Elogios para *O Fator Empatia*

«A empatia foi sempre uma parte essencial de Marie Miyashiro. Agora, ela transformou essa valiosa qualidade das relações humanas, tornando-a com habilidade numa poderosa força de comunicação para a comunidade empresarial. *O Fator Empatia* ajudará empresários conscienciosos a adicionar substância e dimensão aos relacionamentos dentro da força de trabalho – colegas e clientes. É uma ideia inovadora da primeira à última página, que conduzirá a um discurso mais significativo e a um maior impacto.»

JAMES B. HAYES, ex-editor da revista *FORTUNE*

«*O Fator Empatia* fornece uma excelente perceção das necessidades pessoais e corporativas do mundo empresarial, as quais são quase diametralmente opostas. Não só explica por que razão existem, como fornece técnicas sólidas para se alcançar uma sinergia entre ambas, tornando, por sua vez, o colaborador e a empresa mais produtivos. Esta deve ser uma leitura obrigatória para qualquer gestor ou supervisor.»

BILL MOORE, vice-presidente sénior da Ipitek Corporation;
ex-vice-presidente e diretor-geral da Ortel Corporation;
ex-diretor de *marketing* corporativo da Hewlett-Packard

«Os conceitos do livro são brilhantes e a sua premissa final – que a empatia oferece um suporte significativo à produtividade e à colaboração no local de trabalho – é poderosa. Adoro o material apresentado e, mais ainda, sinto-me entusiasmado por poder colocar os conceitos em prática, todos os dias, no trabalho que faço com os meus clientes. Miyashiro mostra como os gestores de hoje podem construir organizações usando a empatia como o principal motor do seu sucesso. No final, aqueles que lerem o livro não aprenderão apenas o poder do Conetar-Pensar-Fazer, mas também compreenderão o ainda mais poderoso Conetar-Pensar-Liderar.»

JERRY COLONNA, uma das 100 Pessoas Mais Influentes
da Nova Economia da revista *Upside*, um dos Melhores Empresários
de Capital de Risco do País da *Forbes ASAP* e um
dos 25 Jovens Americanos Mais Generosos da *Worth*

«A discussão abrangente de Marie Miyashiro sobre a empatia no local de trabalho é plena de integridade. Ao ler *O Fator Empatia*, o modelo de Clareza Integrada das necessidades organizacionais ganhou vida. Vi aplicações imediatas para qualquer pessoa que trabalhe como consultor para organizações, quer sejam com fins lucrativos, sem fins lucrativos ou empreendimentos sociais. Marie incorpora a capacidade de nos relacionarmos connosco próprios com compaixão enquanto criamos possibilidades para o surgimento de futuros alternativos.»

CATHERINE W. BROOKER, mestre, fundadora e principal consultora do Social Futures Group; ex-consultora sénior de desenvolvimento organizacional da Sun Microsystems

«Quando terminei de ler *O Fator Empatia* fiquei com novas perceções, novas aptidões e uma apreciação muito mais forte da importância crucial de nos "conetarmos". E concordo: as recompensas de colocarmos este valor em prática são enormes! Agora, essas recompensas – a capacidade de inovar, a resiliência sob pressão e a eficácia organizacional geral – estão muito mais facilmente ao alcance graças à sabedoria fornecida neste livro maravilhoso.»

Doutor SAM KANER, autor, consultor, especialista em Colaboração entre Partes Interessadas; fundador da empresa de consultadoria com sede em São Francisco, Community At Work

«Marie expõe o seu ponto de vista e incentiva o leitor a acreditar não apenas na "teoria" da empatia, mas também na "realidade" que podemos alcançar. Os ambientes de negócios podem de facto beneficiar da sua experiência e *O Fator Empatia* é uma boa leitura! Encorajo qualquer pessoa que queira expor a sua mente a uma forma melhor de comunicação a abrir um exemplar deste livro.

ROBIN D. LANE, vice-presidente do Conselho de Administração da Associação de Golfe Feminina do Arizona; ex-representante de vendas de grandes contas da Sun Microsystems

«*O Fator Empatia* é um livro que aponta para novas maneiras de pensarmos sobre os problemas difíceis e complexos que as organizações e o mundo enfrentam. Enquanto consultor organizacional e formador há vinte anos, implementei pessoalmente e com grande sucesso as metodologias que Marie fornece no seu livro. A sua abordagem única ajuda os meus clientes a aumentar a sua capacidade de colaboração, resolver conflitos arraigados e inovar.»

JEAN-PHILIPPE BOUCHARD, mestre, formador certificado,
sócio e consultor organizacional sénior da Prologue Consultants Inc.;
formador certificado de Comunicação Não-Violenta

«*O Fator Empatia* oferece uma perceção inovadora sobre as causas dos desafios que as empresas e organizações atuais enfrentam e como as equipas podem alcançar uma transformação revolucionária para obterem uma melhor adesão, responsabilização, moral e trabalho em equipa. Se está pronto para uma mudança real e sustentável e para aquilo que será, de certeza, a próxima grande novidade no mundo dos negócios – organizações que atendem às necessidades – vai querer ler *O Fator Empatia*.»

Dra. DIAN KILLIAN, fundadora e diretora do Center for Collaborative
Communication; Coautora de *Connecting Across Differences*

«As organizações têm necessidades, tal como as pessoas nas organizações têm necessidades – uma perspetiva surpreendentemente renovadora! Marie ilustrou maravilhosamente o modo como o poder da empatia pode humanizar o local de trabalho e ajudar a transformar o nosso mundo.»

SYLVIA HASKVITZ, mestre, nutricionista registada, formadora
certificada do CNVC, consultora e autora de *Eat by Choice, Not by Habit*

«*O Fator Empatia* é, ao mesmo tempo, acessível e abrangente nas suas implicações. Página após página, está repleto de exemplos e dicas da vida real e Marie Miyashiro afirma que a empatia é inteiramente aprendível, eminentemente prática e essencial para a capacidade de uma organização cumprir a sua missão. Longe de ser uma distração "suave", a consciência das necessidades permite que todos se concentrem no que é mais importante, a fonte do foco e da eficiência no atingimento de objetivos pessoais e de negócios. Recomendo fortemente este livro para qualquer pessoa que queira aprender como fazer com que as organizações se adaptem às restrições em rápida mudança dos nossos tempos.»

Dra. MIKI KASHTAN, cofundadora, moderadora
e principal formadora da Bay Area Nonviolent Communication

«Fiquei literalmente fechada no meu quarto um fim de semana inteiro – sem qualquer ligação ao exterior – para ler o livro todo. Só saí do quarto para comer. O meu exemplar está agora cheio de secções destacadas, sublinhadas e marcadas com incontáveis *post-its*. A propósito, não sou de forma alguma amiga de ler (envergonho-me de o dizer), especialmente de livros para o trabalho, mas este livro deixou-me maravilhada. TIVE de o ler todo. Basicamente, estou a dizer que sou uma grande fã.»

Dra. SHOKO MIYAGI, responsável de formação, Universidade
do Wisconsin em Madison, Planeamento e Gestão de Instalações

«Fabuloso! Com este livro, Marie fez várias contribuições muito importantes para o conjunto de trabalhos sobre líderes eficazes. Ela faz uma ligação clara entre a vitalidade das organizações e a capacidade dos seus líderes para aproveitarem a vasta energia potencial gerada pelo envolvimento dos seres humanos na paisagem dos seus sentimentos. De modo igualmente importante, ela pegou na amplamente proclamada virtude da empatia e tornou-a muito acessível com inúmeras estratégias e ferramentas pragmáticas. Uma leitura obrigatória para qualquer líder emergente!»

ULRICH NETTESHEIM, sócia-gerente da Passages Consulting;
oradora da Haas School of Business na Universidade da Califórnia
em Berkeley; fundadora da Umanity

Índice

Agradecimentos 15
Prefácio 19

Parte I
COMPREENDER A EMPATIA E A CONSCIÊNCIA
ASSENTE NAS NECESSIDADES

Um: Apresentação da Terceira Dimensão e da Clareza Integrada® 25
Dois: Capitalizar o Elemento Humano 45
Três: Princípios Básicos da Comunicação Não-Violenta 69
Quatro: Aplicar a Consciência Assente nas Necessidades ao Local de Trabalho.....115

Parte II
TORNAR A EMPATIA ATIVÁVEL

Cinco: Como Aumentar a Autoprodutividade 165
Seis: Como Aumentar a Produtividade Interpessoal 179
Sete: Como Aumentar a Produtividade Organizacional ou da Equipa 209
Oito: Ferramentas de Tomada de Decisão Assentes nas Necessidades 227

Parte III
TRANSFORMAR OS NOSSOS LOCAIS DE TRABALHO

Nove: Curar a Raiva, a Culpa, o Medo e a Vergonha no Local de Trabalho 241
Dez: Conetarmo-nos com Pessoas Que Esforçam as Nossas Aptidões.....255
Onze: Implicações para o Futuro dos Locais de Trabalho 265

APÊNDICES

Inventário de Sentimentos para o Local de Trabalho 275
Inventário de Necessidades para o Local de Trabalho 276
As Quatro Etapas da Estrutura da Clareza Integrada® 277
Seis Necessidades Organizacionais Universais da Clareza Integrada® 278
Avaliação das Necessidades Organizacionais 10 Minutos para a Clareza® 279

Notas 283

Bibliografia 289

Recursos 293

Colaboradores deste Livro 297

Sobre a Autora 301

Para o meu pai e para a minha mãe, Chico e Frances, que satisfizeram as minhas necessidades de amor e estabilidade desde o dia em que nasci.

Para a minha irmã, Laura, por ser uma fonte perpétua de apoio e encorajamento, e para o meu cunhado, Bob, uma voz constante de sabedoria e humor.

Para a minha avó, Kame, que me mostrou como viver nos dois mundos da verdade – do que se vê e do que é invisível.

Para Stacey, por me mostrar como confiar e amar novamente.

Para *Muffin*, por me mostrar que os cães também dão e recebem empatia.

Para o meu filho, Alex, que me ensinou sobre a família, o amor e a diversão.

Para Marshall, por nos dar o presente da Comunicação Não-Violenta ou Compassiva.

Para os meus clientes, que me ensinaram tudo.

Agradecimentos

Exprimo a minha gratidão, primeiro, aos meus clientes que me mostraram a curiosidade e a coragem de abraçar aquilo que considero uma forma poderosa de comunicar, liderar e trabalhar. Percorremos este caminho juntos e sinto gratidão pelo seu companheirismo e pelas expressões de agradecimento pelo valor que este processo trouxe às suas vidas profissionais e pessoais.

Agradeço a oportunidade de estudar com o Dr. Marshall Rosenberg e ser, ao mesmo tempo, sua aluna e coautora do capítulo no *The Change Handbook*, que descreve a aplicação da Comunicação Não-Violenta™ (CNV) e a sua contraparte organizacional, a Clareza Integrada®, no local de trabalho. Os ensinamentos de Marshall permanecem como uma inspiração para o meu trabalho e para a minha aspiração de viver com mais compaixão, tanto quanto possível. O projeto deste livro evoluiu por meio da sua editora, a PuddleDancer Press, dando-me a oportunidade de exprimir o significado que encontro no meu trabalho e a minha esperança de com ele poder acrescentar valor ao mundo empresarial.

Sou eternamente grata a Neill Gibson, o representante editorial, que defendeu o projeto deste livro junto da minha editora. Muitas vezes, durante o curso deste projeto de vários anos, foi a crença de Neill neste trabalho que sustentou a minha fé na tarefa e me deu energia para trabalhar nele. Agradeço a Meiji Stewart, enquanto editora, por disponibilizar os recursos para lançar mais uma publicação sobre o processo de conexão empática da CNV e o primeiro livro desse tipo destinado a um público empresarial generalizado.

Sou grata a Jerry Colonna pelo seu prefácio e pelo seu incentivo e crença no papel que este trabalho pode desempenhar na nova economia.

Espero que o seu apoio incentive muitos líderes empresariais e organizacionais, colaboradores e partes interessadas a descobrirem valor nestas páginas.

Sylvia Haskvitz, uma das formadoras originais certificadas no processo de CNV pelo Center for Nonviolent Communication*, apoiou a minha aprendizagem e aplicação da CNV desde o primeiro momento em que soube do meu interesse nela. Como amiga e colega, ela exemplifica o processo enquanto prática para toda a vida. Aprendi sobre a CNV, a amizade, a compaixão, o amor e a alimentação saudável com ela. Ao longo do caminho, as experiências de Sylvia com organizações e negócios reforçaram a nossa crença conjunta de que havia valor na ideia das necessidades organizacionais enquanto ponte para melhor satisfazer as necessidades individuais no local de trabalho e no mercado. Sylvia também reviu o livro em termos de consistência relativamente à linguagem e aos princípios da CNV e fez sugestões úteis. Tem sido uma parte valiosa da minha vida e da minha empresa, a Elucity Network, Inc., e o projeto deste livro começou quando ela o sugeriu à PuddleDancer Press.

Tiffany Meyer foi fundamental na publicação do meu trabalho pela primeira vez, com a sugestão e a redação da proposta para um capítulo no *The Change Handbook*. Também desempenhou um papel fundamental na organização de uma série de *workshops* que conduzi através da Oregon Network for Compassionate Communication durante os anos de formação deste trabalho. A sua mão também pode ser vista no *marketing* e na divulgação deste livro.

Esta obra é uma realidade porque a minha editora, Peggy Henrikson, reuniu todas as peças com um equilíbrio de alegria e rigor que considero edificante e produtivo. Sob uma planificação exigente, ela manteve-me a mim e aos outros envolvidos na sua publicação a par de todos os detalhes e provou ser mestre na edição de livros e no desenvolvimento de manuscritos. Sentindo-se inspirada pelos conceitos nestas páginas, começou a praticá-los enquanto trabalhávamos juntas nos capítulos e sempre me ofereceu a conexão de colaboração profissional

* Centro para a Comunicação Não-Violenta. *(NT)*

franca que demonstramos no livro. Peggy desempenhou o papel de editora, investigadora e gestora de projeto, visualizando às vezes ficheiros multimédia de formações *online* que conduzi como forma de me ajudar a iniciar o primeiro rascunho de um capítulo. Ela já compreendia as formas de viver e trabalhar com compaixão e este projeto ajudou-a simplesmente a encontrar uma nova linguagem e uma estrutura para tal. Tive a sorte de ter encontrado a Peggy.

Nas etapas iniciais do projeto deste livro, Jan Henrikson orientou-me, editou o primeiro capítulo que escrevi, conduziu entrevistas comigo e transcreveu-as em documentos que foram mais tarde usados como recursos. Agradeço-lhe pelo tempo que gastou a pôr este projeto a andar.

Jan Knight, da Bancroft Information Services, também forneceu muitos dos principais estudos de mercado secundários sob a forma de livros, publicações e artigos que contribuíram para a investigação apresentada.

Agradeço o trabalho de Palma Odano, Shannon Bodie e do resto da equipa editorial pelo seu profissionalismo e dedicação a este projeto.

Agradeço a Peggy Holman, uma das editoras da segunda edição do *The Change Handbook*, por observar que a combinação da Comunicação Não-Violenta com a Clareza Integrada era uma contribuição significativa para a área de trabalho da mudança organizacional. Também me deu um *feedback* valioso e encorajamento relativamente aos primeiros escritos onde descrevia este processo combinado.

Jan Gordley, Jennifer La Hue-Smith, Cindy Klinge e toda a equipa do Gordley Design Group ajudaram a produzir as ilustrações e têm sido um cliente-parceiro na aplicação deste trabalho ao longo dos anos. Todos me inspiraram à sua maneira. A equipa de Gordley também apoiou os esforços de *marketing* para este livro. Sou grata pela sua parceria e por todas as maneiras como temos conseguido aplicar este trabalho aos negócios.

Pela sua coragem e entusiasmo na disseminação de programas baseados nas necessidades que trazem empatia para áreas de trabalho anteriormente desconhecidas, sou grata aos meus clientes Laurel Parker da AECOM; Bruce Dusenberry, presidente da Horizon Moving

Systems; Anita Seyer da GTE; Maurice Sevigny, ex-reitor da Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Arizona; Ron Jones, ex-presidente do Conselho Internacional de Reitores de Belas-Artes e presidente do Memphis College of Art; Raymond Tymas-Jones, reitor da Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Utah; Teresa Welborn, vice-diretora de divisão de Comunicações e Parcerias com a Comunidade do Departamento de Transportes do Arizona; e Brian Arthur, ex-diretor assistente do grupo Applied Behavioral Health Policy.

Catherine Brooker sugeriu que o esboço inicial do livro defendesse a empatia e o papel da CNV no treino da empatia. Frank Cole foi o primeiro leitor e ajudou a confirmar a forma como os conceitos-chave são apresentados. James B. Hayes, Peggy Milford, Bill Moore, Paul Weber, Laura e Bob Jessee, Jan Knight, Joelle Lien, Brent Schneider, Christine Peringer e o grupo de negócios Kindred Spirits serviram como leitores especiais que ofereceram sugestões construtivas e encorajamento nos primeiros rascunhos ou conceitos. Agradeço-lhes pela sua generosidade de tempo e de coração.

Obrigada a Jim Collins, William Bridges, Kimball Fisher, Jerry Porras, Marshall Thurber e Judith Orloff Faulk pelo seu trabalho inovador que inspirou o meu. Aos outros que contribuíram para a conclusão deste trabalho, mas podem não estar indicados aqui, declaro a minha gratidão.

Ao meu professor de meditação, G.C., estou imensamente grata por me ensinar a conetar-me com a parte mais profunda de mim ao serviço da vida e dos outros. Esta fonte de silêncio apoiou a conclusão deste livro e a realização de um sonho.

Prefácio

Por JERRY COLONNA, cofundador da Flatiron Partners
e ex-sócio da JP Morgan Partners

Ao longo dos anos, tenho tido consciência do potencial para uma maior produtividade no local de trabalho e para um significado mais profundo por meio do trabalho. Comecei o meu estudo do mundo dos negócios como jornalista, narrando as lutas de empresas novas e já estabelecidas. Mais tarde, ajudei a desenvolver novos negócios de sucesso enquanto capitalista de risco, iniciando duas empresas bem-conceituadas e, finalmente, ingressando na unidade de capital privado do JP Morgan Chase, a JP Morgan Partners. Muitas vezes, como resultado, pertenci a mais de cem conselhos de administração, trabalhando tanto com empresas com fins lucrativos como com organizações sem fins lucrativos. Vi grandes empresas nascerem e crescerem, tornando-se grandes histórias de sucesso, e grandes empresas vacilarem e perderem oportunidades. Vi pequenas organizações sem fins lucrativos debaterem-se ao longo do processo de maturação, algumas com sucesso e muitas falhando. E, ao longo de tudo isto, todas as pessoas que se esforçam para fazer o trabalho sagrado de criar algo de valor, duradouro e sólido poderiam ter beneficiado das lições apresentadas em *O Fator Empatia: A Sua Vantagem Competitiva para o Sucesso Pessoal e Profissional*.

Mais recentemente, comecei a fornecer serviços de *coaching* a equipas e pessoas individuais. Testemunhei em primeira mão o poder transformador da empatia quando os meus clientes experimentaram aquilo que Miyashiro designa por processo de formação de uma «conexão empática». Em vez das culturas bidimensionais de pensar-e-fazer que prevalecem nos nossos locais de trabalho, o livro defende uma terceira

dimensão, Conetar-Pensar-Fazer, dando prioridade a um envolvimento mútuo em toda a nossa humanidade antes de executarmos o trabalho.

Este livro de última geração destaca um crescente corpo de investigação que valida a prática da empatia enquanto vantagem comercial fundamental. Mais importante ainda, detalha um método comprovado e repetível para desenvolver e praticar a empatia enquanto aptidão para o local de trabalho. O método descrito, a Comunicação Não-Violenta (CNV), representa uma das maiores comunidades de prática de empatia do mundo. A este modelo amplamente interpessoal, Miyashiro acrescenta uma estrutura para equipas e organizações à qual chama Clareza Integrada® devido à maneira como o indivíduo, a equipa e a organização alargada podem operar de forma mais colaborativa como um todo unificado.

Ela escreve:

> Os nossos locais de trabalho são bidimensionais porque o processo de conexão empática requer uma literacia e um conforto com duas qualidades humanas que têm sido sistematicamente desvalorizadas e mal interpretadas no mundo que nos rodeia. As nossas organizações nascem desta mesma consciência e reproduzem simplesmente esta condição mundial nos nossos locais de trabalho. Estas duas qualidades mal compreendidas são: 1) a nossa capacidade de estarmos fluentemente conscientes dos nossos sentimentos sem os julgar e 2) a nossa capacidade de conetarmos depois esses sentimentos com as necessidades humanas relacionadas que estão, ou não, a ser satisfeitas.

Miyashiro apresenta um caso convincente para um uso mais amplo e uma consciencialização das técnicas centrais da CNV – não apenas em situações onde a violência das nossas interações é aparente, mas também em lugares onde não vemos necessariamente a violência a ser perpetrada.

O Fator Empatia é um apelo para acabarmos com esta violência subtil, persistente e terrível contra o Eu que é praticada todos os dias em nome dos lucros e da produtividade. Contudo, mais do que um apelo

à ação, oferece a prova de que – ironicamente – construir um local de trabalho mais compassivo e empático é precisamente o caminho para uma maior produtividade e, consequentemente, mais lucro.

Na sua essência, *O Fator Empatia* é um livro de negócios em todos os sentidos da palavra, mas, mais do que isso, é também uma leitura que dá prazer. À primeira vista, o livro pode não parecer erudito, mas é. O estilo é muito acessível, com textos explicativos e exemplos do mundo real. O livro baseia-se nos mais de 28 anos de Miyashiro em consultoria, observando e orientando uma variedade de organizações com e sem fins lucrativos, bem como na sua extensa investigação e análise abrangentes.

Tenho a honra de escrever este prefácio. Os conceitos do livro são brilhantes e a sua premissa final – que a empatia oferece um suporte significativo à produtividade e à colaboração no local de trabalho – é poderosa. Adoro o material apresentado e, mais ainda, sinto-me entusiasmado por poder colocar os conceitos em prática todos os dias no trabalho que faço com os meus clientes.

Miyashiro mostra como os gestores de hoje podem construir organizações usando a empatia como o principal motor do seu sucesso. No final, aqueles que lerem o livro não aprenderão apenas o poder do Conetar-Pensar-Fazer, mas também compreenderão o ainda mais poderoso Conetar-Pensar-Liderar.

Jerry Colonna é, juntamente com Fred Wilson, cofundador da Flatiron Partners, que se tornou um dos programas de investimento em estágio inicial de maior sucesso do país. Também se tornou sócio do JP Morgan Partners, o braço de capital privado do JP Morgan Chase, atuando agora como diretor, curador ou consultor para várias organizações com e sem fins lucrativos. Foi considerado uma das 100 Pessoas Mais Influentes da Nova Economia pela revista *Upside*, um dos Melhores Capitalistas de Risco do País pela *Forbes ASAP* e um dos 25 Jovens Americanos Mais Generosos pela *Worth*.

Parte I

Compreender a Empatia e a Consciência Assente nas Necessidades

Um

Apresentação da Terceira Dimensão e da Clareza Integrada®

«A ganância acabou. A empatia chegou.»
Frans de Waal
The Age of Empathy: Nature's Lessons for a Kinder Society

À medida que a humanidade evolui, somos constantemente convidados a expandirmos a nossa visão de nós mesmos e do mundo, o que cria mudanças enormes nos nossos locais de trabalho e na forma como aí nos relacionamos. Contudo, às vezes não é fácil para nós compreendermos esta dimensão seguinte na nossa evolução.

Este livro apresenta uma maneira de trazermos empatia para o local de trabalho a fim de criarmos uma nova dimensão com maior harmonia, produtividade e sucesso para as pessoas e as organizações. Enquanto falava deste novo paradigma no discurso inicial para a conferência de abertura da Faculdade de Belas-Artes da Universidade do Arizona, no outono de 2004, contei a seguinte história do Mundo Plano e da Terra Espacial. A minha palestra marcou o início de um projeto de planeamento e diálogo estratégico de treze meses, que fui contratada para conduzir junto da administração e do pessoal da faculdade. Eles estavam prestes a ser apresentados a uma nova dimensão – aquela que irá experimentar e que outros gestores, colaboradores e empresários estão a conhecer se colocar em prática o que ler neste livro.

SAINDO DO MUNDO PLANO PARA A TERRA ESPACIAL

Um dia antes da conferência, o reitor Maurice Sevigny perguntou-me sobre o que planeava falar. Ele tinha o hábito regular de ler todos os livros mais recentes sobre gestão e desenvolvimento organizacional como forma de apoiar a sua faculdade numa economia com cada vez menos recursos disponíveis para as artes. Acho que ficou surpreendido com a minha resposta. Perguntei-lhe se conhecia um livro chamado *Flatland – O Mundo Plano*.[1]

– Não, não o li – disse ele. – Quando foi publicado?

– Em 1884 – respondi.

– 1884! – O reitor riu-se, mas o seu olhar pedia mais esclarecimentos, portanto, expliquei brevemente o meu plano.

No dia seguinte, comecei a minha palestra com *Flatland*, um conto escrito pelo inglês Edwin Abbot. É uma história sobre um mundo bidimensional onde os habitantes só conseguem perceber o comprimento e a largura. Chamam-se mundo-planenses e a personagem principal é um Quadrado, que é casado com uma Linha e tem dois filhos, ambos Hexágonos.

Numa noite escura, o Quadrado é visitado por uma Esfera, uma bola tridimensional. No Mundo Plano, quando um objeto em forma de bola tridimensional passa pelo seu espaço os mundo-planenses não conseguem compreender a sua profundidade ou grossura.

A Esfera explica que é da Terra Espacial, uma terceira dimensão, mas depressa fica frustrada com a ignorância do Quadrado.

– Como é que não entende a terceira dimensão? – pergunta ela. – Eu sou do espaço. Posso ir acima e além do Mundo Plano.

O Quadrado responde:

– Bem, também podemos fazer isso. Vamos para Norte e para Sul.

Já pode perceber o problema de tentar explicar uma terceira dimensão por palavras.

Com mais confusão e nada de concreto para sustentar a ideia de uma outra dimensão, o Quadrado torna-se cada vez mais temeroso.

Por fim, a única maneira de ele poder conhecer a terceira dimensão é experimentá-la fisicamente, em vez de a tentar apreender intelectualmente.

Então, a Esfera leva-o para visitar a Terra Espacial. No entanto, quando viaja para a realidade tridimensional da Terra Espacial, em vez de obter uma maior compreensão o Quadrado fica cada vez mais desorientado. Não consegue conciliar a sua compreensão limitada da ordem mundial, a que está acostumado, com o que está a experimentar como uma estranha e nova verdade. Felizmente, no final, ele compreende com entusiasmo o novo mundo da Terra Espacial. Contudo, infelizmente, é incapaz de transmitir a sua nova realidade a qualquer um dos outros mundo-planenses.
Mantém, no entanto, a esperança de um dia as possibilidades da Terra Espacial poderem «encontrar um caminho até às mentes da humanidade em Alguma Dimensão e incitar uma raça de rebeldes que se recusará a ser confinada à Dimensionalidade limitada.

O Quadrado demonstra muitas das qualidades que todos nós possuímos quando confrontados com a mudança e com algo novo que não compreendemos. No início, entra em negação e, depois, fica confuso. Sente-se curioso e depois fica zangado. A certa altura, torna-se receoso. Não quer ou pensa que é incapaz de ver as coisas de uma nova perspetiva, com uma nova profundidade. Finalmente, por meio da experiência real, aceita e fica emocionado com a nova dimensão.

Este livro clama por uma «nova raça de rebeldes» que estejam dispostos a explorar uma forma de ser mais ampla, mais profunda e mais completa, para não dizer mais eficaz, do que os nossos atuais mundos pessoais e profissionais normalmente exprimem.

As ideias apresentadas aqui são aquilo a que muitos chamam inovadoras e revolucionárias – tanto metaforicamente, porque representam uma nova maneira de fazer negócios, como literalmente, porque podem levar ao tipo de inovação que cria mudanças positivas dramáticas.

Pensar e Fazer no Local de Trabalho
Uma Abordagem Bidimensional num Mundo Tridimensional

Trabalhei no meu próprio Mundo Plano nos primeiros oito dos meus 29 anos como consultora de comunicação e desenvolvimento organizacional. Eu era uma consultora bidimensional que trabalhava nos

mundos bidimensionais encontrados nas empresas, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais que eram os meus clientes. Nesses mundos, as duas dimensões consistiam em *pensar* e *fazer*. Eu encontrava problemas e resolvia-os, apenas para ver os mesmos problemas surgirem novamente após a correção. Os consultores no Mundo Plano estão sempre a ser procurados porque corrigem os sintomas, mas não as causas básicas.

Até certo ponto, todos nós trabalhamos no Mundo Plano. No mundo bidimensional de pensar e fazer, o diálogo organizacional é mais ou menos assim: «Se pensarmos bastante sobre os nossos problemas ou objetivos seremos capazes de desenvolver um plano para fazermos todas as coisas "certas" de modo a termos sucesso.» A cultura de trabalho tradicional valoriza imenso o intelecto, os dados, as ações e o permanecermos ocupados a fim de implementarmos «o plano». Esta cultura mede o nosso valor e o sucesso em termos de quanto conseguimos pensar e fazer a cada dia. Na verdade, os trabalhadores e os gestores que conseguem realizar mais trabalho num dia são ricamente recompensados. O valor das pessoas nos locais de trabalho bidimensionais resume-se à realização do trabalho, independentemente da qualidade do caráter da pessoa ou da sua demonstração de valores. Algumas organizações são até *uni*dimensionais: «Não pense. Apenas faça o que eu digo.» Nesse tipo de organizações, o desempenho e o lucro são mais valorizados do que as pessoas – todos os tipos de partes interessadas, desde os colaboradores até à comunidade em geral – às vezes, até à custa do próprio consumidor.

Este desequilíbrio pode ser evidente, mas é mais provável que seja subtil, deixando-nos com um desconforto silencioso, difícil de articular, mas claramente presente. Os *slogans*, as atividades bem-intencionadas para aumentar o moral e as comunicações corporativas que pronunciam o contrário podem mascarar a nossa experiência. Mas quando experimentamos aquele olhar tão raro de sermos considerados em toda a nossa humanidade – e não apenas na nossa capacidade de pensar e fazer – temos plena consciência do quanto ansiávamos por isso. Quando encontramos pessoas numa organização que compreendem de facto quem somos enquanto pessoas únicas, isso

recorda-nos aquilo que é perfeitamente possível e que está quase sempre ausente.

Basta apenas consultarmos as manchetes dos últimos anos ou a nossa própria história pessoal para encontrarmos mais evidências de experiências pouco humanas no local de trabalho. A crise económica global, da qual estamos a recuperar, tem sido uma crise de valores e moralidade e não do dólar, do euro ou do iene. No prefácio do *Fórum Económico Mundial de 2010*, Klaus Schwab e John J. DeGioia escreveram: «A crise económica atual deve alertar-nos para repensarmos fundamentalmente o desenvolvimento da estrutura moral e os mecanismos regulatórios que sustentam a nossa economia, a política e a interconexão global.»[2] No ano anterior, em dezembro de 2009, o Fórum tinha realizado uma nova sondagem de opinião exclusiva por meio do Facebook. Os entrevistados – a maioria deles com menos de trinta anos de idade – foram questionados sobre como veem o papel dos valores na economia atual. Dos mais de 130 mil entrevistados de França, Alemanha, Índia, Indonésia, Israel, México, Arábia Saudita, África do Sul, Turquia e Estados Unidos, surpreendentemente, mais de dois terços acreditam que a atual crise económica também é uma crise de ética e de valores.

Apenas num mundo bidimensional podem tantas pessoas estar financeira e emocionalmente arruinadas, enquanto alguns poucos experimentam lucros sem precedentes às suas custas. Este não é apenas um problema do sistema. Algo está também fundamentalmente desequilibrado na maneira como participamos nesse sistema. Infelizmente, tornámo-nos cúmplices involuntários de condições que nos tocam na carteira, bem como no nosso coração.

Construindo sobre a Excelência

Eu teria continuado a andar aos tropeções sem dar por isso, tal como o Quadrado, se não tivesse sido apresentada à terceira dimensão por aqueles que já tinham descoberto a Terra Espacial, onde residem as respostas.

Na década de 1980, estudei com professores como Marshall Thurber e a sua colega Judith Orloff Faulk e o meu pensamento refez-se por meio dos seus ensinamentos de filosofia. Thurber, por sua vez, é a única pessoa a ter sido discípulo de dois dos maiores pensadores dos

nossos tempos modernos, o Dr. W. Edwards Deming, o pai do movimento de gestão da qualidade, e R. Buckminster Fuller, inventor, arquiteto, engenheiro, matemático, poeta e cosmólogo. Um dos principais pressupostos que retirei deste trabalho incluía um entendimento fundamental de que a grande maioria dos conflitos interpessoais nas organizações é um problema dos sistemas e não das pessoas. Abordar os problemas das pessoas antes de se abordar a maneira como todo o sistema ou a equipa influencia esses relacionamentos é como tentar cultivar uma semente em areia em vez de em solo fértil. É a combinação de um bom solo e de uma semente sã que produz a árvore. Sei-o por experiência própria. Se colocar pessoas que se dão essencialmente bem num sistema com recursos limitados, por exemplo, a situação cria uma competição não intencional por esses recursos – e, adivinhe? As pessoas também não se darão bem. Por outro lado, se pegar em pessoas que têm poucos pontos em comum e que provavelmente não se dariam muito bem num jantar e as colocar num ambiente organizacional ou de equipa bem estruturado elas prosperam – tanto em termos interpessoais como de produtividade da equipa. A chave, então, é estruturar um ambiente no qual seja fácil para todos verem os objetivos partilhados do grupo e que apoie a sua realidade comum.

As campanhas políticas eficazes são exemplos disso. Entramos numa sede de campanha e vemos imediatamente em todas as paredes como a equipa se está a sair em relação aos objetivos da campanha e aos seus concorrentes. Todos sabem qual é a «linha de chegada» e o cronograma para a alcançar. Os recursos básicos estão disponíveis para todos, sem que ninguém tenha necessidade de lutar para os encontrar ou pedir. E quando uma equipa vê que não pode vencer na sua zona, transfere o seu pessoal e recursos para uma área onde os seus esforços podem fazer a diferença, em vez de proteger o seu território. As informações e os recursos são amplamente partilhados e, na maioria das vezes, as pessoas sabem com clareza aquilo por que são responsáveis e que autoridade possuem.

As pessoas que trabalham e se voluntariam para campanhas políticas podem representar secções transversais pouco comuns na escala socioeconómica porque «a política junta estranhos companheiros de cama», como diz o ditado. No entanto, as pessoas dão-se bem porque estão

todas focadas na mesma missão e nos mesmos objetivos. O sistema apoia isso e, por sua vez, as pessoas sentem-se apoiadas.

A maioria dos conflitos interpessoais nas organizações é um problema dos sistemas, não das pessoas.

Durante as minhas décadas de experiência em comunicação empresarial, observei a minha quota-parte de crises de identidade organizacional, mal-estares, insatisfações, mal-entendidos, produtividade e moral deprimidos. Após os meus estudos em comunicação interpessoal e organizacional na Northwestern University, trabalhei para duas das maiores empresas de comunicação do mundo, a Time, Inc. e uma empresa do grupo Hill and Knowlton. Encontrei milhares de pessoas – colaboradores, gestores, proprietários, membros, voluntários – em centenas de organizações. Em muitas ocasiões, fui a destinatária das suas perguntas frenéticas: «O que fazemos a seguir?» «O que podemos fazer?»

Neste momento, estas preocupações estão a crescer em número e intensidade, à medida que a taxa de mudança no mundo aumenta exponencialmente. Na década de 1960, Buckminster Fuller estimou que, a partir de aproximadamente cinco mil anos, a cada duzentos anos surgia uma nova invenção ou inovação que mudava aquilo a que ele chamava «o caminho crítico da humanidade».[3]

O caminho da humanidade e a natureza do mundo e dos negócios estão a mudar exponencialmente.

Por volta do ano 1 d.C. isso passou a acontecer a cada cinquenta anos, por volta de 1000 d.C. a cada trinta anos e, na Renascença a cada três anos surgia uma nova invenção que mudava a natureza do mundo. Por altura da Revolução Industrial, o tempo foi reduzido para seis meses e Fuller estimou que na década de 1920 o intervalo era de três meses,

ou noventa dias. Ele chamou a isto «aceleração da aceleração». De acordo com o físico Peter Russell, esse tempo está atualmente reduzido para dias, senão horas.[4]

Lidando com o Ritmo Frenético da Mudança

Então, porque é que a taxa de mudança bem-sucedida nas organizações é normalmente tão lenta? Ouvi estimativas de que apenas 25 a 30 por cento de todos aqueles que embarcam em algum tipo de estratégia de gestão para lidar com a mudança no seu ambiente exterior ou interior conseguem fazê-lo, enquanto o resto se vai debatendo.

Pelas minhas observações, o principal motivo do fracasso das organizações que tentam gerir a mudança é a tendência para tratarem os sistemas humanos como se fossem processos mecânicos. Colocam questões que encaram os seus processos humanos como mecanicistas, como perguntar em sessões de planeamento estratégico: «O que fazemos a seguir?» De uma perspetiva humana, é mais crítico começar com uma exploração de valores, especialmente valores fixos como aqueles que definem a identidade de uma organização ou equipa. Neste contexto, a questão não é «O que vamos fazer a seguir?», mas sim «Quem é que somos enquanto organização?» É uma investigação sobre o ser e não o fazer.

Embora o foco em valores não seja novo, a abordagem apresentada aqui é que a identidade organizacional ou da equipa é definida como uma «necessidade universal». Esta necessidade é abordada dentro da estrutura de uma «consciência das necessidades», interpessoal e organizacional, que serve como base para a mudança sustentável e para o sucesso no local de trabalho.

As inovações neste modelo atendem tanto às necessidades interpessoais como às organizacionais dentro da estrutura única de uma «consciência das necessidades» que serve como base para a mudança sustentável e para o sucesso no local de trabalho.
