

LIDERANÇA

# JOHN C. MAXWELL

Autor com mais de 19 milhões de livros vendidos



## AS 17 INCONTESTÁVEIS LEIS DO TRABALHO EM EQUIPE

Desvende os segredos  
para o desenvolvimento  
de equipes vencedoras

  
VIDA  
MELHOR

JOHN C.  
MAXWELL

AS 17  
INCONTESTÁVEIS  
LEIS DO TRABALHO  
EM EQUIPE

*DESVENDE OS SEGREDOS PARA O  
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES VENCEDORAS*

Tradução  
Emirson Justino



VIDA MELHOR  
Rio de Janeiro, 2016



Título original  
*The 17 indisputable laws of teamwork*

Copyright © 2001 por Maxwell Motivation, Inc.  
Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.  
Copyright da tradução © Thomas Nelson Brasil, 2007.

Publisher Omar de Souza  
Editores Responsáveis Aldo Menezes e Samuel Coto  
Coordenação de produção Thalita Aragão Ramalho  
Tradução Emerson Justino  
Capa Valter Botosso Jr.  
Revisão Margarida Seltmann  
Magda de Oliveira Carlos Cascardo  
Cristina Loureiro de Sá  
Projeto gráfico e diagramação Julio Fado  
Produção do eBook Ranna Studio

Os textos das referências bíblicas foram extraídos da versão Almeida Revista e Atualizada, 2ª edição, salvo indicação específica.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M419d

Maxwell, John C., 1947-

As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: desvende os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras / John C. Maxwell; tradução de Emerson Justino. - Rio de Janeiro: Vida Melhor, 2016

Tradução de: *The 17 indisputable laws of teamwork*

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7860-777-7

1. Comportamento organizacional. 2. Efi ciência organizacional. 3. Sucesso. I. Título.

07-4521.

CDD: 650.1

CDU: 65.011.4

Todos os direitos reservados à Thomas Nelson Brasil  
Rua Nova Jerusalém, 345 – Bonsucesso  
Rio de Janeiro – RJ – CEP 21042-235  
Tel.: (21) 3882-8200 – Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313  
[www.thomasnelson.com.br](http://www.thomasnelson.com.br)

Este livro é dedicado às pessoas que compõem o Grupo INJOY:

A vocês que

Tornam-me cada vez melhor;  
Valorizam-me junto às outras pessoas;  
Capacitam-me a fazer o que faço melhor;  
Permitem que eu tenha mais tempo;  
Representam-me nos lugares aonde não posso ir;  
Promovem a comunhão que nos dá alegria;  
Satisfazem os desejos do meu coração.

Jamais poderei agradecer-lhes o suficiente!

# SUMÁRIO

*Agradecimentos*

*Introdução*

## 1. A LEI DO SIGNIFICADO

*“Um” é um número muito pequeno para se alcançar a grandeza*

Qual é o seu sonho? O de Lilly Tartikoff é encontrar a cura para o câncer. Ela não é cientista — nem precisa ser. Tudo o que ela precisa conhecer é a Lei do Significado.

## 2. A LEI DA PERSPECTIVA GLOBAL

*O objetivo é mais importante que a função*

O que levaria um ex-presidente dos Estados Unidos a cruzar o país de ônibus, dormir no chão e realizar trabalho braçal por uma semana? A resposta pode ser encontrada na Lei da Perspectiva Global.

## 3. A LEI DO NICHOS

*Todos os participantes têm um lugar em que contribuem mais*

Se você fosse o líder do mundo livre, como decidiria que trabalho dar a uma pessoa que é capaz de assumir qualquer função — incluindo a sua? Se deseja que todos saiam vencedores, você deve utilizar a Lei do Nicho.

## 4. A LEI DO MONTE EVEREST

*Quanto maior o desafio, maior é a necessidade de se trabalhar em equipe*

Tenzing Norgay e Maurice Wilson eram alpinistas experientes e possuíam os equipamentos adequados. Então por que apenas um deles conquistou a montanha enquanto o outro morreu na tentativa? Apenas um deles conhecia a Lei do Monte Everest.

#### 5. A LEI DA CORRENTE

*A força de uma equipe é determinada por seu elo mais fraco*

Será que adianta milhares de funcionários estarem fazendo um excelente trabalho quando apenas um continua a agir de maneira errada? Pergunte à empresa que pagou mais de três bilhões de dólares de indenização, submetendo-se à Lei da Corrente.

#### 6. A LEI DO CATALISADOR

*Equipes vencedoras possuem membros que fazem as coisas acontecerem*

O que você faz se 31 de dezembro está se aproximando e seu pessoal de vendas continua correndo atrás das metas para o ano? Dave Sutherland pode lhe dizer. Sua equipe atingiu a meta porque ele sempre viveu de acordo com a Lei do Catalisador.

#### 7. A LEI DA BÚSSOLA

*A previsão orienta e dá confiança aos membros da equipe*

O presidente da Enron soube do plano multimilionário que a empresa tinha de executar para permitir a operação online apenas dois meses antes do lançamento e não se incomodou nem um pouco com isso. Por quê? Porque ele e sua equipe estavam colhendo os benefícios da Lei da Bússola.

#### 8. A LEI DA LARANJA ESTRAGADA

*Atitudes ruins estragam a equipe*

A expectativa era de arrasar no campeonato. Tinham talento e ambição para vencer. Porém, em vez de dominar, eles se autodestruíram. Que pena que não conheciam a Lei da Laranja Estragada.

## 9. A LEI DA CONFIANÇA

*Os membros da equipe devem ser capazes de contar uns com os outros quando necessário*

Ninguém morre quando alguém comete uma falha em sua empresa. Mas isso pode se tornar realidade neste negócio de família. É por isso que a Lei da Confiança é tão importante para eles.

## 10. A LEI DO PREÇO A PAGAR

*A equipe deixa de alcançar seu potencial quando não paga o preço*

A empresa poderia ter se tornado a maior varejista do mundo. Em vez disso, foi forçada a fechar suas portas depois de 128 anos no mercado. Por quê? Os líderes estavam pagando o preço por ignorar a Lei do Preço a Pagar.

## 11. A LEI DO PLACAR

*A equipe pode fazer ajustes quando sabe onde está*

Milhares de empresas “pontocom” faliram. Muitas companhias “bem-sucedidas” nesse ramo ainda estão esperando sair do vermelho. Mas essa empresa continua vencendo, crescendo e ganhando dinheiro! Por quê? Porque ela sempre jogou de acordo com as regras da Lei do Placar.

## 12. A LEI DA RESERVA

*As grandes equipes têm grande amplitude*

Normalmente, qual é o funcionário mais valioso de uma empresa? O diretor-executivo? O presidente? O melhor vendedor? Você poderia imaginar que é alguém do RH? Se conhecesse a Lei da Reserva, certamente consideraria esta opção.

## 13. A LEI DA IDENTIDADE

*Valores em comum definem a equipe*

Como você faria para que milhares de pessoas trabalhando na área de estoque, usando um avental laranja e atendendo a todos os caprichos dos clientes se sentissem empolgadas? Bernie Marcus e Arthur Blank fizeram isso

ao construírem os fundamentos de sua empresa com base na Lei da Identidade.

#### 14. A LEI DA COMUNICAÇÃO

##### *A interação leva à ação*

A empresa passou pelas mãos de dez líderes em dez anos. Os funcionários estavam cansados e amargurados, e a empresa perdia dinheiro. Como Gordon Bethune poderia salvar essa companhia aérea da falência? Ele começou usando a Lei da Comunicação.

#### 15. A LEI DA VANTAGEM

##### *A diferença entre duas equipes igualmente talentosas é a liderança*

A equipe tinha problemas sérios. Seus membros possuíam tudo o que precisavam para ir longe — talento, apoio, recursos, menos o mais importante. Sua única esperança de virar o jogo era conseguir alguém que cumprisse a Lei da Vantagem.

#### 16. A LEI DO MORAL ELEVADO

##### *Quando estamos vencendo, nada nos perturba*

O que faria com que um homem de cinquenta anos de idade que nem sequer sabia nadar suportasse a dureza do treinamento para o triatlon mais difícil do mundo? Não, não foi uma crise de meia-idade. Foi a Lei do Moral Elevado.

#### 17. A LEI DOS DIVIDENDOS

##### *Investir na equipe produz dividendos em longo prazo*

Você já caiu numa armadilha ao arrumar um emprego? Morgan Woonen já e, como resultado, mudou a vida de milhares de crianças. Sua dedicação vai ensinar-lhe tudo o que precisa saber sobre a Lei dos Dividendos.

Posfácio

Notas

# AGRADECIMENTOS

TODO LIVRO QUE ESCREVO É UM TRABALHO EM EQUIPE. E ESTE NÃO É DIFERENTE. Gostaria de agradecer às pessoas que me ajudaram a produzir *As 17 Incontestáveis Leis do Trabalho em Equipe*:

- A equipe da INJOY, que me ajudou a pensar e a aperfeiçoar as leis.
- Margaret Maxwell, minha esposa, a melhor amiga e colega número um da equipe, que sempre me dá bons conselhos.
- Linda Eggers, que cuida de todos os detalhes de minha vida.
- Kathie Wheat, responsável pela maravilhosa pesquisa na realização desta obra.
- Stephanie Wetzel, que aperfeiçoou o manuscrito através de suas revisões e da edição de cada palavra.
- Charlie Wetzel, cujos escritos estendem minha influência pelo mundo afora.

# INTRODUÇÃO

TODOS OS DIAS, DE ALGUMA MANEIRA, VOCÊ ESTÁ FAZENDO PARTE DE UMA EQUIPE. A pergunta não é se você vai participar de alguma coisa que envolve outras pessoas. A pergunta correta é: seu envolvimento com as outras pessoas será bem-sucedido? Você pode encontrar a resposta a essa pergunta neste livro.

Todos sabem que o trabalho em equipe é algo benéfico. Na verdade, é essencial! Mas como realmente funciona? O que faz com que uma equipe seja vencedora? Por que algumas equipes vão diretamente ao topo, observando que suas ideias se tornam realidade, enquanto outras parecem não ir a lugar algum?

Essas perguntas não têm respostas simples. Se assim fosse, os campeões mundiais seriam sempre os mesmos, e a lista das quinhentas maiores empresas da revista *Fortune* não se alteraria com o passar dos anos.

Um dos desafios da aprendizagem sobre trabalho em equipe é que mesmo as pessoas que já levaram equipes ao ponto mais alto de suas áreas às vezes têm dificuldades para identificar o que diferencia uma grande equipe de um grupo de pessoas incapazes de trabalhar juntas. Alguns dirão que a chave para o sucesso é uma sólida ética de trabalho. Mas você já não conheceu uma porção de indivíduos esforçados que nunca trabalharam juntos para alcançar seu potencial? Outros acreditam que grandes equipes são resultado de uma química. Mas, com frequência, eles dizem: “Não posso explicar como isso funciona, mas certamente sei que se trata de uma boa equipe quando vejo uma.” Como abordar esse assunto e, a partir disso, construir a sua equipe?

Na condição de um comunicador que passa incontáveis horas discursando em conferências todos os anos, estou sempre procurando maneiras diretas de ensinar verdades complexas às pessoas. É isto o que faz um comunicador:

receber algo complicado e o tornar simples. Em 1998, escrevi *As 21 Irrefutáveis Leis da Liderança*. Desejava compartilhar o que eu havia aprendido em três décadas liderando pessoas. A reação foi impressionante. O livro estacionou na lista dos mais vendidos do *The New York Times Business Books*, no *The Wall Street Journal*, na *Business Week* e na Associação de Editoras Cristãs (CBA) dos Estados Unidos. Estou sinceramente agradecido por tudo isso. Porém, o mais importante durante os vários anos em que falei sobre as leis nos Estados Unidos e nos cinco continentes é que tive o prazer de observar que as pessoas se identificavam às leis, aplicando-as em sua vida e aperfeiçoando sua liderança. O aprendizado das leis mudou a vida das pessoas, e eu sabia que havia encontrado um poderoso instrumento para ajudá-las a aprender como liderar.

Meu desejo é tornar a formação de equipes algo tão simples de entender, reter e colocar em prática quanto a liderança. Quero eliminar sua aura de mistério. Por isso trabalhei com afinco para identificar as Leis do Trabalho em Equipe. O que é maravilhoso em relação às leis é que você pode contar com elas. Não importa quem seja você, sua experiência ou as circunstâncias que enfrenta agora: você pode confiar numa lei.

Conforme ensino as leis, você descobrirá que, com frequência, eu abordo o assunto do trabalho em equipe do ponto de vista de um líder. Isso faz sentido, uma vez que os líderes são aqueles que unem e conduzem as equipes à vitória. Mas você não precisa ser um líder para tirar benefícios deste livro. Praticamente tudo o que você faz depende do trabalho em equipe. Não importa se você é um líder ou um seguidor, técnico ou jogador, professor ou aluno, pai ou filho, chefe ou trabalhador. Não importa quem você seja: se aprender e aplicar as leis, sua capacidade de trabalho em equipe será aperfeiçoada. Quanto maior o número de leis que você e os membros de sua equipe aprenderem, maior a probabilidade de passarem de um grupo de indivíduos a uma equipe vencedora.

Existem equipes de todas as formas e tamanhos. Se você é casado, você e seu cônjuge são uma equipe. Se você é funcionário de uma empresa, você e seus colegas são uma equipe. Se você investe tempo em trabalho voluntário, você e seus colegas são uma equipe. Dan Devine fez uma piada sobre isso: “Uma equipe é uma equipe. Shakespeare disse isso muitas vezes.” Embora o

talentoso dramaturgo talvez não tenha dito exatamente isso, o conceito é totalmente verdadeiro. Por isso o trabalho em equipe é tão importante.

Recentemente, durante uma conferência da qual participei, um jovem líder que estava apenas começando sua carreira aproximou-se e perguntou:

— John, qual é o ponto principal que eu preciso saber sobre trabalho em equipe?

— O ponto principal? — repliquei. — Esta não é uma pergunta fácil de se responder.

O rapaz insistiu:

— Mas eu quero começar a entender isso. Só quero o ponto principal — disse ele.

— Tudo bem, já que você insiste! — disse eu. — O mais importante que você precisa saber sobre trabalho em equipe é que há mais de um ponto importante sobre trabalho em equipe.

Num primeiro momento, ele me olhou interrogativamente. Então, tornou-se um pouco irritado. Mas, logo depois, pude ver uma súbita compreensão em seus olhos.

— Ok, entendi — disse ele. — É um processo. Tudo bem, tudo bem. Estou pronto para embarcar nessa. Estou disposto a investir meu tempo no aprendizado.

Quero encorajá-lo a fazer o mesmo, dedicar-se ao processo de aprendizado para ser um grande membro ou formador de equipes. Conforme você lê as Leis do Trabalho em Equipe e começa a aplicá-las, penso que descobrirá que elas produzem um impacto positivo em todos os aspectos de sua vida. Conforme prossegue, lembre-se também do seguinte: nenhuma das leis se mantém sozinha, mas todas elas, juntas, apoiam umas às outras. Quanto maior o número de leis que aprender, melhor você se tornará.

Aproveite o processo, dê o melhor de si e nunca esqueça que, independente do que deseja fazer em sua vida, é necessário trabalho em equipe para tornar seu sonho realidade.

# 1. A LEI DO SIGNIFICADO

*“Um” é um número muito pequeno para se alcançar a grandeza*

QUEM SÃO OS SEUS HERÓIS PESSOAIS? TUDO BEM, TALVEZ VOCÊ NÃO TENHA HERÓIS especificamente. Então, deixe-me perguntar o seguinte: quais pessoas você mais admira? Com quem você mais gostaria de se parecer? Quais são as pessoas que realmente mexem com você? Você admira...

- Empresários inovadores como Jeff Bezos, Fred Smith e Bill Gates?
- Grandes atletas como Michael Jordan, Marion Jones ou Mark McGuire?
- Gênios criativos como Pablo Picasso, Buckminster Fuller ou Wolfgang Amadeus Mozart?
- Ícones da cultura pop como Madonna, Andy Warhol ou Elvis Presley?
- Líderes espirituais como João Wesley, Billy Graham ou Madre Teresa?
- Líderes políticos como Alexandre, o Grande, Carlos Magno ou Winston Churchill?
- Gigantes da indústria cinematográfica como D. W. Griffith, Charlie Chaplin ou Steven Spielberg?
- Arquitetos e engenheiros como Frank Lloyd Wright, os irmãos Starrett ou Joseph Strauss?
- Pensadores revolucionários como Marie Curie, Thomas Edison ou Albert Einstein?

Também é possível que sua lista inclua pessoas de uma área que não mencionei.

É certo dizer que todos nós admiramos os realizadores. Os americanos, em especial, amam os pioneiros e os individualistas audazes, pessoas que lutam sozinhas a despeito das adversidades ou da oposição que enfrentam: o colonizador que encontrou um lugar para si nos campos selvagens da fronteira; o xerife do velho Oeste que enfrenta destemidamente um inimigo durante um duelo; o piloto que corajosamente voa sozinho pelo oceano Atlântico; o cientista que transforma o mundo com o poder de sua mente.

## O mito do cavaleiro solitário

Embora admiremos os feitos conquistados de maneira solitária, a verdade é que, sozinho, nenhum indivíduo conseguiu realizar algo de valor. A crença de que uma única pessoa pode fazer algo grandioso é um mito. Na vida real, não existem Rambos capazes de dominar exércitos inimigos sozinhos. Até mesmo o Zorro não foi verdadeiramente um solitário. Aonde quer que fosse, galopava com Tonto!

Nada significativo foi alcançado por um indivíduo agindo sozinho. Observe abaixo da superfície e descobrirá que todo ato aparentemente individual é na realidade esforço de equipe. Um colonizador da fronteira, como Daniel Boone, tinha amigos na Companhia Transilvânia quando abriu a Estrada do Deserto. O xerife Wyatt Earp tinha dois irmãos e Doc Holliday em alerta. O aviador Charles Lindbergh teve apoio de nove empresários de St. Louis e dos serviços da Companhia Aeronáutica Ryan, a construtora de seu avião.

A crença de que uma única pessoa pode fazer algo grandioso é um mito.

Até mesmo Albert Einstein, o cientista que revolucionou o mundo com a Teoria da Relatividade, não trabalhou no vácuo. Com relação ao compromisso que tinha com algumas pessoas por sua obra, Einstein certa vez comentou: “Durante várias vezes por dia, eu percebo o quanto de minha vida interior e

exterior foi construído sobre o trabalho de meus semelhantes, tanto vivos quanto mortos, e penso o quão seriamente devo dedicar-me a retribuir tanto quanto recebi.” É verdade que a história dos Estados Unidos é marcada pelos feitos de muitos líderes excepcionais e pessoas inovadoras que assumiram riscos consideráveis. Mas essas pessoas sempre fizeram parte de uma equipe.

O economista Lester C. Thurow fez o seguinte comentário sobre o assunto:

Não há nada de antitético na história, na cultura ou na tradição americanas com relação ao trabalho em equipe. As equipes foram muito importantes na história da América: as caravanas de carroças conquistaram o oeste; os homens trabalhando juntos nas linhas de montagem da indústria americana conquistaram o mundo; uma estratégia nacional bem-sucedida e muito trabalho em equipe colocou um americano na Lua pela primeira vez (e, até agora, pela última). Mas a mitologia americana exalta apenas o indivíduo... nos EUA, existem halls da fama para quase toda atividade imaginável, mas os americanos não erigiram nenhum monumento em homenagem ao trabalho em equipe.

Devo dizer que não concordo com todas as conclusões de Thurow. Afinal, vejo o memorial de guerra da Marinha norte-americana em Washington D.C., comemorando o hasteamento da bandeira em Iwo Jima. Mas ele está certo em alguns pontos. O trabalho em equipe é — e sempre foi — essencial à construção do país. Essa afirmação também pode ser feita em relação a qualquer outro país no mundo.

## O valor do trabalho em equipe

Um provérbio chinês diz que “por trás de um homem capaz sempre existem outros homens capazes”. A verdade é que o trabalho em equipe está no cerne de qualquer grande feito. A questão não é se as equipes têm valor. A questão é se reconhecemos esse fato e nos tornamos melhores participantes da equipe. É por isso que afirmo que “um” é um número muito pequeno para se alcançar a grandeza. Você não pode fazer nada de valor real sozinho. Esta é a Lei do Significado.

Não existem problemas que não possamos resolver  
juntos, mas, sozinhos, poderemos resolver apenas alguns.  
— Lyndon Johnson

Desafio você a pensar em um ato de genuíno significado na história da humanidade que tenha sido realizado por um ser humano solitário. Não importando o que mencione, esteja certo de que uma equipe esteve envolvida. Foi por esse motivo que o presidente Lyndon Johnson disse: “Não existem problemas que não possamos resolver juntos, mas, sozinhos, poderemos resolver apenas alguns.”

C. Gene Wilkes, em seu livro *O Último Degrau da Liderança*, observou que o poder das equipes não é evidente apenas no mundo dos negócios de hoje, mas também teve destaque até mesmo nos tempos bíblicos. Wilkes afirma:

- As equipes envolvem mais pessoas, reunindo, assim, mais recursos, ideias e energia do que uma única pessoa.
- As equipes maximizam o potencial de um líder e minimizam suas deficiências. Os pontos fortes e as deficiências ficam mais expostas em indivíduos sozinhos.
- As equipes apresentam múltiplas perspectivas sobre como atender a uma necessidade ou alcançar um objetivo, divisando várias alternativas para cada situação. Raramente, o discernimento de um indivíduo é tão amplo e profundo quanto o de um grupo quando este assume um problema.
- As equipes compartilham o crédito das vitórias e as responsabilidades das perdas. Isso favorece humildade genuína e comunhão autêntica. Os indivíduos recebem os créditos e a culpa sozinhos. Isso alimenta o orgulho e, às vezes, um sentimento de fracasso.
- As equipes cobram do líder a responsabilidade pelo objetivo. Indivíduos que não mantêm relações com ninguém podem mudar seus objetivos sem responsabilidade final.
- As equipes simplesmente podem fazer mais do que um único indivíduo.

Se você quer realizar seu potencial e lutar pelo que é aparentemente impossível — como comunicar sua mensagem 2.000 anos depois de ter partido — você precisa se tornar participante de uma equipe. Pode parecer um clichê, contudo é verdade: os indivíduos participam do jogo, mas são as equipes que vencem o campeonato.

## Por que ficar sozinho?

Sabendo de tudo isso sobre o potencial das equipes, por que algumas pessoas ainda querem fazer as coisas sozinhas? Creio que existe uma série de razões para isso.

### 1. Ego

Poucas pessoas admitem tranquilamente que não são capazes de fazer tudo, embora essa seja a realidade da vida. Não existem super-homens ou supermulheres. Como diz Kerry Walls, uma das pessoas da equipe do Grupo INJOY: “Fazer mais pratos girarem não aumenta o seu talento, aumenta sua probabilidade de derrubar um prato.” Portanto, a pergunta não é se você pode fazer tudo sozinho, mas, sim, quanto tempo levará para perceber que não pode.

O trabalho em equipe nasce quando você se concentra no  
“nós” em vez de no “eu”.

O filantropo Andrew Carnegie fez a seguinte declaração: “Representa um grande passo em seu desenvolvimento perceber que outras pessoas podem ajudá-lo a fazer um trabalho melhor do que aquele que você faria sozinho.” Para fazer algo realmente grande, esqueça seu ego e prepare-se para fazer parte de uma equipe.

## 2. Insegurança

Em meu trabalho com líderes, descobri que algumas pessoas deixam de promover o trabalho em equipe porque se sentem ameaçadas por outras pessoas. O estadista florentino do século 16, Nicolau Maquiavel, provavelmente fez observações similares que o levaram a escrever o seguinte: “O primeiro passo para se estimar a inteligência de um governador é olhar para os homens que estão ao seu redor.”

Não deveríamos usar apenas o cérebro que possuímos,  
mas todos aqueles que podemos tomar emprestado.

— Woodrow Wilson

Creio que a insegurança, ao invés do mau julgamento ou da falta de inteligência, é a causa mais frequente de os líderes cercarem-se de pessoas fracas. Conforme afirmei no livro *As 21 irrefutáveis leis da liderança*, somente líderes confiantes transmitem poder aos outros. Esta é a Lei do Fortalecimento. Por outro lado, os líderes inseguros normalmente fracassam ao construir equipes por uma de duas razões: ou desejam manter o controle sobre todas as coisas pelas quais são responsáveis, ou temem serem substituídos por alguém mais capaz. Seja qual for o caso, os líderes que deixam de promover o trabalho em equipe enfraquecem seu próprio potencial e consomem os melhores esforços das pessoas com quem trabalham. Eles poderiam se beneficiar grandemente do conselho do presidente Woodrow Wilson: “Não deveríamos usar apenas o cérebro que possuímos, mas todos aqueles que podemos tomar emprestado.”

## 3. Ingenuidade

O consultor John Ghegan tem um quadro em sua mesa que diz: “Se eu precisasse fazer tudo novamente, pediria ajuda.” Esse comentário representa com precisão os sentimentos do terceiro tipo de pessoas que fracassam ao se tornarem construtoras de equipes. Elas ingenuamente subestimam a

dificuldade de realizar coisas grandes. Como resultado, tentam seguir sozinhos.

Algumas pessoas que principiam nesse grupo terminam bem no final. Elas descobrem que seus sonhos são maiores do que sua capacidade, percebem que não atingirão seus objetivos sozinhas e, então, se retificam. Fazem da formação de equipe um método para grandes realizações. Contudo, outras pessoas percebem isso tarde demais e, como resultado, nunca realizam seus objetivos. O que é lamentável.

#### 4. Temperamento

Algumas pessoas não são muito extrovertidas e simplesmente não pensam em termos de formar ou participar de equipes. Quando enfrentam desafios, nunca lhes ocorre procurar outras pessoas para realizar algo.

Sabe-se que as pessoas alcançam mais por trabalharem  
umas com as outras do que contra as outras.  
— Dr. Allan Fromme

Como uma pessoa comum, acho difícil falar a respeito disso. Sempre que enfrento qualquer tipo de desafio, a primeira coisa que faço é pensar nas pessoas da equipe que eu quero que me auxiliem. Sou assim desde criança. Sempre pensei por que caminhar sozinho se posso convidar outras pessoas para caminharem comigo?

Entendo que nem todos agem dessa forma. Porém, você ser ou não naturalmente inclinado a fazer parte de uma equipe é algo realmente irrelevante. Se você faz tudo sozinho e nunca se associa a outras pessoas, cria barreiras enormes a seu potencial. O Dr. Allan Fromme fez uma brincadeira: “Sabe-se que as pessoas alcançam mais por trabalharem umas com as outras do que contra as outras.” Que eufemismo! Precisamos de uma equipe para realizar alguma coisa de valor duradouro. Além disso, até mesmo a pessoa mais introvertida do mundo pode aprender a se beneficiar do fato de fazer

parte de uma equipe (isso é verdadeiro até mesmo no caso de alguém que não esteja tentando fazer algo notável).

Há alguns anos, meu amigo Chuck Swindoll escreveu um parágrafo no livro *The Finishing Touch* que resume a importância do trabalho em equipe. Ele disse:

Ninguém é uma equipe completa... Precisamos uns dos outros. Você precisa de alguém e alguém precisa de você. Não somos ilhas isoladas. Para fazer com que isso que chamamos vida realmente funcione, precisamos de apoio e auxílio. Relacionar-se e corresponder. Doar e receber. Confessar e perdoar. Estender a mão, adotar e confiar, pois nenhum de nós é um “bambambã” completo, independente, autossuficiente, supercapaz e todo-poderoso, vamos deixar de agir como se o fôssemos. A vida já é suficientemente desolada sem que nos portemos assim. O jogo acabou. Vamos nos unir.

O jogo realmente acabou para aquele que tenta fazer tudo sozinho. Se você deseja realizar algo grandioso, deve unir-se aos outros. “Um” é um número muito pequeno para se alcançar a grandeza. É a Lei do Significado.

## **Você pode perceber a diferença**

Quando você olha para a maneira pela qual as pessoas conduzem sua vida, pode dizer bem rapidamente quem reconhece e adota a verdade da Lei do Significado. Isto é certamente real para Lilly Tartikoff. Não sei se Lilly sempre soube do valor do trabalho em equipe, mas suspeito que o tenha aprendido cedo, uma vez que foi dançarina de balé profissional. Se os dançarinos não trabalhassem juntos, suas atuações nunca alcançariam o nível de Lilly. Tendo começado aos sete anos de idade, ela passava dez horas por dia, seis dias por semana, praticando ou apresentando balé. Como resultado disso, ela se tornou membro da Companhia de Balé da Cidade de Nova York e trabalhou junto a eles de 1971 a 1980.

Durante uma partida de tênis em Los Angeles, em 1980, Lilly conheceu Brandon Tartikoff, o recém-nomeado presidente da programação de entretenimento da NBC. Naquela época, aos trinta anos, ele era o mais jovem presidente de uma rede de televisão da história. Eles logo se tornaram

amigos. Então, passaram a manter encontros românticos. Em 1982, estavam casados. Isso deu início a uma vida completamente nova para Lilly. Ela deixou de ser alguém que não assistia à televisão para se tornar a esposa de um executivo de comunicações imerso na cultura da indústria do entretenimento de Los Angeles. Mas essa adaptação não foi nada se comparada a outro desafio que ela enfrentou naquele ano. Pela segunda vez em sua vida, Brandon recebeu o diagnóstico da doença de Hodgkin.

## Incrível ciência

Seguindo o conselho de um amigo médico, Brandon foi se consultar com um jovem oncologista, pesquisador da Universidade da Califórnia, Los Angeles (UCLA), chamado Denny Slamon. Em agosto de 1982, o Dr. Slamon iniciou dois tipos de tratamento em Brandon, um dos quais era experimental. Brandon normalmente era medicado na sexta-feira e, posteriormente, Lilly o levava para casa e cuidava dele enquanto ele sofria terríveis efeitos colaterais durante todo o fim de semana. Eles seguiram essa rotina por um ano e, durante todo esse tempo, Brandon continuou suas atividades como presidente da rede de televisão. Foi um período difícil para ambos, mas eles optaram por enfrentar o câncer como uma equipe e, depois de algum tempo, Brandon se recuperou.

Além dessa provação, muitas coisas surgiram. Uma delas foi que a rede NBC, para a qual Brandon trabalhava, passou do último para o primeiro lugar na audiência. Em sua autobiografia, ele escreveu: “O câncer o ajuda a ver as coisas mais claramente. Descobri que a doença pode realmente ajudá-lo a fazer seu trabalho e há uma razão muito simples para isso: não existe nada como o câncer para mantê-lo concentrado naquilo que é importante.”<sup>1</sup> Esta concentração lhe permitiu levar ao ar alguns dos mais populares e inovadores shows da história da televisão: *The Cosby Show*, *Cheers*, *Hill Street Blues*, *Miami Vice*, *The Golden Girls*, *The A-Team*, *St. Elsewhere* e outros.

Para Lilly, porém, o resultado foi diferente. Depois de a doença de Hodgkin ter sido extirpada do corpo de seu marido, sua vida mudou.

“Brandon estava recebendo um tratamento simplesmente maravilhoso”, observou ela. A pesquisa médica que havia prolongado a vida de Brandon a intrigava. Assim, quando teve uma oportunidade de ajudar outras pessoas a se beneficiarem da mesma pesquisa médica, ela não pôde dizer não. Isso aconteceu em 1989, quando o Dr. Dennis Slamon, o cientista da UCLA que havia tratado de Brandon sete anos antes, pediu ajuda a Lilly.

## Ninguém pode fazê-lo sozinho

Durante vários anos, o Dr. Slamon estudou o câncer de mama. Ele acreditava que estava prestes a desenvolver um tratamento novo e radical que não apenas teria maior eficiência no tratamento da doença em relação aos tratamentos tradicionais, como faria isso sem os indesejáveis efeitos colaterais da quimioterapia. Ele detinha perícia e habilidade necessários para fazer o trabalho, mas não podia fazê-lo sozinho. Precisava de alguém que financiasse o projeto. Pensou em Lilly. Ela ficou muito feliz em poder ajudá-lo.

O plano que ela desenvolveu demonstrava grande familiaridade com trabalho em equipe e parcerias estratégicas. Lilly já havia trabalhado como conselheira de beleza da Max Factor, antigamente associada à Revlon. Ela tentou persuadir Ronald Perelman, diretor-executivo da Revlon, com o Dr. Slamon. Num primeiro momento, isso não foi fácil. Contudo, assim que Perelman percebeu o potencial da pesquisa de Slamon, doou 2,4 milhões de dólares para financiar o trabalho do cientista, sem qualquer restrição. Foi uma parceria diferente de tudo o que se houvesse realizado antes. O resultado foi a criação do Revlon/UCLA Women’s Cancer Research Program — e um novo tratamento glorioso contra o câncer que, em pouco tempo, passou a salvar a vida de várias mulheres.

## A essência do trabalho em equipe

Para Lilly, ser a cofundadora de um centro de pesquisa foi apenas o começo. Ela havia captado a essência do que era possível fazer através do trabalho em equipe e estava ansiosa por mais. Percebeu rapidamente que poderia atrair outras pessoas à sua causa. Formaria uma equipe ainda maior, usando suas relações no meio artístico para fazê-lo. Naquele mesmo ano, ela promoveu um evento em Hollywood para levantar fundos. Poucos anos depois, ampliou seu círculo e fez parcerias com a Entertainment Industry Foundation (EIF) e criou a Revlon Run/Walk, primeiramente em Los Angeles e depois em Nova York. Até então, os eventos haviam levantado mais de dezoito milhões de dólares para a pesquisa do câncer. Em 1996, ela ajudou a criar a National Women's Cancer Research Alliance.

Em 1997, o câncer de Brandon recrudescceu pela terceira vez, levando sua vida. Ele tinha apenas 48 anos de idade. A despeito desse revés pessoal, Lilly continuou a construir equipes para combater o câncer. Quando conheceu Katie Couric, que havia perdido seu marido para um câncer de cólon, Lilly foi novamente motivada a agir. Com a ajuda de Couric e da EIF, formou a Aliança Nacional de Pesquisa do Câncer Colorretal em 2000.

“Quando me sentei com Katie”, disse Lilly, “ouvi que, com diagnóstico precoce, pode-se reverter o câncer e, literalmente, o câncer é 90% curável e evitável. Bem, isso foi como colocar um grande bife diante de um cão faminto... Pensei comigo mesma que precisávamos conseguir aquilo. Então, reuni todos os associados: A EIF e o Dr. Slamon... que conciliou uma agenda e uma missão. Assim, criamos a National Colorectal Cancer Research Alliance (NCCRA). Você não tem ideia do quanto isso é estimulante e gratificante”.<sup>2</sup>

Um indivíduo sozinho não pode realizar a tarefa incrível e significativa que Lilly Tartikoff e seus parceiros estão tentando realizar. Uma pessoa sozinha não pode assumir o câncer. Mas isso é válido para tudo o que valha a pena fazer. Se a causa for significativa, é necessário uma equipe. Isso foi algo que Lilly percebeu, colocou em prática e agora vive diariamente. “Um” é um número muito pequeno para se alcançar a grandeza. É a Lei do Significado.

**Pensamento de equipe**

Você pode ser bom — mas não é tão bom assim!

## Tornando-se um membro de equipe melhor

Quais são os principais objetivos pelos quais você está trabalhando agora?

Escreva alguns deles abaixo:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Agora, reflita sobre como está trabalhando para atingir esses objetivos. Qual caminho tem tomado para alcançá-los? Você está fazendo tudo sozinho? Ou está construindo uma equipe para alcançar esse objetivo?

Se você não está tentando fazer parte de uma equipe, tente imaginar por quê. É uma questão de ego? Você está inseguro? Enganou-se acerca do tamanho dos desafios? Ou seu temperamento o inclina a trabalhar sozinho? Se sua resposta a alguma das questões acima for positiva, esforce-se para superar a dificuldade imediatamente. Quanto mais cedo você se tornar membro de uma equipe, mais cedo será capaz de realizar seus sonhos.

## Tornando-se um líder de equipe melhor

Pense no maior sonho de sua vida. Agora, pergunte-se:

- “É maior do que eu?”
- “Beneficia tanto a mim quanto aos outros?”
- “Vale a pena dedicar uma parte de minha vida a isso?”

Se você respondeu sim a todas as perguntas acima, pense em que tipo de pessoas devem se unir a você para lutar pela realização desse sonho.

Faça uma lista das pessoas com opiniões iguais às suas que poderiam aceitar aliar-se a você no processo. Então, convide-as à sua jornada. Esteja atento aos que poderiam se beneficiar fazendo parte dessa equipe.

## 2. A LEI DA PERSPECTIVA GLOBAL

### *O objetivo é mais importante que a função*

ANOS ATRÁS, FUI CONVIDADO A PARTICIPAR DE UMA IMPORTANTE CONFERÊNCIA QUE estava sendo planejada por uma organização nacional altamente respeitada. Eu era um dos cerca de doze palestrantes que haviam sido selecionados para falar a uma audiência de mais de sessenta mil pessoas, vindas de todas as partes do país. Essa conferência aconteceria em função de uma causa que eu valorizava, e considerei o convite uma honra.

Algumas semanas antes da conferência, todos os palestrantes foram escalados a uma reunião com o fundador da organização para falar sobre o planejamento, discutir os tópicos sobre os quais falaríamos e oferecer mútuo apoio e sugestões. Fiquei realmente entusiasmado com tudo aquilo, pois alguns líderes extraordinários faziam parte do grupo. Aquele encontro prometia ser um momento vibrante, mas a realidade da reunião foi algo muito diferente do que eu esperava.

Quando entramos todos juntos numa sala, aquela não pareceu uma reunião de planejamento e apoio. A medida que discutíamos o dia da conferência, alguns dos palestrantes pareciam estar “manobrando” de forma a conseguir algum tipo de posição. Por serem bons comunicadores, sabiam que a ordem de apresentação, o momento do dia e a quantidade de tempo concedido a cada um fariam uma grande diferença na maneira como suas mensagens seriam recebidas. O papel que cada palestrante desempenharia parecia mais importante que o próprio objetivo da conferência.

Mas eu também observei algo além disso. Quando um dos palestrantes nos comunicou brevemente seu tópico, senti imediatamente que sua palestra seria o ponto culminante da conferência. Todas as outras mensagens estariam subordinadas a ela. Aquele homem, porém, não estava lutando pelo melhor lugar. Ele não estava puxando o tapete de ninguém. Não parecia querer tomar parte daquele tipo de manobra.

Se você acha que é o todo, então nunca verá o verdadeiro  
todo.

No momento em que todos estavam concentrados em si mesmos, percebi que havíamos perdido de vista a perspectiva global de por que estávamos ali. Então eu falei ao grupo sobre esse palestrante:

— Creio que sua mensagem será o grande diferencial na vida das pessoas que comparecerem à conferência. E acho que a audiência vai recebê-la melhor se a palestra for proferida na minha vez — disse eu. Então, virando-me para a pessoa que não estava tentando promover-se, eu disse:

— Por favor, tome o meu lugar.

Foi como se todos na sala houvessem recebido um golpe. De repente, todos recuperaram a perspectiva correta. Depois disso, em vez de eleger a si mesmos e salvar a sua parte, todos os oradores estavam dispostos a fazer tudo pelo bem comum. Lembramos que o objetivo era mais importante do que os nossos papéis individuais. Esta é a essência da Lei da Perspectiva Global.

## Qual é a minha parte?

Em uma cultura que glorifica as medalhas de ouro individuais e na qual se luta por direitos em vez de se concentrar em assumir responsabilidades, as pessoas tendem a perder perspectiva global. Na verdade, algumas pessoas parecem acreditar que elas são o todo: tudo gira em torno de suas necessidades, de seus objetivos e de seus desejos. Vi uma mensagem numa

camiseta que expressa muito bem essa atitude: “Minha ideia de equipe é um grupo de pessoas fazendo o que as mando fazer.”

Se a equipe quer alcançar seu potencial, cada jogador  
deve estar disposto a subordinar seus objetivos pessoais  
ao bem do time.  
— Bud Wilkinson

Não se espera que uma equipe seja um grupo de pessoas sendo usadas como ferramenta por um indivíduo com motivações egoístas. Membros de uma equipe devem ter objetivos comuns que sejam mutuamente benéficos. Eles devem ser motivados para trabalhar juntos, e não manipulados por alguém que busca reputação pessoal. Todo aquele que está habituado a reunir pessoas e usá-las em benefício próprio não é um formador de equipes: é um ditador.

Se você quer observar a dinâmica de uma equipe em funcionamento, olhe o mundo dos esportes e você poderá perceber facilmente se as pessoas estão trabalhando juntas. O resultado de um jogo é imediato e mensurável. Por essa razão, é fácil verificar quando um indivíduo está pensando somente em si próprio e não nos objetivos comuns e nos valores do time.

Para vencer nos esportes, os membros de uma equipe devem sempre ter a perspectiva global diante deles. Devem lembrar que o objetivo é mais importante do que o papel que desempenham ou a reputação pessoal que possam desejar. O *superstar* da NBA, David Robinson, comentou o seguinte: “Creio que qualquer jogador vai lhe dizer que os feitos individuais ajudam o seu ego, mas, se você não vencer, prepare-se para uma temporada bastante longa. O mais importante é que o time jogue bem.”

**Tudo tem a ver com a equipe**

Na década de 1950, o aclamado técnico de futebol americano do Estado de Oklahoma, Bud Wilkinson, explica o assunto da seguinte maneira no livro *The Book of Football Wisdom*: “Se a equipe quer alcançar seu potencial, cada jogador deve estar disposto a subordinar seus objetivos pessoais ao bem do time.”

Algumas equipes esportivas parecem adotar a postura do “cada um por si”. Outros combinam a atitude de subordinação e o trabalho em equipe em tudo o que fazem. Equipes de futebol americano, por exemplo, a Notre Dame e a Penn State (da Universidade Estadual da Pensilvânia) não colocam os nomes dos jogadores nas camisas. Lou Holtz, ex-técnico do Fighting Irish, explicou o porquê. Ele disse: “No Notre Dame nós cremos que bordar as iniciais ND é toda a identificação de que precisamos. Todas as vezes que alguém reclamava, eu dizia que eles tinham sorte por permitirmos números nos uniformes. Na minha concepção, eu não colocaria nada além de iniciais indicando a posição de cada jogador. Se sua prioridade é a equipe, em vez de você mesmo, de que mais você precisa?”

Times vencedores possuem jogadores que colocam o bem da equipe acima de si mesmos. Eles querem jogar em suas áreas de domínio, mas estão dispostos a fazer o que for necessário para cuidar do time. Estão dispostos a sacrificar seu papel em nome de um objetivo maior. Esta é a Lei da Perspectiva Global.

## Enxergando a perspectiva global

As pessoas que montam equipes de sucesso nunca se esquecem de que cada pessoa da equipe tem um papel a desempenhar e que cada papel contribui para a perspectiva global. Sem essa perspectiva, a equipe não pode atingir seu objetivo, seja o “jogo” da equipe um esporte, os negócios, a família, o ministério ou o governo.

Os líderes dos mais altos níveis compreendem a Lei da Perspectiva Global. Eles mantêm continuamente a imagem da perspectiva global diante de si mesmos e de sua equipe. Winston Churchill é um ilustre exemplo disso. Diz-se que, durante a Segunda Guerra Mundial, quando a Inglaterra passava por

seus dias mais obscuros, o país tinha dificuldades em manter os homens trabalhando nas minas de carvão. Muitos queriam desistir daquele trabalho ingrato e sujo nas minas perigosas para ingressarem no serviço militar, o que lhes garantiria mais atenção e apoio do público. Contudo, o trabalho nas minas era crucial para o sucesso na guerra. Sem o carvão, os militares e as pessoas em suas casas ficariam em situação difícil.

Assim, o primeiro-ministro encontrou-se certo dia com milhares de mineiros e falou-lhes de sua importância no esforço da guerra, de como seu papel poderia contribuir ou arruinar o objetivo de manter a Inglaterra livre.

Nem todos em um time de campeonato conseguem  
notoriedade, mas todos podem dizer que são campeões.

— Earvin “Magic” Johnson

Churchill desenhou uma imagem de como seria quando a guerra terminasse, de uma grande parada que honraria as pessoas que lutaram na guerra. Primeiramente, desfilariam os combatentes da Marinha, disse ele, as pessoas que mantiveram a tradição de Trafalgar e da derrota da Armada espanhola. A seguir, viriam os melhores e mais brilhantes da Bretanha, os pilotos da Força Aérea Real que resistiram contra a Luftwaffe alemã. Logo depois, estariam os soldados que lutaram em Dunkirk.

No final de tudo, viriam os homens cobertos de fuligem com capacetes de mineiros. Churchill disse que alguém na multidão poderia até exclamar “onde estavam vocês durante os dias críticos da batalha?” E as vozes de dez mil homens responderiam: “Estávamos nas profundezas da terra, com nossos rostos enfiados no carvão.”

Conta-se que lágrimas rolaram pelas faces daqueles homens endurecidos. E retornaram a seu trabalho inglório com incisiva determinação, depois de lembrarem o papel que estavam desempenhando no nobre objetivo de seu país de preservar a liberdade do mundo ocidental.

Este é o tipo de mentalidade necessária para se construir uma equipe. É preciso coragem e determinação para reconhecer que o objetivo é mais importante do que o papel que você desempenha. Não é nada trivial as

peças realizarem o melhor pela equipe. Normalmente isso significa sacrificar a satisfação profissional, estatísticas individuais ou a reputação pessoal. Porém, como disse o ex-astro da NBA que se transformou em empresário, Earvin “Magic” Johnson, “Nem todos em um time de campeonato conseguem notoriedade, mas todos podem dizer que são campeões”.

## Como são as equipes que têm perspectiva global?

Como as pessoas começam a se tornar uma equipe mais unificada? Como as pessoas deixam de ser independentes e se tornam participantes de equipe que ilustram a Lei da Perspectiva Global? Não é algo que acontece da noite para o dia, leva tempo. Eis minha melhor receita de como iniciar o processo.

### 1. Procure a perspectiva global

Tudo começa com uma visão. Você precisa de um objetivo. Se não tiver, não poderá ter uma verdadeira equipe. O famoso apanhador de beisebol Yogi Berra fez uma brincadeira: “Se você não sabe aonde está indo, acabará em outro lugar.” O indivíduo sem um objetivo pode terminar em qualquer lugar. Um grupo de pessoas sem uma meta não vai a lugar nenhum. Por outro lado, se todo o grupo adota a visão para alcançar uma perspectiva global, então as pessoas têm o potencial de se tornar uma equipe eficiente.

Os líderes normalmente têm o papel de captar e comunicar a visão. Eles devem vê-la primeiro e, então, ajudar todos a vê-la. Foi isso o que Winston Churchill fez quando discursou aos mineiros de carvão durante a guerra. Martin Luther King Jr. fez o mesmo quando contou seu sonho às pessoas nas escadarias do Monumento a Lincoln em Washington D.C. Jack Welch, ex-dono da General Electric, fez isso quando disse a seu pessoal que qualquer divisão da GE que não pudesse ser a primeira ou a segunda no mercado, não faria parte da GE. As pessoas de uma equipe se sacrificarão e trabalharão juntas somente se puderem ver para que estão trabalhando. Se você é o líder da sua

equipe, seu papel é fazer aquilo que só você pode fazer: mostrar a perspectiva global a seu pessoal. Sem a visão, eles não desejarão alcançar a meta.

## *2. Avalie a situação*

Uma das vantagens de visualizarmos a perspectiva global é a de que isso ajuda a identificar a que distância estamos de alcançá-la. Para uma pessoa determinada a fazer tudo sozinha, enxergar o fosso entre o que existe e o que poderia existir geralmente intimida. Contudo, para as pessoas que vivem para montar equipes, ver o tamanho da tarefa adiante não as preocupa. Elas não fogem do desafio, mas aproveitam a oportunidade. Mal podem esperar para reunir uma equipe e planejar um meio de alcançar aquela visão.

Em uma reunião conjunta das três divisões do grupo INJOY, o diretor-executivo Dave Sutherland levantou-se diante de nosso pessoal e delineou alguns dos objetivos para o ano seguinte (alguns deles eram enormes). Durante esse processo, Dave disse: “Algumas pessoas percebem o tamanho da meta e ficam assustadas. Isto não me incomoda nem um pouco. Nós já temos uma grande equipe. Para chegarmos ao próximo nível, precisamos apenas de mais algumas pessoas semelhantes às que já temos.” Esta é a mentalidade de um formador de equipes!

## *3. Prepare os recursos necessários*

Hawley R. Everhart acredita que “não há problema em pensar alto se você tem munição suficiente”. Os recursos são exatamente isto: munição para ajudá-lo a alcançar seu objetivo. Não importa em que tipo de equipe você está. Você não pode progredir sem o apoio dos equipamentos adequados, das instalações, dos fundos e assim por diante, seja seu objetivo escalar uma montanha, conquistar um mercado ou criar um ministério. Quanto melhor estruturada for uma equipe, menores distrações os membros da equipe terão ao tentarem alcançar seu objetivo.

## *4. Convoque os membros adequados*

Quando a questão é construir uma equipe de sucesso, os participantes são tudo. Você pode ter uma visão bem clara, um plano definido, recursos abundantes e uma incrível liderança, mas se não tiver as pessoas certas, não alcançará nada (falaremos mais sobre isso em diversas outras leis). Você pode perder com bons membros, mas nunca ganhará com membros ruins.

## 5. *Esqueça agendas pessoais*

Equipes vencedoras têm participantes que repetidamente perguntam a si mesmos: “O que é melhor para os demais?” Eles sempre colocam de lado suas agendas pessoais pelo bem da equipe. Seu lema pode ser expresso pelas palavras de Ray Kroc, fundador do McDonald’s, que disse: “Nenhum de nós é mais importante que o resto de nós.”

Nenhum de nós é mais importante que o resto de nós.

— Ray Kroc

Uma marcante história do esporte foi o sucesso da equipe feminina de futebol dos EUA. Elas ganharam a medalha de ouro olímpica e a Copa do Mundo no espaço de poucos anos. Uma das principais jogadoras daquela equipe foi Mia Hamm. Em seu livro *Go for the Goal*, ela apresenta seu ponto de vista e a atitude que uma jogadora precisa ter para alcançar o objetivo de se tornar uma campeã:

O futebol não é um esporte individual. Não marco todos os gols, e aqueles que realmente marco normalmente são o resultado do esforço de toda a equipe. Não mantenho a bola fora da rede no outro lado do campo. Não sou eu quem planeja as táticas do jogo. Não lavo nossos uniformes (tudo bem, às vezes faço isso!) e não faço reservas aéreas. Sou um membro da equipe e confio no time. Submeto-me a ele e me sacrifico por ele, pois o verdadeiro campeão é o time, e não o indivíduo.

Mia Hamm compreende a Lei da Perspectiva Global. Ao fazer tudo o que pôde para ajudar sua equipe — inclusive lavar os uniformes — demonstrou que o objetivo era mais importante do que o papel desempenhado por ela.

## 6. *Dê um passo rumo a um nível mais elevado*

Somente quando os membros se unem e abdicam de suas agendas a equipe pode subir a um nível mais elevado. Esse é o tipo de sacrifício exigido no trabalho em equipe. Infelizmente, algumas pessoas preferem se apegar a seus propósitos e perseguirem os caminhos de seus próprios egos inflados, em vez de deixá-los de lado para alcançar algo muito maior que elas mesmas.

É exatamente como disse o filósofo Friedrich Nietzsche: “Muitos teimam em seguir pelo caminho que escolheram e poucos buscam o objetivo.” Isso é lamentável, pois as pessoas que pensam somente em si mesmas perdem a perspectiva global. Como resultado, seu potencial não é usado e as pessoas que dependem delas terminam desapontadas.

### **Submeta seu papel para o sucesso da equipe**

O presidente Abraham Lincoln comentou certa vez: “Quase todas as pessoas podem suportar a adversidade, mas se você quiser testar o caráter de um homem, dê-lhe poder.” Poucos têm mais poder do que um presidente dos Estados Unidos. Ser chamado de líder do mundo livre pode alterar a mente de uma pessoa. Mas esse não foi o caso de Jimmy Carter. Se examinarmos sua carreira — desde o tempo em que ele fez parte da direção de escola até seu mandato na Casa Branca, e além disso — percebe-se que ele sempre esteve disposto a assumir qualquer papel para alcançar o objetivo em que acreditasse. Ele sempre aceitou a importância da perspectiva global.

Possivelmente não existe exemplo mais vivo da Lei da Perspectiva Global na vida de Carter do que seu trabalho com a Habitat for Humanity. A Habitat foi oficialmente fundada por Millard e Linda Fuller, em 1976, embora ambos já estivessem trabalhando a ideia havia anos, primeiramente nos Estados Unidos e depois em outros países. O objetivo da organização é enorme: eliminar as habitações pobres e a falta de moradia do mundo.

No final da década de 1970 e no começo dos anos 1980, eles começaram sua audaciosa empreitada. Depois de seis anos, haviam construído casas em países como México, Zaire e Guatemala. Nos Estados Unidos, tinham

associados construindo casas em San Antonio, Texas; Americus, Geórgia; Johns Island, Carolina do Sul; e em outros lugares como Flórida e os Apalaches. Havia condições de construírem em muitas outras cidades, mas o processo era uma luta. Descobriram uma fórmula de sucesso para cumprir seu objetivo: oferecer a posse das propriedades às pessoas mais necessitadas que pudessem pagar pequenas quantias, construir casas de baixo custo usando trabalho voluntário, envolver o futuro dono da moradia no processo de construção e gerar empréstimos sem juros para financiar as casas. Foi uma ideia inspirada que se tornava popular. Contudo, para convencer o mundo conforme desejavam, os Fuller sabiam que precisavam levar a Habitat a um patamar mais elevado.

De sua sede na cidade de Americus, ao sul da Geórgia, os Fullers vislumbraram uma possibilidade. A quinze quilômetros de distância, na pequena cidade de Plains, havia um homem que poderia ajudá-los: Jimmy Carter. O ex-presidente americano havia discursado em alguns eventos da Habitat. Logo depois do discurso de Carter, em 1983, Millard Fuller teve a ideia de introduzir Carter na assistência do projeto. Estabeleceram contato no início de 1984. Quando Carter disse que estava muito interessado na Habitat for Humanity, Fuller decidiu audaciosamente propor-lhe uma lista de quinze possíveis atividades que o ex-presidente poderia assumir, esperando que ele concordasse com uma ou duas. Sua lista incluía atividades como atuar na direção da Habitat, estabelecer contatos nos meios de comunicação, ajudar no levantamento de recursos, produzir um vídeo de trinta minutos e trabalhar junto a uma equipe de construção durante um dia.

Para surpresa de Fuller, Carter não concordou apenas em realizar um ou dois itens da lista. Ele concordou com tudo naquele papel. Ironicamente, a tarefa que mais atraiu a atenção do público foi a disposição de Carter em trabalhar junto à equipe de construção e bater um martelo para construir uma casa. No princípio, as pessoas pensaram que Carter faria uma breve visita apenas para algumas fotos publicitárias. Mas o ex-presidente reuniu uma equipe de trabalho, viajou com eles no ônibus da Trailways para o canteiro de obras no Brooklin, Nova York, trabalhou tenazmente todos os dias de uma semana e dormiu no porão de uma igreja com todos os demais. Essa primeira atividade aconteceu em 1984. Carter formou uma equipe e trabalhou do

mesmo modo todos os anos desde então. A dedicação de seu trabalho atraiu pessoas de todos os campos para serviços semelhantes.<sup>1</sup>

## Um objetivo compartilhado

A Habitat for Humanity é ideia original dos Fuller e seu sucesso é o resultado dos esforços de centenas de milhares de pessoas ao redor do mundo.<sup>2</sup> Mas foi Jimmy Carter quem colocou a organização no mapa. Seu serviço altruísta inspirou pessoas ricas e pobres, famosas e desconhecidas, poderosas e não tão importantes a verem o enorme desafio de ajudar pessoas do nível mais baixo da sociedade, proporcionando-lhes um lugar digno de viver. Ele os motivou a se envolverem.

Desde então, a Habitat e seus voluntários já construíram mais de cem mil casas, abrigando mais de meio milhão de pessoas por todos os lugares do mundo. Por quê? Porque tal como Carter, queriam fazer parte de algo maior do que eles próprios. Eles compreenderam que o objetivo era mais importante que o papel que desempenhavam. Adotaram a verdade da Lei da Perspectiva Global.

### Pensamento de equipe

Quando você visualizar a perspectiva global corretamente, servirá à equipe mais rapidamente.

### Tornando-se um membro de equipe melhor

Qual objetivo em sua vida é maior que você? Você está participando atualmente de algo maior que você mesmo? Se não está, reserve um tempo para refletir sozinho sobre seus objetivos e prioridades. Se você está tentando alcançar algo grandioso, então pergunte a si mesmo o que

está disposto a fazer para realizar isso. Você está disposto a assumir um papel subordinado se for necessário para o bem da equipe, como fez o presidente Carter? Se não está, você pode se tornar um obstáculo para o sucesso da equipe.

### **Tornando-se um líder de equipe melhor**

Pense numa equipe da qual você faça parte atualmente (de preferência, uma que tenha um objetivo grandioso). Que tipo de atitude têm os membros da equipe quando se trata da perspectiva global? Eles são participantes que desejam fazer o que for necessário para que a equipe seja bem-sucedida? Ou desejam simplesmente beneficiar a si mesmos?

Comece a incentivar uma mentalidade de equipe nos demais, moldando uma disposição de servir à perspectiva global em vez de a si mesmos. Então, pense nas maneiras pelas quais você pode ajudar seus colegas de equipe a adotarem a Lei da Perspectiva Global.

Motive as pessoas descrevendo a perspectiva global. Elogie a equipe publicamente. Recompense as pessoas que se sacrificam pelo bem da equipe.

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

## Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "As 17 incontestáveis leis do trabalho..."  
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

### Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

**COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS**

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).