

LEADER BOARD

O DNA das equipes
de alto desempenho

LEADER BOARD

O DNA das equipes
de alto desempenho

OMAR L. HARRIS

Editora B18 Ltda.
São Paulo, Junho 2020
contato@b18.com.br
www.b18.com.br

© 2020 Editora B18 Ltda.
Todos os direitos reservados.
Título original: *Leader Board: The DNA of High-Performance Teams*
Copyright © 2018: Omar Luqmaan-Harris

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. É proibida a reprodução. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, copiada, transcrita ou mesmo transmitida por meios eletrônicos ou gravações, assim como traduzida, sem a permissão, por escrito, da Editora. Os infratores serão punidos nos termos da Lei nº 9.610/98.

Leader Board: O DNA das equipes de alto desempenho
Coordenação editorial: David Roberto R. Soares da Silva
Tradução: David Roberto R. Soares da Silva
Revisão do texto em português: Erika Sá
Capa: © tai111 / stock.adobe.com
Design da capa: Cathi Stevenson
Diagramação: SGuerra Design

Cataloging in Publication (CIP)
Juliana Farias Motta CRB7- 5880

H313b Harris, Omar L.

Leader Board: O DNA das equipes de alto desempenho / Omar L. Harris;
Tradução: David Roberto R. Soares da Silva — 1.ed. — São Paulo: Editora
B18, 2020

240 p. ; 16x23 cm.

ISBN: 978-65-87131-03-0

Título original: *Leader Board: The DNA of high-performance teams*

1. Administração. 2. Liderança 3. Grupo de trabalho. 4. Sucesso nos
negócios I. Siva, David Roberto R. Soares. II. Título: o DNA das equipes de
alto desempenho

CDD 332.67381

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração.
2. Liderança
3. Grupo de trabalho.
4. Sucesso nos negócios

*Para Sean M., Ray R., Tracey G., Mike M., Mike Mc., Michael M., Audra R., Kevin C., Stephen M., Rudy S., Peter M., Mark L., Daniel M., Monica J., Sharon B., Charisse E., Kevin S., Ania P-L, Eric C., Panos L., Denise F., Jorge O., Alicia B., Nick B., Veronika L., Glenn A., Brian C., Paramesh N., Duggan C., JD C., Joann A., Scott S., Aresh T., Charles B., Chip D., Dave C., Jon M., Nikki B., Ryan W., Sue I., Rich R., Kate M., Herb E., Tim J., Minesh S., David B., Brian L., Gerry G., Sal G., Karen L., Renee B., Lisa Z., Bill H., Paul M., Jo Ann M., Alexine T., Erica F., Ted G., Lee D., Enrico V., Wendy G. e, especialmente, Gaile Keegan.
A equipe que me ensinou o significado de equipe...*

E para Tom M., por me apresentar aos Clifton Strengths®

Leader Board

O DNA das Equipes de Alto Desempenho

Nenhuma equipe começa muito bem. Há estágios que devem ser atravessados antes que o alto desempenho seja realmente uma realidade. Infelizmente, muitas equipes nunca atingem seu verdadeiro potencial porque seus líderes não sabem como conduzi-las proativamente por esses estágios. Mas há alguns líderes que aprenderam como ampliar o talento coletivo de suas equipes, alinhar e inspirar seu pessoal e definir metas ambiciosas, mas alcançáveis.

Leader Board: O DNA das Equipes de Alto Desempenho mostra como descobrir e liberar o potencial do DNA de sua equipe com mais rapidez e eficácia como você nunca viu. Omar L. Harris cria um novo modelo impactante para o sucesso das equipes, sintetizando os estágios de desenvolvimento do grupo (formação, confrontação, harmonização e desempenho) e os conselhos sobre liderança de alguns dos maiores nomes do mundo dos negócios e da administração. O resultado é um conjunto de princípios de aceleração de desempenho de equipes facilmente aplicável no dia a dia.

Aumente suas habilidades de liderança de equipe seguindo a história ficcional de um líder da indústria farmacêutica, Samuel “Coach”¹ Lombardi, que aproveita uma vida inteira de sabedoria conquistada com muito esforço para fazer o lançamento de um novo medicamento de forma espetacular. Depois da história, passe para a seção de discussão que se segue para descobrir uma “arca do tesouro” repleta de recursos para impactar imediatamente o desempenho de sua equipe.

¹ Treinador.

Os dois dias mais importantes da sua carreira são o dia em que você é promovido à liderança e o dia em que descobre o porquê. Aprenda a desbloquear o código DNA para fazer com que equipes de alto desempenho realmente funcionem.

Sumário

PREFÁCIO: O DNA DA EQUIPE	11
HISTÓRIA	17
Capítulo 1: A armadilha da negatividade	19
Capítulo 2: Assuma o controle	31
Capítulo 3: W.H.O.M.	41
Capítulo 4: Liderança servil	49
Capítulo 5: Intensão intensa	57
Capítulo 6: Busca por talentos	67
Capítulo 7: Brilhantismo básico	85
Capítulo 8: Influência contagiosa	101
Capítulo 9: Conflito produtivo	111
Capítulo 10: Conheça e assuma o seu papel	119
Epílogo: Quatro semanas depois	131
DISCUSSÃO	133
Seção I: Formação	137
Seção II: Confrontação	165
Seção III: Harmonização	191
Seção IV: Desempenho	221
RECURSOS ÚTEIS	225
AGRADECIMENTOS	227
SOBRE O AUTOR	233

APÊNDICE	235
Referências	237
Personagens	243

Prefácio: o DNA da equipe

Encontrei o conceito de formação de equipes pela primeira vez em 2005, durante um workshop sobre o tema. Fiquei impressionado com o quanto isso fazia sentido. Equipes formadas, confrontadas, harmonizadas e performadas. Um bom modelo linear. Funcional.

Foi nas aulas de biologia do segundo ano do ensino médio que aprendi sobre proteínas, RNA, DNA e genes. Fiquei espantado com a forma como tal complexidade poderia surgir de uma única célula e como as informações, a forma e a função passavam verticalmente de geração em geração. Simplisticamente, um gene codifica uma mensagem para construir uma proteína, permitindo, portanto, que a informação execute uma função. Linear e funcional.

As equipes, como os genes, existem para desempenhar uma função, cujo sucesso tem como resultado a conquista (ou não) de um determinado objetivo. Há toda uma série de processos químicos e biológicos que garantem o funcionamento adequado dos genes, mas qual é o papel dos líderes de equipe – os verdadeiros catalisadores do funcionamento adequado de equipes no mundo dos negócios? A ideia de como melhor influenciar e acelerar a formação e o desempenho de uma equipe me fascinou desde o meu primeiro emprego numa companhia multinacional em 1998, e isso continuou ao passar de colaborador individual a membro de equipe e depois a líder da empresa. Após anos de pesquisa e experimentação no mundo real, acredito que todo líder pode aprender a acelerar efetivamente o processo de formação de equipes e aumentar drasticamente sua velocidade para atingir resultados mais rapidamente.

O processo de formação de equipe foi cunhado pelo psicólogo americano Bruce Tuckman em seu artigo “Sequência de Desenvolvimento em Pequenos Grupos”², de 1965. Tuckman definiu o primeiro estágio como relacionado à “orientação para a tarefa [conhecida como **formação**]³, na qual os membros do grupo tentam identificar a tarefa em termos de parâmetros relevantes e a maneira como a experiência do grupo será usada para realizar a tarefa. O grupo deve decidir sobre o tipo de informação de que precisará para lidar com a tarefa e como essa informação será obtida.” E continua:

“A segunda fase no desenvolvimento da estrutura do grupo é rotulada como conflito intragrupo [**confrontação**]⁴. Os membros do grupo tornam-se hostis uns aos outros e a um líder como meio de expressar sua individualidade e resistir à formação da estrutura do grupo. A interação é desigual e as “brigas internas” são comuns. A falta de unidade é uma característica marcante dessa fase. Existem questões-chave características que polarizam o grupo e se resumem ao conflito sobre a progressão para o “desconhecido” das relações interpessoais ou à regressão à segurança da dependência anterior (...). A terceira fase da estrutura do grupo é rotulada como o desenvolvimento da coesão do grupo [**harmonização**]⁵. Os membros aceitam o grupo e as idiosincrasias dos colegas. O grupo se torna uma entidade em virtude de sua aceitação pelos membros, seu desejo de mantê-lo e perpetuá-lo e o estabelecimento de novas normas geradas pelo grupo para garantir a sua existência. A harmonia é da máxima importância e os conflitos de tarefas são evitados para garantir essa harmonia (...).

² TUCKMAN, Bruce W. *Developmental Sequence in Small Groups*. Psychological Bulletin, 1965, vol. 63, nº 6, p. 384–399.

³ No original: *forming*.

⁴ No original: *storming*.

⁵ No original: *norming*.

A quarta e última fase de desenvolvimento da estrutura do grupo é rotulada como relação funcional [**desempenho**⁶]. O grupo, que foi estabelecido como uma entidade durante a fase anterior, agora pode se tornar um instrumento de solução de problemas. Isso é feito direcionando-se aos membros como objetos, já que o relacionamento subjetivo entre os membros já foi estabelecido. Agora, os membros podem adotar e desempenhar papéis que melhorarão as atividades do grupo, uma vez que aprenderam a se relacionar como entidades sociais no estágio anterior. A estrutura de funções não é um problema, mas um instrumento que agora pode ser direcionado para a tarefa. O grupo se torna uma “caixa de ressonância” a partir da qual a tarefa é “executada”.

Ao longo dos anos, descobri que há uma forte correlação entre a dedicação, o foco e a habilidade de um líder em guiar sua equipe por esses quatro estágios e a velocidade com que a equipe alcança os resultados desejados. Também descobri que é possível fazer a conexão entre os conselhos dos gurus de liderança e a aplicação de suas orientações no mundo real. Assim, me dediquei à tarefa de desenvolver e testar um processo simples que você poderá aplicar para conduzir com sucesso sua equipe, desde a formação ao até o desempenho máximo.

Leader Board: O DNA das Equipes de Alto Desempenho é um recurso que qualquer líder pode usar para acelerar o desenvolvimento das equipes. Considere o **Leader Board** uma inspiração “dois por um”, ou seja, as melhores mentes da administração dos últimos 20 anos combinadas com um sistema inovador que coloca suas ideias e experiências práticas para trabalhar na forma de Princípios de Aceleração de Desempenho de Equipes (*Team Performance Acceleration Principles*), os TPAPs. Nas páginas a seguir, você será imerso e “educado” pela história fictícia de um líder tentando fazer algo muito especial com um grupo de pessoas que ele lidera. Ao percorrer essa história, você

⁶ No original: *performing*.

absorverá uma sabedoria acionável que foi já aplicada com sucesso no mundo real em equipes de vários tamanhos, em diversos países e contextos culturais diferentes.

Especificamente, deste livro você levará quatro ferramentas completamente novas que eu aplico em todas as equipes que lidero em direção ao seu alto desempenho. São elas:

- **W.H.O.M.** é um acrônimo em inglês que significa ética no trabalho (*work-ethic*), coração (*heart*), otimismo (*optimism*) e maturidade (*maturity*). Esses são os elementos básicos que exijo em todos os membros de equipe que contrato. Espero que você ache as 32 perguntas de entrevista **W.H.O.M.** tão úteis quanto eu, a serem usadas como ponto de partida para garantir que você obtenha os atributos exatos nas suas contratações-chave.
- À medida que está sendo construída, as **INNERviews** são um passo importante na definição do *porquê* da sua equipe, com base nas histórias pessoais, necessidades, motivações individuais e redutores de desempenho de cada um dos seus membros. Ao alinhar o *porquê* de cada indivíduo com o objetivo da equipe, você ganhará confiança e inspirará esta “entidade coletiva” a ser mais do que a soma das suas partes.
- Depois que o *porquê* estiver claro, construir o **Leader Board** da equipe definirá como você poderá trabalhar em conjunto com mais eficiência. Um **Leader Board** demonstra quem devem ser os líderes de sua equipe em termos de realização, defesa do projeto e elevação de padrões, garantindo maneiras eficazes de trabalhar e resolver problemas. Isso ajudará a quebrar os silos e promover maior responsabilidade pessoal e produtividade. Você verá como ficará fácil montar e ativar o DNA de sua própria equipe com essa abordagem.
- E, finalmente, os 15 **Princípios de Aceleração de Desempenho de Equipes (TPAPs)** apresentados na seção de discussão permitirão que você encontre sua equipe onde ela estiver na jornada desde a sua formação até o desempenho excepcional.

Em seguida, você aprenderá a conduzir seu grupo pelos estágios de maneira magistral e mais rapidamente do que nunca.

Todo líder pode aprender a explorar e desbloquear o DNA de sua equipe para obter resultados extraordinários. Agora, existe uma abordagem simples e acionável para acelerar as equipes através dos quatro estágios de desenvolvimento: formação, confrontação, harmonização e desempenho. Essa abordagem ganha vida por meio da narrativa apresentada em ***Leader Board***. Aproveite a história e continue pela seção de discussão, na qual serão abordados, de maneira detalhada, os princípios de aceleração de desempenho de equipes (TPAPs), com sugestões e recursos que você poderá aplicar imediatamente na sua equipe.