gallup sobre a medição do envolvimento dos funcionários e sua correlação com o desempenho corporativo. A inovadora metodologia Q12 da Gallup foi um poderoso despertar para o RH de que a cultura poderia ter métricas direcionais para a melhoria dos negócios. O que percebi foi que essa pesquisa qualitativa baseada em levantamento tinha um foco individual e empresarial, mas não uma orientação de equipe, que é o que eu estava acreditando ser a essência de onde e como o trabalho acontece e pode ser aprimorado. Na época, certamente foi uma informação reveladora entender que, se um funcionário tivesse um melhor amigo no trabalho (uma das primeiras Q12 da Gallup), haveria um aumento no engajamento de ambos. E, no entanto, é um ponto de vista diferente e igualmente importante fazer a pergunta se o funcionário sente que sua equipe o apoia. Como líder ou colaborador, quero ter um painel

de controle para o sentimento e o desempenho dos meus colaboradores e práticas claras para nos elevar. Muitas vezes, passamos tão rapidamente da análise do indivíduo e do líder para a agregação à empresa que perdemos a análise crítica e a intervenção da equipe. Eu queria ver um painel que mostrasse como nossas equipes estão se saindo e compará-las com equipes de alto desempenho dentro e fora da empresa. Entrei em contato com um dos líderes da Gallup na época, que havia sido fundamental no desenvolvimento e na pesquisa do envolvimento dos funcionários, sugerindo que criássemos o diagnóstico de desempenho de equipe mais rigoroso possível. E foi isso que fizemos. Essa é uma das principais peças que faltam no painel de desempenho da maioria dos líderes e das equipes. Você lerá sobre o diagnóstico no Capítulo 2 e o experimentará nas páginas seguintes. Essa foi a gênese do Greenlight Research Institute, um órgão de pesquisa aplicada dedicado a projetar intervenções práticas, que chamamos de práticas de equipe de alto retorno. Reunimos pesquisas primárias de instituições como Oxford, Wharton, Massachusetts Institute of Technology (MIT) e Harvard Business School, combinadas com observações do mundo real ao longo de vinte anos de experiência em “laboratório” de treinamento das melhores equipes do mundo. Sei que *Jamais coma sozinho* foi uma grande sensação porque estava repleto de práticas simples que, se tentadas, poderiam mudar o jogo. Este livro segue a mesma fórmula: há mais de trinta práticas de teamship para serem experimentadas.

INTRODUÇÃO AO TEAMSHIP

Durante décadas, o papel do líder foi elevado. Mas as melhores equipes do mundo não vencem apenas por causa da liderança. Elas vencem em

grande parte por causa de seu teamship. Um bom líder dá feedback. Um grande líder garante que a equipe dê feedback uns aos outros. Um bom líder responsabiliza os membros da equipe; um grande líder garante que a equipe se responsabilize mutuamente. Um bom líder mantém a energia da equipe alta; um grande líder garante que a equipe seja responsável pela energia uns dos outros. Porém, mais do que o líder, essa é a responsabilidade da própria equipe. Retire o líder dos comentários anteriores e uma grande equipe dará feedback uns aos outros. Uma grande equipe se responsabiliza mutuamente. Uma grande equipe é responsável pela energia de cada um. Exploraremos os dados por trás dessa análise — as três mil avaliações diagnósticas realizadas com equipes em vinte anos de coaching — ao longo deste livro.

POR QUE O TEAMSHIP É IMPORTANTE

Esperamos tudo do líder e damos muito pouco foco aos colaboradores e à responsabilidade que eles têm uns com os outros. Ignoramos como extrair bilhões de dólares de valor para os acionistas a partir da interdependência de talentos dentro e entre as equipes. Quando nos referimos a uma equipe, não nos referimos apenas ao organograma, mas ao grupo que trabalha para realizar o que precisa ser feito. O trabalho acontece em redes de equipes. Melhorar as equipes e o que significa ser um ótimo colaborador é uma das oportunidades menos aproveitadas e menos alavancadas para acelerar os resultados dos negócios atualmente. Na verdade, nossa pesquisa revelou que parte da maior erosão do valor para os acionistas vem de um único hábito debilitante da maioria dos colaboradores: evitar conflitos. O teamship e nossas práticas tratam disso.

Nós cultivamos um elevado respeito e admiração pela imagem de um grande líder. No entanto, as grandes empresas e os titãs se veem perturbados e derrubados por startups com equipes de fundadores que têm o espírito de teamship em seus comportamentos e práticas cotidianos, que se comprometem com a missão e uns com os outros. Eles são a maior parte dos 15% das equipes mais disruptivas descobertas por nossa pesquisa, algo que começaremos a explorar mais no próximo capítulo. Há muito pouca discussão sobre como um líder pode incentivar e mudar as equipes desses comportamentos antigos, tão presentes, para os comportamentos, processos, práticas e ferramentas teamship de classe mundial que o mundo do trabalho exige atualmente.

O teamship foi projetado para o mundo volátil de hoje. A volatilidade e a pressão sobre o desempenho no mundo ao nosso redor exigem um propósito extremo e coletivo dos colaboradores. Não deveríamos ter tempo para rotinas congeladas e protocolos petrificados que representam obstáculos ao crescimento. Em meu último livro, *Competir no novo mundo do trabalho*, descrevi uma metodologia chamada adaptabilidade radical, baseada em entrevistas e observações com mais de dois mil líderes sobre a aceleração de mudanças por meio da incerteza. A adaptabilidade radical exige uma cultura enraizada em previsão, inclusão, agilidade e resiliência, bem como os comportamentos e práticas da equipe que a impulsionarão. O objetivo é uma cultura de trabalho de inovação ágil e ousada e uma criação mais ampla que aconteça de forma acelerada. As dez ações transformadoras necessárias para desenvolver o teamship refletem o mundo atual do trabalho híbrido com equipes em networking. Elas falam da necessidade de uma mudança no contrato de trabalho e da agilidade em um ambiente que se transforma radicalmente. Elas abordam questões que simplesmente não ocupavam o mesmo lugar na agenda há duas décadas, como diversidade, equidade e inclusão, ou o surgimento da inteligência artificial e seu potencial

para transformar a colaboração em equipe. Para transformar os resultados dos negócios no mundo de hoje, é necessário criar uma nova cultura de trabalho.

A ESTRUTURA DO TEAMSHIP

Em última análise, a transformação para o teamship tem duas forças motrizes:

1. **Comportamentos de coelevação.** Coelevação é o acordo entre colaboradores que treinamos para integrarem equipes para solução de problemas de modo colaborativo. Coelevação é o contrato de um grupo de pessoas profundamente comprometidas com a realização de uma missão, mas também profundamente comprometidas em elevar uns aos outros enquanto realizam essa missão. Isso significa que os colaboradores não esconderão a verdade, não evitarão conflitos e compartilharão o que estão sentindo uns com os outros. Em nosso treinamento, participamos das reuniões de pessoal e ajudamos a equipe a perceber que, embora possa haver diferentes disciplinas ou divisões representadas na sala, todas elas precisam compartilhar a mesma meta empresarial. Isso liberará 30% do tempo de um líder para que a equipe se esforce. Além disso, o comprometimento com uma equipe de colegas coelevadores na sala permitirá que você acelere a inovação, a ousadia e os resultados extraordinários. Aprenderemos mais sobre como despertar para comportamentos de coelevação no Capítulo 2.

2. **Processos e ferramentas de colaboração do século XXI.** Isso significa não depender mais de reuniões antiquadas e ineficazes como a principal forma de colaboração: (a) adotando padrões de trabalho assíncronos e software de colaboração para mudar ciclos inteiros de colaboração antes das reuniões; (b) promovendo uma colaboração mais inclusiva, aproveitando novamente o software para envolver mais pessoas na co-criação, a fim de obter um pensamento mais ousado sem desacelerar as coisas; (c) adotando agilidade como um sistema operacional em toda a empresa, não apenas na engenharia ou no gerenciamento de projetos, mas desde a equipe C-suíte (cargos de alto escalão) até às demais equipes de outros níveis hierárquicos; e (d) pensando em como a IA se torna parte da equipe. Falaremos mais sobre processos colaborativos, software, IA e agilidade empresarial nos Capítulos 6 e 7.

Podemos dividir a grande mudança para o teamship em dez ações transformadoras comportamentais e de processos e práticas simples que, cada vez mais, passam da liderança tradicional de comando e controle para a coliderança da equipe por pares. Esse tipo de liderança raramente é ensinado, pois não é o modelo tradicional liderado por um líder que todos nós esperamos.

Vamos dar uma olhada em cada prática transformadora de maneira um pouco mais detalhada:

1. **Mudança de liderança hub-and-spoke para a coelevação da equipe.** A primeira ação transformadora é despertar os membros do time para a esperança e a possibilidade de uma nova maneira de ser e de um nível mais elevado de desempenho. Apresentamos o exercício de diagnóstico que começa a revelar o estado atual da equipe, dando a eles o primeiro

vislumbre de como as coisas poderiam ser se decidissem concordar com um novo contrato social, para experimentar um conjunto diferente de comportamentos entre eles. Esse é o ponto de virada, reforçado pela aplicação repetida de novas práticas, que ajuda o time a perceber que é possível fazer algo bem diferente. O diagnóstico é apresentado em todo o livro.

2. **Mudança da prevenção de conflitos para franqueza.** Não há conversas de bastidores em equipes de classe mundial, nem mensagens diretas críticas entre colaboradores sobre os outros. Os membros da equipe mudaram para um acordo em que se preocupam o suficiente com o sucesso uns dos outros para que nada seja ocultado entre si ou da equipe que possa ser valioso para a obtenção de melhores resultados.
3. **Mudança de relacionamentos fortuitos para a criação de vínculos intencionais na equipe.** Aqui passamos de relacionamentos acidentais ou por acaso no proverbial cafezinho para a construção de vínculos bem-intencionados que geram confiança e verdadeiro entendimento entre os colegas. As equipes que mudaram para o estabelecimento de vínculos intencionais, especialmente aquelas que são híbridas, obtiveram grandes recompensas culturais, muito mais do que confiar na velha caminhada pelo corredor.
4. **Mudança da resiliência individual para a resiliência de equipe.** Essa mudança é para que a equipe aceite a tarefa de se apropriar e elevar a energia uns dos outros e sustentar a resiliência da equipe. Apoiar uns aos outros. A quem recorreremos quando batemos em uma parede? Observar e assumir a responsabilidade por nossos níveis de energia não pode mais ser apenas nossa responsabilidade individual ou

até mesmo o trabalho do líder ou do RH, é nosso trabalho como colaboradores.

5. **Mudança para elevar a colaboração: cocriação mais ampla e a adoção de reuniões transformadoras.** Realizar uma reunião não é a única forma de colaboração — as reuniões não são nem mesmo a primeira forma de colaboração. Precisamos mudar para uma abordagem mais ousada e inclusiva de colaboração que leve a uma maior diversidade de pensamento e a ideias mais inovadoras de uma rede mais ampla de participantes — dentro e fora da organização. Em última análise, as equipes de classe mundial pensam na colaboração não como uma reunião, mas como uma plataforma colaborativa — uma série de diferentes modos de colaboração, do assíncrono ao presencial, cada um dos quais deve ser propositalmente projetado. Até mesmo as equipes totalmente remotas percebem a importância do envolvimento presencial regular. Hoje em dia, a colaboração também deve incluir a introdução de novos processos e ferramentas de trabalho em equipe e o uso regular de software, incorporando as perspectivas de colaboradores humanos e de IA.
6. **Mudança para o executivo e equipes ágeis.** A mudança simples, mas poderosa, para um processo de equipes ágeis é o único sistema operacional viável para interagir na volatilidade de hoje, permitindo-nos considerar todas as possibilidades, adaptar-nos e acelerar a realização de iniciativas ousadas.
7. **Mudança de uma cultura de elogios feitos pelo líder para a celebração e o reconhecimento entre pares.** Apesar de todas as conversas difíceis e da responsabilidade entre colaboradores envolvidos no teamship, não podemos esquecer o poder do reconhecimento e da comemoração e, como em

todas as outras mudanças, podemos tê-los em abundância se forem projetados para vir de nossos colegas e não apenas de nosso chefe. O reconhecimento e a comemoração continuam a nos impulsionar diante de obstáculos sem precedentes, sendo necessários com frequência e por parte de todos ao nosso redor.

8. **Mudança para diversidade, inclusão e pertencimento.** Se você tivesse uma equipe para treinar por seis meses para se tornar o emblema brilhante da diversidade, equidade e inclusão, o que você faria? Essa foi a pergunta que fiz aos líderes em uma reunião do Fórum Econômico Mundial em 2023. As equipes mais inovadoras apreciam e constroem a grandeza a partir de perspectivas diversas. Transformar o que muitas vezes são as divisões não ditas e sensíveis da alteridade e do privilégio, em conversas produtivas e de vínculo, pode ter um impacto enorme na capacidade de uma equipe de alavancar todo o potencial do time para uma inovação revolucionária.
9. **Mudança para uma equipe formada por colaboradores intencionais que treinam uns aos outros.** Em uma equipe de classe mundial, todos nós buscamos constantemente o crescimento, e essa mudança consiste em deixar de esperar que o líder seja nosso instrutor e passar a aceitar nossos colaboradores como nossos instrutores, responsabilizando-nos mutuamente por nosso desempenho e crescimento.
10. **Mudança de divisões para alinhamento.** Quando as equipes adotam as dez ações transformadoras, elas alcançam o que a maioria não consegue alcançar e manter: alinhamento verdadeiro e constante, mesmo em meio a todas as reviravoltas de um mundo volátil, tornando-se uma equipe radicalmente adaptável. Mas não se trata apenas de mudar a mentalidade. A mudança de comportamentos antigos para compor-

tamentos de coelevação, juntamente com os processos e as ferramentas do teamship, transforma nossas práticas de alto retorno em hábitos diários do time. Uma de minhas frases favoritas é: “Não pensamos em novas formas de agir, agimos em novas formas de pensar”. É verdade.

Em cada estágio da jornada de transformação para o teamship — à medida que a segurança psicológica aumenta, a inovação ousada se acelera e os resultados revolucionários se sucedem —, um conjunto de práticas de teamship transforma os comportamentos em reflexos: hábitos de equipe.

INTRODUÇÃO ÀS PRÁTICAS DE TEAMSHIP

Por meio de nossa pesquisa e monitoramento de milhares de equipes, quando vemos o que pode ser considerada uma “prática recomendada”, nós a retiramos, refinamos com pesquisas secundárias e a reaplicamos a outras equipes em nosso conjunto de pesquisas, até sabermos que ela mudará a situação de forma mensurável. Em seguida, ela se torna uma prática de equipe de alto retorno, e nós a treinamos nas equipes com as quais trabalhamos. As práticas de teamship são a maneira mais fácil de fazer com que sua equipe adote um novo comportamento e, por fim, uma nova mentalidade. Uma prática típica de teamship é uma tarefa simples e direcionada que é relativamente fácil de implementar e que, se repetida, aumentará a eficácia da equipe de forma drástica. Cada capítulo contém várias práticas projetadas para alcançar mudanças comportamentais, aprimorar o funcionamento da equipe e melhorar a saúde da organização como um todo. Essas práticas têm sido o valor diferenciador do nosso coaching de equipes há anos — mudan-

do a cultura das organizações por meio das práticas e do trabalho de suas equipes. Elas nos permitiram escalar nosso coaching para além de mim, contratando facilmente muitos coaches capazes de ajudar as equipes a dar vida a essas práticas de alto retorno, por meio do uso repetido durante um período de seis meses. Tanto os coaches quanto os colaboradores podem se tornar treinadores de teamship em seu trabalho. Foi essa consciência de que meu próprio treinamento poderia ser ampliado, aliada ao meu desejo de causar um impacto maior no mundo dos negócios e na sociedade, que me fez decidir publicar essas práticas e dar a todos vocês o mesmo acesso que meus coaches e clientes tiveram a essas ações transformadoras. Em suas mãos, você e seus colaboradores podem usar comportamentos, processos e ferramentas de coelevação e passar a trabalhar em equipe. A melhor próxima etapa é nomear um embaixador teamship na equipe, que seja apaixonado por mudanças e que garanta que todos deem a todas as ações transformadoras uma chance saudável de adoção. Com o tempo, todos nós nos tornaremos embaixadores teamship, mas, para começar, quando o restante de nós se esquece rapidamente e volta aos velhos hábitos, ter um embaixador conectado ao líder e à equipe ajudará a treinar os novos comportamentos.

NOSSA JORNADA PARA O TEAMSHIP

Nos últimos vinte anos, tenho treinado equipes por meio das dez mudanças em seis meses com resultados transformadores. O ideal é que você trabalhe neste livro como uma equipe, aprendendo juntos novos comportamentos e práticas de alto retorno, experimentando-os de maneira interativa. Ao longo do livro, você receberá um conjunto de questões diagnósticas que ajudarão sua equipe a entender a diferença

entre os comportamentos e as práticas atuais, e o que é possível para uma equipe de classe mundial em uma jornada para o teamship. Use este livro como um manual à medida que avança na mudança de cada capítulo e nas práticas de teamship associadas. Você ficará surpreso com o fato de que a adoção das práticas de alto retorno trará rapidamente à tona a percepção de quão longe sua equipe ainda precisa ir. Confie nas práticas. Adote e use essas práticas para se tornar uma equipe dos sonhos.

CAPÍTULO 2

MUDANÇA DE LIDERANÇA HUB-AND-SPOKE PARA A COELEVAÇÃO DA EQUIPE

Regra de Alerta:

Nós estamos igualmente comprometidos com todas as metas da equipe e uns com os outros para alcançar o objetivo.

Sergey Young estava fazendo o que a maioria dos líderes considerava impossível: perseguir uma meta de crescimento em dez vezes, liberando 30% do seu tempo. A equipe de sua empresa de capital de risco estava em uma ambiciosa missão de multiplicar por dez os ativos sob gestão, chegando a US\$10 bilhões, enquanto ele também procurava dedicar mais tempo do que nunca à sua verdadeira vocação, o nascimento de um novo fundo e uma profunda paixão por prolongar a vida humana. Young é um ex-consultor da McKinsey. Inteligente. Encantador. Incansável em sua motivação, exigente em seus

padrões. Mas, para alcançar o que queria, Young precisava superar o único grande obstáculo aos seus objetivos. Sua equipe precisava se tornar o motor de crescimento de seu negócio tradicional de capital de risco. O comportamento tradicional de Young — seu brilhantismo, apetite pelo trabalho e perfeccionismo — estava limitando sua ambição e o progresso de sua equipe. Ele precisava compartilhar a carga de liderança com seu time.

O despertar de Young aconteceu em Roma, nos belos jardins da Cidade do Vaticano, sentado ao lado de uma fonte renascentista. Nós dois fomos convidados para uma reunião organizada pelo Papa e seu conselho para explorar os impactos na sociedade do prolongamento radical da vida humana. Young estava ansioso para dedicar mais tempo a uma missão extraordinária de prolongar a vida humana saudável, investindo em tecnologias de longevidade e biotecnologia por meio do novo Longevity Vision Fund. Young é um dos cocriadores da competição XPRIZE Healthspan, que concederá US\$101 milhões a qualquer equipe que consiga, essencialmente, tornar os seres humanos com mais de 65 anos pelo menos duas décadas mais jovens após apenas um ano de tratamento. É uma missão para democratizar a longevidade, para estender a vida útil de todos os seres humanos, não apenas da elite bilionária. Pessoalmente, Young espera viver muito além dos 100 anos com um corpo tão saudável e em forma quanto o de uma pessoa de 25 anos. Você não apostaria contra ele. Mas, naquele dia, conversando nos tranquilos jardins do Vaticano, eu lhe perguntei: “Qual é o seu objetivo, Sergey? Ele é compartilhado por seus colaboradores e eles são capazes de alcançá-lo?” Ele falou sobre seu profundo compromisso com o crescimento para seus investidores e a esperança de liberar mais tempo para seu trabalho de longevidade humana. Ele pensava nisso como uma sequência, mas eu lhe perguntei, se fosse possível alcançá-los em paralelo? Se conseguíssemos romper seu estilo de liderança

hub-and-spoke, ambas as metas estariam ao nosso alcance. Young fez com que sua agenda superlotada funcionasse, gastando o mínimo de tempo possível por tarefa e na direção do time, em vez de capacitar a equipe de pessoas excepcionalmente inteligentes que ele havia contratado. Se Young quisesse tornar realidade essa iniciativa, ele precisaria deixar de confiar em sua liderança e passar a capacitar a equipe. Como explicamos no Capítulo 1, o teamship é a forma como vemos as equipes de classe mundial vencerem bem como o resultado de uma equação simples: a adoção do que este capítulo definirá como comportamentos de coelevação entre os colaboradores, juntamente com novos processos, práticas e ferramentas de colaboração, detalhados nos capítulos seguintes.

Algumas semanas depois, encontrei Young e seu time sênior em um ambiente muito diferente, no último andar de um hotel em Las Vegas, para uma sessão de treinamento. Olhando para trás, Young diz:

Com o time, era sempre assim: "Eu dou uma diretriz, você vai e faz". Essa parecia ser a maneira mais eficiente de administrar a organização. É claro que acabei percebendo que o problema era que minha organização estava muito centrada em mim. Cheguei ao limite da minha — e, portanto, da nossa — capacidade de crescer. Essa percepção era tão clara que, a menos que eu mudasse o modus operandi da equipe e a maneira como trabalhávamos, ficaríamos presos em um nível muito baixo.

Young usou uma frase elegante para resumir a situação: ele sabia que tinha contratado estrelas; agora precisava de uma constelação. A questão era: "Como fazer essa mudança?"

APRESENTANDO A PRIMEIRA AÇÃO TRANSFORMADORA: COELEVAÇÃO

A primeira mudança é um despertar e um compromisso com o que chamamos de comportamentos de coelevação — um grande momento de percepção sobre a mediocridade de como a maioria de nós tem trabalhado. Muitos colaboradores operam em coexistência. Eles fazem seu trabalho e não querem incomodar uns aos outros. Acham que é sua responsabilidade fazer o máximo que puderem em suas divisões e só aceitam a colaboração quando absolutamente necessário — não porque acham que isso acrescentará riqueza à resposta, mas porque estão bloqueados. Na pior das hipóteses, quando a colaboração é desordenada, ocorrem desentendimentos e os relacionamentos são fracos, caímos no ressentimento entre os participantes críticos que deveriam estar no mesmo time. Mas, na maioria dos casos, simplesmente perdemos a incrível oportunidade de colaborar, de nos impulsionar uns aos outros e de alcançarmos muito mais como equipe do que conseguiríamos individualmente. Em um mundo de recursos escassos e enorme volatilidade, trabalhar sozinho não é a solução para o sucesso, muito menos para o sucesso exponencial. A maioria das equipes trabalha assim; a maioria dos líderes aceita isso, alguns até incentivam.

A alternativa é a coelevação. É o conjunto de comportamentos que impulsiona o teamship. Colelevação é o conjunto de compromissos comportamentais de um time com a missão e uns com os outros, uma crença inabalável em vencer juntos e impulsionar uns aos outros no processo. Os comportamentos e práticas de coelevação, juntamente com os processos e ferramentas de equipe, nos levarão a lugares com os quais apenas sonhamos. Mas isso começa com o reconhecimento de que a colaboração antiquada e as suposições de como nos comporta-

mos uns com os outros e de quem somos como colaboradores precisam passar por uma mudança sísmica.

Movidas por essa transformação, as equipes de melhor desempenho podem encontrar crescimento inesperado e diminuir riscos desavisados. Elas lutam unidas para atingir metas audaciosas e encontram um enorme valor nas interdependências entre elas. Mesmo quando uma equipe pode ser formada por divisões muito distintas, os colaboradores podem despertar para a percepção da sabedoria e do insight que estão acumulados entre seus pares. Testemunhei a execução desse compromisso comportamental nas melhores empresas da Fortune 500, em marcas empreendedoras de médio porte, em startups de rápido crescimento, em organizações não governamentais (ONGs) e até mesmo em órgãos governamentais com os quais trabalhamos. Essas mudanças e práticas também podem funcionar em um restaurante de bairro! Meu restaurante favorito, o WeHo Bistro, aplicou o compromisso com a coelevação, e agora o proprietário liberou 50% de seu tempo. A comida, a qualidade do serviço e a fidelidade dos clientes são extraordinárias. Escrevi um artigo sobre como o governo e o gabinete dos EUA poderiam funcionar melhor com a coelevação e, em seguida, passei a treiná-la no governo do Butão. Já vi equipes de coelevação criarem bilhões de dólares de valor para os acionistas por meio de inovação, transformação e uma recusa obstinada em deixar que os outros fracassem. Elas compartilham a carga de liderança para alcançar resultados extraordinários. Essa é a mudança de que Sergey Young e seu time precisavam.

Meu querido amigo Peter Diamandis, cofundador da Singularity University, descreveu o antes e o depois da mudança para o comportamento de coelevação com sua equipe na XPRIZE Foundation. “No fim das contas, se você se sente responsável por tudo e se certifica de que todos estão fazendo tudo o tempo todo, isso pode se tornar exaustivo”, diz Peter. “Depois de um compromisso com a coelevação, tenho