



A

CORPO

RAÇAÃO

TRIBAL

CADULEMOS

por que?

por que você faz o que você faz,

do jeito que você faz?

qual o seu propósito?

qual a sua causa?

qual a causa da sua empresa?

Sociedade em Rede.

Assim é como vivemos este momento do planeta, conectados de formas inimagináveis até pouco tempo atrás.

Redes sociais, mundo VUCA (sigla utilizada para descrever a volatilidade (volatility), a incerteza (uncertainty), a complexidade (complexity) e a ambiguidade (ambiguity) nos ambientes e situações), novas regras para o velho jogo (comando e controle) das corporações, tendo (ainda e sempre) a comunicação como principal elo.

Este livro é sobre as re-descobertas que começam a acontecer nas organizações.

A C a u s a

"O fato de fazer parte de um grupo é um poderoso fator de motivação, principalmente se esse grupo está influenciando o mundo.

Pode-se esperar que as pessoas que não ignoram estar trabalhando para algo maior, em prol de uma causa mais elevada, sejam mais leais e reesponsáveis ou, no mínimo, mais inspiradas..."

Jim Channon

A Cultura Tribal

Mais um dia de trabalho chega ao fim. Reunidos em volta da fogueira, símbolo milenar de acolhimento, homens e mulheres decidem os rumos da tribo. Embora aparentemente primitivo, o evento tem sua organização: à medida que falam, os participantes vão passando adiante um bastão, instrumento do poder – nesse caso, o poder da palavra. Quem detém o bastão sabe que, naquele momento, será ouvido.

Todos esperam com paciência e humildade, pois estão certos de que sua hora de opinar chegará.

Se a pessoa que recebe o bastão percebe que o que ela tem a falar já foi dito, simplesmente o passa adiante, sem necessidade de exhibir seu conhecimento. Seu ego está em paz e ela sabe que será valorizada mesmo se ficar em silêncio.

Aquela comunidade não se reúne apenas para tomar decisões, mas também para marcar e celebrar a passagem do tempo. No solstício de inverno, dia em que o sol está mais afastado de um dos hemisférios e se inicia o ano agrícola, eles fazem oferendas aos deuses e cumprem rituais milenares, na esperança de que a terra lhes traga fartura e saúde.

As quatro estações do ano, com suas diferentes temperaturas, sabores, cores e aromas, são festejadas e respeitadas. Da mesma maneira, as etapas inexoráveis da vida humana, como a puberdade e a reprodução, são recebidas com alegria por todo o grupo.

A comunidade, a tribo, o clã, o grupamento humano – seja qual for o nome que queiramos dar a esse início de civilização – reconhece dois aspectos essenciais da vida sobre a Terra: de um lado, a necessidade da união para que todos progridam e, de outro, a passagem do tempo, com as inevitáveis mudanças por ela geradas.

Ao longo dos milênios, à medida que a população humana se expandia, as aldeias se transformavam em povoados, os povoados em cidades, e as cidades em metrópoles, a consciência daqueles dois aspectos acabou se diluindo. Ou melhor: continuamos tendo uma vaga idéia da necessidade de cooperação e da inevitabilidade das mudanças, mas a tribo, a comunidade, não está mais presente para nos apoiar diante desses dois fatos e dar sentido a eles.

Para agravar o quadro, nas últimas décadas vimos, também, a desagregação atingir a própria família, na medida em que residências antes habitadas por avós, tios, primos, pais e filhos deram lugar a núcleos familiares pequenos e isolados, nos quais as decisões passaram a ser tomadas por um ou no máximo dois indivíduos, não mais coletivamente. Pelo contrário: ai da avó que quiser dar sua opinião sobre a educação do neto!

O ser humano, no entanto, animal gregário que é, tem absoluta necessidade de pertencimento, de sentir-se parte de um grupo, sendo protegido e apoiado por ele. Assim, à medida que o século XXI se aproximava, percebemos um curioso fenômeno: as culturas empresariais passaram a preencher esse espaço, deixado vazio pela perda dos laços comunitários.

Hoje, é papel das empresas estimular o espírito de corpo entre seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho em que todos cooperem em prol de uma causa comum. Isso é benéfico não só para os indivíduos que lá trabalham, mas para a sociedade como um todo e, obviamente, para a própria empresa, que assim vê sua produtividade aumentar, sua imagem na comunidade melhorar e a qualidade de seus processos crescer.

Cooperação e Mudança

Assim como o líder tribal respeitava a palavra dos aldeões em volta da fogueira, é dever do líder empresarial respeitar a opinião de todos em volta da mesa. Da mesma maneira, é seu dever reconhecer e celebrar as mudanças que a passagem do tempo traz.

Hoje em dia, aliás, fala-se muito em mudanças no ambiente corporativo. Mudanças no mercado, na tecnologia, no perfil do profissional, nas regras do jogo. Parece até que essa história de mudança é uma coisa nova.

Talvez, de fato, o ritmo das alterações tenha se acelerado, mas não podemos nos esquecer que o filósofo grego Heráclito, 450 anos antes de Cristo, já dizia que a única constante na vida do homem é a mudança.

“Tudo flui, nada persiste, nem permanece o mesmo.”

Heráclito

No começo deste século, o mundo sofreu uma mudança profunda e dolorosa. A primeira grande mudança do novo milênio. Os ataques terroristas às torres gêmeas do World Trade Center, em 11 de setembro de 2001, mudaram a relação entre ocidentais e orientais, muçulmanos e cristãos, países ricos e pobres, atrapalhando ainda mais a já difícil comunicação entre os diferentes povos do planeta.

O 11 de setembro mudou, também, a postura dos Estados Unidos diante de outros países, tendo como trágicas consequências a invasão do Afeganistão e, pouco tempo depois, a do Iraque, sob a alegação da existência de armas de destruição em massa.

A princípio, vemos emergir apenas morte e destruição desse terrível processo. Toda mudança, porém, por mais dolorida que seja, traz em si o germe do aprendizado. Afinal, só se aprende mudando, deixando o lugar em que se está e dirigindo-se rumo ao novo. E a lição que podemos tirar dessa tragédia toda é resumida numa foto que circulou pela Internet logo depois dos atentados: enquanto uma das torres cai, e a espiral de poeira e destroços sobe aos céus, na varanda de um apartamento uma mulher prepara-se para amamentar seu bebê.



Por que, num momento tão trágico, aquela mulher parou para reconfortar e alimentar seu filho? Porque era preciso seguir em frente. Era preciso tocar a vida. Hoje e sempre, o ser humano é movido por essa força primordial que o impele para a frente, sempre em busca da sobrevivência, do aperfeiçoamento, da superação.

Além das mudanças trazidas pelos atentados de 11 de setembro, assistimos, neste início de milênio, ao que chamo de '11 de setembro corporativo'. Refiro-me às grandes mudanças no cenário empresarial geradas pela queda de poderosas 'torres': Enron, MCI, Arthur Andersen, Parmalat e tantas outras.

Essas empresas achavam que podiam enganar o investidor, elevando artificialmente o valor de suas ações na bolsa. A pressão da sociedade e do poder público, porém, vem dificultando tal comportamento e, hoje, pode-se dizer que as empresas que persistem nessa falta de ética estão com os dias contados. Afinal, como se diz na linguagem popular, mais cedo ou mais tarde ‘a casa cai’.

Ao mesmo tempo, acompanhando essa mudança de postura das empresas diante da sociedade, os profissionais também começaram a repensar seu papel dentro das organizações.

Prova disso são os títulos que hoje vemos nas livrarias, nas prateleiras voltadas a executivos, e que há alguns anos ficariam confinados à estante de auto-ajuda: A alquimia do medo: como acabar com o transe corporativo e criar um futuro de sucesso para a sua empresa, de Kay Gilley, Auto-estima no trabalho: como pessoas confiantes e motivadas constroem organizações de alto desempenho, de Nathaniel Branden, O Poder da Inteligência Emocional, de Daniel

Goleman e um grupo de autores que discorrem em detalhes a arte de se liderar com sensibilidade Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Anne McKee, e Espírito de cooperação no trabalho: histórias de coragem, compaixão e criatividade que fazem bem à alma, de Jack Canfield e outros, são algumas dessas obras que sinalizam um movimento no mundo executivo: a redescoberta, pelo profissional, de seu lado humano, emocional, dependente de apoio e interação.

“[...] poder é faça ou caia fora; autoridade é a habilidade de capturar a vontade das pessoas para fazerem seu melhor, ou seja, influência. [...] Gandhi não tinha poder, mas tinha muita autoridade. Serviu e se sacrificou por uma causa. Quando você é o líder e se sacrifica pelas pessoas, você consegue autoridade.”

James C. Hunter

Um escritor dessa linha é Robert Rabbin, que durante 11 anos foi discípulo do mestre indiano Swami Mukatananda, e a partir de 1985 começou a escrever sobre espiritualidade no ambiente de trabalho. Em Liderança invisível: o trabalho feito com alma, ele fala sobre o misticismo na nossa vida diária, inclusive na profissional:

"O místico não é uma pessoa especial, um santo dotado de virtudes sobre-humanas. É uma pessoa que busca conscientemente o significado do seu viver. [...]

O esquecimento do misticismo me deixa triste, pois significa que passamos a encarar a realidade com suspeita. Criamos uma sociedade cujos valores e princípios são, na prática, absolutamente contrários ao sentimento místico. Acaso você não gostaria de mudar esse estado de coisas, de pôr na ordem do dia as discussões sobre a realidade mística – sobre o sentido, o amor, o silêncio, a beleza, a consciência – nos edifícios empresariais, escritórios e salas de reunião do mundo inteiro?"

Amor no ambiente de trabalho

Há alguns anos, tive o prazer de redigir a abertura, para a edição brasileira, de uma interessantíssima obra – O amor é a melhor estratégia: uma nova visão do sucesso e da realização profissional. Seu autor, o norte-americano Tim Sanders, foi vice-presidente do Yahoo! e responsável pelo núcleo de criação conceitual do portal ainda nos tempos de ouro do grupo.

Antes de começar a escrever, li o original e conversei com Sanders pelo telefone. Em especial, queria saber como ele definia a questão do amor no ambiente de trabalho. Sua resposta foi surpreendente e esclarecedora.

O fato é que, ingenuamente, acreditamos que o amor é o sentimento que deve prevalecer nos ambientes de trabalho. E mais: cremos que ele vai nascer de maneira natural e intuitiva, por isso nem nos preocupamos com a questão.

Na prática, porém, as boas intenções vão por água abaixo quando temos de trabalhar ao lado de alguém com quem não nos afinamos – quando ‘o santo não bate’.

Daí ficamos céticos, descrentes, e passamos a rejeitar o ambiente de trabalho, esse lugar em que temos de conviver com quem não amamos. Tim Sanders me explicou, no entanto, que quando ele diz que o amor é a melhor estratégia, não está se referindo ao sentimento do amor, e sim à atitude do amor, ao agir com amor. Eu não preciso estar amando com sentimento o sujeito da mesa ao lado, aquele com quem eu não me afino. Mas posso perfeitamente agir com amor em relação a essa pessoa.

Na filosofia de Sanders, agir com amor envolve três pontos: compartilhar conhecimentos, usar seu networking de maneira positiva e ter compaixão pelo próximo.

Assim, devemos aprender o máximo que pudermos – especialmente por meio da leitura, frisa ele – e depois dividir esse conhecimento, de maneira que ele se propague e multiplique. Em segundo lugar, devemos usar nossa rede de relacionamentos com sabedoria, aproximando pessoas que possam se beneficiar disso, sem esperar nada em troca, pois mais cedo ou mais tarde seremos recompensados. Por último, ensina Sanders, devemos tratar nosso colega de trabalho com compaixão, aceitando suas limitações de ser humano.

É interessante observar que tais considerações não partem de um religioso, artista ou intelectual, mas do vice-presidente de uma das maiores empresas de Internet do mundo. Isso sinaliza uma mudança de visão no mundo corporativo, que aos poucos se torna mais consciente de seu papel agregador, humanizador. Obviamente, essa mentalidade não está em todas as empresas, mas é estimulante saber que algumas das grandes já a encamparam.

Como lidar com a mudança?

Vimos, então, que as mudanças, eternas companheiras do ser humano, vêm nos atingindo em ritmo cada vez mais acelerado. Muitas vezes nos abatemos diante disso, achando que não temos recursos suficientes para acompanhar o turbilhão dos tempos. A boa notícia é que dispomos, sim, de recursos, freqüentemente insuspeitados ou até mesmo ignorados, e podemos nos tornar capazes de acioná-los.

No livro Urban shaman, o xamã havaiano Serge Kahili King ensina um interessante exercício para testarmos nossos limites. O objetivo é provar um dos princípios essenciais apresentados em sua obra: “O mundo é aquilo que você pensa que é”.

“Se você pensa que pode fazer algo, você está certo; se você pensa que não pode fazer algo, também está certo.”

Henry Ford

O exercício é simples: sente-se de forma confortável, com os olhos abertos, os ombros relaxados e as mãos sobre as coxas.

Vire a cabeça para a direita, ou para a esquerda, e, sem girar o tronco, olhe o máximo que puder para trás. Nesse limite, marque um ponto de referência. Em seguida, volte para a posição inicial e feche os olhos.

Imagine então que você está girando outra vez a cabeça; não se mexa, apenas imagine. Sem esforço algum, você passa o ponto de referência e olha ainda mais para trás. Por fim, imagine que está trazendo a cabeça de novo para a posição inicial.

Abra os olhos e, fisicamente, refaça a trajetória que já fez mentalmente. Dependendo de sua capacidade de imaginar sensações, você descobrirá que consegue olhar bem mais adiante, e com mais facilidade que da outra vez. O que aconteceu é que, ao mudar sua mente, você mudou seu corpo. Ao mudar uma visão interna, ampliou sua capacidade física. Você se imaginou capaz de fazer algo diferente e seu corpo respondeu a esse pensamento. Em outras palavras: o mundo é o que você pensa que é. É uma maneira simples de demonstrar que nossas limitações e nosso potencial estão dentro de nossa cabeça.

Nosso comportamento, positivo ou não, nasce da representação interna que fazemos do mundo e de nós mesmos. Aquilo que pensamos determina os resultados que obtemos. Somente quando sintonizamos nosso estado interno com aquilo que desejamos é que obtemos os resultados esperados. Portanto, se você quer determinado resultado, pense nele. É como dizia minha avó: “Meu filho, se você quer que uma coisa aconteça, pense que ela já aconteceu”.

As relações em mutação

No começo do século XX, transmitir um documento para a Ásia levava dias ou mesmo semanas. Hoje, leva segundos. O avião, o fax, o celular, a Internet quebraram todas as distâncias. Aos poucos, as fronteiras espaciais e temporais vão se dissolvendo, tornando-se cada vez mais tênues.

Tudo clama por rapidez e conveniência. Nada mais natural, então, que o cliente acompanhe esse ritmo e se torne, também, cada vez mais exigente, ainda mais diante das inúmeras opções com que hoje se depara. Como consumidores, queremos respostas rápidas, mais qualidade, mais serviços, produtos que atendam a nossas necessidades, vendedores que não sejam meros tiradores de pedido, e sim consultores, conselheiros, capazes de entender nosso negócio e nossos desejos.

No entanto, como empresários ou profissionais, muitas vezes nos esquecemos dessas verdades. Parece que, ao pisar no escritório, deixamos o boné de consumidor do lado de fora.

O cérebro é um órgão maravilhoso: começa a funcionar quando a gente acorda e pára de funcionar quando a gente entra no escritório.

Para se dar bem diante da concorrência cada vez mais aguerrida, muitos dizem que devemos manter o ‘foco no cliente’. Vou, porém, propor algo diferente: em vez de simplesmente olhar o cliente, coloque-se no lugar dele, olhe com os olhos dele. Como diz José Carlos Teixeira Moreira, presidente do Instituto de Marketing Industrial, o importante não é o foco no cliente, e sim o foco do cliente.

E, quando se quer conhecer e entender alguém, seja numa relação profissional, social ou familiar, nada melhor do que uma boa conversa

A tecnologia ajuda, na medida em que aproxima as pessoas e facilita a comunicação entre elas, mas nada substitui o ato de conversar.

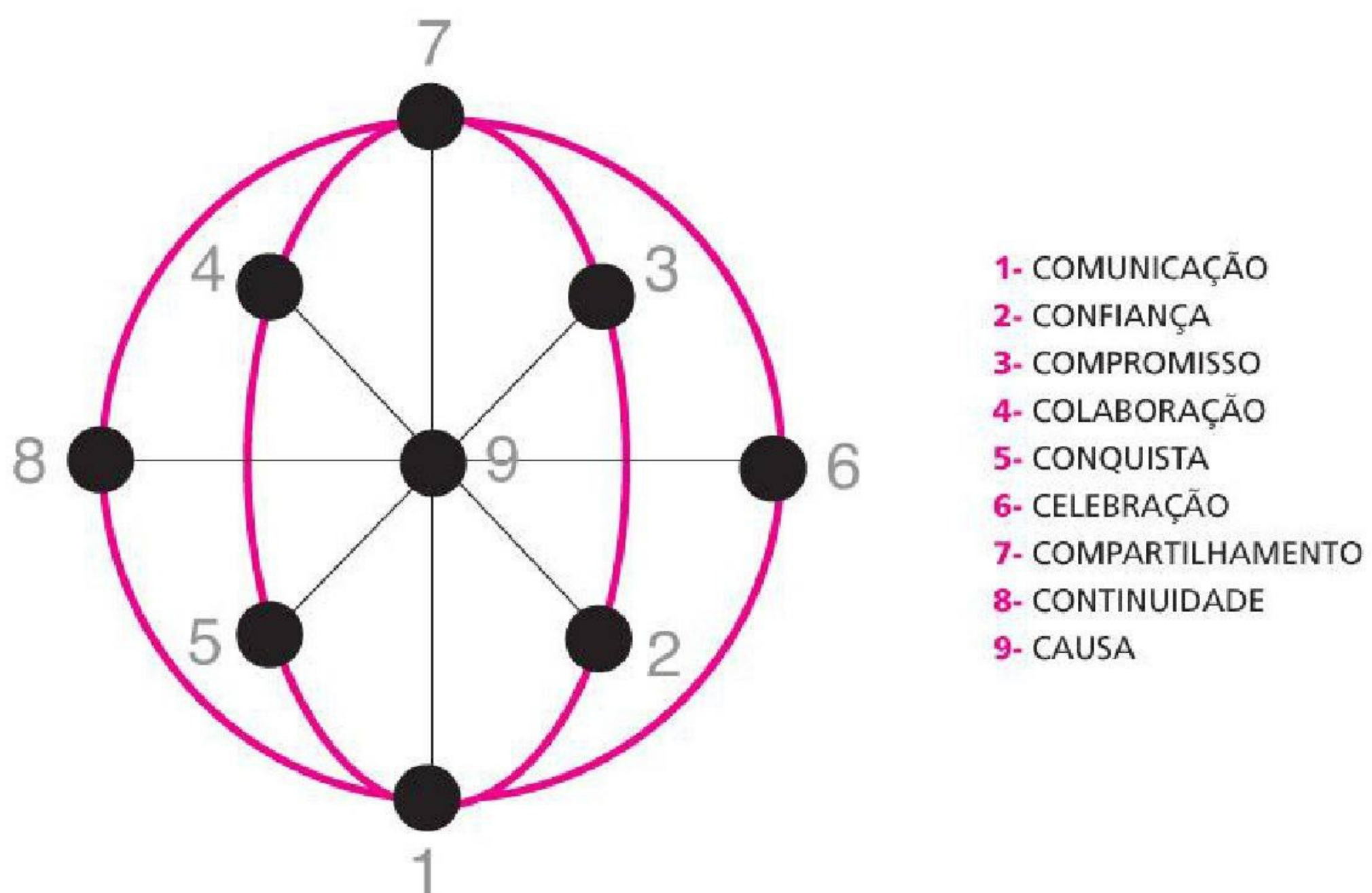
A conversa está na base de todo bom relacionamento. E um bom relacionamento é aquele em que há confiança. É isso o que o cliente busca e o que o faz, diante de produtos quase idênticos, optar por um ou outro: a confiança no relacionamento, esse valor intangível que hoje constitui o único diferencial das marcas.

Relacionamento é valor, venda é consequência.

Em toda conversa, seja da empresa com o cliente ou dentro dela própria, existe a voz da marca. Marca é aquilo que o cliente fala da sua empresa. E qualidade é o que o cliente vê, não um certificado ISO 9000 ou ISO 14000 pendurado na parede.

Isso ajuda, mas o que decide mesmo é a confiança que o cliente deposita, ou não, na sua marca. Tal confiança não nasce da tecnologia, mas do relacionamento; e o relacionamento, como vimos, nasce da conversa.

Os 9 C's das equipes de alta performance



Tudo começa com a **comunicação**. Já dissemos que a comunicação, ou uma boa conversa, está na base de todas as relações – comerciais, familiares e comunitárias. Quando ela corre de maneira fluida, de cima para baixo, de baixo para cima, para os lados, cristalina, inteira, sem agenda oculta, conseguimos construir o segundo C, a **confiança**. E confiança, como também já dissemos, é o fator mais importante para a saúde dos relacionamentos.

Se tenho confiança no ambiente corporativo que me cerca, estarei disposto a selar um **compromisso** com o outro, de maneira que estabeleçamos uma **colaboração**. Em vez de competir, vamos colaborar. A competitividade interna, destruidora do espírito de equipe, é um mal que atinge praticamente todas as corporações da atualidade, talvez com honrosas exceções no mundo oriental, ou em formatos empresariais mais flexíveis que as novas tecnologias vêm possibilitando, nos quais os funcionários são também acionistas.

Quando a idéia de colaboração prevalece, cada um se dispõe a entregar sua habilidade, sua competência, para a formação do todo. Evita-se, assim, a puxada de tapete, a popular facada nas costas, porque existe um compromisso para colaborar. E por que o profissional assume esse compromisso? Porque confia no colega, confia na empresa e confia em si mesmo.

Ora, se a comunicação flui, gerando confiança, e a confiança faz com que todos estejam dispostos a colaborar, temos todas as condições para a **conquista**. E, quando falamos em conquista, referimo-nos à consecução de objetivos não apenas do grupo, da empresa, mas também pessoais. Afinal, se passamos 70 por cento de nossa vida adulta no trabalho, isso precisa de alguma maneira ser estimulante, tem de valer a pena.

Os dois últimos Cs perpassam toda a mandala e complementam os quatro Cs fundamentais. São eles a **celebração e o compartilhamento**, elementos que nos remetem à nossa idéia inicial de corporação tribal.

Assim como a tribo festejava a entrada da estação com cantos e danças, celebre cada conquista da sua equipe. Não deixe bons momentos passarem em branco. Para termos real consciência da passagem do tempo e das mudanças que ela traz, precisamos marcar essa passagem, com alegria e respeito a cada etapa.

Da mesma maneira, compartilhe conhecimentos, como os decanos da tribo transmitiam às novas gerações sua sabedoria. Não seja mesquinho na hora de ensinar, nem tímido na hora de aprender. O conhecimento só vale a pena quando é compartilhado.

No centro de tudo isso, o eixo que faz a roda girar: o nosso propósito, aquele que sempre carregamos conosco, ou se apresentou ao longo de nossas jornadas pessoais:

A **Causa**, a razão pela qual exercemos determinada profissão, trabalhamos em determinada empresa, estamos envolvidos em determinado projeto, pessoal ou não.

Conhecer esse 'nono C' nos abre as portas para novas atitudes e perspectivas.

Um último C, não aparente na mandala, mas presente em nossa vida como necessidade, surge como fundamental. Para que tudo isso aconteça, é preciso que haja **Coragem** para dar o primeiro passo.

Mudando a si mesmo

No exercício ensinado por Serge King, vimos que o ponto de vista – naquele caso, literal – é algo subjetivo, mutável.

Então, para fazer a mandala da performance girar, mais do que mudar o mundo ao nosso redor, precisamos mudar a nós mesmos, nosso próprio ponto de vista.

“E todo ponto de vista é sempre a vista de um ponto.”

Esta frase nos provoca, quantas perspectivas únicas podem existir, dependendo do momento que vivemos?

Do mesmo modo, para que a corporação se torne uma corporação tribal, na qual as pessoas, unidas, celebrando suas conquistas e compartilhando seus conhecimentos, sintam-se preparadas para as mudanças, antes de mais nada ela própria precisa sofrer esse processo. O primeiro passo é a empresa em si, seu corpo diretivo, responder a estas perguntas:

- ❖ Por que mudar?
- ❖ Por que essas são as mudanças corretas?
- ❖ A empresa é capaz de lidar com essas mudanças?
- ❖ O que a empresa vai fazer para ajudar as pessoas durante esse processo?

“Tente mover o mundo – o primeiro passo será mover a si mesmo.”

Platão

Empecilhos à mudança interna

“Nada é mais forte que um hábito.” A afirmação é do poeta romano Ovídio e está em *Ars amatoria* (A arte de amar), manual escrito provavelmente no primeiro ano da Era Cristã. Dois milênios depois, ao ver a dificuldade que indivíduos e empresas – que são, obviamente, formadas por indivíduos – têm para mudar seus hábitos, mesmo quando a realidade assim o exige, somos obrigados a reconhecer a atualidade da frase.

Falamos neste texto da necessidade de mudar o ponto de vista, a representação que fazemos do mundo e de nós mesmos – enfim, a mentalidade. E o que é a mentalidade senão um hábito, o hábito de pensar de determinada maneira? Nossos hábitos, ou padrões, de pensamento são formados ao longo de toda a nossa vida, desde que nascemos, a partir dos estímulos e experiências que recebemos do meio ambiente, especialmente por intermédio da interação social com nossos pais, parentes, professores, amigos etc.

É como se nossa mente fosse um disco rígido, um HD, no qual o ambiente fosse jogando informações, até dado momento em que deixamos de receber passivamente aqueles ‘inputs’ e questionamos tudo. Esse momento é o que chamamos de maturidade.

Libertar-se de certos padrões de pensamento, porém, não é nada simples. Um deles diz respeito ao que os psicólogos chamam de teoria da atribuição. Segundo essa teoria, o ser humano sempre tenta explicar as atitudes alheias, atribuindo-lhes causas. E, conforme as causas que atribui a cada atitude do outro, o ser humano age de determinada maneira.

Um exemplo prático: no dia marcado para a reunião entre um executivo e o conselho diretor, no qual esse executivo apresentará um importante projeto, o diretor-presidente da empresa acorda com uma tremenda dor de cabeça.

Está às voltas com uma série de problemas pessoais e teve uma noite péssima. Com a cabeça pulsando de dor, o diretor passa a reunião toda de cara amarrada.

Sem saber de nada disso, o executivo vê a cara do superior e ‘atribui’ ao semblante fechado a seguinte causa: “Esse sujeito não gosta de mim. Por mais que eu me esforce, ele sempre vai me achar um incompetente, um zero à esquerda”. Resultado: além de se dispersar durante a apresentação, nos dias seguintes o executivo fica se mortificando por seus supostos erros e, com a auto-estima em baixa, acaba tendo a performance realmente diminuída. Em suma, as causas atribuídas a uma atitude alheia terminaram por influenciar (nesse caso negativamente) o comportamento e viraram verdade....

Olhando para dentro

Para superar tais hábitos nocivos, que impedem nossa mudança interna, só há uma ferramenta: o autoconhecimento. Precisamos, numa auto-análise sincera, examinar como fazemos nossas avaliações, entrar em contato com nossos sentimentos, identificar nossas intenções, descobrir o que está por trás de cada uma de nossas ações.

Na maior parte do tempo, vivemos no piloto automático: estamos pensando ou no que aconteceu ontem, ou no que vai acontecer amanhã. Raras vezes estamos no presente, atentos de fato a nossas atitudes e sentimentos.

“O futuro é uma possibilidade, o passado é uma memória, o único momento de real poder está no agora.”

Provérbio havaiano (Manawa)

Quando falamos em se conhecer e entender as próprias emoções, vem à mente um conceito que veio para ficar: o de inteligência emocional, criado pelo já citado autor Daniel Goleman. E o que vem a ser inteligência emocional?

Resumidamente, é a capacidade de compreender as emoções, próprias ou alheias, e lidar com elas. Para Goleman, a inteligência emocional compõe-se de cinco elementos:

- 1. autoconsciência;**
- 2. capacidade de lidar com as emoções;**
- 3. capacidade de motivar-se;**
- 4. empatia; e**
- 5. aptidão social.**

Quando compreendo minha realidade mental (tenho autoconsciência) e consigo alterá-la positivamente (sou capaz de lidar com minhas emoções), posso alterar também minha realidade física, como vimos no exercício de

ampliação do campo de visão. Daí a importância desses dois primeiros níveis da inteligência emocional na vida profissional, em que temos de a todo momento nos adaptar, nos alterar, nos reinventar.

Quanto à capacidade de motivar-se no trabalho, nem é preciso estender-se muito. Profissionais motivados, que estão sempre ‘com a corda toda’ e usam as emoções a serviço de uma meta, são disputados a tapa pelas corporações. Isso sem falar no prazer pessoal de ver sentido em suas atividades diárias.

Os dois últimos níveis da inteligência emocional, a empatia e a aptidão social, são a chave para o espírito de equipe.

Empatia é a habilidade de compreender o outro, colocando-se no lugar dele; enquanto aptidão social, segundo Goleman, é a capacidade de lidar com as emoções do grupo.

Cuidados com a comunicação

Como se vê, os três primeiros componentes da inteligência emocional referem-se à relação do indivíduo com suas próprias emoções, enquanto os dois últimos dizem respeito à interação com a emoção alheia. Ora, se o objetivo é compreender as emoções do outro e lidar com elas, teremos de voltar ao nosso velho e bom instrumento: a comunicação. Afinal, é ela que está na base de todo o convívio humano, desde as assembleias ancestrais à volta da fogueira até as reuniões bem-sucedidas nas maiores corporações do mundo.

Mas o que é a comunicação, afinal?

O dicionário Houaiss dá ao termo, entre outras, as seguintes definições:

1 ação de transmitir uma mensagem e, eventualmente, receber outra mensagem como resposta [...]

11 proximidade, relação mais estreita; contato, trato, convívio [...]

13 junção, união, cruzamento entre duas ou mais coisas

Quero destacar estes dois significados: **relação, união**, pois eles resumem o objetivo primeiro da comunicação – estabelecer relação, unir. O tempo todo estamos nos comunicando, desde o momento em que escolhemos nossa roupa de manhã, no momento em que dirigimos (comportando-nos mais ou menos civilizadamente no trânsito), até o momento em que entramos no prédio em que trabalhamos, cumprimentamos (ou não) o porteiro, sentamo-nos de uma maneira mais ou menos amistosa, usamos um tom de voz autoritário, acolhedor, tímido, confiante etc. Estudos mostram que a linguagem não verbal responde por mais de 80 por cento da comunicação, daí a importância de prestar atenção a todas essas ‘pistas’ que nosso corpo, roupa, olhar e voz dão, muitas vezes à nossa revelia. Também está comprovado por pesquisas que mais de 90 por cento dos conflitos dentro das empresas, e entre as pessoas de maneira geral, nascem de problemas de comunicação.

E isso não é difícil de comprovar afeir com exemplos de nosso dia-a-dia. Basta fazer um rápido exame de nossas atitudes. Quantas vezes não prejudgamos um colega por sua aparência, sua idade, sua posição na hierarquia da empresa ou até mesmo por seu sexo ou opção sexual? Quantas vezes não aplicamos um estereótipo (mais um daqueles ‘hábitos’ de pensamento perniciosos e arraigados a que nos referimos ainda há pouco) a alguém, isto é, formamos uma idéia da pessoa simplesmente por ela pertencer a determinado grupo social?

Dicas para uma comunicação eficaz

Não generalize.

Evite estereótipos e rótulos.

Não tente ler pensamentos.

Não estipule regras para as ações dos outros.

Não aumente a importância de um acontecimento.

Quando fazemos isso, estamos dando demasiada importância a nosso ponto de vista, como se ele fosse o único no mundo.

Estamos nos esquecendo que a nossa representação interna da realidade não é a realidade em si. Essa representação é só um mapa, e o mapa não é o território.

A comunicação eficaz, livre e limpa, aquela que fornece bases sólidas para a construção do relacionamento com confiança, não sobrevive na presença desses prejulgamentos e estereótipos. É preciso livrar-se deles, mantendo ouvidos desimpedidos para que as emoções e idéias alheias entrem.

A importância de ouvir

A propósito de ouvir, também procuramos o significado desse termo no dicionário:

1 perceber (som, palavra) pelo sentido da audição; [...]

3 levar em conta; considerar

Note que ouvir é mais do que simplesmente um ato físico: é perceber, levar em conta. Envolve mente e espírito.

Todo ser humano anseia por ser ouvido. Assim, ao permitir que o outro fale, abrimos um excelente canal para o estabelecimento de uma relação.

Imagine a seguinte situação: numa reunião, você e outro profissional querem expor pontos de vista contrários. Em poucos minutos, vocês dois já estão falando num tom de voz alterado, um interrompendo o outro, e ambos afastando, definitivamente, qualquer possibilidade de acordo.

Imagine agora uma outra maneira de conduzir a mesma situação. Você cede a palavra ao outro. Ouve-o com atenção, sem interrompê-lo, anotando suas dúvidas e comentários.

Em vez de gestos de desdém, você lança para ele um olhar firme e amistoso, estimulando-o a falar com um ligeiro aceno afirmativo de cabeça.

Quando o outro termina sua exposição, você educadamente pede a palavra.

Nesse momento, duas boas surpresas: em primeiro lugar, você encontrará um canal de comunicação livre e receptivo, em vez da irritação de antes; em segundo lugar, você descobrirá que, ao ouvir a argumentação do outro com respeito e atenção, acabou percebendo que boa parte dela fazia sentido. Moral da história – dois mais dois dá cinco; não dá mais quatro, pois a união de duas idéias vai gerar um terceiro caminho positivo.

O pior surdo

Quatro razões por que não ouvimos bem:

1. Já nascemos berrando e nunca mais aprendemos a ouvir.
 2. Acreditamos que o bom comunicador é aquele que fala mais.
 3. Ouvir dá trabalho, exige atenção focada; como não temos paciência nem concentração, interrompemos, nos antecipamos, achamos que já sabemos o que o outro vai dizer.
-

4. Nossos filtros, aqueles paradigmas que vêm da formação pessoal, distorcem o que ouvimos.

Canais mal utilizados

Segundo uma pesquisa recente, cerca de 80 por cento da comunicação interna nas empresas – e-mails, reuniões, conference calls – transmite informações que não exigem ação e/ou para as quais a falta de resposta do receptor não implica nenhuma consequência. Do que estamos falando?

Daqueles e-mails, por exemplo, nos quais você tem de descer toda a barra de rolagem e depois ir subindo-a aos poucos, para descobrir o fio da meada, quem disse o que para quem... até que, quando chega ao topo, você percebe que aquilo não lhe diz respeito em nada. Você perdeu muito tempo para ler uma mensagem que em nada lhe interessava.

Por que as pessoas lhe mandam comunicações assim? Porque elas querem garantir sua posição, por isso fazem questão de que todos na empresa fiquem sabendo de determinado fato ou problema.

Esse é o tipo de e-mail que eu chamo de TDR: tirar da reta.

Ele é usado quando a pessoa tem um problema, não sabe como resolvê-lo, e para não ser dada como incompetente prefere passá-lo para a frente, como se não fosse de sua alçada. É a famosa empurrologia, que infelizmente não contamina apenas o poder público...

Liderança inspiradora

Voltemos a essa situação que acabamos de ver. Por que alguém faria isso, passando um problema para a frente em vez de resolvê-lo? A resposta é simples: por medo. O medo é o maior inimigo da comunicação, da performance, da conquista no mundo corporativo. É ele que paralisa nossa ação, que distorce nosso julgamento.

E a ação sufocante do medo não se restringe à vida profissional: muitos conflitos humanos foram e continuam sendo gerados pelo medo.

Por medo de sofrer as consequências de uma desigualdade que ela mesma criou e o descaso governamental aprofundou, a sociedade civil se arma e acaba gerando mais violência. Por medo de serem contestados, líderes políticos se tornam tiranos. Por medo do potencial militar e econômico alheio, países invadem uns aos outros, gerando guerras inacabáveis. O medo está na raiz da própria beligerância humana.

No mundo corporativo, para vencer o medo é preciso insistir num processo de auto-observação para a liderança. Quando falo em liderança, refiro-me à liderança de sua própria vida. Independentemente de você ser líder ou liderado na empresa, o importante é que tome as rédeas da sua própria vida e responda por seus atos, livrando-se do medo e da covardia. Se despirmos o conceito de liderança de todos os modelos acadêmicos e de todas as teorias, chegaremos a uma definição singela: liderança é inspiração.

E inspiração é o oxigênio da alma. O espírito humano nasceu para inspirar e ser inspirado.

“Liderança requer habilidades para persuadir e inspirar, enfatizar e articular sentimentos.”

Daniel Goleman

Liderança, então, é uma relação em que o servir inspira o crescimento das pessoas e faz do mundo um lugar melhor para viver. É algo que alguém vivencia, não que diz para o outro fazer. O melhor sermão é o vivido, não o pregado.

Infelizmente, porém, ainda vemos na maioria das empresas uma enorme distância entre intenção e gesto.

A nova liderança, que vem se firmando com toda a força, é aquela em que o líder serve o grupo, e não o contrário. Mas por que é tão difícil aceitar, com humildade, nosso papel de servidor?

Porque é natural do ser humano buscar a aprovação do grupo, e muitas vezes ele inconscientemente acredita que, para isso, precisará se impor, tornando-se arrogante e autoritário.

Muitos de nós vivem com medo. Medo de perder o emprego, parecer tolo, falhar, ficar pobre, sofrer violência. Essas pessoas não estão jogando para não perder. Isso é viver com medo.

A alternativa é viver pensando nos amigos, na família, nas realizações, nos momentos alegres, nas boas risadas, na natureza, na beleza que se encontra no trabalho. Quem vive assim joga para ganhar. Isso é viver com amor.

O amor é o único antídoto para o medo.

As empresas que estão construindo seu futuro com os olhos no passado, nas tradições tribais, estão percebendo essa verdade. Mas, como temos dito, o processo de mudança não é nada fácil e talvez nem seja viável para todos. Requer uma liderança inspirada e inspiradora.

Quero deixar clara a diferença entre motivação e inspiração. Motivar, esse verbo tão freqüente no 'corporativês', é prover motivo, induzir, incitar, impelir. Inspirar, por outro lado, é afetar, guiar, despertar por influência divina, preencher com emoção, animar, dar vida, é o sopro de Deus.

Acreditar no poder inspirador do ser humano é acreditar que somos Sua imagem e semelhança, somos criadores também.

Liderança Impecável

Ser inspirador é ser impecável. Não impecável no sentido de livre de erros, pois isso nenhum ser humano é, mas no sentido que Don Miguel Ruiz, um médico mexicano que hoje vive nos Estados Unidos, deu ao termo. Em seu best-seller Os quatro compromissos, Don Miguel Ruiz ensina que, para levar uma vida mais harmônica, o ser humano deve selar e honrar estes quatro compromissos:

- 1. Seja impecável com sua palavra: as palavras têm imenso poder e não devem ser usadas levianamente. Diga apenas aquilo em que acredita, usando corretamente sua energia.*
 - 2. Não leve nada para o lado pessoal: não absorva insultos e não se deixe levar por adulações. Aprenda a se tornar imune às opiniões alheias. Lembre-se que, mesmo quando as palavras do outro o ferem e magoam, elas são fruto da visão que essa pessoa tem da realidade, e não da realidade em si.*
-

3. Não tire conclusões: atenha-se apenas à realidade imediata e concreta. Evite a preocupação – que, como o próprio nome diz, é uma pré-ocupação, ou seja, um ocupar-se antes do tempo, com algo que nem aconteceu ainda.
4. Sempre dê o melhor de si: em qualquer circunstância, mesmo nas situações mais insignificantes, faça o melhor.

Benjamin Zander, o famoso regente da filarmônica de Boston, confessou que demorou muitos anos para entender que o papel de sua batuta, da qual não sai som algum, era fazer que aqueles músicos reunidos sob sua liderança dessem o melhor de si. Como líder, seu papel era criar um ambiente favorável. Ou, em uma só palavra, inspirar.

“Há infinitas maneiras de tocar ou cantar uma música. O maestro é aquele que revela as possibilidades. A lição é a mesma para líderes corporativos.”

Conclusão

Ligados naquele piloto automático, ao longo da vida parece que vamos nos esquecendo de lições básicas, aprendidas ainda no jardim-de-infância. No entanto, assim como as empresas podem e devem resgatar a sabedoria das tribos, nós como indivíduos também precisamos resgatar a sabedoria dos nossos primeiros anos, recordar as regras mais singelas do convívio humano que aprendemos naquela época.

Não faça aos outros o que você não quer que lhe façam. Não faça acordos que você não quer fazer, e aqueles que fizer mantenha. Caso saiba que não vai conseguir manter um acordo, comunique imediatamente à outra parte. Não alimente falsas expectativas.

É como um princípio básico do zen-budismo: se quiser sentar, sente, se quiser andar, ande, se quiser correr, corra; mas não hesite.

Outra lição do zen-budismo é manter a mente aberta, a mente do principiante, que não julga, não resiste, apenas vive o momento presente.

Não podemos vir a ser o que queremos enquanto continuamos sendo o que somos.

Para finalizar este texto, gostaria de remetê-lo às estátuas gigantes erguidas na Ilha de Páscoa, os moais, que todos nós certamente já vimos em fotografias. O que será que a civilização que as construiu, praticamente extinta há séculos, queria nos dizer com aqueles monumentos? Que história queriam contar? Qual legado pretendiam deixar ao futuro?



Se a história da Ilha de Páscoa e suas fascinantes estátuas permanece envolta em mistério, a história da nossa vida ainda está sendo escrita, portanto todo cuidado com ela é pouco. Qual legado pretendemos deixar? Que histórias as pessoas que virão depois de nós contarão a nosso respeito? Não só os indivíduos, mas também as organizações escrevem sua história e deixarão um legado para a sociedade, que pode ser positivo ou não. Nas empresas mais maduras, os assuntos emocionais, referentes ao bem-estar das pessoas que lá trabalham, já estão sendo discutidos. Existe, nesses ambientes corporativos, a possibilidade de falar sobre o espírito, de olhar para o outro, de construir o amor verdadeiro. Infelizmente, porém, na maioria das pautas de reunião tais temas ainda estão ausentes.

Encho-me de otimismo quando vejo movimentos como o da responsabilidade social, os 'millenials' e sua busca constante por um propósito, que sinalizam a disposição crescente das empresas de contribuir para a sociedade. O problema é que, uma vez que as pessoas entram na ciranda da produtividade, do bottom line, do lucro, são poucas as que conseguem sair desse círculo vicioso e pensar de forma mais ampla.

Por isso é importante aproveitar todos os momentos propícios à reflexão coletiva, profunda, sobre temas que vão além do resultado do trimestre. O simples fato de reunir as pessoas em círculo, numa sala de reunião ou de treinamento, por exemplo, é um desses momentos que convidam à reflexão.

O círculo, presente em inúmeras culturas como símbolo poderoso, receptáculo de energia, aumenta a proximidade física e, assim, a disposição para uma visão comum.

É preciso aproveitar esses momentos para resgatar os valores que, ao longo dos séculos, a humanidade deixou para trás. Valores capazes de consolidar a união na empresa, prepará-la para as inevitáveis mudanças do ambiente – transformá-la, enfim, numa corporação tribal.

No fundo, no fundo, nada do que foi dito neste texto é novidade. Comunicação, relacionamento, liderança são conceitos presentes na maioria da literatura de negócios da atualidade. É bom lembrar, no entanto, de uma pichação num banheiro da Universidade de Harvard, documentada por uma das revistas do campus: “O que você está fingindo que não sabe?”, dizia o grafite.

No nosso caso, eu pergunto: o que falta para construirmos a verdadeira corporação tribal? Essa pergunta fica para, juntos, refletirmos por que ainda não encampamos uma atitude diferente, a fim de construir um mundo diferente do atual – e que, infelizmente, ainda não nos permite prever com clareza um final feliz.



Somos um grupo de educadores, criativos, consultores, artistas e agentes de mudança, que chamamos de "Corporação Tribal", atuando fortemente na criação e consolidação de culturas corporativas conscientes.

Todos somos membros de tribos e as empresas contém em seus quadros uma enorme diversidade, que desempenha papéis como o do sábio, do guerreiro, do curador, caçador e outros ofícios não antes imaginados, sendo descobertos e explorados aos poucos pelos millenials e pelos imigrantes digitais.

Nossas experiências, treinamentos e eventos impactaram e favoreceram a formação e transformação de valores nas culturas corporativas e suas equipes.



www.cadulemos.com.br
