



ESSENCIAIS BESTSELLER



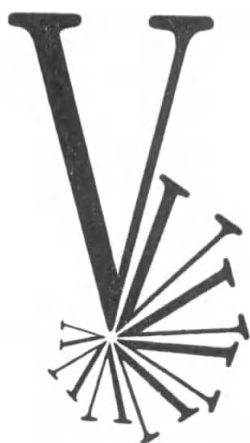
A QUINTA DISCIPLINA

A ARTE E A PRÁTICA DA
ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

Peter M. Senge

BS
BestSeller

aquinta disciplina



Coleção Essenciais Bestseller

O poder do subconsciente, de Joseph Murphy

O sermão da montanha, de Emmet Fox

A erva do diabo, de Carlos Castaneda

Seus pontos fracos, de Wayne Dyer

Codependência nunca mais, de Melody Beattie

Yoga para nervosos, de Hermógenes

A cura quântica, de Deepak Chopra

A quinta disciplina, de Peter Senge

Vivendo, amando e aprendendo, de Leo Buscaglia

Quem ama, não adoece, de Dr. Marcos Aurélio Dias da Silva

A fonte da juventude - vol. 1, de Peter Kelder

A fonte da juventude - vol. 2, de Peter Kelder

Peter M. Senge

a quinta disciplina

arte e prática da organização
que aprende



Tradução
OP TRADUÇÕES
GABRIEL ZIDE NETO

Consultoria
ZUMBLE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

31ª edição

BS
Best Seller

Rio de Janeiro I 2016

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

Senge, Peter M.

S479q A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende
31* ed. / Peter M. Senge; tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções - 31*
ed. - Rio de Janeiro: Best *Seller*, 2016.
(Essenciais Bestseller; 8)

Tradução de: The fifth discipline

Apêndices

ISBN 978-85-7684-714-4

I. Eficiência organizacional. 2. Grupos de trabalho. I. Título.
II. Série

13-1338

CDD: 658.4

CDU: 005.5

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Título original norte-americano
THE FIFTH DISCIPLINE
Copyright © 1990 by Peter Senge

Publicado mediante acordo com Doubleday Business, parte do grupo The
Doubleday Publishing Group, uma divisão da Random House Inc.

Capa: Bruna Mello
Editoração eletrônica: Valéria Ashkar Ferreira

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução,
no todo ou em parte, sem autorização prévia por escrito da editora,
sejam quais forem os meios empregados.

Direitos exclusivos de publicação em língua portuguesa para o Brasil
adquiridos pela

EDITORA BEST SELLER LTDA.

Rua Argentina, 171, parte. São Cristóvão

Rio de Janeiro, RJ - 20921-380

que se reserva a propriedade literária desta tradução

Impresso no Brasil

ISBN 978-85-7684-714-4

Seja um leitor preferencial Record.
Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor:
mdireto^record.com.br ou (21) 2585-2002



PETER M. SENGE é um dos pensadores mais influentes em administração e liderança no mundo. Fundador da Society for Organizational Learning (SoL), é palestrante sênior da Sloan School of Management e coautor do livro *A dança das mudanças*. Ph.D. em administração pela Massachusetts Institute of Technology (MIT), já apresentou as disciplinas da aprendizagem organizacional a gerentes de diversas multinacionais.

Para Diane



Agradecimentos

Ao ESCREVER ESTE LIVRO, muitas vezes me senti mais como um repórter do que como um escritor. O trabalho de muitas pessoas é abordado e o de tantas outras fica nos bastidores, e esse é meu maior medo: esquecer alguém que deveria ser mencionado nestas páginas.

Por isso, irei prosseguir cronologicamente, na esperança de que essa seja a estratégia mais à prova de falhas. Minha introdução ao pensamento sistêmico como disciplina gerencial e de liderança veio de Jay W. Forrester, meu mentor há uns vinte anos. Meu débito para com Jay é enorme - mais obviamente por sua sabedoria, menos por seus persistentes padrões de excelência e mais sutilmente por seu compromisso com a atenção incessante nos problemas mais importantes, e não nos mais palatáveis.

Harriet Rubin e Arie de Geus foram de grande auxílio prático no lançamento desse projeto. Agradeço muito a Harriet por sua crença (ainda a ser comprovada) em um autor novato. Seu entusiasmo verdadeiro por este projeto e suas notáveis intuições foram um deleite contínuo. Aprendi a ouvir sempre seus comentários, especialmente quando minha "mente acadêmica tentava intervir. Arie me apresentou à ideia das organizações que aprendem há muito tempo, e depois, há cerca de dois anos, sugeriu a necessidade de um livro sobre o assunto. Infelizmente, seus deveres na Shell impediram-no de participar da produção deste livro como eu gostaria. Contudo, seu pensamento e sua paixão pela ideia são evidentes.

Muitos colegas do MIT, Harvard e da Innovation Associates deram contribuições relevantes para aspectos específicos do livro: John Sterman, Jennifer Kemeny e Dan Kim contribuíram para os capítulos sobre pensamento sistêmico; Bill Isaacs e Diana Smith ajudaram muito com o material sobre modelos mentais e aprendizagem em equipe; Charlie Kieffer, Charlotte Roberts e Bryan Smith emprestaram seus consideráveis conhecimentos nas áreas de domínio pessoal e construção da visão compartilhada. Alain Gauthier leu os originais e deu várias sugestões úteis. Agradeço especialmente a David Bohm e Chris Argyris por me ajudarem a fundamentar meus estudos de forma tão extensiva em seus importantes trabalhos.

A experiência prática e grande parte da inspiração por trás desse esforço vieram de oportunidades, ao longo dos anos, de trabalhar com líderes que se propõem a viver o que descrevi aqui - portanto, há mais de vocês do que eu poderia descrever. Uma especial ajuda, nesse projeto, veio dos meus bons amigos Bill O'Brien, da Hanover Insurance, Ed Simon, da Herman Miller, e Ray Stata, da Analog Devices. Todos deram pacientemente seu tempo e generosamente seu espírito. Agradeço também a Bart Bolton, da Digital;

e a Geri Prusko, Bob Bergin e Paul Stimson, da Hanover, por auxiliarem com discussões de aplicações específicas.

O trabalho artístico de Don Ryan foi essencial para meu conceito de livro como algo além de uma série de afirmações "lineares" reunidas. Gostaria de agradecer também a Janet Coleman, da Doubleday, por milhares de facilidades para "ter o livro pronto". Enquanto isso, Janet Gould e Nan Lux mantiveram nosso centro de pesquisa em funcionamento enquanto eu desaparecia; e Angela Lipinski, além de me ajudar, como sempre, com o que fosse necessário, simplesmente cuidou das minhas obrigações profissionais externas durante meu período de hibernação. O apoio moral de Robert Fritz foi bastante importante, pois ele também aprendeu a escrever livros, tornando-se um excelente autor, com uma rapidez impressionante (como é de praxe para alguém cuja especialidade é criar). Da mesma forma agradeço o apoio de Michael Goodman e Donella Meadows.

Três colegas merecem destaques especiais. Bill Isaacs e Dan Kim ajudaram praticamente em todas as facetas do projeto, trazendo à tona áreas de especialidade críticas e ajudando a moldar o produto geral. Dan até assumiu a onerosa tarefa de completar todas as notas e referências (com a ajuda da pesquisadora Judith Bruck). E sem Art Kleiner, que atuou como "treinador", crítico, organizador e, no caso de algumas sessões-chave, coautor (como na história da Lover's Beer), este livro simplesmente não seria o mesmo. No verão passado, ele me pediu para descrever minha tese para o livro em uma frase - iniciou-se então um novo foco e reorganização (e, por fim, o processo de reescrever) de originais com os quais eu vinha "lutando" por mais de um ano. Jamais me esquecerei de sua paciência, seu esforço incansável (ou quase incansável) e seu espírito imperturbável. Todavia, acredito que ele e Faith não sentirão falta de minhas ligações às três da manhã.

Por fim, agradeço ao meu filho Nathan por ser meu mestre diário nas alegrias e tristezas de viver como um aprendiz, e agradeço repetidas vezes a Diane. Nosso filho mais novo, Ian, chegou exatamente no momento em que eu estava começando a "pegar impulso" na reestruturação do livro. Cuidar dos dois "projetos" simultaneamente seria trabalho para quatro pais. Obrigado, Diane, pela paciência e perseverança. Acima de tudo, obrigado por compartilhar da visão. Eu sempre soube que você não deixaria que eu fizesse menos do que fosse possível.



Agradecimentos da edição revista

OBVIAMENTE, O material desta nova edição jamais teria sido escrito sem a inspiração e assistência dos muitos e talentosos mestres da "arte e prática" de construir organizações que aprendem, que entrevistamos e de cujos esforços nós retiramos os exemplos e insights incluídos neste livro:

Vivienne Cox, da BP; Marv Adams e Jeremy Seligman, da Ford; Anne Murray Allen (aposentada) e Greg Marten (aposentado), da Hewlett-Packard; Les Omotani, do Distrito Escolar de Hewlett-Woodmere; Ilean Galloway e David Marsing (aposentado), da Intel; Dorothy Berry, da International Finance Corporation; Marianne Knuth, da Aldeia Kufunda; Darcy Winslow, da Nike; Barbara Stocking, da Oxfam; Roger Saillant, da Plug Power; Molly Baldwin, Omar Ortez, Tun Krouch, Marina Rodriguez, Serom Phong, Anisha

Sumário

Introdução à edição revista.....	19

Parte I Como as nossas ações criam a nossa realidade... e como podemos modificá-la

"Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos, moverei o mundo".....	33
2 Sua organização tem uma deficiência de aprendizagem?.....	55
3 Prisioneiros do sistema ou prisioneiros donosso próprio pensamento?.....	70

Parte II A quinta disciplina: a pedra fundamental da organização que aprende

4 As leis da quinta disciplina.....	111
5 Uma mudança de mentalidade.....	127
6 Modelos da natureza: identificando os padrões que controlam os eventos.....	160
7 Crescimento autossustentado ou autolimitado.....	188

Parte III As disciplinas essenciais: construindo a organização que aprende

8 Domínio pessoal.....	209
9 Modelos mentais.....	258

1 0	Visão compartilhada.....	299
	Aprendizagem em equipe.....	336

Parte IV Reflexões da prática

1 2	Fundações.....	
13	ímpeto.....	
1 4	Estratégias.....	
15	O novo trabalho do líder.....	484
1 6	Cidadãos sistêmicos.....	519
17	Fronteiras.....	

Parte V Coda

18	O todo indivisível.....	573
	Apêndice 1: As disciplinas de aprendizagem.....	579
	Apêndice 2: Arquétipos do sistema.....	586
	Apêndice 3: O processo em U.....	605
	Notas	611



Introdução à edição revista

0 sistema predominante de administração

Na primavera de 1990, pouco depois que a redação e a revisão da edição original de *A quinta disciplina* estavam prontas e se aproximava a hora da publicação, meu editor na Doubleday perguntou quem eu gostaria que escrevesse um comentário para a orelha do livro. Como autor de primeira viagem, eu nem havia pensado a respeito. Depois de refletir um pouco, percebi que não havia ninguém que eu gostaria mais senão o Dr. W. Edwards Deming, reverenciado em todo o mundo como um dos pioneiros da revolução do gerenciamento de qualidade. Eu não sabia de ninguém que tivesse causado um impacto maior na prática da administração. Mas eu não conhecia Deming pessoalmente. E duvidava que o pedido de um autor desconhecido, referindo-se a um trabalho com

o qual Deming não estava familiarizado, receberia uma resposta favorável. Felizmente, por meio de amigos em comum na Ford, uma cópia do original foi levada a ele. Semanas depois, para minha surpresa, recebi uma carta.

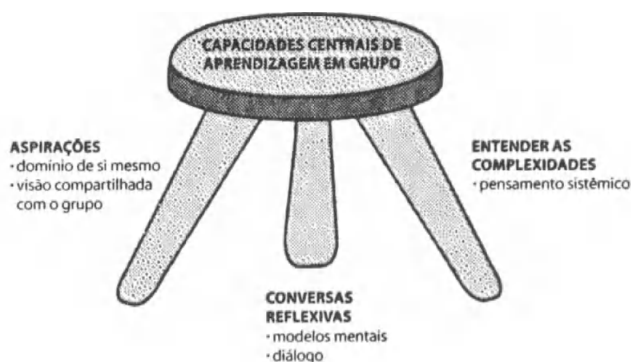
Quando abri, encontrei um breve parágrafo escrito pelo Dr. Deming. Ao ler a primeira frase, tive de parar para pegar fôlego. De alguma maneira, ele dissera em uma frase algo que eu lutara para escrever em quase quinhentas páginas. Fiquei pensando como é surpreendente o quanto você pode ser claro e direto quando chega no fim da vida (Deming, na época, tinha quase 90 anos). Quando me dei conta da grandiosidade do que ele havia escrito, lentamente comecei a perceber que ele havia desvendado uma camada mais profunda de ligações, e um trabalho maior, do que eu havia entendido:

Nosso sistema predominante de administração destruiu as pessoas. Elas nascem com uma motivação intrínseca, autorrespeito, dignidade, curiosidade em aprender, alegria na aprendizagem. As forças da destruição começam quando somos crianças - um prêmio pela melhor roupa de Halloween, notas na escola, estrelinhas douradas - e assim por diante até a universidade. No trabalho, as pessoas, as equipes e as divisões são ranqueadas, com recompensas para os melhores e punição para os piores. A administração por objetivos, quotas, pagamento de incentivos, planos de negócios, se colocados separadamente, para cada divisão, geram perdas ainda maiores, desconhecidas e que nem nos é possível calcular.

Como depois tomei conhecimento, Deming havia parado quase completamente de usar as expressões "Gestão da Qualidade Total", "GQT" ou "QT" por achar que elas tinham se tomado um

rótulo superficial para ferramentas e técnicas. O trabalho verdadeiro, que ele simplesmente chamava de "a transformação do sistema predominante de administração", estava além dos objetivos de administradores que só pensavam em melhorias de desempenho a curto prazo. Essa transformação, acreditava ele, requeria "uma sabedoria profunda", largamente inexplorada nas instituições contemporâneas. Apenas um elemento dessa sabedoria profunda, a "teoria da variação" (teoria e método estatístico), estava ligada ao entendimento comum da GQT. Os outros três elementos, para a minha surpresa, cobriam quase totalmente as minhas cinco disciplinas: "compreensão de um sistema", "a teoria do conhecimento" (a importância dos modelos mentais) e "psicologia", especialmente a "motivação intrínseca" (a importância da visão pessoal e da aspiração genuína).

Esses elementos do "conhecimento profundo" de Deming levam, no fim das contas, à maneira mais simples e atualmente mais usada de apresentar as cinco disciplinas da aprendizagem, de um modo que não era óbvio quando o livro original foi concluído. As cinco disciplinas representam abordagens (teorias e métodos) para desenvolver as três capacidades centrais da aprendizagem: estimular as aspirações, desenvolver conversas reflexivas e entender a complexidade. Partindo de uma ideia da edição original, de que as unidades de aprendizagem fundamentais numa organização são os grupos de trabalho (pessoas que precisam umas das outras para chegar a um resultado), passamos a nos referir a eles como "capacidades centrais de aprendizagem em grupo") e os representamos simbolicamente como um banquinho de três pés, para ilustrar visualmente a importância de cada capacidade - se uma das três estiver faltando, o banquinho não se sustenta.



Mais importante ainda para mim era a ideia de Deming de que um "sistema de administração" comum geria as instituições modernas e formava uma conexão especialmente profunda entre o trabalho e a escola. Ele costumava dizer que "nós nunca vamos transformar o nosso sistema predominante de administração sem transformar o sistema predominante de educação. E o mesmo sistema". Que eu saiba, esse insight sobre a ligação entre trabalho e escola era original.

Acredito que Deming tenha chegado a essa conclusão já no fim da vida, em parte como uma maneira de tentar entender por que tão poucos gerentes pareciam capazes de implementar a verdadeira Gestão de Qualidade como ele havia idealizado. Ele percebeu que as pessoas fracassavam porque haviam sido socialmente influenciadas no modo de pensar e de agir que lhes foram incutidos em suas experiências institucionais mais antigas. "A relação entre chefe e subordinado é a mesma entre professor e aluno", dizia. O professor estabelece a meta e o aluno responde a elas. O professor tem a resposta, o aluno estuda para chegar à resposta. Os alunos sabem quando tiveram êxito porque o professor lhes diz isso. Quando todas as crianças tiram nota dez, elas já sabem o que é preciso fazer para seguir em frente na escola e agradecer o

professor - uma lição que elas continuam usando no processo de agradar a chefia e não melhorar o sistema que serve aos consumidores". Depois da morte do Dr. Deming, em 1993, passei muitos anos refletindo e conversando com colegas sobre o que formava o sistema predominante de administração da forma que Deming o entendia e acabei estabelecendo oito elementos básicos:¹

- **Gerenciamento por medição**

- Foco em medições de curto prazo
- Desvalorização dos intangíveis ("Você só pode medir 3% do que realmente importa." - W.E. Deming)

- **Culturas baseadas na submissão**

- Subir na vida agradando o chefe
- Gerenciamento pelo medo

- **Gerenciamento de resultados**

- A administração estabelece os objetivos
- As pessoas têm a responsabilidade de atingir as metas da administração (independentemente de elas serem possíveis dentro do sistema e dos processos existentes)

- **"Respostas certas" x "Respostas erradas"**

- Ênfase na solução técnica dos problemas
- Problemas (sistêmicos) diferentes são menosprezados

- **Uniformidade**

- A diversidade é um problema que deve ser resolvido
- Os conflitos são reprimidos em favor de um entendimento superficial

- **Previsibilidade e controlabilidade**
 - Administrar é controlar
 - A "santa trindade da administração" é planejar, organizar e controlar
- **Excesso de competitividade e desconfiança**
 - A competição entre as pessoas é fundamental para se obter o desempenho desejado
 - Sem as pessoas competindo entre si, não há inovação ("Nós entramos na canoa furada da competição" - W.E. Deming)
- **Perda do todo**
 - Fragmentação
 - Inovações locais não se espalham

Hoje, a maioria dos administradores provavelmente entende a "revolução da Gestão da Qualidade", assim como o modismo das organizações que aprendem do início da década de 1990, como passado, muito longe das fronteiras dos desafios de hoje. Mas isso é porque nós conquistamos ou desistimos da transformação defendida por Deming? Para mim, é difícil contemplar uma lista como essa e não pensar que tais doenças continuam afligindo a maioria das organizações de hoje e que vai levar gerações - e não apenas anos - para que mudem os comportamentos e crenças, tão profundamente arraigados. Aliás, talvez a questão mais óbvia para muitos de nós seja: "Será que algum dia esse sistema de administração vai mudar em grande escala?" Para responder a uma pergunta tão profunda sobre o futuro, é necessário que se olhe cuidadosamente para o presente.

Uma época de correntes contrárias

Nos 15 anos que se passaram desde a primeira edição de *A quinta disciplina*, muita coisa mudou no mundo. As economias estão mais globalizadas do que nunca; e, conseqüentemente, os negócios também. Para as empresas que competem globalmente, as pressões de custo e desempenho são implacáveis. O tempo disponível para as pessoas pensarem e refletirem é cada vez menor, se é que ainda existe algum, e em muitas organizações os recursos disponíveis para desenvolver as pessoas são ainda mais escassos. Mas existem mais coisas a se pensar do que apenas acelerar as mudanças. A globalização dos negócios e do desenvolvimento industrial está aumentando o padrão material da vida de muita gente, mas também gerando efeitos colaterais significativos na forma de uma série de desafios sociais e de sustentabilidade do meio ambiente. Com muita frequência, a produção de capital financeiro parece ocorrer às expensas dos capitais social e natural. As distâncias entre os "que têm" e os "que não têm" vêm aumentando em muitos países. Agressões ao meio ambiente, que sempre foram um componente do desenvolvimento industrial, agora dividem as atenções com problemas de uma escala mais ampla, como o aquecimento global e a instabilidade climática. Enquanto os defensores do crescimento industrial global alardeiam seus benefícios, pessoas em todo o mundo reagem, com ou sem violência, ao fim da maneira tradicional de se viver - e essas mudanças de contexto estão sendo captadas pelos radares de muitos negócios.

Ao mesmo tempo, o mundo interconectado cria uma consciência sobre o outro indivíduo maior do que jamais existiu. Trata-se de uma época sem precedentes de culturas se confrontando e, em muitos casos, aprendendo com as outras, e a promessa de um "diálogo entre civilizações" realmente criativo desperta muita espe-

rança em relação ao futuro. Pelo mundo afora jovens estão criando uma rede de relacionamento sem precedentes. As fronteiras da ciência ocidental (o alicerce da visão de mundo moderna) estão revelando um universo de fluxo e interdependência estranhamente familiar para as culturas aborígenes e indígenas, um mundo que pode, nas palavras do cosmólogo Brian Swimme mostrar de novo que temos "um lugar significativo no universo". E, como ilustrado adiante, as práticas de aprendizagem organizacional, que há 15 anos se limitavam a uns poucos pioneiros, criaram raízes mais profundas e se espalharam.

Resumindo, trata-se de uma época de forças terrivelmente conflitantes. As coisas estão melhorando e também piorando. Os comentários do ex-presidente da República Tcheca Vaclav Havel ao congresso americano em meados da década de 1990 resumem perfeitamente esse período turbulento:

Hoje em dia, muitas coisas indicam que estamos passando por um período de transição, quando parece que alguma coisa está desaparecendo e outra está nascendo dolorosamente. É como se alguma coisa estivesse se contorcendo, apodrecendo e se esvaindo, enquanto outra, ainda indistinguível, vai se erguer dos escombros.

A forma da "outra coisa" que está nascendo e os tipos de técnicas de administração e liderança que ela vai exigir continuam tão nebulosos hoje como quando esses comentários foram feitos, há dez anos.

Essas forças em conflito também atuam dentro das organizações, gerando ambientes onde a necessidade e a possibilidade de surgirem unidades de aprendizagem são maiores do que nunca, mas o mesmo se dá com os desafios de criar essas unidades. De um

lado, construir empresas capazes de se adaptar a uma realidade que está sempre mudando claramente requer um outro tipo de pensamento e atuação. O mesmo se dá com os desafios de sustentabilidade, de muitas maneiras o desafio arquetípico da organização que aprende, nesta época. Além disso, as organizações estão criando mais redes, o que enfraquece as hierarquias tradicionais da administração e potencialmente abre novos espaços para o aprendizado, a inovação e a adaptação constante. Por outro lado, os defeitos do sistema de gerenciamento tradicional mantêm muitas organizações num estado perpétuo de apagar incêndios, com pouco tempo ou energia para a inovação. Esse ritmo louco e esse caos também solapam a construção de culturas de administração baseadas em valores e abrem as portas para golpes de oportunistas em busca do poder individual ou de dinheiro.

Vozes do front

Quando a Doubleday me convidou para escrever esta nova edição de *A quinta disciplina*, tive, no início, sentimentos ambíguos, mas depois me empolguei. Uma das minhas grandes alegrias, nos últimos 15 anos, foi conhecer inúmeros praticantes talentosos da aprendizagem organizacional - administradores, diretores de escolas, líderes de comunidades, chefes de polícia, empreendedores sociais e empresariais, líderes militares, professores -, pessoas que de algum modo, encontraram uma variedade infinita de maneiras criativas de trabalhar e utilizar as cinco disciplinas, mesmo que nunca tenham lido ou ouvido falar do livro original. Algumas delas recebiam papel de destaque no livro original, como Arie de Geus e o recém-falecido Bill O'Brien. Desde então, o crescimento mundial da Society for Organizational Learning (SoL) me pôs em contato com centenas de outros praticantes. Cada qual a seu

modo, todos criaram um sistema alternativo de administração com base no amor, em vez do medo, na curiosidade em lugar de uma insistência nas respostas "certas", e em aprender, em vez de controlar. Agora eu poderia usar a desculpa desta edição revista para falar com muitos deles.

Essas entrevistas e conversas me levaram a fazer muitas alterações no texto do livro e a uma nova seção, a Parte IV, "Reflexões da Prática". As entrevistas ofereceram novos insights sobre como os grandes mestres da área dão início a mudanças e lidam criativamente com o desafio de manter o embalo. Além de muitos negócios de sucesso, as pessoas revelaram uma série de outras possibilidades de aplicação das ferramentas de aprendizagem organizacional em áreas que poucos de nós teríamos imaginado há 15 anos: da criação de negócios e fábricas mais ecologicamente corretos até o tratamento de problemas sociais como a violência das gangues de rua, a transformação de sistemas educacionais, a promoção do desenvolvimento econômico e iniciativas para melhorar a produção global de alimentos e para reduzir a pobreza. Em todos esses cenários, mente aberta, reflexões, conversas profundas, domínio pessoal e visões compartilhadas foram tudo de que se precisava para energizar as mudanças; e entender a razão sistêmica dos problemas é fundamental.

As entrevistas também deixaram mais claras as ideias centrais, que implicitamente amarravam a obra original.

· Existem muitas maneiras de se trabalhar em equipe que são muito mais gratificantes e produtivas do que o sistema predominante de administração. Segundo uma alta executiva, ao relatar a sua primeira experiência de aprendizagem - "simplesmente conseguir que as pessoas falassem umas com as outras" de maneira que repensassem como a organização

se encontrava estruturada "(...) foi a coisa mais divertida que já fiz no mundo dos negócios, e as ideias que surgiram ainda estão produzindo uma vantagem competitiva para a empresa 15 anos depois."

- *As organizações funcionam do jeito que funcionam por causa da maneira pela qual trabalhamos, pensamos e interagimos; as mudanças exigidas não são apenas nas organizações, mas em nós também.* "O momento crítico chega quando as pessoas percebem que o trabalho de aprendizagem organizacional diz respeito a cada um de nós", comentou um veterano com 22 anos de experiência em projetos internos de aprendizagem organizacional. "O domínio pessoal é o centro de tudo. Se você conquistar o domínio pessoal, todo o resto se encaixa direitinho no lugar."
- *Na construção das organizações que aprendem, não existe um destino final, nem uma situação final, apenas a viagem de toda uma vida.* "Esse trabalho exige um imenso reservatório de paciência", comentou o presidente de uma ONG (organização não governamental) global, "mas creio que os resultados que atingimos são mais sustentáveis porque as pessoas envolvidas realmente amadureceram. Eles também preparam as pessoas para a continuação da viagem. À medida que aprendemos, crescemos e enfrentamos desafios mais sistêmicos, as coisas não ficam mais fáceis".

Creio que o sistema predominante de administração é fundamentalmente dedicado à mediocridade. Ele obriga as pessoas a trabalhar cada vez mais pesado para compensar a incapacidade de acessar o espírito e a inteligência coletiva que caracterizam o

melhor de se trabalhar em equipe. O Dr. Deming percebeu isso com muita clareza, e acredito que agora isso seja notado por um número cada vez maior de líderes comprometidos em fazer crescer organizações capazes de prosperar e contribuir para os extraordinários desafios e possibilidades do mundo em que vivemos.

Parte 1

**Como as nossas ações criam
a nossa realidade... e como
podemos modificá-la**





1

"Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos, moverei o mundo"

APRENDEMOS, DESDE MUITO CEDO, a desmembrar os problemas, a fragmentar o mundo. Aparentemente, isso toma tarefas e assuntos complexos mais administráveis, mas, em troca, pagamos um preço oculto muito alto. Não conseguimos mais perceber as consequências das nossas ações; perdemos a noção intrínseca de conexão com o todo. Quando queremos divisar "o quadro geral", tentamos montar os fragmentos em nossa mente, listar e organizar todas as peças. Mas, como diz o físico David Bohm, a tarefa é inglória - é como tentar montar os fragmentos de um espelho quebrado para enxergar um reflexo verdadeiro. Depois de algum tempo, acabamos desistindo de ver o todo.

As ferramentas e ideias apresentadas neste livro servem para acabar com a ilusão de que o mundo é feito de forças separadas, sem relação entre si. Quando desistirmos dessa ilusão, poderemos

construir as "organizações que aprendem", organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

À medida que o mundo se torna mais interconectado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do "grande estrategista". As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em *todos os níveis* da organização.

As organizações que aprendem são possíveis porque, no fundo, todos somos aprendizes. Não é preciso ensinar uma criança a aprender. Na verdade, não é preciso ensinar nada às crianças. Elas são intrinsecamente curiosas, excelentes aprendizes, que aprendem a andar, falar e viver por conta própria. As organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também porque adoramos aprender. A maioria de nós, em uma ou outra ocasião, já participou de uma excelente "equipe", um grupo de pessoas que funcionavam juntas de uma forma extraordinária - que confiavam umas nas outras, que complementavam seus pontos fortes e compensavam suas limitações, que tinham um objetivo em comum maior do que os objetivos individuais e que geravam resultados extraordinários. Conheci várias pessoas que experimentaram esse tipo de trabalho em equipe - nos esportes, no teatro ou nos negócios. Muitas dizem que passaram grande parte de suas vidas tentando reviver essa experiência. Elas participaram de uma organização que

aprende. A equipe que se tomou excelente não começou excelente - *aprendeu* a produzir resultados extraordinários.

Seria possível argumentar que a comunidade de negócios global está, como um todo, aprendendo a aprender em conjunto, tornando-se uma comunidade que aprende. Se antes muitos setores eram dominados por um único e incontestável líder - uma IBM, uma Kodak, uma Xerox -, hoje existem, em todos os setores, principalmente no industrial, dezenas de excelentes companhias. Empresas norte-americanas, europeias e japonesas são estimuladas pelas inovações na China, na Malásia e no Brasil, que, por sua vez, são impulsionadas pelos coreanos e indianos. Ocorrem melhorias radicais na Itália, na Austrália e em Cingapura - que rapidamente passam a influenciar o mundo inteiro.

Existe também outro movimento, mais profundo em alguns aspectos, rumo à organização que aprende, que faz parte da evolução da sociedade industrial. A afluência material da maioria alterou gradualmente a forma pela qual as pessoas encaram o trabalho - que evoluiu do que Daniel Yankelovich chamou de visão "instrumental" do trabalho, em que este era apenas um meio para um fim, para uma visão mais "sagrada", em que as pessoas buscam os benefícios "intrínsecos" do trabalho.¹ "Nossos avós trabalhavam seis dias por semana para ganhar o que hoje a maioria de nós recebe em uma única tarde", diz Bill O'Brien, ex-CEO da Hanover Insurance. "A agitação na administração de empresas continuará até construirmos organizações que sejam mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas, as que estão além de comida, abrigo e posses."

E mais: muitas das pessoas que cultivam esses valores encontram-se atualmente em cargos de liderança. Conheço um número cada vez maior de líderes organizacionais que, embora ainda sejam minoria, sentem-se parte de uma profunda evolução na natu-

reza do trabalho como instituição social. "Por que não podemos realizar um bom serviço no trabalho?", perguntou recentemente Edward Simon, ex-presidente da Herman Miller. Esse é um sentimento que vejo se repetir com frequência atualmente. Ao fundar o Global Compact/ o ex-secretário geral das Nações Unidas, Kofi Annan, convocou empresários do mundo todo para construir comunidades que aprendem e que elevam os padrões globais relativos ao direito do trabalho e à responsabilidade socioambiental.

Talvez o motivo mais notável para a construção de organizações que aprendem é o fato de só agora estarmos começando a entender as aptidões que tais organizações devem possuir. Durante muito tempo, os esforços para criá-las resumiam-se a tatear no escuro até descobrir as habilidades, as áreas de conhecimento e os caminhos para o seu desenvolvimento. O que distinguirá fundamentalmente as organizações que aprendem das "organizações controladoras" e autoritárias tradicionais será o domínio de determinadas disciplinas básicas. Por isso, as "disciplinas da organização que aprende" são vitais.

Disciplinas da organização que aprende

Em uma manhã fria e clara de dezembro de 1903, em Kitty Hawk, Carolina do Norte, EUA, o frágil avião de Wilbur e Orville Wright provou para os norte-americanos que voar com um sistema motorizado era possível. Inventou-se assim, para nós, o avião; no entanto, o público em geral só teve acesso à aviação comercial trinta anos depois. *

* Política estratégica das Nações Unidas que procura conciliar os interesses dos empresários com direitos humanos, direito do trabalho, meio ambiente e combate a corrupção. (*N. do E.*)

Os engenheiros dizem que uma nova ideia é "inventada" quando funciona comprovadamente em laboratório. Ela só se toma uma "inovação" quando pode ser reproduzida de modo confiável em uma escala significativa a custos razoáveis. Se for suficientemente importante, como o telefone, o computador digital ou o avião comercial, a ideia é chamada de "inovação básica", e cria um novo setor da economia ou transforma um já existente. Nesse sentido, as organizações que aprendem foram inventadas, mas ainda não constituem uma inovação.

Em engenharia, quando uma ideia passa de invenção a inovação, reúnem-se diversas "tecnologias componentes." Provenientes de progressos realizados em diversos campos de pesquisa, esses componentes formam gradualmente "um conjunto de tecnologias imprescindíveis ao sucesso umas das outras. Até que esse conjunto se forme, a ideia, embora possível em laboratório, não pode ser colocada em prática".²

Os Irmãos Wright provaram que o voo motorizado era possível, mas o McDonnell Douglas DC-3, lançado em 1935, inaugurou a era das viagens aéreas comerciais. O DC-3 foi o primeiro avião capaz de se sustentar tanto econômica quanto aerodinamicamente. Durante esses trinta anos que se passaram (período típico de incubação das inovações básicas), diversos experimentos em aviação comercial fracassaram. Assim como os experimentos iniciais com as organizações que aprendem, os primeiros aviões não eram confiáveis e eficazes em relação aos custos em uma escala adequada.

O DC-3, pela primeira vez, reuniu cinco tecnologias componentes críticas que formaram um conjunto de sucesso. Eram elas: a hélice de inclinação variável, o trem de pouso retrátil, um tipo de fuselagem leve chamado "monocoque", um motor radial refrigerado a ar e *flaps* de asa. Para dar certo, o DC-3 precisava de todos

os cinco; quatro não bastavam. Um ano antes, fora introduzido o Boeing 247 com todos os elementos, menos os *flaps* de asa. Os engenheiros descobriram que, sem eles, o avião era instável na decolagem e aterrissagem e tiveram de reduzir o tamanho do motor.

Hoje, acredito, cinco novas "tecnologias componentes" estão gradualmente convergindo para inovar as organizações que aprendem. Embora desenvolvidas em separado, cada uma delas, na minha opinião, será essencial para o sucesso das outras, como ocorre em qualquer conjunto. Cada uma proporciona uma dimensão vital na construção de organizações realmente capazes de "aprender", de ampliar continuamente sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações:

- **Pensamento sistêmico.** As nuvens ficam pesadas, o céu escurece, as folhas giram no chão: sabemos que vai chover. Sabemos também que, depois da tempestade, a água da chuva alimentará os lençóis d'água, a quilômetros de distância, e que pela manhã o céu estará claro outra vez. Todos esses eventos estão distantes no tempo e no espaço, mas estão conectados em um mesmo padrão. Um tem influência sobre o outro, uma influência que, em geral, não é aparente. Só poderemos entender o sistema de uma tempestade contemplando o todo, não uma parte individual do padrão.

As empresas e os outros feitos humanos também são sistemas. Estão igualmente conectados por fios invisíveis de ações interrelacionadas, que muitas vezes levam anos para manifestar seus efeitos umas sobre as outras. Como nós mesmos fazemos parte desse tecido, é duplamente difícil ver o padrão de mudança como um todo. Ao contrário, tendemos a nos concentrar em fotografias de partes isoladas do sistema, perguntando-nos por que nossos problemas mais pro-

fundos parecem nunca se resolver. O pensamento sistêmico é um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas desenvolvido ao longo dos últimos cinquenta anos para esclarecer os padrões como um todo e ajudar-nos a ver como modificá-los efetivamente.

Embora as ferramentas sejam novas, a visão de mundo subjacente é extremamente intuitiva; experimentos realizados com crianças pequenas mostram que elas aprendem o pensamento sistêmico com muita rapidez.

- Domínio pessoal. A palavra domínio poderia sugerir controle sobre as pessoas ou sobre as coisas. Mas pode significar também um nível especial de proficiência. Um perito artesão não controla a arte da cerâmica ou da tecelagem. As pessoas com alto nível de domínio pessoal conseguem concretizar os resultados mais importantes para elas - na verdade, veem a vida como um artista veria uma obra de arte. Fazem isso comprometendo-se com seu próprio aprendizado ao longo da vida.

Domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente. Como tal, é uma pedra de toque essencial para a organização que aprende - seu alicerce espiritual. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores do que de seus integrantes. As raízes dessa disciplina estão nas tradições espirituais ocidentais e orientais, bem como em tradições seculares.

Porém, surpreendentemente, poucas organizações estimulam o crescimento de seus funcionários dessa forma. Isso resulta em um desperdício de recursos: "Ao ingressarem nas

empresas, as pessoas são brilhantes, bem-educadas, com alto grau de energia, cheias de vontade e desejo de fazer diferença", afirma O'Brien, da Hanover. "Quando chegam aos trinta anos, poucas estão em rápida ascendência; as outras cumprem seu horário para fazer o que é importante para elas no fim de semana. Perdem o senso de compromisso, de missão, e a vitalidade com a qual iniciaram suas carreiras. Aproveitamos muito pouco de sua energia e quase nada de seu espírito."

e, é surpreendente como poucos adultos trabalham no sentido de desenvolver rigorosamente seu próprio domínio pessoal. Quando perguntamos à maioria o que querem da vida, eles primeiro falam de coisas das quais gostariam de se livrar. "Gostaria que a minha sogra se mudasse lá de casa" ou "gostaria de me ver livre das minhas dores nas costas." A disciplina do domínio pessoal, por outro lado, começa esclarecendo as coisas que são realmente importantes para nós, levando-nos a viver a serviço de nossas mais altas aspirações.

Neste livro, estou muito interessado na conexão entre aprendizagem pessoal e aprendizagem organizacional, nos compromissos recíprocos entre indivíduo e organização, e no espírito especial de uma empresa composta de pessoas dispostas a aprender.

- **Modelos mentais.** "Modelos mentais" são pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. Muitas vezes, não estamos conscientes de nossos modelos mentais ou de seus efeitos sobre o nosso comportamento. Por exemplo, podemos observar que uma colega de trabalho

"Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos,... ^

se veste com elegância e dizer a nós mesmos: "Ela é uma pessoa de classe". E, quanto a alguém que se veste de forma mais descuidada, podemos achar: "Ela não se importa com a opinião dos outros". Os modelos mentais do que pode ou não ser feito em diferentes contextos gerenciais não são menos arraigados. Muitas ideias novas sobre novos mercados ou sobre práticas organizacionais obsoletas não são colocadas em prática porque entram em conflito com poderosos modelos mentais implícitos.

Por exemplo, no início dos anos 1970, a Royal Dutch/Shell tomou-se uma das primeiras grandes organizações ao constatar quão difusas eram as influências dos modelos mentais ocultos. O extraordinário sucesso da Shell (ela era a mais fraca das grandes sete empresas de petróleo; no final da década de 1980, tomara-se uma das mais forte, junto com a Exxon), durante um período de mudanças sem precedentes no cenário de exploração de petróleo - a formação da OPEC, as flutuações extremas no preço do petróleo e em sua disponibilidade e o colapso da União Soviética decorreu, em grande parte, do aprendizado de como trazer à tona e questionar os modelos mentais dos gerentes. Arie de Geus, vice-presidente de Planejamento da Shell nos anos 1980, diz que a adaptação e o crescimento contínuos em um ambiente de negócios em mudança dependem da "aprendizagem institucional, processo pelo qual as equipes gerenciais compartilham os modelos mentais da empresa, de seus mercados e de seus concorrentes. Por esse motivo, pensamos no planejamento como aprendizagem e no planejamento corporativo como aprendizagem institucional".³

O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro; aprender a desenterrar nossas imagens

internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise. Inclui também a capacidade de realizar conversas ricas em aprendizados, que equilibrem indagação e argumentação, em que as pessoas exponham, de forma eficaz, seus próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros.

- A construção de uma visão compartilhada. Se existe uma ideia sobre liderança que tenha inspirado as organizações durante milhares de anos foi a capacidade de ter uma imagem compartilhada do futuro que buscamos criar. É difícil pensar em alguma organização que tenha se mantido em uma posição de grandeza na ausência de metas, valores e missões profundamente compartilhados na organização. A IBM tinha o "serviço"; a Polaroid, a fotografia instantânea; a Ford tinha o transporte público para as massas e a Apple, a computação para as massas.⁴ Embora radicalmente diferentes, em termos de conteúdo e tipo, todas essas organizações conseguiram reunir as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comuns.

Quando existe uma visão genuína (em oposição à famosa "declaração de missão"), as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem. Porém, muitos líderes têm visões pessoais que nunca se traduzem nas visões compartilhadas que impulsionam uma organização. Muitas vezes, a visão compartilhada de uma empresa gira em torno do carisma de um líder ou de uma crise que estimula temporariamente a todos. No entanto, se tiverem escolha, a maioria das pessoas opta por perseguir um objetivo nobre, não apenas em épocas de crise, mas o tempo todo. O que falta é uma disciplina capaz de traduzir a visão indivi-

"Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos,...

dual em uma visão compartilhada - não um "livro de receitas", mas um conjunto de princípios e práticas orientadoras.

A prática da visão compartilhada envolve as habilidades de descobrir "imagens de futuro" compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação. Ao dominar essa disciplina, os líderes aprendem como é contraproducente tentar ditar uma visão, por melhores que sejam as suas intenções.

- **Aprendizagem em equipe.** Como uma equipe de gerentes comprometidos, com QI acima de 120, pode ter, coletivamente, um QI de 63? A disciplina da aprendizagem em equipe enfrenta esse paradoxo. Sabemos que as equipes podem aprender; nos esportes, no teatro, na ciência e até mesmo, ocasionalmente, nos negócios existem exemplos notáveis nos quais a inteligência da equipe excede a inteligência de seus membros, e nos quais o grupo desenvolve capacidades excepcionais de ação coordenada. Quando as equipes realmente estão aprendendo, não só produzem resultados extraordinários como também seus integrantes crescem com maior rapidez do que ocorreria de outra forma.

A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo "diálogo", a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro "pensar em conjunto". Para os gregos, *dia-logos* denotava o livre fluxo de significado em um grupo, permitindo novas ideias e percepções que os indivíduos não conseguiriam ter sozinhos. É interessante observar que muitas culturas "primitivas", como a dos índios norte-americanos, preservaram a prática do diálogo, mas essa prática se perdeu quase totalmente na sociedade moderna. Hoje, os princípios e as

práticas do diálogo estão sendo redescobertos e inseridos em um contexto contemporâneo. (Diálogo difere de "discussão", que é mais comum e tem suas raízes em "percussão" e "concussão", que significam literalmente atirar as ideias de um lado para outro em uma competição do tipo "tudo ou nada".)

A disciplina do diálogo envolve também o reconhecimento dos padrões de interação que dificultam a aprendizagem nas equipes. Os padrões de defesa frequentemente são profundamente enraizados na forma de operação da equipe. Se não forem detectados, minam a aprendizagem. Se percebidos, e trazidos à tona de forma criativa, podem realmente acelerar a aprendizagem.

A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Este é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá.

Se UMA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE fosse uma inovação de engenharia, como o avião ou um computador pessoal, os componentes seriam chamados de "tecnologias". Para uma inovação no comportamento humano, os componentes precisam ser vistos como *disciplinas*. Não entendo por "disciplina" uma "ordem cumprida" ou "forma de punição", mas sim um corpo de teoria e técnica, as quais devem ser estudadas e dominadas para serem colocadas em prática. Uma disciplina é um caminho de desenvolvimento para a aquisição de determinadas habilidades ou competências. Em qualquer disciplina - de tocar piano à engenharia elétrica -, há pessoas que nascem com um "dom", mas todos podem ter proficiência através da prática.

Praticar uma disciplina é ser um eterno aprendiz. Nunca se "chega" a um lugar; passa-se a vida aprimorando disciplinas. Jamais podemos dizer "somos uma organização que aprende", da mesma forma que não podemos dizer "sou uma pessoa iluminada". Quanto mais aprendemos, mais nos conscientizamos de nossa ignorância. Assim, uma empresa não pode ser "excelente" no sentido de ter chegado a um estado permanente de excelência; encontra-se sempre no estado de praticar as disciplinas de aprendizagem, de se tomar melhor ou pior.

A ideia de que as organizações podem se beneficiar de disciplinas não é inteiramente nova. Afinal, disciplinas gerenciais como a contabilidade existem há muito tempo. Mas as cinco disciplinas diferem das disciplinas gerenciais mais familiares na medida em que são disciplinas "pessoais". Cada uma tem a ver com nossa forma de pensar, com o que realmente queremos, e como interagimos e aprendemos uns com os outros. Nesse sentido, assemelham-se mais às disciplinas artísticas do que às disciplinas gerenciais tradicionais. Além disso, embora a contabilidade seja útil para acompanhar os números, nunca abordamos as tarefas mais sutis de construir organizações, de ampliar suas capacidades de inovação e criatividade, de desenvolver uma estratégia e elaborar políticas e estruturas por meio da assimilação de novas disciplinas. Talvez seja por isso que, muito frequentemente, as grandes organizações sobem de modo acelerado, desfrutando do seu momento ao sol, e depois voltem silenciosamente à sua posição de mediocridade.

Praticar uma disciplina é diferente de emular "um modelo". Muitas vezes, as inovações gerenciais são descritas em termos das "melhores práticas" das chamadas empresas líderes. Embora seja interessante, frequentemente acredito que essas descrições podem causar mais danos do que benefícios, levando a cópias

graduais e à eterna tentativa de imitação do modelo. Conforme um gerente da Toyota comentou certa vez após guiar centenas de visitas a executivos: "Eles sempre dizem 'Ah, você tem um sistema Kan Ban,* nós também. Você tem círculos de qualidade, nós também. Seus funcionários se encaixam no perfil necessário para exercer suas funções, os nossos também'. Eles veem as partes. O que não enxergam é de que maneira todas as partes trabalham juntas." Não acredito que as grandes organizações tenham se desenvolvido tentando emular outras, assim como não se pode alcançar a grandeza individual tentando copiar outra "grande personalidade".

Quando as cinco tecnologias componentes convergiram para criar o DC-3, nasceu o setor da aviação comercial. Mas o DC-3 não foi o fim do processo. Ao contrário, foi o precursor de um novo setor. Da mesma forma, à medida que convergirem, as cinco disciplinas da aprendizagem não criarão a organização que aprende, mas sim uma nova onda de experimentação e progresso.

A quinta disciplina

É vital que as cinco disciplinas se desenvolvam como um conjunto. Isso é desafiador, pois é muito mais difícil integrar novas ferramentas do que simplesmente aplicá-las separadamente. Mas as recompensas são enormes.

Por isso o pensamento sistêmico é a quinta disciplina, aquela que integra as outras, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Impede-as de serem truques separados ou o mais

* Sistema que mantém um fluxo contínuo dos produtos que estão sendo manufaturados. Traz como grande inovação o conceito de eliminar estoques. (*N. do E.*)

"Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos,

recente modismo para mudança organizacional. Sem uma orientação sistêmica, não há motivação para analisar as inter-relações entre as disciplinas. Ampliando cada uma das outras disciplinas, o pensamento sistêmico nos lembra continuamente que a soma das partes pode exceder o todo.

Por exemplo, a visão sem o pensamento sistêmico acaba projetando lindos quadros do futuro, sem uma compreensão profunda das forças que precisam ser dominadas para que possamos andar daqui para lá. Esse é um dos motivos pelos quais muitas empresas que adotaram o modismo da visão recentemente viram que uma visão nobre, isoladamente, não transforma o destino da empresa. Sem o pensamento sistêmico, a semente da visão é plantada em terreno árido. Se o pensamento não sistêmico predominar, descumpre-se a primeira condição para uma visão estimulante: a crença genuína de que podemos transformar nossa visão em realidade no futuro. Diremos: "Podemos concretizar nossa visão" (a maioria dos gerentes norte-americanos é condicionada a acreditar nisso), mas nossa visão tácita da realidade atual como um conjunto de condições criadas por outra pessoa nos trai.

Porém, para concretizar seu potencial, o pensamento sistêmico também precisa das disciplinas de construção de uma visão compartilhada, modelos mentais, aprendizagem em equipe e domínio pessoal. Construir uma visão compartilhada estimula o compromisso com o longo prazo. Os modelos mentais concentram-se na abertura necessária para revelar as limitações em nossas formas atuais de ver o mundo. A aprendizagem em equipe desenvolve a habilidade dos grupos de buscarem uma visão do quadro como um todo, que está além das perspectivas individuais. E o domínio pessoal estimula a motivação pessoal de aprender continuamente como nossas ações afetam nosso mundo. Sem o domínio pessoal, as pessoas ficam tão envolvidas na mentalidade reativa ("alguém/

alguma coisa está criando meus problemas") que se sentem profundamente ameaçadas pela perspectiva sistêmica.

Por fim, o pensamento sistêmico toma compreensível o aspecto mais sutil da organização que aprende - a nova forma pela qual os indivíduos se percebem e ao seu mundo. No coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade - em vez de nos vermos como algo separado do mundo passamos a nos ver conectados a ele; no lugar de considerar os problemas como causados por algo ou alguém "lá fora", enxergamos como nossas próprias ações criam os problemas pelos quais passamos. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la. Como disse Arquimedes: "Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos, moverei o mundo".

Metanoia - uma mudança de mentalidade

Quando perguntamos às pessoas como é a experiência de fazer parte de uma excelente equipe, o que destacam é o significado dessa experiência. As pessoas falam em fazer parte de algo maior do que elas mesmas, de estarem conectadas, de serem produtivas. Fica bastante claro que, para muitas delas, suas experiências como parte de equipes realmente excelentes sobressaem como períodos singulares, vividos ao máximo. Algumas passam o resto da vida buscando formas de voltar a captar esse espírito.

Na cultura ocidental, a palavra que descreve com maior precisão o que acontece em uma organização que aprende não foi muito usada nos últimos séculos. Trata-se de uma palavra que empregamos em nosso trabalho com as organizações há algumas décadas, mas sempre as advertimos, bem como a nós mesmos, para fazer uso dela comedidamente em público. A palavra é "metanoia" e

significa mudança de mentalidade. Esse termo tem uma história rica. Para os gregos, significava uma mudança ou alteração fundamental ou, mais literalmente, transcendência ("*meta*" - acima ou além, como em "metafísica") da mente ("noia" - da raiz "*nous*", de mente). Na tradição cristã gnóstica mais recente, assumiu um significado especial - o despertar da intuição compartilhada e o conhecimento direto de Deus. "Metanoia" provavelmente era um termo-chave para os primeiros cristãos, como João Batista. Na tradição católica, a palavra metanoia acabou sendo traduzida como "arrependimento".

Entender o sentido de "metanoia" é entender o significado mais profundo de "aprendizagem", pois essa também envolve uma alteração fundamental ou movimento da mente. O problema de se falar sobre "organizações que aprendem" é que "aprendizagem" perdeu seu significado central no uso contemporâneo. A maioria das pessoas chega a desviar o olhar quando falamos sobre "aprendizagem" ou "organizações que aprendem". Essas palavras tendem a evocar imediatamente a imagem de uma pessoa sentada de forma passiva em uma sala de aula, ouvindo, seguindo instruções e tentando agradar o professor ao evitar cometer erros. Não é surpresa, portanto, que no uso cotidiano aprendizado tenha se tornado sinônimo de "intemalização de informações". "Sim, aprendi isso naquele curso de ontem." No entanto, a intemalização de informações tem pouca relação com o verdadeiro aprendizado. Seria um contrassenso dizer: "Acabei de ler um excelente livro que ensina a andar de bicicleta - agora já sei andar de bicicleta".

A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem, tomamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem, percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Pela aprendizagem.

ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem. O antropólogo Edward Halls afirma "Seres humanos são os organismos que aprendem por excelência. O desejo de aprender é tão forte quanto o sexual - ele começa cedo e dura muito tempo."⁵ É esse, portanto, o significado básico de uma "organização que aprende" - uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro. Para uma organização como essa, não basta apenas sobreviver. "A aprendizagem visando à sobrevivência" ou o que conhecemos mais comumente como "aprendizagem adaptativa" é importante - na verdade, é necessária. Mas, para uma organização que aprende, a "aprendizagem adaptativa" deve ser somada à "aprendizagem generativa", a aprendizagem que amplia nossa capacidade de criar.

Algumas corajosas empresas pioneiras estão indicando o caminho, mas o território do desenvolvimento das organizações que aprendem continua, em grande parte, inexplorado. Tenho grande esperança de que este livro possa acelerar essa exploração.

Colocando as ideias em prática

Não clamo para mim o crédito pela criação das cinco grandes disciplinas deste livro. As cinco disciplinas descritas a seguir representam as experiências, as pesquisas, os escritos e as invenções de centenas de pessoas. Mas trabalho com todas as disciplinas há anos, aperfeiçoando ideias sobre elas, colaborando em pesquisas e introduzindo-as em organizações ao redor do mundo.

Quando iniciei o curso de graduação no Massachusetts Institute of Technology, já estava convencido de que grande parte dos problemas que a humanidade enfrentava dizia respeito à nossa

falta de capacidade de entender e gerenciar os sistemas cada vez mais complexos de nosso mundo. De lá para cá aconteceram poucas coisas capazes de modificar minha visão. Hoje, a constante lacuna entre "ter" e "não ter" e a consequente instabilidade política e social, a corrida armamentista, os problemas ambientais, o comércio internacional de drogas, os persistentes déficits orçamentários e comerciais dos Estados Unidos e sua consequente fragilidade financeira atestam em favor de um mundo em que os problemas tomam-se cada vez mais complexos e interligados. Desde o início do meu curso no MIT, senti-me atraído pelo trabalho de Jay Forrester, pioneiro da computação que havia mudado de área para desenvolver o que chamou de "dinâmica de sistemas".* Jay afirmava que as causas de muitos dos maiores problemas públicos, da decadência urbana à ameaça ao meio ambiente global, estão nas políticas muito bem-intencionadas que foram desenvolvidas para resolvê-los. Esses problemas eram "de fato sistemas" que levaram os governantes a intervenções concentradas em sintomas óbvios, e não nas causas subjacentes, o que produzia benefícios a curto prazo mas também danos a longo prazo, e estimulava a necessidade de outras intervenções sintomáticas.

Quando iniciei minha tese de doutorado, logo comecei a conhecer líderes empresariais que vinham visitar nosso grupo do MIT para aprender sobre pensamento sistêmico. Eram pessoas profundamente conscientes das inadequações dos métodos gerenciais predominantes. Estavam envolvidas no desenvolvimento de novos tipos de organizações - descentralizadas e não hierárquicas,

* Dinâmica de sistemas é uma metodologia para a construção de modelos de simulação em computador com o objetivo de se estudar o comportamento dos sistemas. Como referência, consulte *Industrial Dynamics*, de Jay Forrester (Productivity Press, 1961). (*N. do E.*)

dedicadas ao bem-estar e ao crescimento dos funcionários, bem como ao sucesso. Algumas haviam criado filosofias empresariais radicais baseadas em valores essenciais de liberdade e responsabilidade. Outras haviam desenvolvido projetos organizacionais inovadores. Todas tinham em comum o comprometimento e a capacidade de inovar, ausentes em outros setores. Aos poucos, fui percebendo por que a empresa é o *locus* da inovação em uma sociedade aberta. Apesar de qualquer influência que as antigas formas de pensar possam ter exercido sobre a mentalidade empresarial, a empresa tem uma liberdade de experimentar ausente no setor público e, muitas vezes, em organizações sem fins lucrativos. Possui também um "resultado" claro, permitindo assim que os experimentos possam ser avaliados, pelo menos em princípio, por critérios objetivos.

Mas por que essas pessoas estavam interessadas no pensamento sistêmico? Muitas vezes, os experimentos organizacionais mais audaciosos estavam fracassando. A autonomia local produzia decisões de negócios desastrosas para a organização como um todo. Exercícios de "formação de equipes" eram centrados em melhorar o relacionamento entre pessoas que sustentavam modelos mentais radicalmente diferentes sobre o sistema empresarial. As empresas uniam-se em épocas de crise, para depois perder toda a inspiração quando os negócios melhoravam. Organizações que começaram como sucessos estrondosos, com as melhores intenções possíveis com relação aos clientes e funcionários, viam-se presas em espirais descendentes que pioravam a cada vez que se tentava revertê-las.

Por isso, na época em que eu era estudante e, mais tarde, um jovem professor, todos nós acreditávamos que as ferramentas do pensamento sistêmico poderiam ser importantes nessas empresas. Ao trabalhar com empresas diferentes, passei a ver por que o pensamento sistêmico, em si, não bastava. Era necessário um

'Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos,...

novo tipo de profissional que realmente tirasse o maior proveito desse pensamento. Na época, meados da década de 1970, começa a surgir uma noção de como poderia ser esse profissional, porém essa noção ainda não havia se cristalizado. Isso começou a acontecer com os líderes do nosso grupo no MIT em meados da década de 1980: William O'Brien, da Hanover Insurance; Arie de Geus, da Shell; Edward Simon, da Herman Miller, e Ray Stata, CEO da Analog Devices. O grupo continuou por uma década, junto com líderes da Apple, Ford, Polaroid e Trammel Crow.

Durante 25 anos, também participei do desenvolvimento e da realização dos *workshops* sobre liderança, que apresentavam pessoas de todos os níveis às ideias da quinta disciplina derivadas do nosso trabalho no MIT. Essas ideias eram combinadas ao trabalho inovador da Innovation Associates (IA) na construção de uma visão compartilhada e domínio pessoal, e esses workshops continuam até hoje como parte da Society for Organizational Learning (SoL) mundial. Na época em que a edição original de *A quinta disciplina* foi publicada, mais de quatro mil gerentes participaram de nossos *workshops*. Eles eram, de fato, o público-alvo do livro. (Quando ficou visível que mais pessoas estavam utilizando o livro como uma introdução à organização que aprende, criamos, em 1994, *A quinta disciplina*: caderno de campo, repleto de ferramentas práticas, casos reais e dicas, com o objetivo de ser, efetivamente, uma introdução melhor). Ao longo dessas experiências, o foco inicial nos executivos sênior se expandiu, e ficou evidente que as disciplinas básicas como pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, aprendizado em equipe e visão compartilhada eram relevantes para professores, administradores públicos e autoridades eleitas, estudantes e pais. Todos ocupavam importantes posições de liderança. Todos estavam em "organizações" que ainda tinham um potencial oculto para a criação de seu futuro. Todos

sentiam que, para aproveitar esse potencial, era necessário desenvolver suas próprias capacidades, ou seja, aprender.

Portanto, este livro destina-se aos aprendizes, especialmente àqueles interessados na arte e prática da aprendizagem coletiva.

Para os gerentes, este livro deve servir para identificar as práticas, habilidades e disciplinas específicas que façam com que a construção de organizações não continue sendo uma arte secreta (ainda que permaneça uma arte).

Para os pais, este livro deve ajudar a deixar que nossos filhos sejam nossos mestres, e nós os seus - pois eles têm muito a nos ensinar sobre a aprendizagem como forma de vida.

Para os cidadãos, o diálogo sobre os motivos pelos quais as organizações contemporâneas não são especialmente boas aprendizes - e sobre o que é necessário para construir uma organização que aprende - revela algumas das ferramentas necessárias às comunidades e sociedades que querem se tornar aprendizes mais aptas.



2 Sua organização tem uma deficiência de aprendizagem?

SÃO POUCAS AS GRANDES EMPRESAS que chegam à idade média de uma pessoa. Em 1983, um levantamento da Royal Dutch/Shell revelou que um terço das empresas relacionadas pela *Fortune 500*, em 1970, havia desaparecido.¹ A Shell estimou que o tempo de vida médio das grandes indústrias é inferior a quarenta anos, praticamente metade do tempo de vida de um ser humano! Desde então esse estudo foi repetido pela EDS e várias outras empresas, e serviu como ponto de referência para o livro de *Good to great*, de James Collins. As chances são de 50 por cento de que os leitores deste livro vejam a empresa em que trabalham desaparecer ao longo de sua carreira profissional.

Na maioria das empresas que "desaparecem", há muitos indícios prévios da existência de problemas. Entretanto, esses indícios são ignorados, mesmo quando alguns gerentes têm ciência deles.

A organização como um todo não consegue reconhecer as ameaças iminentes, compreender-lhes as implicações ou encontrar alternativa a elas.

Talvez, segundo a lei da "sobrevivência do mais apto", a morte contínua de empresas seja benéfica à sociedade. Por mais doloroso que seja para seus funcionários e donos, trata-se simplesmente da rotatividade do solo econômico, redistribuindo os recursos de produção a novas empresas e culturas. Mas e se a taxa de mortalidade das empresas for apenas um sintoma de problemas mais profundos que afligem a todas, e não apenas as que morrem? E se até as empresas bem-sucedidas são incapazes de aprender e apenas sobrevivem sem jamais explorar todo o seu potencial? E se, à luz do que as organizações *poderiam ser*, "excelência" for, na verdade, "mediocridade"?

Não é por acaso que a maioria das organizações tem dificuldades de aprendizagem. A forma como são projetadas e gerenciadas, a maneira como os cargos são definidos e, mais importante, o modo como todos fomos ensinados a pensar e interagir (não só nas organizações mas em uma perspectiva mais ampla), tudo isso cria deficiências cruciais de aprendizagem. Essas ocorrem independentemente dos grandes esforços de profissionais brilhantes e comprometidos. Geralmente, quanto mais tentam resolver os problemas, piores os resultados. No entanto, alguma aprendizagem desenvolve-se a despeito dessas deficiências, visto que ela permeia, em maior ou menor grau, todas as organizações. Se as deficiências de aprendizagem são trágicas em crianças, especialmente quando não detectadas, mais alarmantes ainda se mostram nas organizações, onde em geral são amplamente ignoradas. A primeira etapa para corrigir tal situação é começar a identificar as sete deficiências de aprendizagem:

1. "Eu sou meu cargo"

Somos treinados para sermos leais ao cargo que ocupamos - tanto que o confundimos com a nossa própria identidade. Uma grande siderúrgica norte-americana, que começou a fechar fábricas no início da década de 1980, ofereceu treinamento aos operários realocados em novas funções. Porém, o treinamento nunca "deslanchou"; os operários preferiram o desemprego ou "fazer bicos". Psicólogos foram contratados para descobrir o porquê e perceberam que eles estavam sofrendo de uma crise aguda de identidade. "Como posso fazer outra coisa?", diziam. "*Sou* torneiro mecânico."

Quando alguém pergunta a uma pessoa o que ela faz para viver, a maioria descreve as tarefas que executa no dia a dia, e não o *propósito* maior da empresa onde trabalha. A maioria se vê dentro de um "sistema" sobre o qual tem pouca ou nenhuma influência. Elas "fazem seu trabalho", dedicam seu tempo e tentam conviver com forças sobre as quais não exercem controle algum. Consequentemente, tendem a considerar suas responsabilidades limitadas às fronteiras do próprio cargo.

Há alguns anos, gerentes de uma indústria de automóveis em Detroit contaram-me que desmontaram um carro japonês para descobrir como os concorrentes conseguiam produzir automóveis com extraordinária precisão e confiabilidade a um custo baixo executando um determinado processo de montagem. Descobriram que o mesmo modelo de parafuso era usado em três locais diferentes do bloco do motor. Em cada ponto, o parafuso era utilizado para fixar um tipo diferente de componente. No carro norte-americano, o mesmo processo de montagem utilizava três parafusos distintos, que exigiam três chaves específicas e três estoques de parafu-

soz diferentes - tomando a montagem do carro muito mais lenta e cara. Por que os norte-americanos usam parafusos diferentes? Porque a organização responsável pelo projeto em Detroit contava com três grupos de engenheiros, cada grupo responsável "exclusivamente pelo seu componente". Os japoneses tinham um único projetista responsável pela montagem do motor e, provavelmente, com muitas outras responsabilidades. A ironia é que cada grupo de engenheiros norte-americanos considerava seu trabalho bem-sucedido porque *seu* parafuso e *sua* montagem funcionavam perfeitamente bem.

Quando as pessoas na organização se concentram exclusivamente no cargo que ocupam, elas têm pouco senso de responsabilidade em relação aos resultados da interação de todos os outros cargos. Além disso, quando os resultados são frustrantes, talvez seja muito difícil descobrir as razões. Resta apenas presumir que alguém "fez alguma besteira".

2. "O inimigo está lá fora"

Certa vez, um amigo, técnico de futebol, contou-me a história de um menino que, depois de cruzar três bolas na grande área, sem sucesso, tirou as chuteiras e caminhou para o vestiário. "Será que ninguém consegue cabecear uma bola nesse maldito campo?"

Existe em cada um de nós uma propensão de encontrar alguém ou algo, uma razão externa para culpar quando as coisas não dão certo. Algumas organizações elevam essa propensão ao status de mandamento: "Encontrarás sempre um agente externo para culpar". O marketing culpa a produção: "Não conseguimos cumprir as metas de vendas porque nossa qualidade não é competitiva". A produção culpa a enge-

nharia. A engenharia culpa o marketing: "Se pelo menos eles parassem de estragar nossos projetos e nos deixassem fazer o que sabemos fazer, seríamos líderes do setor".

Na verdade, a síndrome de "o inimigo está lá fora" é um subproduto de "eu sou meu cargo", e das formas não sistêmicas de olhar o mundo favorecidas por essa abordagem. Quando nos concentramos apenas no cargo que ocupamos, não conseguimos enxergar como nossas ações se estendem além dessas fronteiras. Quando as consequências acabam retomando e nos prejudicando, interpretamos incorretamente esses novos problemas como se fossem provocados por causas externas. Como uma pessoa que está sendo perseguida pela própria sombra, aparentemente não conseguimos nos livrar deles.

A síndrome de "o inimigo está lá fora" não se limita à culpa *dentro* da organização. Durante os últimos anos de operação, a antes extremamente bem-sucedida People Express reduziu preços, impulsionou o marketing e comprou a Frontier Airlines - tudo isso em uma tentativa desesperada de combater o que considerava a *causa* da crise da empresa: concorrentes cada vez mais agressivos. Contudo, nenhuma dessas iniciativas recuperou os prejuízos crescentes ou resolveu o problema essencial da empresa, a qualidade do serviço, que havia diminuído tanto que a redução de tarifas era a única forma de atrair os clientes.

Por muitos anos, as empresas norte-americanas que perderam espaço para concorrentes estrangeiros culparam os baixos salários pagos em alguns países, os sindicatos, as medidas do governo ou os clientes que "nos traem" comprando produtos de uma outra empresa. "O inimigo está lá fora", entretanto, é quase sempre uma história incompleta. Nor-

malmente, "lá fora" e "aqui dentro" pertencem a um sistema único. Essa deficiência de aprendizagem toma praticamente impossível detectar mecanismos de alavancagem que podemos usar para lidar com os problemas que ocorrem "aqui dentro" e aumentam a distância entre nós e o "lá fora".

3. A ilusão de assumir o controle

A moda é ser "proativo". Frequentemente, os gerentes proclamam a necessidade de assumir o controle ao enfrentar problemas difíceis. O que querem dizer com isso é que devemos enfrentar as dificuldades, parar de esperar que uma outra pessoa faça alguma coisa, e resolver os problemas antes que se transformem em crises. Em especial, "ser proativo" normalmente é considerado antídoto para "ser reativo" - esperar até que a situação fuja do controle para tomar uma atitude. Mas será que apenas assumir uma atitude enérgica contra um inimigo externo é ser proativo?

Não faz muito tempo, a equipe gerencial de uma empresa de seguros com a qual estávamos trabalhando foi contaminada pelo vírus da "proatividade". O chefe da equipe, um talentoso vice-presidente, estava prestes a fazer um discurso anunciando que a empresa dispensaria os serviços de advogados externos, que faziam um número cada vez maior de acordos fora dos tribunais. A empresa criaria sua própria equipe jurídica, a fim de levar um maior número de processos a julgamento, em vez de resolvê-los fora dos tribunais.

Foi então que eu e outros membros da equipe começamos a analisar de uma perspectiva mais sistêmica os efeitos possíveis dessa ideia; o provável percentual de processos que poderiam ser ganhos nos tribunais, o quase certo percentual de processos perdidos, os custos mensais diretos e indire-

tos, independentemente de ganhar ou perder uma disputa, e o tempo de permanência dos processos em litígio. O interessante é que os cenários da equipe indicavam um *aumento* dos custos totais, pois, devido à qualidade da investigação realizada no início da maioria dos casos, a empresa simplesmente não conseguiria vencer um número deles suficiente para compensar os custos do aumento de litígios. O vice-presidente rasgou seu discurso.

Com bastante frequência, "proatividade" é reatividade disfarçada. Quando nos tornamos apenas mais agressivos, combatendo "o inimigo lá fora", estamos reagindo - independentemente de como chamamos essa atitude. A verdadeira proatividade consiste em perceber qual é a nossa contribuição para nossos próprios problemas. É um produto da nossa maneira de pensar, e não do nosso estado emocional.

4. A fixação em eventos

Duas crianças começam a brigar em um playground e você corre para separá-las. Mariazinha diz: "Bati nele porque ele pegou a minha bola". Joãozinho retruca: "Peguei a bola dela porque ela não me deixa brincar com seu avião". Mariazinha rebate: "Ele não pode brincar com o meu avião porque ele quebrou a hélice". O adulto, em sua sabedoria, argumenta: "Parem com isso, crianças. Vamos lá, façam as pazes". Porém, será que somos diferentes das crianças quando tentamos explicar os problemas em que nos metemos? Estamos condicionados a ver a vida como uma série de acontecimentos e, para cada um deles, acreditamos haver uma causa óbvia.

Nas organizações, as conversas são dominadas por uma preocupação com os eventos: as vendas do mês passado, os novos cortes no orçamento, o faturamento do último tri-

mestre, quem acaba de ser promovido ou demitido, o novo produto que os concorrentes acabaram de anunciar, o atraso no lançamento do nosso novo produto e assim por diante. A mídia reforça a ênfase nos eventos a curto prazo - afinal, se aconteceu há mais de dois dias, já não é mais "notícia". O foco nos eventos leva-nos a "explicar" tudo utilizando eventos: "A queda média do índice Dow Jones hoje foi de dezesseis pontos", anuncia o jornal, "provocada pelos baixos lucros do quarto trimestre divulgados ontem." Essas explicações, embora possam ser verdadeiras, nos impedem de identificar os padrões de mudança a longo prazo que estão por trás e de compreender as causas que provocam esses padrões.

Na verdade, nossa fixação nos eventos é parte de nossa programação evolutiva. Se você quisesse criar um homem das cavernas com chances de sobrevivência, a habilidade de contemplar o cosmos não seria um critério de projeto altamente valorizado. O *importante* é a habilidade de olhar sobre o ombro esquerdo e enxergar o tigre-dos-dentes-de-sabre, e reagir rápido. A ironia é que, *hoje, as principais ameaças à sobrevivência, tanto nas organizações quanto em nossas sociedades, não vêm dos eventos súbitos mas de processos lentos e graduais*: a corrida armamentista, a degeneração do meio ambiente, a erosão do sistema educacional público de uma sociedade e a queda da qualidade do projeto ou produto (pelo menos em relação à qualidade dos concorrentes) são processos lentos, graduais.

Não se pode manter a aprendizagem generativa em uma organização se a mentalidade das pessoas for dominada pelos eventos de curto prazo. Se nos concentrarmos neles, a alternativa mais eficaz é prever o evento antes que ocorra, para que possamos reagir da melhor forma possível. Mas não aprendemos a criar com isso.

5. A parábola do sapo escaldado

A inadaptação às crescentes ameaças à sobrevivência aparece com tanta frequência nos estudos sistêmicos dos fracassos das empresas que está dando origem à parábola do "sapo escaldado". Se você colocar um sapo em uma panela de água fervendo, ele tentará pular para fora da panela imediatamente. Mas, se colocar o sapo em uma panela com água à temperatura ambiente, sem assustá-lo, ele ficará dentro da panela. Agora, se colocar a panela no fogo e aumentar gradativamente a temperatura, acontecerá uma coisa bastante interessante. Quando a temperatura aumentar de 20 para 30 graus, o sapo não se mexerá. Na verdade, dará sinais de que está gostando. Porém, à medida que a temperatura for aumentando gradativamente, o sapo ficará cada vez mais tonto, até que não será mais capaz de sair da panela. Embora nada o impeça de pular, ele continuará na panela, até ser escaldado. Por quê? Porque, nos sapos, o mecanismo interno que detecta as ameaças à sobrevivência é regulado para identificar mudanças súbitas do meio ambiente, e não mudanças lentas e graduais.

A mesma coisa aconteceu com a indústria automobilística norte-americana. Na década de 1960, dominava o mercado nos EUA. Essa situação começou a mudar muito devagar. Com certeza, as Três Grandes de Detroit* não consideravam o Japão uma ameaça séria à sua sobrevivência em 1962, quando a participação japonesa no mercado norte-americano era inferior a 4 por cento. Nem em 1967, quando era menos de 10 por cento. Nem em 1974, quando era inferior a 15 por cento.

* As Três Grandes de Detroit são a General Motors, a Ford e a Chrysler. (N. do E.)

As Três Grandes só começaram a analisar de uma forma crítica suas próprias práticas e premissas básicas no início da década de 1980, quando a participação japonesa no mercado norte-americano cresceu para 21,3 por cento. Em 1990, os japoneses detinham cerca de 25 por cento do mercado e, em 2005, perto de 40 por cento.² Dada a situação das indústrias automobilísticas norte-americanas, ainda não se sabe com certeza se esse sapo, em especial, terá força suficiente para pular para fora da panela de água quente.

Para aprendermos a identificar processos lentos e graduais, precisamos reduzir nosso ritmo frenético e prestar atenção tanto aos eventos sutis quanto aos drásticos. Se você sentar às margens de uma lagoa e ficar observando, inicialmente não verá coisa alguma. Entretanto, basta continuar olhando e, cerca de dez minutos depois, subitamente a lagoa ganhará vida. Um mundo de belas criaturas sempre esteve lá; no entanto, esse mundo se movimenta um pouco mais lento, o que impede que você o veja imediatamente. O problema é que nossa mente está bloqueada em uma única frequência - é como se só pudéssemos ver em 78 rpm; não conseguimos enxergar em 33 rpm. Não conseguiremos nos livrar do destino do sapo enquanto não aprendermos a diminuir o ritmo e perceber os processos graduais que, frequentemente, representam as maiores ameaças.

6. A ilusão de aprender com a experiência

O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. Na verdade, aprendemos a comer, engatinhar, caminhar e nos comunicar através de um processo direto de tentativa e erro - tomamos uma atitude, observamos as consequências e então assumimos ou não outra diferente. Mas o que ocorre

quando não podemos mais observar os resultados de nossas ações? O que acontece quando as principais consequências de nossas atitudes ocorrem em um futuro distante ou em uma parte longínqua do sistema maior no qual atuamos? Cada um de nós tem um "horizonte de aprendizado", uma amplitude de visão no tempo e no espaço dentro da qual avaliamos nossa eficácia. Quando nossas atitudes geram consequências que se estendem além do nosso horizonte de aprendizado, torna-se impossível aprender com a experiência direta.

Aí está o *dilema essencial da aprendizagem* que as organizações têm de enfrentar: *aprendemos melhor com a experiência, todavia nunca experimentamos diretamente as consequências de nossas decisões mais importantes*. As mais críticas dentro de uma organização geram consequências que atingem o sistema como um todo e se estendem por anos ou décadas. Decisões na área de P&D geram consequências de primeira ordem no marketing e na produção. O investimento em novas instalações e processos de produção influencia a qualidade e a confiabilidade da entrega durante uma década ou mais. A promoção dos profissionais certos a posições de liderança pode influenciar a estratégia e o clima organizacional de uma empresa durante anos. Estas são exatamente as decisões em que há a menor oportunidade de aprendizagem por tentativa e erro.

E difícil identificar os ciclos e, consequentemente, aprender com eles, quando o seu tempo de duração é superior a um ou dois anos. Draper Kauffman Jr., autor que se dedica ao pensamento sistêmico, ressalta que a maioria das pessoas tem memória curta. "Quando ocorre uma disponibilidade excessiva de mão de obra em uma área específica", escreveu.

"todos comentam o grande excedente e os jovens se afastam dessa área. Em alguns anos, isso gera uma carência, o número de oportunidades de emprego aumenta bastante e os jovens são freneticamente atraídos em direção a essa área - gerando um novo excedente. Obviamente, o melhor momento para começar um treinamento em uma função é quando as pessoas já estão comentando a sobra de mão de obra há alguns anos e pouca gente está entrando nessa área. Desta forma, você conclui o treinamento no momento em que a carência aparece."³

Tradicionalmente, as organizações tentam superar a dificuldade de enfrentar a amplitude do impacto das decisões dividindo sua estrutura em componentes. Instituem hierarquias funcionais que as pessoas conseguem "abraçar" com mais facilidade. Contudo, as divisões funcionais se transformam em feudos e o que um dia foi uma conveniente divisão do trabalho se transforma em "chaminés" que eliminam o contato entre as funções. Resultado: a análise dos problemas mais importantes da empresa, as questões complexas que atravessam os limites funcionais, torna-se um exercício arriscado ou inexistente.

7. O mito da equipe gerencial

Sempre preparada para enfrentar esses dilemas e deficiências, surge a "equipe gerencial", um conjunto de gerentes sensatos e experientes que representam as diferentes funções e áreas de *expertise** da organização. Juntos, espera-se que identifiquem questões interfuncionais complexas.

* O termo *expertise* tem o significado de perícia, especialidade ou destreza. (N. do E.)

críticas à organização. Todavia, como podemos acreditar realmente que uma equipe típica de gerentes será capaz de superar essas deficiências de aprendizagem?

Com muita frequência, as equipes tendem a gastar seu tempo lutando pelo seu pedaço, impedindo que qualquer coisa as faça parecer pessoalmente incompetentes e fingindo que todos apoiam a estratégia coletiva da equipe - mantendo a aparência de um grupo coeso. Para manter a imagem, buscam abafar as divergências; pessoas com sérias reservas evitam manifestá-las publicamente e as decisões conjuntas são compromissos diluídos, refletindo algo com que todos podem conviver ou a visão de uma pessoa imposta à equipe. Quando há divergências, normalmente elas são expressas de forma a atribuir culpa, polarizar opiniões, sem revelar as diferenças subjacentes nas premissas e experiências de cada um, nem permitir que a equipe como um todo aprenda.

"A maioria das equipes gerenciais rompe sob pressão", escreve Chris Argyris, professor de Harvard - um antigo estudioso da aprendizagem nas equipes gerenciais. "A equipe pode funcionar muito bem com os problemas de rotina. Porém, quando enfrenta problemas complexos que podem ser embaraçosos ou ameaçadores, o 'espírito de equipe' parece ir para o buraco."⁴

Argyris argumenta que a maioria dos gerentes considera a indagação coletiva inerentemente ameaçadora. A escola nos educa para nunca admitir que não sabemos a resposta e a maioria das empresas reforça essa lição, recompensando as pessoas competentes em defender seus pontos de vista, e não em indagar sobre problemas complexos. (Quando foi a última vez em que você viu um colega de trabalho ser recompensado por levantar questões difíceis sobre as atuais

políticas da empresa, em lugar de resolver problemas urgentes?) Mesmo quando nos sentimos inseguros ou ignorantes, aprendemos a nos proteger da dor de parecer inseguro ou ignorante. Esse processo por si só bloqueia novas compreensões que possam nos ameaçar. A consequência é o que Argyris chama de "incompetência hábil" - equipes repletas de pessoas inacreditavelmente qualificadas em impedir a sua aprendizagem.

Deficiências e disciplinas

Convivemos com essas deficiências de aprendizagem há muito tempo. Em *The March of Folly*, Barbara Tuchman traça a história de devastadoras políticas de larga escala "que foram contra os interesses pessoais dos seus idealizadores",⁵ da queda de Tróia ao envolvimento norte-americano no Vietnã. Em histórias sucessivas, os líderes não foram capazes de perceber as consequências de suas próprias políticas, mesmo quando alertados previamente de que sua própria sobrevivência corria risco. Nas entrelinhas do texto de Tuchman, pode-se perceber que os monarcas franceses da dinastia Valois no século XIV sofriam de deficiências do tipo "eu sou meu cargo" - quando desvalorizaram a moeda, literalmente não perceberam que estavam conduzindo a nova classe média francesa em direção à insurreição.

Em meados do século XVIII, a Grã-Bretanha registrou um terrível caso de sapo escaldado. Segundo Tuchman, "os ingleses viveram uma década de conflito crescente com as colônias [norte-americanas] sem que um único representante [oficial inglês], muito menos um ministro, atravessasse o Atlântico... para descobrir o que estava ameaçando o relacionamento..."⁶ Em 1776, com o início da Revolução Norte-Americana, o relacionamento foi irreversível-

mente ameaçado. Em uma outra passagem, Tuchman descreve os cardeais da Igreja Católica nos séculos XV e XVI, uma "equipe" gerencial trágica, cuja fidelidade exigiu manter uma aparência de harmonia. Entretanto, as punhaladas pelas costas (em alguns casos, literalmente punhaladas pelas costas) trouxeram à cena papas oportunistas, cujos abusos de poder provocaram a Reforma Protestante.

Mais recentemente, o historiador Jared Diamond contou uma história similar na qual a arrogância e o desconhecimento levaram ao extermínio, porém, dessa vez, as vítimas foram civilizações inteiras. Dos Maias aos habitantes da Polinésia, Diamond mostrou de que forma impérios poderosos entraram em colapso, frequentemente em curtos períodos de tempo. Como as organizações que fracassam, muitos integrantes do império sentiram que algo não estava bem, mas seus instintos defenderam mais fortemente a maneira tradicional de agir do que o questionamento - e deixaram de desenvolver a capacidade de mudar.⁷

Os tempos de hoje não são menos perigosos e persistem as mesmas deficiências de aprendizagem, além de suas consequências. Acredito que as cinco disciplinas das organizações que aprendem podem atuar como antídotos a essas deficiências de aprendizagem. Mas, primeiro, é preciso enxergá-las mais claramente - pois, com assiduidade, elas se encontram perdidas em meio aos violentos eventos do dia a dia.



3 Prisioneiros do sistema ou prisioneiros do nosso próprio pensamento?

PARA QUE AS DEFICIÊNCIAS DE APRENDIZAGEM sejam vistas funcionando, é útil começar com uma experiência de laboratório - um microcosmo do funcionamento da organização verdadeira, em que podemos perceber as consequências das nossas decisões com mais clareza do que seria possível nas organizações do mundo real. Por isso, várias vezes convidamos pessoas para participar de uma simulação chamada "o jogo da cerveja", desenvolvido inicialmente na década de 1960 na Sloan School of Management do MIT. Em função de ser uma "réplica em laboratório" de um contexto real, e portanto não ser a realidade em si, podemos isolar as deficiências e suas causas com maior precisão do que seria possível nas organizações do mundo real. Isto revela que os problemas têm sua origem mais nas formas básicas de pensar e interagir do que nas peculiaridades da estrutura e política organizacionais.

O jogo da cerveja desempenha este papel ao nos colocar em um tipo de organização pouco percebido, mas amplamente predominante: um sistema responsável por produzir e expedir bens comerciais, como acontece em todos os países industrializados. Nesse caso, trata-se de um sistema de produção e distribuição de uma única marca de cerveja. Os jogadores, em qualquer posição, têm total liberdade para tomar qualquer decisão que lhes pareça prudente. Sua única meta é administrar sua posição da melhor forma possível, a fim de maximizar seus lucros.¹

Assim como em muitos outros jogos, as instruções do jogo da cerveja podem ser expostas na forma de uma história. Existem três personagens principais - um varejista, um atacadista e o diretor de marketing.² Essa história é contada sob o ponto de vista de cada um dos jogadores.

O varejista

Faça de conta que você é um comerciante varejista. Talvez o gerente de uma das lojas superiluminadas de uma cadeia de lojas 24 horas, localizada em uma das esquinas de um bairro no subúrbio. Ou então dono de uma mercearia familiar em uma rua com casas de tijolos aparentes, de estilo vitoriano. Ou mesmo proprietário de uma distribuidora de bebidas em uma estrada secundária.

Independentemente da aparência da loja, ou do que você vende, a cerveja é a alma do seu negócio. Não é só uma boa fonte de lucros como um chamariz para aqueles que, talvez, possam entrar na loja e comprar também pipocas e batatas fritas. Você possui em estoque pelo menos uma dúzia de marcas diferentes e mantém um certo controle da quantidade de caixas no estoque.

Uma vez por semana um caminhão de entrega estaciona nos fundos da loja. Você entrega ao motorista um formulário com o

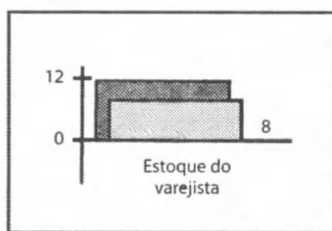
pedido da semana. O motorista, depois de terminar seu itinerário, entrega seu pedido ao atacadista, que o processa, organiza os pedidos a serem entregues numa sequência adequada e expede a encomenda para a sua loja. Em função de todo esse processamento, você está acostumado a um atraso de quatro semanas, em média, na entrega dos pedidos; em resumo, a mercadoria chega à sua loja quatro semanas depois de o pedido ser feito.

Você e o atacadista da cerveja nunca conversam pessoalmente. Comunicam-se apenas através das anotações no formulário de pedidos. Você nem sequer o encontrou; conhece apenas o motorista do caminhão. E há um bom motivo para isso: existem centenas de produtos na sua loja. Dezenas de atacadistas os entregam. Enquanto isso, o atacadista que lhe vende a cerveja lida com entregas a várias centenas de lojas, em dezenas de cidades diferentes. Entre o seu fluxo uniforme de clientes e o atendimento dos pedidos pelo atacadista, quem tem tempo para jogar conversa fora?

Uma das marcas de cerveja mais solicitadas é chamada Lover's Beer. Você ouviu dizer que é fabricada por uma cervejaria pequena, porém eficiente, localizada a uns 500 quilômetros. Não é uma marca muito famosa; na verdade, a cervejaria nem faz propaganda. Porém, toda semana, tão regular quanto a entrega matinal do seu jornal, saem de suas prateleiras quatro caixas da Lover's Beer. Claro, seus clientes são jovens - na faixa dos vinte e poucos anos - e volúveis; mas, de alguma forma, para cada um que evolui para uma Antartica ou para uma Brahma, há um irmão ou uma irmã mais nova para substituí-lo.

Para certificar-se de que você sempre tenha Lover's Beer, você procura manter sempre doze caixas na loja. Isso significa fazer o pedido de quatro caixas toda segunda-feira, quando chega o caminhão de entrega. Uma semana após a outra. A essa altura, você toma como certa a rotatividade de quatro caixas no estoque; é algo

inteiramente atrelado à imagem que você tem em mente sobre o desempenho da cerveja. Não é preciso pensar muito para fazer o pedido. A ladainha é sempre a mesma: "Ah sim. Lover's Beer: quero quatro caixas".



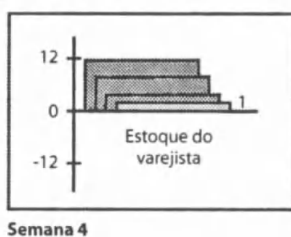
Semana 2

Semana 2: Sem aviso prévio, em uma dada semana de outubro (vamos chamá-la de Semana 2), as vendas da cerveja dobram. Pulam de quatro para oito caixas. Tudo bem, raciocina: você guarda **um** excedente de oito caixas na loja. Todavia, não sabe por que a marca passou a vender mais de uma hora para outra. Talvez alguém esteja dando uma festa. E, para repor essas caixas extras, você eleva o seu pedido para oito caixas. Assim, seu nível de estoque voltará ao normal.

Semana 3: Na semana *seguinte* você também vende oito caixas da Lover's Beer. E não é nenhum feriado prolongado. De vez em quando, naqueles raros momentos entre uma venda e outra, você fica tentando imaginar a razão. A cervejaria não está fazendo nenhuma campanha promocional; você certamente teria recebido algum folheto informativo. A não ser que a correspondência tenha se perdido, ou que a tenha jogado no lixo sem querer. Ou talvez o motivo seja outro... Mas entra um cliente na loja e você esquece o assunto.

No momento em que o caminhão de entrega chega, você ainda não pensou muito sobre a Lover's Beer, mas analisa sua planilha e

vê que dessa vez ele só trouxe quatro caixas. (Elas vêm do pedido feito por você há quatro semanas.) Você tem apenas quatro caixas em estoque, o que significa que - a não ser que haja uma queda nas vendas - você venderá todas as caixas da Lover's Beer esta semana. A prudência exige um pedido de pelo menos oito caixas para acompanhar as vendas. Apenas por precaução você pede doze caixas, para que assim possa repor seu estoque.



Semana 4: Na terça-feira você encontra tempo para abordar um ou dois dos seus clientes mais jovens. Acaba descobrindo que há mais ou menos um mês apareceu um novo videoclipe na televisão. O grupo que o gravou, chamado Os Iconoclastas, termina a música com o seguinte verso: "Tomo um último gole da Lover's Beer e corro para o sol". Você não sabe por que eles usaram esse verso, mas seu atacadista teria lhe comunicado se houvesse algum novo contrato de merchandising. Você pensa em ligar para o atacadista, contudo uma entrega de batatas fritas está para chegar e o assunto da Lover's Beer perde-se na sua mente.

Quando chega a próxima entrega de cerveja, você recebe apenas cinco caixas. Você fica aflito, pois resta apenas uma caixa em estoque. Você já vendeu quase todas. E, graças a esse videoclipe, a demanda pode aumentar *ainda mais*. No entanto, você sabe que já pediu algumas caixas extras, porém não exatamente quantas. F melhor pedir pelo menos dezesseis.

Semana 5: Você vende a última caixa na segunda-feira pela manhã. Por sorte, recebe uma remessa com outras sete de Lover's (aparentemente o atacadista está ameaçando reagir aos seus pedidos maiores). Mas você vende tudo até o final da semana, ficando com o estoque no zero absoluto. Você lança um olhar triste à prateleira vazia. É melhor pedir mais dezesseis caixas. Você não quer ter a reputação de não ter cervejas populares em seu comercio.

Semana 6: Como previsto, os clientes começam a procurar a cerveja no início da semana. Dois são fiéis para esperar a chegada do pedido pendente: "Avise-nos assim que a cerveja chegar", dizem, "e a gente volta para comprar". Você anota o nome e o telefone deles: cada um prometeu adquirir uma caixa.

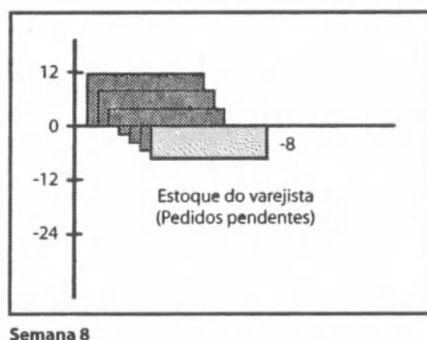
Na próxima entrega, chegam apenas seis. Você liga para os dois clientes que estavam à espera. Eles vão até a loja e cada um leva a sua; o restante acaba até o final da semana. Novamente, dois clientes deixam o nome e o telefone, pedindo que você entre em contato assim que chegar a próxima remessa. Você fica imaginando o quanto poderia ter vendido a mais se as prateleiras não estivessem vazias. Parece estar havendo grande procura pela cerveja: nenhuma das lojas das redondezas tem essa marca. A cerveja está na moda e, aparentemente, ficando cada vez mais popular.

Após dois dias diante da prateleira vazia, não parece certo encomendar menos de dezesseis caixas. Você fica tentado a solicitar mais, mas se contém, pois sabe que os pedidos que você vem fazendo logo chegarão. Mas quando?

Semana 7: O caminhão de entrega traz apenas cinco caixas, o que significa que você enfrentará outra semana de prateleiras vazias. Logo que são atendidos os pedidos pendentes, a Lover's Beer acaba, dessa vez em dois dias. Nessa semana, surpreendentemente, cinco clientes deixam o nome anotado. Você pede mais

A quinta disciplina

dezesseis caixas, reza para que comecem a chegar e pensa em todas as batatas fritas que deixou de vender.



Semana 8: A essa altura, você vem acompanhando as vendas da Lover's Beer mais de perto do que qualquer outro produto que comercializa. O suspense é evidente: toda vez que um cliente compra um pacote de seis latas da cerveja, você nota. As pessoas parecem estar falando sobre a cerveja. Você aguarda ansiosamente pelo caminhão de entregas com as *esperadas* dezesseis caixas...

Mas chegam apenas cinco. "Como assim só cinco?", você pergunta desesperado. "Olha, eu não sei de nada...", justifica-se o entregador. "Acho que eles estão com muitos pedidos pendentes. As que faltam vou conseguir entregá-las dentro de algumas *semanas*." Algumas semanas!?! Quando você ligar para os clientes que estão à espera da cerveja, você já terá vendido toda a mercadoria disponível e ficará sem uma única garrafa da Lover's na prateleira durante a semana inteira. Como ficará a sua reputação?

Você pede mais 24 caixas - o dobro do que havia planejado. O que esse atacadista *está fazendo comigo*, você imagina. Será que tem noção da demanda de mercado que existe por aqui? O que se passa na cabeça dele, afinal?

O atacadista

Como gerente de uma empresa de distribuição por atacado, cerveja é a sua vida. Você passa o dia diante de uma mesa metálica de um pequeno armazém, cercado de pilhas de caixas de cervejas de todas as marcas concebíveis: Antartica, Brahma, Kaiser, Skol, algumas cervejas importadas - e, obviamente, cervejas regionais, como a Lover's Beer. A região que você abastece inclui uma cidade grande, várias pequenas cidades-satélites, alguns subúrbios e áreas rurais mais afastadas. Você não é o único atacadista do local, entretanto está bem consolidado. No caso de várias marcas pequenas, incluindo a Lover's Beer, você é o distribuidor exclusivo da área.

Na maioria das vezes, você se comunica com a fábrica através do mesmo método que os varejistas usam para entrar em contato com você. Escreve números em um formulário, que entrega toda semana ao motorista do caminhão. Quatro semanas depois, em média, a cerveja é entregue. Em vez de solicitar por caixa, contudo, você faz por grossa. Cada grossa é suficiente para carregar um pequeno caminhão, e por isso você pensa nelas em termos de carregamentos de caminhão. Da mesma forma que a cada semana os varejistas encomendam cerca de quatro caixas da Lover's Beer, você pede quatro carregamentos para a fábrica. Isso é suficiente para que você sempre tenha em estoque, a qualquer momento, o equivalente a doze carregamentos da cerveja.

Na Semana 8, você está quase tão frustrado e mal-humorado quanto os seus varejistas. A Lover's Beer sempre foi uma marca com uma demanda confiavelmente uniforme. Mas, de algumas semanas para cá - na Semana 4, para ser mais preciso -, de forma abrupta, os pedidos começaram a subir. Na semana seguinte, os pedidos dos varejistas haviam aumentado ainda mais. Na Sema-

na 8, a maioria das lojas estava pedindo o triplo ou o quádruplo da quantidade normal da cerveja.

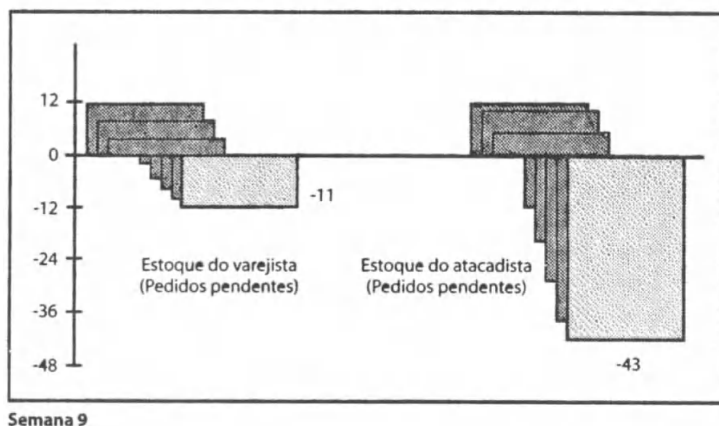
Inicialmente, você tinha conseguido atender aos pedidos adicionais com facilidade, usando seu próprio estoque. E você se preveniu: notando que havia uma tendência, aumentou imediatamente a quantidade de Lover's Beer que encomendava à cervejaria. Na Semana 6, depois de ler um artigo no *Jornal dos Distribuidores de Cerveja* sobre o novo videoclipe, você aumentou mais ainda seus pedidos, chegando ao absurdo de vinte carregamentos por semana. Era um pedido cinco vezes maior do que o normal. Porém, precisava de tudo aquilo: a julgar pela demanda das lojas, a popularidade da cerveja estava dobrando, triplicando, ou até quadruplicando.

Na Semana 6, você havia expedido toda a cerveja que restava e entrado na terrível fila de pedidos pendentes. Em todas as semanas você expedia o que podia e enviava às lojas notas promissórias que equivaliam ao restante que não tinha sido entregue. Algumas das maiores cadeias ligaram e conseguiram o tratamento preferencial que você pôde oferecer; entretanto, seu estoque da Lover's Beer estava esgotado. Pelo menos você sabia que faltavam apenas algumas semanas para que os pedidos adicionais comesçassem a chegar.

Na Semana 8, quando ligou para a cervejaria para saber se havia alguma forma de acelerar as entregas (e para notificá-los de que estava aumentando o pedido para trinta carregamentos), você ficou desanimado ao descobrir que eles haviam acelerado a produção há apenas duas semanas. Só agora percebiam o aumento do consumo. Como é que podiam ser tão lentos?

Semana 9: Você, atacadista, está recebendo pedidos semanais de vinte carregamentos da Lover's Beer, mas ainda não conta com a mercadoria. No final da última semana, o volume de pedidos pendentes chegava a vinte e nove carregamentos. Seus funcioná-

Prisioneiros do sistema ou prisioneiros do nosso próprio



rios vêm recebendo tantos telefonemas perguntando sobre a cerveja que lhe pediram para instalar uma secretária eletrônica com uma explicação sobre o problema. Mas você está confiante de que, nesta semana, os vinte carregamentos que pediu há um mês finalmente chegarão.

Entretanto, chegaram apenas seis. A cervejaria aparentemente ainda está tentando atender os pedidos pendentes e as produções maiores só agora começam a ser expedidas. Você liga para algumas das suas maiores cadeias de clientes para lhes assegurar que a cerveja solicitada chegará em breve.

Semana 10: A essa altura está todo mundo louco. As entregas extras de cerveja que esperava - o equivalente a pelo menos vinte carregamentos - não são feitas. A cervejaria não conseguiu acelerar a produção com tanta rapidez. Pelo menos é o que você imagina. Eles só enviam oito carregamentos. É impossível conseguir falar com alguém da fábrica - aparentemente todos estão no chão-de-fábrica, gerenciando os equipamentos de produção.

Enquanto isso, as lojas estão vendendo a cerveja como nunca. Você vem recebendo pedidos sem precedentes - 26 carregamentos essa semana. Ou talvez estejam fazendo pedidos tão altos porque

elas não conseguem receber a cerveja de você. De uma forma ou de outra, você tem de tentar acompanhá-los. E se não conseguir entregar a cerveja e resolverem procurar um dos concorrentes?

Você pede quarenta carregamentos à cervejaria.

Semana 11: Você já se sente tentado a ficar tomando café, durante a tarde inteira, no bar da esquina. Chegam apenas *doze* carregamentos da Lover's Beer. Você continua sem conseguir falar com ninguém da fábrica de cervejas. E ainda tem pedidos de mais de *cem* carregamentos para entregar: 77 em pedidos pendentes e outros 28 de lojas que foram feitos nessa semana. Algumas das notas promissórias de pedidos pendentes vencem e você está com medo de dizer ao seu contador.

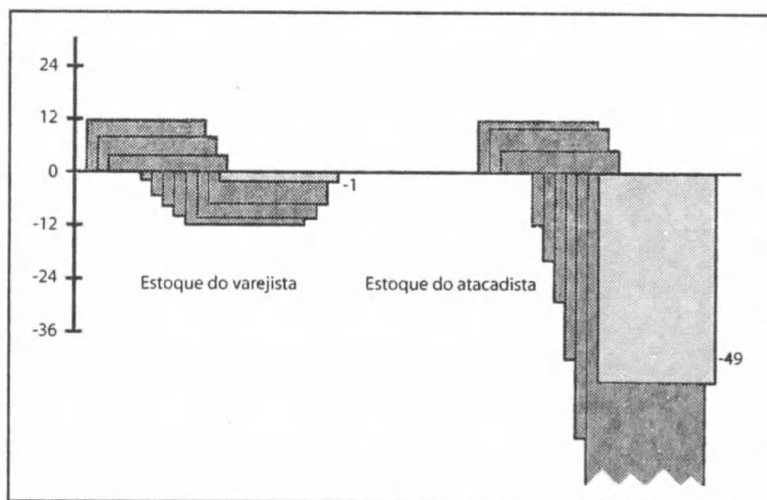
Precisa mais do que nunca conseguir a cerveja: você pede *outros* quarenta carregamentos à cervejaria.

Semana 12: As coisas ficam claras. Essa nova demanda de Lover's Beer é uma mudança muito maior do que se esperava. Você suspira, resignado, pensando no dinheiro que poderia ter ganho se tivesse um volume de estoque suficiente. Como a cervejaria pôde *fazer isso com você?* Por que a demanda aumentou com *tanta rapidez?* Como você poderia acompanhá-la? Tudo o que sabe é que jamais se deixará cair em outra situação como essa. Solicita, então, mais sessenta carregamentos.

Nas quatro semanas seguintes, a demanda continua a superar sua oferta.

Semana 13: Você não consegue reduzir os pedidos pendentes.

Semanas 14 e 15: Finalmente você começa a receber entregas em maior volume da cervejaria. Ao mesmo tempo, os pedidos das lojas começam a cair um pouco. Você raciocina que talvez nas semanas anteriores os varejistas tenham feito encomendas grandes demais. A essa altura, qualquer coisa que ajude a diminuir o volume de pedidos pendentes é um alívio.

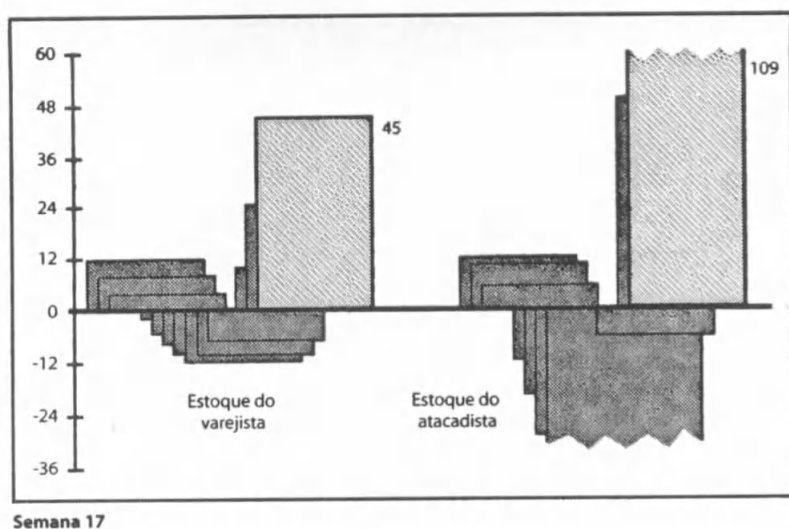


Semana 14

Semana 16: Agora sua distribuidora recebe quase *toda* a cerveja que pedira nas semanas anteriores: 55 carregamentos. A mercadoria chega no início da semana e você anda pela seção do armazém para dar uma olhada nas caixas empilhadas nos *pallets*. A quantidade é semelhante à que você armazena para as outras grandes marcas. E logo essa mercadoria escoará.

Ao longo da semana, você aguarda ansiosamente os pedidos das lojas. Chega a ir à recepção ver os formulários de pedidos um a um. Mas, em todos eles, aparece sempre o mesmo número: zero. Zero. Zero. Zero. Zero. O que está acontecendo com essa gente? Há quatro semanas todos estavam loucos pela cerveja e agora já não a querem mais.

De repente, você tem uma intuição. Logo depois do seu motorista de caminhão sair para fazer o itinerário, que inclui a cervejaria, você sai também e consegue alcançá-lo. Você pega o formulário e risca os 24 carregamentos que havia pedido, substituindo-o por um zero.



Semana 17: Chegam mais sessenta carregamentos da Lover's Beer. As lojas continuam não fazendo solicitações do mesmo modo que você à cervejaria. Cento e nove carregamentos da mercadoria perfazem seu estoque. Poderia tomar um banho de cerveja todo dia, sem que isso fizesse a mínima diferença.

Com certeza as lojas vão querer mais cerveja *nessa* semana. Afinal, o videoclipe ainda está no ar. No fundo, gostaria de mandar os varejistas, um a um, para as profundezas do infemo, local reservado às pessoas que não cumprem suas promessas.

E, de fato, os varejistas não fazem pedido algum da Lover's Beer. Você, por sua vez, também não o faz à cervejaria. E, mesmo assim, a fábrica continua entregando cerveja. Outros sessenta carregamentos são entregues em seu depósito. Por que isso foi acontecer logo com você? Quando terminará?

A cervejaria

Imagine que você tenha sido contratado há quatro meses para gerenciar a parte de distribuição e marketing de uma fábrica de cervejas, na qual Lover's Beer é apenas um entre vários produtos. Trata-se de uma cervejaria pequena, conhecida pela sua qualidade, não pelo arrojo do seu marketing. Por isso mesmo o contrataram.

Está fazendo a coisa certa. Isso porque, já no seu segundo mês na empresa (Semana 6 desse jogo), o volume de novos pedidos aumentou drasticamente. No final do terceiro mês no cargo, você sentiu a satisfação de receber pedidos de quarenta grosas de cerveja *por semana*, muito mais que os pedidos de quatro grosas de quando você assumiu. E você expediu... bem, expediu trinta.

Isso acontece porque existem pedidos pendentes também nas cervejarias. São necessárias (pelo menos na sua cervejaria) duas semanas do momento em que se decide produzir uma garrafa de cerveja até o instante em que está pronta para a expedição. Arbitrariamente, você mantinha estoque suficiente para algumas semanas, mas ele acabou na Semana 7, apenas duas depois que os pedidos aumentaram. Na seguinte, embora houvesse pedidos pendentes de nove grosas e outras 24 em novos pedidos, você só pôde expedir 22. A essa altura, havia se tornado um herói dentro da empresa. O gerente da fábrica já dava a todos os funcionários incentivos para trabalhar dobrado e recrutava novos trabalhadores.

Teve sorte com o videoclipe do grupo Os Iconoclastas, que mencionava a cerveja. Você ficou sabendo do clipe na Semana 3 - através de cartas escritas por adolescentes para a cervejaria. Mas só na Semana 6 é que o clipe começou a render pedidos maiores.

Mesmo na Semana 14, a fábrica *ainda* não havia conseguido dar conta das pendências. Você tinha pedido regularmente lotes de setenta grosas ou mais e ficava imaginando quanto ganharia de

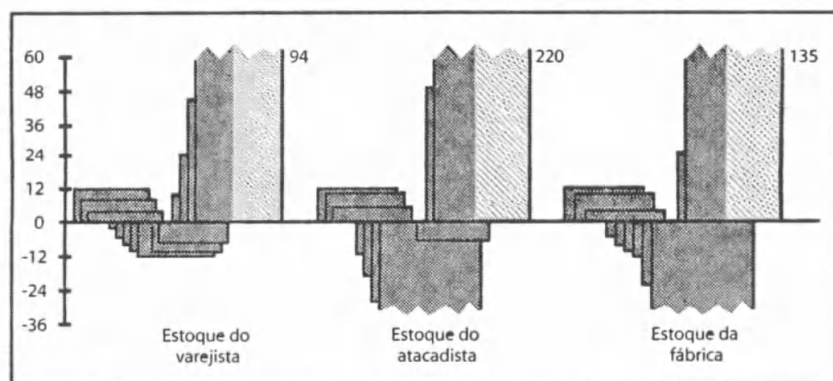
A quinta disciplina

bônus esse ano. Talvez pudesse propor um percentual dos lucros, pelo menos depois que desse conta dos pedidos pendentes. Chegara mesmo a se ver na capa da *Propaganda & Marketing*.

Finalmente, na Semana 16, você *conseguiu* dar conta de todas as encomendas. Porém, na semana seguinte, seus distribuidores haviam pedido apenas dezenove grosas. E na última, a Semana 18, os pedidos simplesmente cessaram. Em alguns dos formulários de pedidos, os números estavam até riscados.

Semana 19: Você tem em estoque cem grosas de cerveja. E os pedidos, mais uma vez, praticamente não solicitam novas entregas. Nada de cerveja. Enquanto isso, a produção de cerveja que você tinha iniciado continua. Você dá o temido telefonema para seu chefe. "É melhor segurarmos a produção por uma ou duas semanas", diz você. "Nós temos..." e usa uma palavra que aprendeu na faculdade de administração - "...uma descontinuidade na demanda". Faz-se silêncio do outro lado da linha. "Mas tenho certeza de que é apenas temporária", acrescenta.

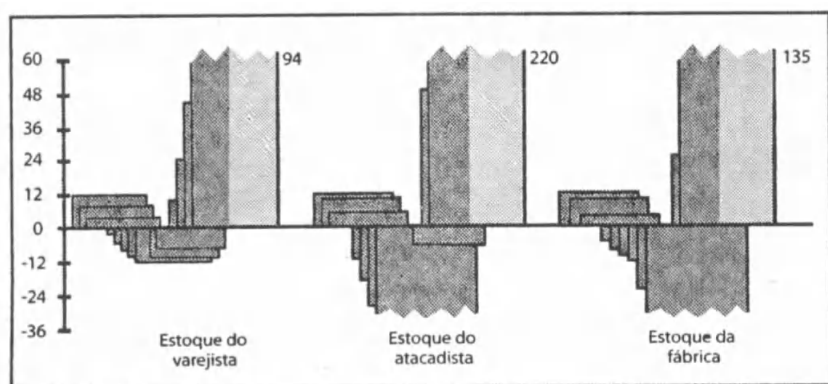
Semanas 20, 21, 22 e 23: Nada se altera durante essas quatro semanas que se seguem: aos poucos, suas esperanças de reaquecimento das vendas diminuem e suas desculpas soam cada vez mais



Semana 21

frágeis. Esses distribuidores acabaram conosco, diz para seus botões. Os varejistas não compraram cerveja suficiente. A imprensa e o videoclipe exploraram demais a cerveja e todos acabaram enjoando. Em suma, foram aqueles adolescentes volúveis - no final das contas, não existe lealdade. Como puderam comprar centenas de caixas em um mês e, no mês seguinte, simplesmente parar de comprar?

Semana 24: Ninguém dá por sua falta quando você pega emprestado o carro da cervejaria na segunda-feira. A primeira parada é o escritório do atacadista. Não só é a primeira vez em que você o encontra, como também a segunda que se falam. Antes da crise, não havia nada a ser dito. Vocês se cumprimentam sem muito entusiasmo, e então o atacadista leva-o até o armazém dos fundos. "Estamos sem receber um pedido sequer da marca de sua fábrica há dois meses", diz o atacadista.



Semana 24

"Sinto-me como se tivessem me passado a perna. Olha só isso! Nós ainda temos 220 carregamentos em estoque!"

O que deve ter acontecido foi um aumento súbito da demanda, seguido de uma queda rápida. Outro exemplo de como o público é volúvel. Se os varejistas tivessem acompanhado a situação e lhes avisado, isso jamais teria acontecido.

No caminho de volta, você está pensando no que escreverá no próximo relatório de estratégia de marketing, quando, por impulso, decide parar na loja de um varejista perto do seu caminho. Por acaso o dono está na loja. Você se apresenta e o varejista dá um sorriso irônico. Deixando um assistente encarregado pela loja, vocês dois caminham até uma lanchonete próxima para tomar um café.

O varejista levou consigo uma cópia dos registros de estoque da loja, e espalha-os sobre a mesa. "Você não imagina como eu gostaria de tê-lo estrangulado há alguns meses."

"Por quê?", pergunta você.

"Veja, temos 93 caixas de cerveja em estoque. Nesse ritmo, vamos levar umas seis semanas para vender tudo."

Seis semanas, pensa você com seus botões. E tira do bolso uma calculadora. Se *todos* os varejistas dessa área esperarem seis semanas para pedirem mais cerveja, e depois só encomendarem algumas caixas por semana, levará um ano ou mais para escoar todos aqueles 220 carregamentos estocados no atacadista.

"E uma tragédia", constata você. "Quem deixou isso acontecer... quero dizer, como podemos evitar que aconteça novamente?"

"Bem, a culpa não é *nossa*", explica o varejista, depois de outro gole de café. "Estávamos vendendo quatro caixas de cerveja por semana quando foi lançado aquele videoclipe. Depois, na Semana 2, passamos a vender oito."

"E em seguida as vendas explodiram", completa você. "Mas por que caíram de novo?"

"Não, você não está entendendo", retrucou o varejista. "A demanda nunca cresceu demais. E ela nunca caiu. *Ainda* continuamos vendendo oito caixas da cerveja, semana após semana. Mas *vocês* não nos enviaram a quantidade que pedimos. Por isso continuamos fazendo os pedidos, apenas como uma forma de garantir o atendimento aos clientes."

"Mas nós enviamos a cerveja sempre que era necessário/"

"Então, talvez, o atacadista tenha causado esse problema de alguma forma", arrisca o varejista. "Venho pensando mesmo em mudar de fornecedor. De qualquer forma, seria bom se vocês fizessem uma promoção ou coisa parecida, assim eu poderia cobrir parte dos meus custos. Gostaria de descarregar uma parte dessas 93 caixas."

Você paga o café. No caminho de volta, pensa nas palavras que usará em sua carta de demissão. Obviamente, será sua a culpa pelas demissões e até mesmo o possível fechamento da fábrica decorrentes dessa crise. Da mesma forma que o atacadista culpou o varejista e o varejista culpou o atacadista, todos vão querer culpá-lo. Pelo menos o processo ainda está no início e você pode pedir demissão com dignidade. Se ao menos pudesse explicar que a culpa não foi sua; provar que você foi a vítima e não o culpado...

Lições do jogo da cerveja

1. A estrutura influencia o comportamento

Pessoas diferentes, na mesma estrutura, tendem a produzir resultados qualitativamente semelhantes. Quando ocorre algum problema ou quando o desempenho não corresponde às expectativas, é fácil encontrar alguém ou alguma coisa sobre a qual colocar a culpa. *Porém, com mais frequência do que percebemos, são os sistemas que causam suas próprias crises, e não as forças externas ou os erros dos indivíduos.*

2. A estrutura dos sistemas humanos é sutil

Temos a tendência de pensar em "estrutura" como limitações externas impostas aos indivíduos. No entanto, a *estrutura* nos sistemas vivos complexos, como a "estrutura" dos múltiplos

"sistemas" no corpo humano (por exemplo, o sistema cardiovascular e neuromuscular), *representa as inter-relações básicas que controlam o comportamento*. Nos sistemas humanos, a estrutura inclui o modo como as pessoas tomam suas decisões - as "políticas de operação" segundo as quais traduzimos percepções, metas, regras e normas em ações.

3. A alavancagem frequentemente vem de novas formas de pensar

Nos sistemas humanos, as pessoas quase sempre têm uma alavancagem potencial que não exercitam porque se concentram apenas em suas próprias decisões, ignorando como estas afetam os outros. No jogo da cerveja, os jogadores têm o poder de eliminar as instabilidades extremas que invariavelmente ocorrem, mas não o fazem porque não entendem como eles mesmos estão criando a instabilidade.

As pessoas, nos ambientes de negócio, amam os heróis. Adoramos elogiar e promover os indivíduos que alcançam resultados visíveis. Porém, quando algo sai errado, achamos intuitivamente que alguém deva ter feito algo de errado.

No jogo da cerveja, esses tais culpados não existem. Não há ninguém a quem atribuir a culpa. Todos os três jogadores da nossa história tinham a melhor das boas intenções: atender bem os seus clientes, manter o produto fluindo suavemente pelo sistema e evitar problemas. Cada participante fez julgamentos a partir de bons motivos, claramente justificáveis, com base em conjecturas razoáveis sobre o que poderia acontecer. Não havia vilões, mas, no entanto, existia uma crise - inerente à estrutura do sistema.

Nos últimos vinte anos, o jogo da cerveja foi utilizado milhares de vezes em aulas e em seminários de treinamento gerencial. Fôí

aplicado nos cinco continentes, por pessoas de todas as idades, nacionalidades, origens culturais e de ramos de negócio dos mais variados. Alguns jogadores nunca tinham ouvido falar de um sistema de produção/distribuição antes de conhecer o jogo; outros haviam passado boa parte da vida nessa área. Entretanto, toda vez que se promove o jogo, surge a mesma crise. Primeiro, há uma demanda crescente que não pode ser suprida. Os pedidos se acumulam no sistema. Os estoques chegam ao fim. Os pedidos pendentes aumentam. Depois, a cerveja começa a chegar em massa, enquanto os pedidos caem repentinamente. No final da experiência, quase todos os jogadores se encontram com estoques enormes que não conseguem descarregar. Não é incomum encontrarmos, por exemplo, fábricas, com centenas de caixas em estoque, recebendo pedidos semanais dos atacadistas na casa das oito, dez ou doze caixas de cerveja.³

Se literalmente milhares de jogadores, com experiências muito diversas, geram os mesmos padrões de comportamento qualitativo, as causas do comportamento devem estar além dos indivíduos. Devem estar na estrutura do jogo em si.

Cada vez mais, estruturas do tipo do jogo da cerveja geram crises semelhantes nos sistemas reais de produção/distribuição. Por exemplo, em 1985, chips de memória para computadores pessoais eram baratos e disponíveis para pronta-entrega; as vendas caíram 18 por cento e os produtores norte-americanos sofreram perdas de 25 por cento a 60 por cento.⁴ Porém, no final de 1986, desenvolveu-se uma repentina escassez, ampliada pelo pânico e pelo excesso de pedidos. O resultado foi um aumento de 100 por cento a 300 por cento no preço dos mesmos chips.⁵ Um ciclo semelhante de surto e colapso da demanda ocorreu no setor de semicondutores, entre 1973 e 1975. Depois de um enorme acúmulo de pedidos e do aumento do atraso das entregas em todo o setor, a demanda

começou a cair e era possível obter, da noite para o dia, praticamente qualquer produto que se desejasse de qualquer fornecedor. Alguns anos mais tarde, Siemens, Signetics, Northern Telecom, Honeywell e Schlumberger entraram no negócio comprando fábricas de semicondutores fragilizados.⁶

Em meados de 1989, a General Motors, a Ford e a Chrysler, nas palavras da edição de 30 de maio do *Wall Street Journal*, "estavam produzindo muito mais carros do que vendiam, e os estoques das concessionárias se acumulavam... As empresas já estão fechando fábricas e demitindo funcionários em um ritmo que não se via há anos".⁷ Várias economias nacionais passam pelos mesmos tipos de surtos de demanda e ajuste exagerado de estoque, *devido ao que os economistas chamam de teoria da "aceleração de estoques" dos ciclos dos negócios*.

Ciclos semelhantes de explosão e colapso do consumo continuam ocorrendo em diversas empresas de serviços. Por exemplo, o setor imobiliário é notoriamente cíclico, muitas vezes alimentado pelos especuladores que empurram os preços para cima a fim de atrair investidores para novos projetos. "O telefone tocava em nosso escritório", diz Paul Quinn, em entrevista a Mac-Neil Lehrer Newshour, em 1989, "e nós dizíamos 'Como vamos administrar isso? Vamos dizer às pessoas para enviar um cheque de US\$ 5.000, acompanhado do respectivo nome, e vamos colocá-las na lista'. Quando nos demos conta, havia mais de 150 cheques sobre a mesa." Em seguida, o excesso de oferta aconteceu rapidamente. "Era um sentimento de que estávamos afundando, devagar", disse Quinn, entrevistado em uma cidade litorânea repleta de imóveis que não haviam sido vendidos. "Agora, chegou a hora de começar a construir para a próxima explosão de consumo. Infelizmente, as pessoas que atuam no ramo imobiliário estão ocupadas demais tentando resolver os problemas que sobraram da última vez."⁸

Na verdade, a realidade dos sistemas de produção/distribuição frequentemente é pior que a do jogo da cerveja. Na vida real, um varejista pode fazer pedidos a três ou quatro atacadistas ao mesmo tempo, esperar o primeiro lote de pedidos chegar e cancelar os outros. Os produtores da vida real lutam com limites de capacidade de produção que não estão presentes no jogo, amplificando, assim, o pânico no sistema de distribuição. Os produtores, por sua vez, investem em capacidade de produção adicional por acreditarem que os atuais níveis de demanda continuarão existindo no futuro, e depois veem-se presos ao excesso de capacidade de produção quando a demanda entra em colapso.

A dinâmica dos sistemas de produção/distribuição, como a do jogo da cerveja, ilustra o primeiro princípio do pensamento sistêmico:

A estrutura influencia o comportamento

Quando colocadas em um mesmo sistema, as pessoas, mesmo com diferentes perfis, tendem a produzir resultados semelhantes.

A perspectiva sistêmica nos diz que precisamos enxergar além dos erros individuais ou do azar para entendermos os problemas importantes. Precisamos enxergar além das personalidades e dos eventos. Olhar dentro das estruturas subjacentes que moldam as ações individuais e criam as condições em que certos tipos de evento tornam-se mais típicos. Como diz Donella Meadows:

Um insight realmente profundo e diferente ocorre quando começamos a ver que o sistema causa seu próprio comportamento.⁹

Essa mesma percepção foi expressada há mais de cem anos por um adepto do pensamento sistêmico de uma geração anterior.

Depois de dois terços de *Guerra e Paz*, Leon Tolstói interrompe sua narrativa da história de Napoleão e da Rússia czarista para contemplar os motivos pelos quais os historiadores, em geral, não conseguem dar boas explicações:

Os primeiros quinze anos do século XIX apresentam o espetáculo de um extraordinário movimento de milhões de homens. Os homens deixam de lado suas buscas habituais; correm de um lado para o outro da Europa; saqueiam, matam uns aos outros, triunfam e se desesperam; o fluxo da vida se transforma e apresenta uma atividade mais intensa, primeiro movendo-se em velocidade crescente, e depois relaxando de novo. Qual a causa dessa atividade, ou de que leis surgiu, perguntou o intelecto humano.

Os historiadores, em resposta a essa indagação, despejam diante de nós os dizeres e ações de algumas dezenas de homens de um dos prédios da cidade de Paris, resumindo esses feitos e dizeres em uma única palavra - revolução. Em seguida, apresentam-nos uma biografia detalhada de Napoleão e de algumas pessoas dispostas de maneira favorável ou hostil com relação a ele; falam sobre a influência de algumas dessas pessoas sobre outras; e depois dizem que é a isso que se deve a atividade; e essas são as suas leis.

Mas o intelecto humano não só se recusa a acreditar nessa explicação, como também declara francamente que o método de explicação não está correto... A soma dos desejos humanos individuais produziu tanto Napoleão quanto a revolução; e somente a soma desses desejos os fez resistir, para depois destruí-los.

"Porém, toda vez que existiram guerras, existiram grandes líderes militares; toda vez que existiram revoluções nos Estados, existiram grandes homens", diz a história. "Toda vez que

existiram grandes líderes militares, surgiram, de fato, as guerras", responde a razão humana; "mas isso não prova que os generais tenham sido a causa da guerra, e que os fatores que levaram à guerra podem ser encontrados nas ações pessoais de um homem..."¹⁰

Tolstói argumenta que somente na tentativa de entender as subjacentes "leis da história", seu sinônimo próprio para o que chamamos hoje de estruturas sistêmicas, é que existe qualquer esperança de uma compreensão mais profunda:

Para investigar as leis da história, devemos mudar o sujeito das nossas observações, deixando os reis, ministros e generais de lado, e estudar os elementos homogêneos e infinitesimais pelos quais as massas são lideradas. Ninguém pode dizer até que ponto se permitiu que o homem avançasse neste rumo à compreensão das leis da história. Mas é óbvio que só nessa direção existe a possibilidade de se descobrirem as leis históricas; e que o intelecto humano por enquanto não dedicou a esse método de pesquisa um milionésimo da energia que os historiadores dedicaram à descrição dos feitos de vários reis, ministros e generais..."¹¹

O termo "estrutura", conforme usado aqui, não significa a "estrutura lógica" de um argumento desenvolvido com cuidado ou a "estrutura" representada em um organograma empresarial. Ao contrário, "estrutura sistêmica" diz respeito às inter-relações mais importantes que influenciam o comportamento ao longo do tempo. Não são inter-relações entre as pessoas, mas sim entre variáveis-chave, como população, recursos naturais e produção de alimentos em um país em desenvolvimento; ou as ideias dos en-

genheiros sobre um produto e o know-how técnico e gerencial em uma empresa de alta tecnologia.

No jogo da cerveja, a estrutura que causou imensas variações nos pedidos e nos estoques envolvia uma cadeia de suprimentos de múltiplas etapas e as defasagens de tempo entre elas, as informações limitadas disponíveis em cada etapa do sistema e as metas, os custos, as percepções e os temores que influenciaram os pedidos individuais de cerveja. Contudo, é muito importante entender que, quando usamos o termo "estrutura sistêmica", não nos referimos apenas à estrutura externa ao indivíduo. A natureza da estrutura nos sistemas humanos é sutil porque nós fazemos parte da estrutura. Isso significa que sempre temos o poder para alterar as estruturas dentro das quais operamos.

No entanto, na maioria das vezes, não nos damos conta desse poder. Na verdade, não vemos as estruturas em ação. Ao contrário, *simplesmente nos sentimos compelidos a agir de determinadas formas.*

Em 1973, o psicólogo Philip Zimbardo realizou uma experiência na qual estudantes universitários tinham que assumir o papel de prisioneiros e guardas em uma prisão fictícia, montada no porão do departamento de psicologia em Stanford. O que começou como resistência branda por parte dos "prisioneiros" e repreensão por parte dos "guardas" aos poucos se transformou em crescente rebeldia e abuso de autoridade, até que os "guardas" começaram a abusar fisicamente dos "prisioneiros" e os responsáveis pelo experimento acharam que a situação estava fugindo do controle. A experiência foi encerrada prematuramente, depois de seis dias, quando os alunos começaram a sofrer de depressão, crises de choro incontroláveis e doenças psicossomáticas.¹²

Jamais me esquecerei de um exemplo particularmente assustador do poder da estrutura na política internacional. Ocorreu em

uma reunião privada com um funcionário da alta administração da embaixada soviética, alguns meses depois que os soviéticos haviam enviado suas tropas ao Afeganistão. O oficial falou, com eloquência e grande sinceridade, de como a União Soviética fora a primeira a reconhecer o país após a sua fundação. A União Soviética fora o primeiro país a prestar socorro, repetidas vezes, nas ocasiões de conflitos internos ou instabilidade. A partir do final da década de 1970, quando aumentaram as ameaças das facções de guerrilha, o governo em exercício pediu maior auxílio aos soviéticos. A ajuda modesta inicial levou à necessidade maior de um apoio mais amplo. Chegou-se a um ponto, explicou o oficial, em que "realmente não nos restou outra opção senão a intervenção militar".

Ao ouvir essa história, não pude deixar de pensar em como os varejistas ou atacadistas no jogo da cerveja explicarão, quando o jogo terminar, que realmente não tinham outra opção senão continuar aumentando seus pedidos. Isso me fez lembrar também de histórias semelhantes de militares norte-americanos, há dez ou quinze anos, que tentavam explicar como os Estados Unidos se envolveram na Guerra do Vietnã.

O que significa dizer que as estruturas geram determinados padrões de comportamento? Como essas estruturas controladoras podem ser reconhecidas? Como esse conhecimento poderia nos ajudar a ter mais sucesso em um sistema complexo?

O jogo da cerveja é um laboratório que nos permite explorar como a estrutura influencia o comportamento. Cada jogador - varejista, atacadista e cervejaria - tomava apenas uma decisão por semana: a quantidade de cerveja a ser pedida. O varejista é o primeiro a aumentar os pedidos, que atingem seu pico por volta da Semana 12. Nesse ponto, a cerveja esperada não chega a tempo - por causa dos pedidos pendentes no atacado e dos níveis de

produção na cervejaria. Mas o varejista, sem pensar, aumentou-os drasticamente a fim de obter a cerveja a qualquer custo. Esse salto repentino nos pedidos estende-se então pelo sistema como um todo - primeiro através do atacadista, depois da cervejaria. Os pedidos do atacadista atingem seu auge em torno das 40 caixas, enquanto o pico de produção da cervejaria fica em torno de 80.

O resultado é um padrão característico de acúmulo e declínio nos pedidos em todas as posições, cuja intensidade aumenta à medida que avançamos "a montante", dos varejistas às cervejarias. Em outras palavras, quanto mais afastado do cliente final, maior o volume dos pedidos e maior a queda. Na verdade, praticamente todos os que jogam nas cervejarias passam por grandes crises, terminando com uma produção próxima de zero, semanas depois de ter produzido quarenta, sessenta, cem ou mais grossas por semana.¹³

Podemos observar outro padrão de comportamento característico do jogo nos estoques e pedidos pendentes. O estoque do varejista começa a cair abaixo de zero por volta da Semana 5. Os pedidos pendentes do varejista continuam a crescer durante várias semanas, e eles não retomam a um estoque positivo até por volta das Semanas de 12 a 15. De maneira similar, o atacadista tem pedidos pendentes da Semana 7 até as Semanas de 15 a 18, e a cervejaria da Semana 9 até as Semanas de 18 a 20. Quando os estoques começam a se acumular, chegam a valores altos (quarenta para o varejista, de oitenta a 120 para o atacadista e de sessenta a oitenta para a cervejaria na Semana 30) - muito superiores ao que se pretendia. Assim, cada posição passa por um ciclo de estoque-pedidos pendentes: primeiro, os estoques são insuficientes, depois, há mercadoria demais em estoque.

Esses padrões de surto e colapso nos ciclos de pedidos e estoque-pedidos pendentes ocorrem *apesar da estabilidade na demanda dos*

clientes. Os pedidos dos clientes passaram por apenas uma mudança. Na Semana 2, as solicitações dos clientes dobraram - de quatro caixas de cerveja por semana para oito caixas. Eles continuaram no patamar de oito caixas por semana durante o restante do jogo.

Em outras palavras, depois de um único aumento, a demanda do cliente, durante o restante da simulação, foi uniforme! Obviamente, nenhum dos jogadores, à exceção do varejista, conhecia a demanda dos clientes, e até mesmo os varejistas viam a demanda apenas semana a semana, sem pistas sobre o que viria a seguir.

Depois do jogo da cerveja, pedíamos às pessoas que desempenhavam os papéis do atacadista e da cervejaria para desenhar um gráfico do que achavam que teriam sido os pedidos dos clientes. A maioria desenhava uma curva que sobe e desce, da mesma forma que seus pedidos subiam e desciam.¹⁴ Em outras palavras, os jogadores presumem que, se os pedidos no jogo aumentaram e diminuíram, isso se devia a um surto e um colapso nos pedidos do cliente. Tais pressupostos de uma "causa externa" são característicos do pensamento não sistêmico.

As conjecturas dos jogadores a respeito da demanda do cliente lançam luz sobre a nossa necessidade profunda de encontrar alguém ou algo sobre o qual se possa colocar a culpa quando surgem problemas. Inicialmente, depois que o jogo termina, muitos acreditam que os culpados são os jogadores das outras posições. Essa crença cai por terra quando se vê que os mesmos problemas surgem todas as vezes em que se aplica o jogo, independentemente de quem está desempenhando as diferentes posições. Muitos então direcionam ao cliente sua busca por um bode expiatório. "Deve ter havido um acúmulo e um colapso na demanda dos clientes", argumentam. Porém, quando suas conjecturas são comparadas com as demandas uniformes dos clientes, esta teoria é desmentida também.

Isso tem um impacto devastador sobre alguns jogadores. Jamais me esquecerei do presidente de uma grande empresa de transportes recostado na cadeira, com os olhos arregalados diante dos gráficos do jogo da cerveja. No intervalo seguinte, ele correu ao telefone.

"O que houve?", perguntei quando ele voltou.

"Pouco antes de virmos aqui", respondeu ele, "minha equipe de gerentes havia concluído uma análise das operações, que levou três dias. Havia flutuações instáveis no uso da frota em uma de nossas divisões. Parecia óbvio que o presidente da divisão não tinha a capacidade necessária para fazer um bom trabalho. Logo colocamos a culpa sobre ele, da mesma forma que nesta experiência culpamos a cervejaria. Ocorreu-me então que os problemas provavelmente eram estruturais, não pessoais. Corri para ligar para a sede da empresa e cancelar o processo de demissão dele."

Quando veem que não podem mais culpar uns aos outros, ou o cliente, os jogadores têm um último recurso - *culpar o sistema*. "O sistema é inadministrável", dizem alguns. "O problema é que não conseguimos nos comunicar uns com os outros." Essa, no entanto, parece ser uma posição difícil de sustentar. Na verdade, dado o "sistema físico" de estoques, atrasos nas remessas e informações limitadas, existe espaço considerável para melhorar a maioria dos desempenhos das equipes.

Redefinição do escopo de influência: como melhorar o desempenho no jogo da cerveja

Para começar a ver as possibilidades de melhoria, considere quais seriam os resultados se cada jogador nada fizesse para corrigir seu estoque ou pedidos pendentes. Seguindo a estratégia de "não adotar estratégia alguma", cada jogador simplesmente faria novos

pedidos equivalentes aos que já havia recebido. Essa provavelmente é a política de pedidos mais simples possível. Se você receber novos pedidos de quatro caixas de cerveja, pedirá mais quatro. Se receber pedidos de oito caixas, pedirá mais oito. Levando-se em consideração o padrão de demanda do cliente nesse jogo, isso significa pedir quatro caixas ou carregamentos por semana - até receber o seu primeiro pedido de oito. Aí então você solicitaria oito.

Quando todos os jogadores adotam essa estratégia sem questionamento, na Semana 11 todas as três posições chegam a uma forma de estabilidade. O varejista e o atacadista nunca conseguem colocar em dia os pedidos pendentes. Estes aparecem, como no jogo normal, devido à defasagem no recebimento deles. Os pedidos pendentes se mantêm porque os jogadores não se esforçam para corrigi-los - porque a estratégia de "não seguir estratégia alguma" impede que se façam encomendas acima dos pedidos recebidos necessários para minimizar os pendentes.

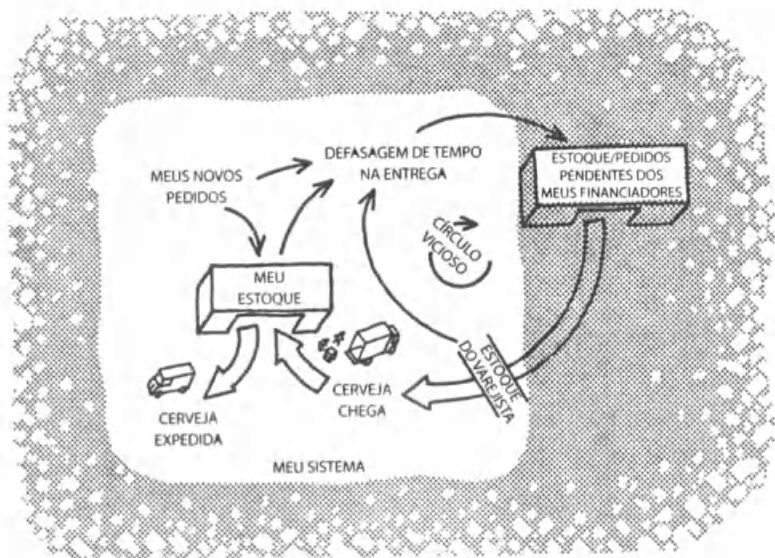
Essa estratégia de "não seguir estratégia alguma" dá certo? A maioria dos jogadores provavelmente diria que não. Afinal, a estratégia persiste em gerar pedidos pendentes. Isso significa que todos no sistema ficam esperando mais tempo do que o necessário para ter seus pedidos atendidos. Na vida real, sem dúvida tal situação seria um convite à entrada de concorrentes no mercado, capazes de oferecer melhores serviços de entrega. Só os produtores/distribuidores com monopólios de mercado poderiam adotar tal estratégia.¹⁵

Porém, a estratégia elimina o acúmulo e a queda dos pedidos, e a oscilação brutal dos estoques. Além disso, o custo total gerado por todas as posições de cadeia no cenário da estratégia de "não seguir estratégia alguma" é inferior a 75 por cento do que as equipes conseguem quando participam do jogo!¹⁶ Em outras palavras.

a maioria dos jogadores, muitos deles gerentes experientes, age de maneira muito pior do que se apenas fizessem pedidos iguais àqueles que recebem. Na tentativa de corrigir os descompassos que resultam do "fazer nada", a maioria dos jogadores faz as situações ficarem piores, e em vários casos bastante críticas.

Por outro lado, cerca de 25 por cento dos jogadores adotam uma estratégia melhor que "não seguir estratégia alguma", e cerca de 10 por cento têm uma estratégia muito melhor. Em outras palavras, o sucesso é possível. Mas exige uma mudança de perspectiva por parte da maioria dos jogadores. Significa chegar ao âmago das disparidades fundamentais entre formas comuns de pensar sobre o jogo - o que chamaremos mais adiante de nosso "modelo mental" - e a realidade de como funciona. A maioria dos jogadores vê sua tarefa como o "gerenciamento das suas posições", isolados do resto do sistema. E preciso ver como sua posição interage com o sistema como um todo.

Imagine como você se sentiria caso fosse um jogador típico em qualquer posição. Você pode prestar muita atenção ao seu próprio estoque, seus custos, pendências, pedidos e entregas. Os pedidos que estão entrando vêm de "fora" - a maioria dos atacadistas e das cervejarias, por exemplo, choca-se diante do mistério indecifrável dos pedidos da segunda metade do jogo, que deveriam ser de altos volumes, mas que aparecem, uma semana atrás da outra, como "zero, zero, zero, zero". Você reage aos novos pedidos expedindo cerveja; no entanto, você tem uma pequena ideia de como essas entregas influenciarão a nova rodada de pedidos. Da mesma forma, você tem apenas uma vaga noção do que acontece com os seus novos pedidos; você simplesmente espera que surjam sob a forma de novas entregas depois de uma defasagem de tempo razoável. Sua perspectiva do sistema assemelha-se à figura a seguir:



Dada essa representação da situação, se você precisa de cerveja, faz sentido fazer mais pedidos. Se eles não chegam, você fará outros. Dada essa representação da situação, sua tarefa é "gerenciar a sua posição", reagindo às mudanças nas "entradas externas" de pedidos que chegam, entregas de cerveja e as defasagens de tempo na entrega do seu fornecedor.

Essa perspectiva típica de "gerenciar a sua posição", porém, não se dá conta das formas pelas quais seus pedidos interagem com os pedidos dos outros, influenciando as variáveis que você percebe como "externas". Os jogadores fazem parte de um sistema maior que a maioria percebe de forma nebulosa. Por exemplo, se eles fizerem um grande número de pedidos, podem acabar com o estoque do seu fornecedor, o que fará com que a defasagem de tempo nas entregas aumente. Se eles então reagirem (como fazem muitos) fazendo mais pedidos ainda, criarão um "círculo vicioso", que aumenta os problemas em todo o sistema.

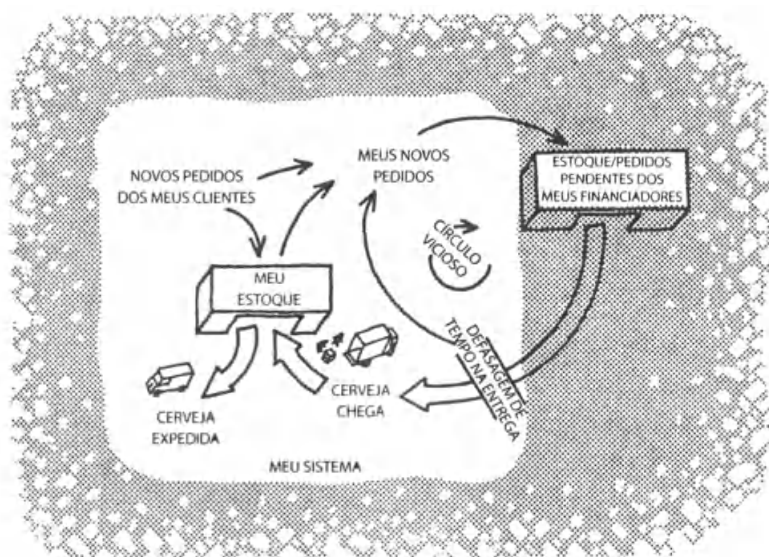
Esse círculo vicioso pode ser iniciado por qualquer jogador que entrar em pânico, em qualquer parte do sistema - seja ele o varejista ou o atacadista. Até as fábricas podem criar o mesmo efeito deixando de produzir cerveja suficiente. Por fim, como um círculo vicioso influencia outros círculos viciosos, o pânico resultante se espalha por todo o meio de produção/distribuição. Depois que o pânico se instala, eu já vi jogadores fazerem pedidos de vinte a cinquenta vezes maiores do que seria de fato necessário para corrigir os reais desequilíbrios dos estoques.

Para melhorar o desempenho no jogo da cerveja, os jogadores precisam redefinir o seu escopo de influência. Como jogador, qualquer que seja a sua posição, sua influência é maior do que os limites da sua própria posição. Você não faz simplesmente pedidos que somem no espaço e voltam como entregas de cerveja; esses pedidos influenciam o comportamento dos seus fornecedores. Por sua vez, seu sucesso não é influenciado apenas pelos seus pedidos; ele é, também, pelas ações de todos os outros participantes do sistema. Por exemplo, se a cerveja acaba na cervejaria, em bem pouco tempo todos também ficarão sem cerveja. Ou o sistema como um todo funciona, ou a sua posição não funcionará. *É interessante observar que no jogo da cerveja, e em muitos outros sistemas, para que você tenha sucesso, é preciso que os outros também o tenham.* Além disso, cada jogador precisa compartilhar desse ponto de vista sistêmico - pois, se um único jogador entrar em pânico e fizer um pedido maior, o medo tende a se generalizar.

Existem duas diretrizes principais para os jogadores.

Primeiro, tenha sempre em mente a cerveja que você pediu mas que, devido à defasagem de tempo, ainda não chegou. Chamo isso de a regra do "tome duas aspirinas e espere". Se você estiver com dor de cabeça e precisar tomar uma aspirina, não continuará tomando uma aspirina a cada cinco minutos até que a dor de

cabeça desapareça. Espera pacientemente que faça efeito, porque sabe que a aspirina funciona com uma defasagem de tempo. Muitos dos jogadores continuam pedindo cerveja todas as semanas até que essa discrepância de estoque desapareça.



Segundo, não entre em pânico. Quando seu fornecedor não puder lhe entregar a cerveja no prazo de costume, a pior coisa que você pode fazer é pedir mais cerveja. Entretanto, é exatamente o que muitos jogadores fazem. É preciso disciplina para conter o desejo compulsivo de solicitar mais enquanto os pedidos pendentes se acumulam e seus clientes começam a gritar. Porém, sem essa disciplina, você e todos os outros sofrerão.

Essas diretrizes são desprezadas pela maioria dos jogadores, pois só ficam evidentes se você entender as interações que cruzam as fronteiras entre as diferentes posições. A diretriz de "tomar uma aspirina e esperar" vem da compreensão da defasagem embutida na resposta do seu fornecedor às mudanças nos seus

novos pedidos. A diretriz de "não entrar em pânico" vem da compreensão do círculo vicioso criado quando os seus novos pedidos ampliam a defasagem no tempo de entrega do fornecedor.

Como se sairão os jogadores que seguirem essas diretrizes?

Não é exequível eliminar totalmente os aumentos nos pedidos e todos os ciclos de estoques/pedidos pendentes. É possível manter estas instabilidades em um nível muito modesto, uma pequena fração do que ocorreu no caso da Lover's Beer. É factível alcançar custos totais na faixa de um quinto do valor da estratégia de "não adotar estratégia alguma", ou cerca de um décimo dos custos normalmente atingidos pelas equipes. Em outras palavras, é possível obter melhorias substanciais.

As deficiências de aprendizagem e nossas formas de pensar

Todas as deficiências de aprendizagem descritas no Capítulo 2 ocorrem no jogo da cerveja:

- Como "as pessoas se tomam o cargo que ocupam", não veem como suas ações afetam as outras posições.
- Consequentemente, quando aparecem os problemas, as pessoas rapidamente culpam umas às outras - "o inimigo" vem a ser os jogadores nas outras posições, ou até mesmo os clientes.
- Quando se tomam "proativos" e fazem mais pedidos, pioram ainda mais as coisas.
- Como o excesso de pedidos acumula-se gradativamente, as pessoas só percebem o perigo da situação quando já é tarde demais.
- Na maioria dos casos, elas não aprendem com a própria experiência porque as consequências mais importantes das suas

ações ocorrem em outras partes do sistema, e acabam voltando para criar os próprios problemas cuja culpa colocaram nos outros.¹⁷

- As "equipes" que assumem diferentes posições (normalmente, existem dois ou três indivíduos em cada posição) se desgastam ao culpar os outros jogadores pelos seus problemas, eliminando as oportunidades de aprender com a experiência uns dos outros.¹⁸

As novas percepções mais profundas no jogo da cerveja vêm da percepção de como essas deficiências de aprendizagem estão relacionadas a formas alternativas de raciocínio em situações complexas. Para muitos, a experiência geral de participar do jogo é insatisfatória, pois é meramente reativa. No entanto, a maioria das pessoas acaba percebendo que a fonte da sua reação está em seu próprio foco nos eventos que ocorrem uma semana após a outra. A maioria dos jogadores fica abalada com a escassez de estoque, os surtos nos pedidos dos clientes e as decepcionantes novas entregas de cerveja. Quando solicitados a explicar suas decisões, dão clássicas "explicações baseadas em eventos". "Pedi quarenta caixas na Semana 11 porque os varejistas pediram 36 e acabaram com meu estoque." Enquanto persistirem em focalizar nos eventos, estarão condenados à reatividade.

A perspectiva sistêmica mostra que existem diversos níveis de explicações em qualquer situação complexa, conforme sugere o diagrama a seguir. Em certo sentido, todas são igualmente "verdadeiras". Mas a sua utilidade é bastante diferente. As explicações baseadas em eventos - "quem fez o que com quem" - condenam as pessoas a uma conduta reativa. Como discutimos antes, as explicações baseadas em eventos são bastante comuns na cultura contemporânea e é exatamente esse o motivo da predominância da gerência reativa.

Estrutura sistêmica (generativa)

i

Padrões de comportamento (responsiva)

Eventos (reativa)

As explicações baseadas no padrão de comportamento focalizam a identificação das tendências de longo prazo e a avaliação das suas implicações. Por exemplo, no jogo da cerveja, uma explicação baseada no padrão de comportamento seria: "Os sistemas de produção e distribuição são inerentemente propensos a ciclos e instabilidade, que se agravam quanto mais você se afasta do varejista. Portanto, cedo ou tarde, surgirão graves crises na cervejaria". As explicações baseadas no padrão de comportamento começam a quebrar nosso costume de reagir com o foco a curto prazo. Pelo menos sugerem como, a longo prazo, podemos *responder* às mudanças nas tendências.¹⁹

O terceiro nível de explicação, a explicação "estrutural", é a menos comum e a mais poderosa. Concentra-se em responder à seguinte pergunta: "O que causa os padrões de comportamento?" No jogo da cerveja, uma explicação estrutural deve mostrar como os novos pedidos, as entregas e o estoque interagem a fim de gerar os padrões de instabilidade e ampliação observados; deve levar em conta os efeitos das defasagens de tempo acumuladas no atendimento de novos pedidos e o círculo vicioso que surge quando as maiores defasagens de tempo nas entregas levam a mais novos pedidos. Embora raras, as explicações estruturais, quando nítidas e amplamente compreendidas, têm impacto considerável.

Um exemplo excepcional de um líder que oferece tais novas percepções foi Franklin Roosevelt, quando foi ao rádio em 12 de

março de 1933 para explicar o "feriado bancário" de quatro dias nos Estados Unidos. Em uma época de pânico, Roosevelt explicou tranquilo como funcionava o sistema bancário, estruturalmente. "Deixe-me colocar o simples fato de que quando você deposita dinheiro em um banco, o banco não coloca esse dinheiro em um cofre", disse ele. "Investe o seu dinheiro em várias formas diferentes de crédito - ações, hipotecas. Em outras palavras, o banco usa seu dinheiro para manter o motor em funcionamento..." Ele explicou como os bancos precisavam manter reservas, mas como essas reservas seriam inadequadas se todos resolvessem sacar seu dinheiro; e por que o fechamento dos bancos durante quatro dias era necessário para restaurar a ordem. Ao fazê-lo, ele obteve apoio popular para uma ação radical porém necessária, e iniciou uma reputação de mestre da comunicação pública.²⁰

As explicações estruturais são muito importantes porque somente elas abordam as causas subjacentes do comportamento em um nível no qual os padrões de comportamento *podem ser modificados*. A estrutura produz comportamentos e as mudanças nas estruturas subjacentes podem gerar padrões de comportamento diferentes. Nesse sentido, as explicações estruturais são inerentemente *generativas*. Além disso, como a estrutura nos sistemas humanos inclui as "políticas de operação" dos tomadores de decisão do sistema, a redefinição dos nossos processos decisórios redefine a estrutura do sistema.²¹

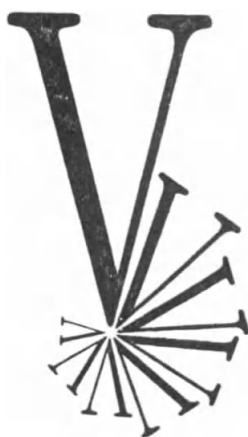
Para a maioria dos participantes do jogo, a nova percepção mais profunda normalmente surge quando eles percebem que seus problemas, e suas esperanças de melhoria, estão intrinsecamente associados à sua forma de pensar. O aprendizado generativo não se sustenta em uma organização na qual predomina o pensamento baseado em eventos. É necessário um quadro conceitual de pensamento "estrutural" ou sistêmico, a capacidade de descobrir as

causas estruturais do comportamento. Entusiasmo pela "criação do nosso futuro" não basta.

Quando os participantes do jogo da cerveja começam a entender as estruturas que causam seu comportamento, eles veem com mais clareza seu poder de mudar esse comportamento, adotando políticas que funcionam no sistema como um todo. Descobrem, também, uma pitada de sabedoria eterna, oferecida há muito tempo por Walt Kelly na sua famosa fala em Pogo: "Conhecemos o inimigo - somos nós".

Parte 2

**A quinta disciplina:
a pedra fundamental da
organização que aprende**





4 As leis da quinta disciplina¹

1. Os problemas de hoje vêm das "soluções" de ontem.

Era uma vez um mercador de tapetes que percebeu que havia uma grande ondulação no centro de seu mais belo tapete.² Pisou na ondulação para achatá-la - e conseguiu. Mas a ondulação surgiu em outro lugar. Pisou de novo e ela desapareceu — por um momento, até reaparecer em outro lugar. O mercador continuou a pular sobre o tapete, pisando e achatando, com raiva, as ondulações, até que por fim levantou uma das pontas do tapete e viu uma cobra furiosa sair de debaixo dele.

Sempre ficamos intrigados com as causas de nossos problemas quando, na verdade, deveríamos recordar as soluções que demos para outros problemas no passado. Uma empresa bem estabelecida descobre que suas vendas no trimestre caíram vertiginosamente. Por quê? Porque uma promoção muito bem-sucedida realizada

no trimestre anterior atraiu muitos clientes, que preferiram gastar durante a promoção, deixando de comprar agora. Ou um novo gerente decide atacar os custos elevados de estoque e "resolve" o problema - só que os vendedores gastam agora 20 por cento a mais do seu tempo atendendo a reclamações de clientes que ainda não receberam seus produtos e o restante tentando convencer potenciais clientes que "podem pedir a cor que quiserem, contanto que seja preta".

A polícia identificaria sua própria versão dessa lei: ao prender os traficantes de drogas de uma rua, nota que o centro do crime deslocou-se para outra rua. Ou, o que é ainda mais trágico, percebe que a explosão do índice de criminalidade relacionada às drogas na cidade é resultado da apreensão de um grande carregamento de narcóticos pela Polícia Federal - o que reduziu o suprimento de drogas, aumentou o preço e levou os viciados a cometer mais crimes para sustentar o vício.

Soluções que transferem os problemas de uma parte do sistema para outra frequentemente não são detectadas pois, ao contrário do mercador de tapetes, os que "resolveram" o primeiro problema não são os mesmos que herdaram o novo. ²

2. Quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta.

Em *A revolução dos bichos*, de George Orwell, o cavalo Boxer tinha sempre a mesma resposta para todas as dificuldades: "Vou trabalhar ainda mais". No início, sua boa intenção serviu de inspiração a todos, mas, aos poucos, seu esforço começou a gerar novas consequências de maneira sutil. Quanto mais trabalhava, mais tinha de trabalhar. O que Boxer não sabia era que os porcos que administravam a fazenda estavam manipulando todos os animais em seu próprio benefício. Na verdade, a boa vontade de Boxer ajudou a impedir que os outros animais vissem o que os porcos estavam

fazendo.³ O pensamento sistêmico tem um nome para esse fenômeno: "feedback de compensação" - ou seja, as intervenções bem-intencionadas provocam respostas do sistema que eliminam os benefícios da intervenção. Todos sabemos o que é enfrentar um feedback de compensação - quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta; quanto mais se esforça para resolver os problemas, maior parece ser o esforço necessário para solucioná-los.

Existem inúmeros exemplos de feedback de compensação. Muitas das intervenções bem-intencionadas do governo transformam-se em vítimas de suas próprias boas intenções. Na década de 1960, o governo norte-americano criou vários programas habitacionais para populações de baixa renda e programas de treinamento para aprimorar as habilidades profissionais em cidades decadentes do interior. Entretanto, apesar da ajuda do governo, várias dessas cidades estavam em condições ainda piores na década de 1970. Por quê? Uma das razões foi a migração da população de baixa renda de outras cidades e áreas rurais para as cidades beneficiadas pelos programas assistenciais. As novas unidades habitacionais tomaram-se superpovoadas e os programas de treinamento superlotados de candidatos. Ao mesmo tempo, o orçamento municipal continuou a diminuir, aprisionando um número ainda maior de pessoas nas áreas economicamente depauperadas.

Processos semelhantes de feedback de compensação frustraram os programas de distribuição de alimentos e assistência agrícola realizados nos países em desenvolvimento. A maior quantidade disponível de alimentos foi "compensada" pela diminuição das mortes provocadas pela desnutrição, pelo aumento do índice de crescimento populacional e, conseqüentemente, pelo aumento da desnutrição.

Da mesma forma, nos Estados Unidos, em meados da década de 1980, os esforços para corrigir o desequilíbrio da balança comercial desvalorizando o dólar foram compensados pela queda

proposital dos preços dos produtos estrangeiros (nos países cuja moeda estava "associada ao dólar", os preços se ajustaram automaticamente). Os esforços empreendidos por exércitos estrangeiros para combater guerrilheiros frequentemente aumentam a legitimidade da causa das guerrilhas, fortalecendo seu propósito e o apoio que recebem, aumentando sua resistência.

Muitas empresas experimentam o feedback de compensação quando um de seus produtos começa a perder seu poder de atração no mercado. Apela para o marketing mais agressivo: essa estratégia sempre deu certo, não é mesmo? Gastam mais em propaganda e baixam os preços; esses métodos podem recuperar temporariamente os clientes, mas consomem o dinheiro da empresa, obrigando-a a cortar despesas para compensá-los. A qualidade dos serviços (por exemplo, o tempo de entrega ou o cuidado na inspeção de qualidade) começa a cair. A longo prazo, quanto mais a empresa vende, mais clientes perde.

O feedback de compensação também não se limita aos "grandes sistemas" - há inúmeros exemplos individuais. Considere uma pessoa que para de fumar, engorda, começa a ter problemas com sua autoimagem e volta a fumar para aliviar o estresse. Ou pense na mãe protetora que se preocupa tanto com o relacionamento do filho com os colegas de escola que vive interferindo nos problemas entre eles, não deixando que o filho aprenda a resolver suas diferenças por conta própria. Ou imagine uma nova funcionária tão empenhada em agradar os colegas que não responde às críticas ao seu trabalho e acaba ressentida e rotulada como "uma pessoa com quem é difícil de trabalhar".

Insistir, seja através de uma intervenção cada vez mais agressiva, seja através da repressão cada vez mais estressante dos instintos naturais, é uma estratégia exaustiva. Contudo, como indivíduos ou como organizações, além de nos deixarmos capturar

pelo feedback de compensação, muitas vezes glorificamos o sofrimento que ele provoca. Quando nossos esforços iniciais não geram resultados duradouros, "empurramos mais forte" - crédulos, como Boxer, de que o esforço pode superar todos os obstáculos, sem perceber o quanto estamos contribuindo para o aparecimento desses mesmos obstáculos.

3. O comportamento melhora antes de piorar.

As intervenções de baixa alavancagem seriam bem menos atraentes se não fosse pelo fato de que muitas realmente funcionam, a curto prazo. Novas casas são construídas. Desempregados são treinados. Crianças famintas são alimentadas. As vendas aumentam. Paramos de fumar, aliviamos o estresse de nossos filhos e evitamos um confronto com um novo colega de trabalho. O feedback de compensação envolve uma "defasagem", um lapso de tempo entre o benefício a curto prazo e o prejuízo a longo prazo. A revista *The New Yorker* publicou certa vez uma tira de quadrinhos em que um homem, sentado em uma poltrona, empurra um dominó gigante que está caindo sobre ele à sua esquerda. "Agora posso relaxar", pensa o homem do quadrinho. O que ele não vê é que o dominó derruba outro, que derruba outro e outro, dando a volta na poltrona e atingindo-o pela direita.

As respostas que melhoram antes de piorar de muitas das intervenções gerenciais são o que tomam o processo decisório político contraproducente. Chamo de "processo decisório político" as situações nas quais têm influência outros motivos além dos méritos intrínsecos dos cursos de ação alternativos - fatores como o objetivo de desenvolver uma base pessoal de poder ou a intenção de "parecer bom" ou "agradar ao chefe". Em sistemas humanos complexos, sempre há várias alternativas para melhorar as coisas a curto prazo. Porém, o feedback de compensação pode voltar depois para assombrá-lo.

A palavra-chave é "posteriormente". A defasagem existente, por exemplo, no círculo de dominós explica por que é tão difícil identificar problemas sistêmicos. Uma solução sempre parece maravilhosa quando cura primeiro os sintomas. As coisas podem melhorar ou talvez até o problema seja resolvido. Talvez, somente daqui a dois, três ou quatro anos ele volte ou surjam novos, ainda piores. A essa altura, dada a rapidez com que as pessoas mudam de emprego, outra estará sentada nessa mesma cadeira.

4. A saída mais fácil normalmente nos leva de volta para dentro.

Em uma versão moderna de uma antiga parábola muçulmana, um transeunte encontra um bêbado ajoelhado no chão, junto a um poste de luz. Oferece-lhe ajuda e descobre que o bêbado está procurando as chaves de casa. Após alguns minutos, pergunta: "Onde perdeu as chaves?" O bêbado responde que as deixou cair à porta de casa. "Então por que está procurando aqui?", quer saber o transeunte. "Porque não há luz na frente da minha casa."

Todos gostamos de utilizar soluções conhecidas para resolver as dificuldades, optando por aquilo que conhecemos melhor. As vezes as chaves estão mesmo sob a luz do poste, mas frequentemente estão no meio da escuridão. Afinal, se a solução *fosse* fácil de enxergar ou óbvia a todas as pessoas, já teria sido encontrada. Insistir cada vez mais na busca de soluções familiares, deixando que os problemas básicos persistam ou se acentuem, é um indício claro de que o pensamento não sistêmico está sendo adotado - o que chamamos, frequentemente, de síndrome de "o que precisamos aqui é um martelo maior".

5. A cura pode ser pior do que a doença.

Quase sempre, a solução fácil ou familiar não é apenas ineficaz, mas perigosa, podendo criar dependência. O alcoolismo, por

exemplo, pode começar com o simples hábito de beber socialmente - uma solução para um problema de autoestima baixa ou para o estresse provocado pelo excesso de trabalho. Aos poucos, a cura toma-se pior do que a doença; entre outros problemas, diminui ainda mais a autoestima e aumenta o estresse.

A longo prazo, a consequência mais perigosa da utilização de soluções não sistêmicas é a crescente necessidade de doses cada vez maiores da solução. É por isso que as intervenções governamentais mal concebidas não são apenas ineficazes, mas "viciam", estimulando a dependência cada vez maior, diminuindo a capacidade das pessoas de resolver os próprios problemas. O fenômeno das melhorias a curto prazo que levam à dependência a longo prazo é tão comum que, entre os pensadores sistêmicos, é chamada de "Transferência de Responsabilidade a um Interventor". O interventor pode ser a ajuda do governo federal ao governo municipal, os programas de combate à fome ou os programas de bem-estar social. Todas essas soluções, embora "ajudem", acabam deixando o sistema ainda mais fraco e carente do que antes.

Como diz a especialista em recursos naturais e escritora Donella Meadows, identificar exemplos de situações em que a responsabilidade é transferida a um interventor "é fácil, divertido e, às vezes, terrível",⁴ e raramente esses exemplos se limitam às intervenções do governo. Transferimos a responsabilidade de efetuar cálculos matemáticos simples do nosso conhecimento de aritmética para a dependência das calculadoras. Prejudicamos o lado bom das famílias extensas* e transferimos a responsabilidade de cuidar dos idosos aos asilos. Nas cidades, transferimos a responsabilidade de

* Em sociologia, famílias extensas são aquelas onde os avós - e também vários tipos de parentes - vivem sob o mesmo teto. (*N. do E.*)

diversas comunidades locais para projetos habitacionais. A Guerra Fria transferiu a responsabilidade da paz das negociações para os armamentos, fortalecendo, desse modo, as forças militares e os setores industriais afins. Nos negócios, podemos transferir a responsabilidade aos consultores ou a outros profissionais que "ajudam" a empresa, tomando-a dependente de seus serviços, em lugar de treinar os gerentes-clientes para que possam resolver seus próprios problemas. Ao longo do tempo, o poder do interventor cresce - seja o poder da droga sobre uma pessoa, do orçamento militar sobre a economia de um país, do tamanho e escopo das agências internacionais de auxílio sobre os países ou do orçamento para processos de recolocação de pessoal recém-demitido nas organizações.

As estruturas usadas de "transferência de responsabilidade" mostram que qualquer solução a longo prazo deve, segundo Meadows, "fortalecer a habilidade do sistema de arcar com as próprias responsabilidades". Algumas vezes isso é difícil; outras é surpreendentemente fácil. Um gerente que transfere a responsabilidade de seus problemas de pessoal a um especialista em Recursos Humanos talvez descubra que o mais difícil é assumir, de novo, essa responsabilidade; uma vez que isso ocorra, aprender a lidar com as pessoas é principalmente uma questão de tempo e comprometimento.

6. Mais rápido significa mais devagar.

Essa é uma fábula antiga: a tartaruga pode ser mais lenta, entretanto vence a corrida. Para a maioria dos homens e mulheres de negócios norte-americanos, o ritmo de crescimento ideal é o rápido, o mais acelerado possível. Contudo, todos os sistemas naturais, dos ecossistemas aos animais e às organizações, possuem seu próprio ritmo ideal de crescimento. O ritmo ideal é muito mais lento

do que o crescimento mais rápido possível. Quando o crescimento se torna excessivo - como ocorre com o câncer - o próprio sistema buscará compensá-lo, diminuindo o ritmo e, provavelmente, colocando em risco a sobrevivência da organização. A história da empresa aérea People Express fornece uma boa ilustração de como, a longo prazo, mais rápido pode significar mais devagar - ou até totalmente estagnado.

Ao observar essas características de sistemas complexos, o famoso biólogo e ensaísta Lewis Thomas disse: "Quando você está lidando com um sistema social complexo, por exemplo, um centro urbano ou um rato de laboratório, e observa características que o desagradam e que deseja corrigir, não basta se envolver na situação e começar a consertar os erros acreditando que está ajudando. Essa é uma das principais frustrações do século."⁵

Quando começarem a perceber que esses princípios sistêmicos podem frustrar suas próprias intervenções, os gerentes podem se sentir desapontados ou desmotivados. Os princípios sistêmicos podem até servir de desculpa para a inatividade - ou seja, não fazer nada em vez de tomar decisões que possam provocar um efeito contrário ou até piorar as coisas. Esse é um caso clássico de "pouco conhecimento sobre um assunto que se torna perigoso". A verdadeira consequência da perspectiva sistêmica não é a inatividade, mas um novo tipo de atitude baseado em uma nova forma de pensar - o pensamento sistêmico é mais desafiador e, *ao mesmo tempo*, mais promissor do que os mecanismos usuais de lidar com os problemas.

7. "Causa" e "efeito" não *estão* próximos no tempo e no espaço.

Por trás de todos os problemas citados, está uma característica fundamental dos sistemas humanos complexos: "causa" e "efeito" não *estão* próximos no tempo e no espaço. Chamo de "efeitos"

os sintomas óbvios que indicam a existência de problemas - uso abusivo de drogas, desemprego, crianças famintas, declínio nos pedidos, queda nos lucros. Como "causa", refiro-me à interação do sistema subjacente, que é a maior responsável pela geração dos sintomas e que, quando identificada, pode gerar mudanças, resultando em melhorias duradouras. Por que isso é um problema? Porque a maioria de nós pressupõe, a maior parte do tempo, que causa e efeito estão próximos no tempo e no espaço.

Quando somos crianças e brincamos, parece que os problemas nunca estão distantes das soluções - desde que a brincadeira se limite a um grupo de brinquedos. Anos depois, como gerentes, tendemos a acreditar que o mundo funciona da mesma forma. Se existe um problema na linha de produção, buscamos a causa na produção. Se os vendedores não conseguem cumprir as metas, acreditamos que é preciso criar incentivos e promoções de vendas. Se o número de habitações não é suficiente, construímos mais casas. Se falta comida, a solução deve ser mais comida.

Como percebem os jogadores do jogo da cerveja descrito no Capítulo 3, a origem de nossas dificuldades não está nos problemas recalcitrantes nem nos adversários cruéis - mas em nós mesmos. Existe uma diferença fundamental entre a natureza da realidade nos sistemas complexos e a forma predominante de como pensamos a respeito dessa realidade. O primeiro passo para corrigir essa desigualdade é abandonar a ideia de que causa e efeito estão próximos no tempo e no espaço.

8. Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados - mas, frequentemente, as áreas de maior alavancagem são as menos óbvias.

Há quem diga que o pensamento sistêmico é a "nova ciência desoladora", pois ensina que as soluções óbvias não funcionam

- na melhor das hipóteses, melhoram os problemas a curto prazo, somente para piorá-los a longo prazo. No entanto, há o outro lado da história. O pensamento sistêmico também mostra que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo. Os pensadores sistêmicos referem-se a esse princípio como "alavancagem".

Em geral, a solução de um problema difícil é uma questão de descobrir onde está a maior alavancagem, uma mudança que - com o mínimo de esforço - resultaria em melhoria duradoura e significativa.

O único problema é que as mudanças de alta alavancagem *não são óbvias* para a maioria dos envolvidos no sistema. Não estão "próximas no tempo e no espaço" dos sintomas óbvios do problema. É isso que torna a vida tão interessante.

Buckminster Fuller demonstra o que é alavancagem, utilizando a metáfora da "aleta auxiliar". A aleta auxiliar é um pequeno "leme do leme" de um navio. Tem apenas uma fração do tamanho do leme. Sua função é facilitar a manipulação do leme, e, consequentemente, as manobras do navio. Quanto maior o navio, maior a importância da aleta auxiliar, pois o grande volume de água que flui em volta do leme dificulta as manobras.

Porém, o que transforma a aleta auxiliar em uma metáfora tão maravilhosa para alavancagem não é apenas sua eficácia, mas a falta de obviedade. Se você não entendesse absolutamente nada de hidrodinâmica e visse um grande petroleiro em alto-mar, o que faria se quisesse virá-lo à esquerda? Com certeza, tentaria empurrar a proa para a esquerda. Você faz ideia da força que seria necessária para virar a proa de um petroleiro navegando a quinze nós? A alavancagem consiste em empurrar a popa do navio para a direita, a fim de virar a proa à esquerda. Obviamente, essa é a

função do leme. Mas em que direção o leme deve virar para virar a popa do navio à direita? À esquerda, evidentemente.

O navio muda de direção porque a popa é "sugada". O leme, ao ser virado na mesma direção pela qual a água escoar, comprime o fluxo de água e cria um diferencial de pressão. Quando você vira o leme, o diferencial de pressão empurra a popa na direção oposta. E exatamente assim que funciona o avião: a asa cria um diferencial de pressão e o avião é "sugado" para cima.

A aleta auxiliar - um pequeno dispositivo que exerce um enorme efeito sobre o imenso navio - funciona da mesma forma em relação ao leme. Quando você vira a aleta auxiliar para um lado ou para outro, comprime o fluxo de água em torno do leme e cria um pequeno diferencial de pressão que "suga o leme" na direção desejada. Mas se você quer virar o leme à esquerda, em que direção deve virar a aleta auxiliar? A direita, naturalmente.

O sistema inteiro - o navio, o leme e a aleta auxiliar - é um maravilhoso mecanismo construído com base no princípio da alavancagem. Contudo, seu funcionamento não é tão óbvio assim, se você não compreender a força da hidrodinâmica.

Desse modo, as mudanças de alta alavancagem nos sistemas humanos também não são óbvias *até* entendermos as forças que fazem parte desses sistemas.

Não há regras simples para se encontrar mudanças de alta alavancagem, embora haja formas de raciocínio que as tornem mais prováveis. Um ponto de partida é aprender a ver as "estruturas" subjacentes, em lugar dos "eventos"; os "arquétipos de sistemas" desenvolvidos mais adiante no livro sugerem áreas de mudança de alta e baixa alavancagem.

Outra forma de raciocínio é pensar em termos de processos de mudança, em vez de considerar uma mudança "instantânea".

9. Você pode assobiar e chupar cana - mas não ao mesmo tempo. Às vezes, os dilemas mais complexos, quando analisados do ponto de vista sistêmico, não são absolutamente dilemas. São resultado do raciocínio "instantâneo", e não do pensamento baseado em "processo", e podem ser vistos de forma diferente quando você analisa conscientemente as mudanças ao longo do tempo.

Por exemplo, durante anos, os industriais norte-americanos acreditaram que era preciso escolher entre baixo custo e alta qualidade. "A fabricação de produtos de alta qualidade é mais cara", pensavam. "A montagem leva mais tempo, exige materiais e componentes mais caros e inclui controles mais rigorosos de qualidade." Não consideraram todas as possibilidades de o aumento da qualidade e da redução dos custos ocorrer lado a lado ao longo do tempo. Não perceberam que melhorias básicas nos processos de trabalho poderiam eliminar o retrabalho, eliminar os inspetores de qualidade, reduzir as reclamações dos clientes, os custos de garantia, aumentar a lealdade dos consumidores e reduzir os gastos de propaganda e promoções de vendas. Não notaram que era possível alcançar as duas metas se estivessem dispostos a esperar por uma enquanto se concentrassem na outra. Investir tempo e dinheiro no desenvolvimento de novas habilidades e padrões de montagem, inclusive métodos que envolvam todos os responsáveis pela melhoria da qualidade, é um "custo" em primeiro lugar. A qualidade e os custos podem aumentar nos primeiros meses. Embora seja possível obter algumas economias a curto prazo (a redução do retrabalho, por exemplo), talvez sejam necessários vários anos para que dê frutos a redução total dos custos.

Muitos dilemas aparentes, como controle central *versus* controle local, funcionários felizes e comprometidos *versus* custos competitivos de mão de obra e recompensa às realizações individuais *versus* valorização de todos os funcionários são subprodutos do

pensamento estático. Parecem opções rígidas do tipo "esse ou aquele", porque pensamos no que é possível em determinado momento. No mês seguinte, talvez tenhamos de escolher uma ou outra, todavia a verdadeira alavancagem consiste em ver como ambas podem ser melhoradas ao longo do tempo.⁶

10. Dividir um elefante ao meio não produz dois pequenos elefantes.

Os sistemas vivos têm integridade. Seu caráter depende do todo. O mesmo ocorre com as organizações; para compreender as questões gerenciais mais complexas é preciso ver o sistema inteiro responsável pelo problema.

Outra fábula muçulmana ilustra muito bem essa lei. Três homens cegos encontraram um elefante. "É uma coisa grande e áspera, larga e ampla, como um tapete", disse o primeiro, segurando uma das orelhas. O segundo, segurando a tromba, disse: "Eu sei o que é isso: é um tubo reto e oco". E o terceiro, segurando uma perna dianteira, disse: "É sólido e firme, como uma coluna". Será que esses três cegos são diferentes dos chefes de produção, marketing e pesquisa de muitas empresas? Cada um vê os problemas da empresa claramente, mas nenhum percebe como as políticas de seus departamentos interagem com as dos outros. A fábula termina com uma observação interessante: "O raciocínio desses homens jamais deixará que saibam o que é um elefante".

O fato de ver "o elefante inteiro" não significa que todos os problemas de uma organização só podem ser compreendidos analisando-se a organização como um todo. Alguns problemas *podem* ser compreendidos analisando-se exclusivamente a interação entre as principais funções como produção, marketing e pesquisa, mas há outros nos quais forças sistêmicas críticas surgem dentro de uma determinada área funcional, e outros ainda nos quais a

dinâmica do setor como um todo deve ser considerada. O princípio fundamental, chamado “princípio dos limites do sistema”, é que as interações que devem ser examinadas são as mais importantes para o problema em questão, *indqjendemente* dos limites organizacionais.

O que dificulta a prática desse princípio é a maneira como as organizações são projetadas, impedindo que as pessoas vejam as interações importantes. Uma maneira óbvia é reforçar as divisões internas rígidas que inibem a indagação fora dos limites das divisões, como as que se formam entre marketing, produção e pesquisa. Outra é "deixar" os problemas para trás, esperando que alguém os resolva. Muitas cidades europeias contornaram os problemas de criminalidade, pobreza e desamparo que afligem tantas metrópoles norte-americanas porque se dispuseram a lutar em prol do equilíbrio que toda área urbana saudável deve manter. Algumas optaram pela criação de grandes "cinturões verdes" em torno de si, desencorajando o crescimento de bairros periféricos e reduzindo o problema de transporte das pessoas que trabalham no centro mas moram na periferia. Em contrapartida, várias cidades norte-americanas encorajaram a expansão contínua de bairros periféricos, permitindo que os habitantes mais ricos se mudassem para locais afastados do centro da cidade e de seus problemas. (Áreas hoje empobrecidas, como o Harlem em Nova York e Roxbury em Boston, eram bairros de classe alta.) As empresas fazem a mesma coisa adquirindo continuamente as concorrentes e "colhendo" os frutos das que consideram "maduras", em vez de reinvestir nelas próprias.

Quase sempre, as pessoas insistem em dividir um elefante ao meio. O resultado não são dois pequenos elefantes - o resultado é uma confusão. Quando falo assim, refiro-me a um problema complicado no qual não se consegue identificar pontos de alavanca-

gem, pois ela está nas interações, que não podem ser identificadas quando se analisa apenas a parte que se está segurando.

11. Não existem culpados.

Nossa tendência é culpar as circunstâncias externas pelos nossos problemas. "Alguém" lá fora - os concorrentes, a imprensa, as mudanças do mercado, o governo - fez isso ou aquilo a nós. O pensamento sistêmico mostra-nos que não existe "lá fora", que você e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema. A cura está no seu relacionamento com o seu "inimigo".



5

Uma mudança de mentalidade

Enxergando o mundo com outros olhos

Há alguma coisa dentro de todos nós que adora montar um quebra-cabeça, que adora ver surgir a imagem do todo. A beleza de uma pessoa ou de uma flor ou de um poema reside em vê-los por inteiro. É interessante que as palavras *whole* (todo) e *health* (saúde) vêm do mesmo radical *hal*, do inglês arcaico, como na expressão *hale and hearty* ("firme e forte", em português). Portanto, não é surpresa que a falta de saúde do mundo atual seja diretamente proporcional à nossa incapacidade de vê-lo como um todo.

O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, em vez de eventos; para ver os padrões de mudança, em vez de "fotos instantâneas". É um conjunto de princípios gerais - destilados ao longo

do século XX, abrangendo campos tão diversos quanto as ciências físicas e sociais, a engenharia e a administração. É também um conjunto de ferramentas e técnicas específicas, originárias de duas linhas de pensamento: a dos conceitos de feedback da cibernética e a da teoria de "servomecanismo" da engenharia, datadas do século XIX. Durante os últimos trinta anos, essas ferramentas foram utilizadas para compreender uma ampla variedade de sistemas empresariais, urbanos, regionais, econômicos, políticos, ecológicos e até fisiológicos.¹ E o pensamento sistêmico é uma sensibilidade à sutil interconectividade que dá aos sistemas vivos o seu caráter único.

Hoje, o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tomamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade. Talvez, pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar. Certamente a escala de complexidade é sem precedentes. Tudo à nossa volta é exemplo de "colapsos sistêmicos" - problemas como o aquecimento global, mudanças climáticas, o tráfico internacional de drogas e o déficit comercial e orçamentário norte-americano - problemas que não possuem uma simples causa local. Da mesma forma, as organizações também entram em colapso, apesar da inteligência individual e dos produtos inovadores, pois elas são incapazes de reunir suas diversas funções e talentos para criar um todo produtivo.

A complexidade pode facilmente minar a confiança e a responsabilidade - como no frequente refrão: "É tudo muito complexo para mim" ou "Não posso fazer nada. É o sistema". O pensamento sistêmico é o antídoto para essa sensação de impotência que

muitas pessoas sentem ao entrar na "era da interdependência". O pensamento sistêmico é uma disciplina para ver as "estruturas" subjacentes às situações complexas e para discernir entre mudanças de alta e de baixa alavancagem. Ou seja, ao ver o todo (*whole*), aprendemos a fomentar a saúde (*health*). Para fazer isso, o pensamento sistêmico oferece uma linguagem que começa com a reestruturação do modo como pensamos.

Chamo o pensamento sistêmico de a quinta disciplina porque ele é a pedra fundamental conceituai subjacente a todas as cinco disciplinas descritas neste livro. Todas envolvem uma mudança de mentalidade, de ver as partes para ver o todo, de considerar as pessoas como reativas e impotentes para considerá-las como participantes ativas na formação de sua realidade, deixando de reagir ao presente para criar o futuro. Uma vez que sejam colocadas em prática, sem o pensamento sistêmico, não há nem incentivo nem os meios para integrar as disciplinas de aprendizagem. O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo.

Em sua edição original, este livro incluía uma análise do "exemplo mais tocante da necessidade do pensamento sistêmico" de seu tempo, a corrida armamentista norte-americana e soviética, "uma corrida para ver quem chegaria mais rápido aonde ninguém queria chegar". Observei que ela "drenou a economia norte-americana e devastou a economia soviética", e comentei que isso só mudaria quando um dos opositores concluísse que não tinha mais condições de "jogar". Ironicamente, um ano após escrever isto, o colapso da União Soviética deu um fim repentino à corrida armamentista. Porém, hoje, os Estados Unidos e alguns outros países se encontram em outra corrida, que está tomando um rumo indesejado: a chamada "guerra contra o terrorismo".

As raízes da guerra contra o terrorismo, da mesma forma que as da corrida armamentista, não estão em ideologias políticas rivais

A quinta disciplina

e nem nas armas nucleares, mas em uma forma de pensar compartilhada por ambos os lados. Os Estados Unidos, por exemplo, tem o seguinte ponto de vista:

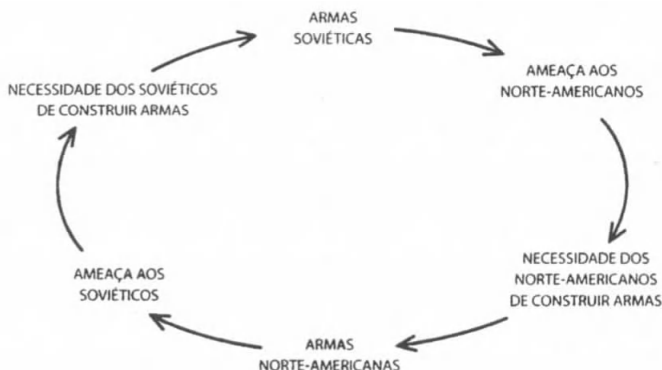
Ataques _____ ^ Ameaça aos ^ Necessidade de
terroristas norte-americanos retaliação militar

Ao mesmo tempo, os terroristas tem o seguinte ponto de vista:

Atividade militar Agressividade Recrutamento de
norte-americana por parte dos ----- ^ novos terroristas e
 Estados Unidos fortalecimento de
 suas atividades

Do ponto de vista norte-americano, redes terroristas como a Al Qaeda são os agressores e a expansão militar norte-americana, uma resposta defensiva às ameaças impostas. Da mesma forma, para os terroristas, os norte-americanos são os agressores e o recrutamento de novos terroristas mostra que muitos compartilham dessa visão.

Mas as duas linhas retas do desenho anterior formam um círculo. Os pontos de vista individuais, "lineares" ou não sistêmicos das duas forças em oposição interagem criando um "sistema", um conjunto de variáveis que se influenciam mutuamente:



A visão sistêmica da guerra contra o terrorismo mostra um ciclo perpétuo de agressão. Os Estados Unidos respondem ao que percebem como uma ameaça aos norte-americanos aumentando suas atividades militares, o que aumenta a percepção de agressividade e leva a um maior recrutamento de terroristas, o que aumenta suas atividades e, consequentemente, a ameaça aos norte-americanos, que leva a mais atividades militares que aumentam os recrutamentos terroristas... e assim por diante, indefinidamente. Do ponto de vista individual, ambos os lados alcançam seu objetivo a curto prazo. Ambos respondem ao que percebem como uma ameaça. Mas suas atitudes acabam criando um resultado oposto a longo prazo, aumentando cada vez mais a ameaça. Nesse, como em muitos outros sistemas, *fazer o óbvio não produz o resultado óbvio e desejado*. A longo prazo, os esforços dos dois lados para aumentar a segurança ampliaram o temor de todos.

É interessante observar que os Estados Unidos, em particular, não conseguiu adotar uma visão realmente sistêmica, apesar dos inúmeros "analistas de sistemas", das análises sofisticadas dos arsenais terroristas.² Por que, então, essas ferramentas, que deveriam tratar a complexidade, não nos ajudam a escapar da falta de lógica da guerra contra o terrorismo?

A resposta é a mesma que explica por que ferramentas sofisticadas de projeção e análise de negócios e planos estratégicos elegantes, em geral, não conseguem produzir rupturas drásticas na administração de uma empresa. Todos esses mecanismos foram projetados para tratar um tipo de complexidade que lida com muitas variáveis: *a complexidade de detalhes. Mas existem dois tipos de complexidade*. O segundo tipo é a *complexidade dinâmica*, situações nas quais causa e efeito são sutis, nas quais os efeitos das intervenções, ao longo do tempo, não são óbvios. Os métodos tradicionais de projeção, planejamento e análise não são capazes

de lidar com a complexidade dinâmica. Seguir um conjunto de instruções para montar uma máquina ou determinar o estoque de uma loja de varejo envolve uma complexidade de detalhes. Mas nenhuma dessas situações é especialmente complexa do ponto de vista dinâmico.

A complexidade dinâmica aparece quando a mesma ação provoca efeitos drasticamente diferentes a curto e a longo prazos. Quando uma ação provoca um conjunto de consequências localmente e um outro conjunto muito diferente de consequências em outra parte do sistema. Há complexidade dinâmica quando intervenções óbvias produzem consequências não óbvias. Um giroscópio é uma máquina dinamicamente complexa: se você empurrar uma das extremidades para baixo, o giroscópio se movimenta para a esquerda; se empurrar a outra extremidade para a esquerda, o giroscópio se movimenta para cima. Entretanto, o giroscópio é um mecanismo extremamente simples quando comparado à dinâmica complexa de uma empresa, que precisa de dias para fabricar alguma coisa, semanas para desenvolver uma nova promoção de marketing, meses para contratar e treinar novos funcionários e anos para desenvolver novos produtos, estimular o talento de sua equipe de gerentes e construir uma reputação de qualidade - e todos esses processos interagem continuamente.

Na maioria das situações gerenciais, a verdadeira alavancagem consiste em compreender a complexidade dinâmica, e não a complexidade de detalhes. Equilibrar o crescimento do mercado e a capacidade de expansão é um problema dinâmico. Desenvolver um lucrativo *mix* de preço, qualidade do produto (ou do serviço), projeto e disponibilidade, que possibilita uma sólida posição no mercado, constitui um problema dinâmico. A melhoria da qualidade, a redução dos custos totais e a satisfação dos clientes de uma forma sustentável são problemas dinâmicos.

Infelizmente, a maioria das "análises de sistemas" focaliza a complexidade de detalhes, e não a complexidade dinâmica. Simulações com milhares de variáveis e complexos conjuntos de detalhes podem nos distrair, impedindo que vejamos os padrões e os inter-relacionamentos principais. De fato, infelizmente, para a maioria das pessoas "pensamento sistêmico" significa "combater complexidade com complexidade", gerando soluções cada vez mais "complexas" (ou deveríamos dizer "detalhadas") para problemas cada vez mais "complexos". Na verdade, essa é a antítese do verdadeiro pensamento sistêmico.

A guerra contra o terrorismo é, fundamentalmente, um problema de complexidade dinâmica. A descoberta das causas e possíveis soluções exige que se identifiquem os inter-relacionamentos, por exemplo, entre as ações norte-americanas para aumentar a sua segurança e a imagem de agressividade percebida pelos terroristas. Exige que vejamos a defasagem entre a ação e a consequência, como, por exemplo, a defasagem de tempo entre uma decisão norte-americana de intervir militarmente e o crescimento das ações terroristas. Exige que vejamos os padrões de mudança como uma escalada contínua, e não apenas uma foto instantânea.

Ver os principais inter-relacionamentos subjacentes a um problema leva a novas descobertas sobre o que pode ser feito. No caso da guerra contra o terrorismo, como em qualquer dinâmica de escalada contínua, a pergunta óbvia é: "Será possível reverter o ciclo vicioso?" "Será possível reverter essa guerra para criarmos um ciclo de segurança?" Obviamente, existem outros fatores no sistema geopolítico do Oriente Médio e mundial que influenciam a dinâmica simples apresentada anteriormente. Mas qualquer progresso real depende mais de como a população local (incluindo recrutas em potencial e aqueles que apoiam o terrorismo) compreende o conceito de segurança e sua própria aspiração para o progresso

e o desenvolvimento. Impor um ponto de vista externo do progresso, especialmente aquele defendido por uma força vista como agressora, não reduz a percepção de ameaça.

A essência da disciplina do pensamento sistêmico reside numa mudança de mentalidade:

- ver inter-relacionamentos, em vez de cadeias lineares de causa-efeito;
- ver os processos de mudança, em vez de simples fotos instantâneas.

A prática do pensamento sistêmico começa com a compreensão de um conceito simples chamado feedback, que mostra como as ações podem se reforçar ou neutralizar (equilibrar) umas às outras. *Ela permite aprender a reconhecer os tipos de "estruturas" continuamente recorrentes*: a corrida armamentista é um padrão genérico ou arquétipo de escalada, pois, na sua essência, não difere de uma guerra entre duas gangues de rua, da dissolução de um casamento ou das batalhas publicitárias entre duas empresas de bens de consumo que disputam uma fatia de mercado. Por fim, o pensamento sistêmico forma uma linguagem rica para descrever uma ampla gama de inter-relacionamentos e padrões de mudança. Em última análise, o pensamento sistêmico *simplifica* a vida por nos ajudar a ver os padrões mais profundos, subjacentes aos eventos e aos detalhes.

No princípio, aprender uma linguagem nova é difícil. Mas quando você começa a dominar os elementos básicos, fica mais fácil. Pesquisas com crianças mostraram que muitas aprendem o pensamento sistêmico com uma rapidez incrível.³ Parece que todos nós temos habilidades latentes de pensadores sistêmicos não desenvolvidas, e que são até mesmo reprimidas pela educação

formal baseada no pensamento linear. Espero que os conceitos descritos a seguir ajudem a redescobrir algumas dessas habilidades latentes, revelando o pensador sistêmico que existe dentro de cada um de nós.

Enxergando os círculos de causalidade⁴

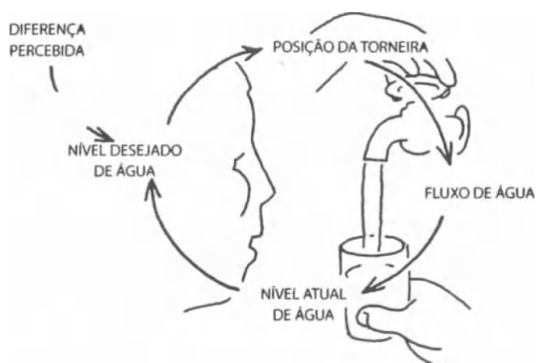
A realidade é constituída de círculos, mas nós vemos linhas retas. Aí estão nossas primeiras limitações como pensadores sistêmicos. Uma das razões que explicam essa fragmentação do pensamento deriva da nossa linguagem. A linguagem forma a percepção. O que nós *enxergamos* depende do que estamos preparados para ver. Os idiomas ocidentais, com sua estrutura sujeito-verbo-objeto, tendem a favorecer uma visão linear.⁵ Se queremos ver os inter-relacionamentos do sistema como um todo, precisamos de uma linguagem de inter-relacionamentos, uma linguagem feita de círculos. Sem tal linguagem, nossa forma habitual de ver o mundo produz visões fragmentadas e ações contraproducentes - como fez com os responsáveis pelas decisões na guerra contra o terrorismo. Essa linguagem é importante para enfrentar de forma dinâmica problemas complexos e escolhas estratégicas, especialmente quando indivíduos, equipes e organizações precisam ver além dos eventos, penetrando nas forças que configuram a mudança.

Para ilustrar os elementos básicos dessa nova linguagem, considere um sistema muito simples - encher um copo de água. Talvez você pense: "Isso não é um sistema - é simples demais". Mas raciocine novamente.

Do ponto de vista linear, dizemos: "Estou enchendo um copo de água". A figura a seguir mostra a imagem que a maioria de nós tem na cabeça:



Mas, na verdade, ao encher o copo, estamos observando o nível da água subir. Monitoramos a diferença entre o nível atual e a nossa meta, "o nível desejado de água". Quando a água se aproxima do nível desejado, ajustamos a posição da torneira para reduzir o fluxo de água, até fechá-la quando o copo estiver cheio. Na verdade, quando enchemos o copo de água, estamos operando em um sistema de "regulagem de água", envolvendo cinco variáveis: nosso nível desejado de água, o nível atual de água no copo, a diferença entre os dois, a posição da torneira e o fluxo de água. Essas variáveis estão organizadas em um círculo ou *loop* de relacionamentos de causa e efeito, chamado de "processo de feedback". O processo funciona continuamente para fazer com que a água alcance o nível desejado.



As pessoas se confundem com a palavra feedback, que é usada com frequência com um sentido um pouco diferente - para recolher opiniões sobre uma atitude que tomamos. "Dê-me um feedback sobre minha decisão na cervejaria", você pode dizer no jogo da cerveja. "O que você acha da forma como lidei com a situação?" Nesse contexto, "feedback positivo" significa observações encorajadoras e "feedback negativo" significa más notícias. Mas, no pensamento sistêmico, feedback é um conceito mais amplo. Significa qualquer fluxo recíproco de influência. No pensamento sistêmico há o axioma de que toda influência é ao mesmo tempo causa e efeito. Nada é sempre influenciado em apenas uma única direção.

Como interpretar um diagrama sistêmico

A chave para interpretar a realidade sistemicamente é enxergar círculos de influência, e não de linhas retas. Esse é o primeiro passo para romper com a mentalidade reativa que vem, inevitavelmente, do pensamento "linear". Todo círculo conta uma história. Ao traçar os fluxos de influência, você pode ver os padrões que se repetem continuamente, melhorando ou piorando as situações.

A partir de um dos elementos da situação, você pode traçar setas que representam a influência sobre outro elemento:



Na ilustração anterior, a seta da posição da torneira aponta para o fluxo de água. Qualquer mudança na posição da torneira alterará o fluxo de água. Mas as setas não existem isoladamente.

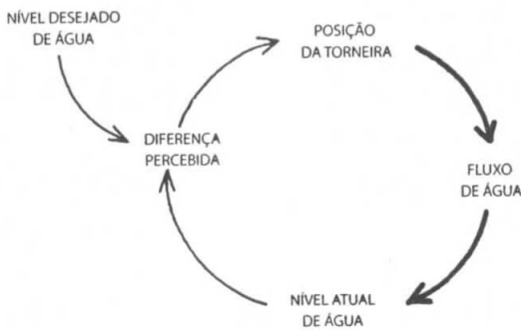
Para acompanhar a história, comece em qualquer elemento e observe a ação resultante, percorrendo o círculo como um trem de brinquedo percorre os trilhos de uma linha circular. Um bom lugar para começar é a atitude tomada pelo responsável pela decisão:

Ajusto a posição da torneira, que ajusta o fluxo de água, que muda o nível da água. Enquanto o nível da água muda, a diferença percebida (entre os níveis atual e desejado) muda. Quando a diferença muda, a posição da minha mão na torneira muda novamente. E assim por diante...



Ao ler um diagrama circular de feedback, o importante é ver a "história" que o diagrama conta: como a estrutura cria um padrão específico de comportamento (ou, em uma estrutura complexa, vários padrões de comportamento) e como esse padrão pode ser influenciado. Nesse caso, a história é encher um copo de água e fechar gradativamente a torneira à medida que o copo enche.

Embora conceitualmente simples, o círculo de feedback derruba ideias extremamente arraigadas - como a causalidade. Na linguagem do dia a dia dizemos: "Estou enchendo o copo de água", sem pensar no verdadeiro significado dessa afirmação. A frase implica uma causalidade em uma única direção - "Estou provocando a elevação do nível da água". Mais precisamente "Minha mão na torneira está controlando o fluxo de água que cai no copo". Claramente, essa afirmação descreve apenas metade do processo de feedback: as ligações entre "posição da torneira", "fluxo de água" e "nível da água".



Entretanto, seria igualmente verdadeiro descrever apenas a outra "metade" do processo. "O nível da água no copo está controlando a minha mão."



As duas afirmações são igualmente incompletas. Uma afirmação mais perfeita de causalidade é que minha intenção de encher o copo de água cria um sistema que faz o líquido fluir para dentro do copo quando o nível está baixo e interrompe o fluxo de água quando o copo está cheio. Em outras palavras, a estrutura causa o comportamento e funciona de acordo com minha intenção e ação. Essa distinção é importante porque ver somente as ações individuais e ignorar a estrutura subjacente a essas ações, como vimos no jogo da cerveja no Capítulo 3, constitui a essência de nossa sensação de impotência nas situações complexas.

Na verdade, todas as atribuições causais feitas na linguagem do dia a dia são altamente suspeitas! A maioria incorpora visões lineares. Na melhor das hipóteses, são parcialmente precisas, inentemente tendenciosas a descrever partes de processos recíprocos, e não os processos inteiros.

Outra ideia derrubada pela perspectiva de feedback é a de antropocentrismo - a visão de nós mesmos como centro das atividades. A simples descrição "Eu estou enchendo o copo de água" sugere um mundo de seres humanos atuando no centro da atividade, atuando em uma realidade inanimada. *Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de feedback, não ficando à parte dele. Isso representa uma profunda mudança na percepção.* Permite-nos ver como estamos continuamente tanto sendo influenciados pela realidade quanto influenciando-a. Essa é a mudança de percepção tão ardorosamente defendida pelos ecologistas quando insistem que nos vejamos como parte da natureza, e não como elementos dissociados dela. Essa é a mudança de percepção reconhecida por muitos (embora nem todos) dos grandes sistemas filosóficos - por exemplo, o castigo do *Bhagavad-Gita*:

Todas as ações são moldadas apenas pelas qualidades da natureza. O eu, iludido pelo egoísmo, pensa: "Eu sou o autor".⁶

Além disso, o conceito de feedback complica a questão ética da responsabilidade. Na guerra contra o terrorismo, quem é o responsável? Segundo a visão linear de cada um dos lados, a responsabilidade é claramente atribuída ao outro. "São as atitudes agressivas deles que nos fazem retaliar." Uma visão linear sempre sugere um único local de responsabilidade. Quando as coisas dão errado, isto é visto como culpa dos outros - "ele, ela, aquilo fez isso" - ou como nossa culpa - "eu fiz." Se analisarmos com mais profundidade, não há diferença entre esses dois tipos de culpa, pois ambos resultam de percepções lineares. Sob esse ponto de vista, estamos sempre procurando alguém ou alguma coisa que possa ser responsável - podemos até atribuir a culpa a agentes ocultos dentro de nós mesmos. Quando meu filho tinha quatro anos, ele costumava dizer "Meu estômago não me deixa comer isso", quando não queria comer verduras. Pode parecer engraçado, mas será que esse mecanismo de atribuição de responsabilidade é realmente diferente do mecanismo utilizado por um adulto quando diz "Minhas neuroses não me deixam confiar nas pessoas"?

Ao dominar o pensamento sistêmico, abandonamos a premissa de que existe um indivíduo ou agente individual responsável. A perspectiva de feedback sugere que todos *compartilham a responsabilidade dos problemas gerados por um sistema*. Isso não significa necessariamente que todos os envolvidos podem exercer o mesmo poder de alavancagem para mudar o sistema. Mas significa que a busca de bodes expiatórios - uma diversão encantadora em culturas individualistas como a norte-americana - é um beco sem saída.

Finalmente, o conceito de feedback ressalta as limitações de nossa linguagem. Quando tentamos descrever com palavras até um sistema muito simples, como encher um copo de água, isso se torna muito difícil: "Ao encher um copo de água, existe um processo

de feedback que me faz regular a posição da torneira, que ajusta o fluxo do líquido e altera o seu nível. A meta do processo é elevar o nível da água à posição que eu desejo". É exatamente por isso que precisamos de uma nova linguagem para descrever o sistema. Se é tão complicado descrever um sistema tão simples quanto encher um copo de água, *imagine as dificuldades de usar a linguagem do dia a dia para descrever os múltiplos processos de feedback em uma organização.*

Precisamos nos acostumar com tudo isso. Estamos imersos em uma linguagem linear para descrever nossas experiências. Sentimos que estamos mais familiarizados e confortáveis com afirmações simples sobre causalidade e responsabilidade. Não se trata de abandoná-las, assim como não abandonamos o português para aprender o francês. Há muitas situações, nas quais descrições lineares simples são suficientes e a busca de processos de feedback seria uma perda de tempo. Mas isso não acontece quando estamos lidando com problemas de complexidade dinâmica.

Feedback de reforço, de equilíbrio e defasagens: os elementos básicos do pensamento sistêmico

Existem dois tipos distintos de processos de feedback: de reforço e de equilíbrio. Os processos de feedback de *reforço* (ou de amplificação) são os propulsores do crescimento. Sempre que você estiver em uma situação em que as coisas estão crescendo, pode ter certeza de que o feedback de reforço está em ação. O feedback de reforço também pode produzir declínio acelerado - um padrão de declínio no qual pequenas quedas se acumulam transformando-se em quedas cada vez mais acentuadas, como acontece, por exemplo, com o ativo de um banco, nos casos de pânico financeiro.

O feedback de *equilíbrio* (ou de estabilização) entra em ação sempre que existe um comportamento orientado para uma meta. Se a meta é ficar parado, o feedback de equilíbrio atua como o freio de um carro. Se a meta é se movimentar a 60 quilômetros por hora, o feedback de equilíbrio provocará uma aceleração até alcançar os 60 quilômetros por hora, não mais do que isso. A "meta" pode ser um alvo explícito, como quando a empresa almeja uma determinada fatia de mercado, ou implícita, como um mau hábito, do qual não conseguimos nos livrar.

Além disso, muitos processos de feedback contêm "*defasagens*", interrupções no fluxo de influência que tomam graduais as consequências das ações.

Todas as ideias contidas na linguagem do pensamento sistêmico são desenvolvidas a partir desses elementos, assim como as frases são construídas a partir de substantivos e verbos. Depois de aprender os elementos básicos, podemos começar a construir histórias: os arquétipos de sistemas discutidos no próximo capítulo.

Feedback de reforço: descobrindo como pequenas mudanças podem crescer

Se você está num sistema de feedback de reforço, pode não perceber como as pequenas ações podem evoluir transformando-se em grandes consequências - para melhor ou para pior. Ver o sistema permite a você influenciar seu funcionamento.

Por exemplo, os gerentes frequentemente não conseguem avaliar até que ponto suas próprias expectativas influenciam o desempenho de seus subordinados. Quando acredito que uma pessoa tem um grande potencial, dedico-lhe atenção especial para que ela desenvolva esse potencial. Quando ela desabrocha, acho que minha avaliação estava correta e continuo a ajudá-la. Por outro lado.

como não dedico nenhuma atenção às pessoas que considero com baixo potencial, elas trabalham com desinteresse, justificando em minha mente a falta de atenção que lhes dedico.

O psicólogo Robert Merton identificou pela primeira vez esse fenômeno como a "profecia autorrealizável".⁷ O fenômeno também ficou conhecido como "efeito Pigmalião", depois da famosa peça de teatro de George Bernard Shaw (que mais tarde se tornou *My Fair Lady*). Shaw pegou emprestado o título de Pigmalião de um personagem da mitologia greco-romana que acreditava tanto na beleza da estátua que acabara de esculpir que essa estátua ganhou vida.

O efeito Pigmalião foi demonstrado em inúmeras situações.⁸ Um bom exemplo é o das escolas, onde a opinião do professor em relação a um aluno influencia o comportamento deste. Jane é tímida e está se saindo muito mal no primeiro semestre na nova escola (porque os pais de Jane vivem brigando). Isso contribui para que o professor forme a opinião de que Jane é uma aluna desmotivada. No semestre seguinte, o professor dá menos atenção a Jane, que se sai mal novamente, e se torna ainda mais retraída. Com o tempo, Jane torna-se prisioneira de uma espiral, que aumenta cada vez mais sua timidez, piora seu desempenho, faz com que seja "rotulada" pelos professores, aumenta sua desatenção e aumenta ainda mais sua timidez. Portanto, embora não intencionalmente, o aluno é "associado" a uma autoimagem superestimada de suas habilidades, conquistando mais atenção dos professores, ou a uma autoimagem inferiorizada, que reforça o seu mau desempenho e o aprisiona em uma espiral cada vez mais degradante.

Nos *processos de reforço*, como no efeito Pigmalião, as pequenas mudanças se acentuam. Qualquer movimento que ocorra é amplificado, produzindo mais movimentos na mesma direção. Uma pequena ação cresce, acumulando, como uma *bola de neve*, o mesmo

interesse. Alguns processos de reforço (amplificadores) são "círculos viciosos", nos quais as coisas começam mal e pioram à medida que crescem. A "crise da falta de combustível" é um exemplo clássico. Os boatos de que poderia faltar gasolina iniciaram uma corrida aos postos para encher os tanques dos automóveis. Ao ver as longas filas de carros, as pessoas convenceram-se de que havia mesmo uma crise. Estabeleceu-se o pânico e as pessoas começaram a estocar gasolina. Logo estavam "enchendo" o tanque quando ainda estava quase cheio, para não serem surpreendidas quando a gasolina acabasse. A corrida aos bancos (por causa de boatos e o pânico para vender uma ação quando seu valor continua caindo são outros exemplos. Todas são estruturas de escalada, em que pequenos movimentos na direção indesejada reforçam a espiral.

Mas isso não significa que os círculos de reforço têm uma natureza inerentemente negativa. Também há "círculos virtuosos" - processos que se reforçam na direção desejada. Assim, o exercício físico pode se transformar em uma espiral de reforço: você faz exercícios, sente-se melhor, exercita-se mais, sente-se satisfeito porque está se sentindo melhor e faz mais exercícios. A guerra contra o terrorismo evoluindo na direção contrária, se puder ser sustentada, criará um outro círculo virtuoso. O crescimento de um novo produto envolve espirais de reforço. Por exemplo, muitos produtos crescem devido à propaganda boca a boca. A propagando boca a boca pode reforçar uma sensação crescente de bem-estar (como ocorreu com o Fusca da Volkswagen e o iPod), quando clientes satisfeitos conversam com outros consumidores, que se transformam em novos clientes satisfeitos e conversam com outros consumidores, gerando um efeito bola de neve. Com a tecnologia de comunicação atual, o ato físico de compartilhar informações (ou músicas) revela outra dinâmica de reforço. Uma vez que uma pessoa utiliza tal tecnologia, a informação pode ser compartilhada

A quinta disciplina

apenas com outros detentores dessa mesma tecnologia. O diagrama a seguir representa esse processo:



Como interpretar um diagrama de círculo de reforço

Processo de reforço de vendas provocado por clientes que conversam com outros sobre seu produto

Esse diagrama mostra um processo de feedback de reforço no qual as ações sofrem o efeito bola de neve. Mais uma vez, você pode acompanhar o processo, percorrendo o círculo.



Se o produto é bom, mais vendas significam mais clientes satisfeitos, o que significa mais propaganda boca a boca. Isso resultará em um aumento ainda maior das vendas, o que significará mais

propaganda boca a boca... e assim por diante. Por outro lado, se o produto é ruim, o círculo virtuoso se transforma em círculo vicioso: as vendas resultam em clientes menos satisfeitos, menos propaganda boca a boca positiva e menos vendas, levando a menos propaganda boca a boca positiva e reduzindo ainda mais as vendas.

O comportamento que resulta de um círculo de reforço é um crescimento ou um declínio acelerado. Por exemplo, a corrida armamentista nuclear produziu um crescimento acelerado do arsenal de armas na última metade do século passado. Mas uma corrida aos bancos produz um declínio acentuado nos depósitos bancários.



A sabedoria popular chama os círculos de reforço de "efeito bola de neve", "efeito maria vai com as outras" ou "círculo vicioso" e os descreve em sistemas específicos: "os ricos ficam cada vez mais ricos e os pobres, cada vez mais pobres". Nos negócios, sabemos que "o *momentum* é tudo" quando se trata de gerar confiança em um novo produto ou em uma organização inexperiente. Conhecemos também outras espirais de reforço, que se movimentam na direção errada. A frase "Os ratos estão abandonando o navio" sugere uma situação na qual a deserção de algumas pessoas que perderam a confiança resultará em novas deserções, criando uma espiral viciosa de desconfiança. A propaganda boca a boca também

pode facilmente funcionar na direção oposta (como ocorreu com os remédios contaminados vendidos nas farmácias), produzindo uma catástrofe no mercado.

Os círculos de reforço, tanto de boas quanto de más notícias, evoluem tão rapidamente que muitas vezes surpreendem as pessoas. Uma história infantil francesa ilustra esse processo. No início, havia apenas uma vitória-régia às margens de um lago. Mas o número de vitórias-régias duplica a cada dia. Em trinta dias, as plantas cobrem o lago, mas até o vigésimo oitavo dia, ninguém percebe. Subitamente, no vigésimo nono dia, metade do lago está coberta de vitórias-régias e a população da aldeia fica alarmada. Mas já não há muito a fazer. No dia seguinte, o medo dos aldeões transforma-se em realidade. É por isso que os riscos ambientais preocupam tanto, especialmente os que seguem padrões de reforço. No momento em que o problema é percebido, pode ser tarde demais. A extinção de espécies frequentemente segue padrões de declínio lento, que se aceleram gradativamente durante longos períodos de tempo, até uma rápida extinção. O mesmo ocorre com a extinção de empresas.

Mas o processo de crescimento ou declínio acelerado raramente passa despercebido na natureza, pois os processos de reforço raramente ocorrem isoladamente. Em um determinado momento, o processo encontra limites que podem desacelerar, interromper, desviar ou até reverter o crescimento. Até as vitórias-régias param de crescer quando encontram as margens do lago. Os limites são uma *forma de feedback* de equilíbrio que, depois dos processos de reforço, é o segundo elemento básico do pensamento sistêmico.

Processos de equilíbrio: descobrindo as fontes de estabilidade e resistência

Se você está em um sistema de equilíbrio, encontra-se em um sistema que busca a estabilidade. Se você está de acordo com a meta do sistema, você ficará satisfeito. Caso contrário, se sentirá frustrado em todos os seus esforços para mudar as coisas, a não ser que possa mudar a meta do sistema ou enfraquecer sua influência.

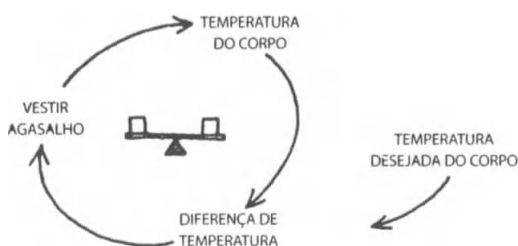
A natureza adora o equilíbrio - mas, muitas vezes, os humanos responsáveis pelas decisões agem contrariamente a esse equilíbrio e pagam o preço por isso. Por exemplo, os gerentes pressionados por orçamentos enxutos frequentemente reduzem o número de funcionários para diminuir os custos, mas acabam percebendo que os funcionários mantidos ficam sobrecarregados e que seus custos não diminuíram - porque o trabalho foi desviado para consultores ou porque o pagamento de horas extras compensa a diferença. Os custos não diminuem porque *o sistema tem sua própria agenda*. Existe uma meta implícita que, embora não seja mencionada, é bastante real - o volume de trabalho que se espera que seja feito.

Em um sistema de equilíbrio (estabilização), existe uma auto-correção que tenta manter a meta ou o objetivo. Encher um copo de água é um processo de equilíbrio: a meta é um copo cheio de água. Contratar novos funcionários é um processo de equilíbrio: a meta é uma força de trabalho específica ou uma taxa de crescimento. Dirigir um carro e andar de bicicleta também são exemplos de processos de equilíbrio, nos quais a meta é se deslocar na direção desejada.

Os processos de feedback de equilíbrio estão em toda parte. Estão incorporados em todos os comportamentos orientados para uma meta. Organismos complexos como o corpo humano contêm milhares de processos de feedback de equilíbrio que mantêm a

A quinta disciplina

temperatura e o equilíbrio, cicatrizam feridas, ajustam a visão de acordo com a intensidade da luz e nos alertam para o perigo. Um biólogo diria que todos esses processos são mecanismos através dos quais nosso corpo atinge a *homeostase* - a capacidade de manter as condições de sobrevivência em um ambiente dinâmico. O feedback de equilíbrio nos impele a comer quando precisamos de alimento e a dormir quando precisamos descansar ou - como mostra o diagrama a seguir - a nos agasalhar quando está frio.



Como em todo processo de equilíbrio, o elemento crucial - a temperatura de nosso corpo - gradualmente ajusta-se à temperatura desejada.

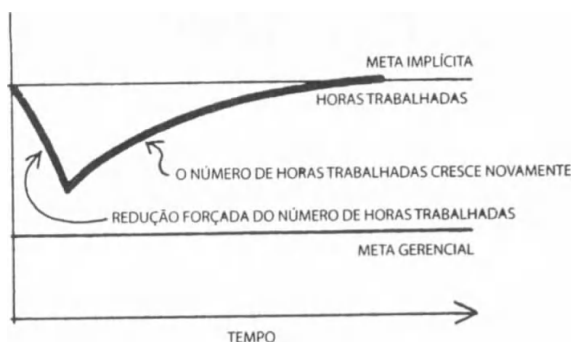
As organizações e as sociedades assemelham-se aos organismos complexos porque também possuem uma infinidade de processos de feedback de equilíbrio. Nas empresas, os processos de produção e compra de materiais se ajustam constantemente em resposta a mudanças nos pedidos que chegam; os preços de curto prazo (descontos) e de longo prazo (lista) ajustam-se em resposta às mudanças na demanda ou nos preços dos concorrentes; e os financiamentos ajustam-se às mudanças no saldo de caixa ou nas necessidades financeiras.

Na administração de negócios, o que dificulta os processos de equilíbrio é o fato de as metas serem implícitas e de ninguém



perceber a existência do processo de equilíbrio. Lembro-me de um amigo que tentou, em vão, reduzir a estafa dos profissionais de sua empresa de treinamento que crescia rápido. Redigiu memorandos, reduziu o número de horas de trabalho e chegou a fechar o escritório mais cedo - na tentativa de impedir que as pessoas trabalhassem demais. Mas todas essas medidas foram em vão - as pessoas ignoravam os memorandos, desobedeciam o novo horário de trabalho e levavam trabalho para casa quando o escritório passou a ser fechado mais cedo. Por quê? Porque uma norma não escrita da organização estabelecia que os *verdadeiros* heróis, as pessoas realmente comprometidas, que progrediam dentro da organização, trabalhavam setenta horas por semana - uma norma que meu amigo havia estabelecido para si mesmo com base em sua prodigiosa energia e longas jornadas de trabalho.





Para compreender como um organismo funciona, precisamos compreender seus processos de equilíbrio - explícitos e implícitos. Poderíamos conhecer uma longa lista de partes do corpo, órgãos, ossos, veias e artérias e, mesmo assim, não compreender como o corpo humano funciona - só quando compreendêssemos como o sistema neuromuscular mantém o equilíbrio ou como o sistema cardiovascular mantém a pressão arterial e os níveis de oxigênio. É por isso que muitas tentativas de reestruturação dos sistemas sociais fracassam. A economia controlada pelo Estado não funciona porque serve aos múltiplos processos de autocorreção que atuam em um mercado livre.⁹ É por isso que as fusões de empresas frequentemente fracassam. Há alguns anos, dois hospitais em Boston, ambos com uma excelente tradição no atendimento dos pacientes, fundiram-se. O novo hospital, embora possuísse instalações muito modernas, perdeu o espírito de atendimento personalizado e a lealdade dos funcionários característicos das instituições originais. No novo hospital, os processos sutis de equilíbrio adotados pelos antigos hospitais para monitorar a qualidade, atender às necessidades dos funcionários e manter um relacionamento cordial com os pacientes foram destruídos pelas novas estruturas e pelos novos procedimentos administrativos.

Como interpretar um diagrama de círculo de equilíbrio

Processo de equilíbrio para ajustar o saldo de caixa ao excedente ou déficit de caixa



Este diagrama mostra um processo de feedback de equilíbrio.

Para acompanhar o processo, em geral, é mais fácil começar pela defasagem - a discrepância entre o que se deseja e o que existe:

Nesse caso, há um desnível entre o caixa disponível e as necessidades de fluxo de caixa. (Em outras palavras, existe uma defasagem entre os saldos de caixa desejado e real.)

Em seguida, veja as medidas tomadas para corrigir a diferença.

Pedimos um empréstimo, aumentando o saldo de caixa e diminuindo a defasagem.

O gráfico mostra que um processo de equilíbrio sempre funciona visando reduzir a defasagem entre o que se deseja e o que existe. Além disso, metas como o saldo de

caixa desejado mudam ao longo do tempo com o crescimento ou declínio do negócio. Independentemente disso, o processo de equilíbrio continua funcionando, ajustando o saldo real de caixa às necessidades, mesmo quando a meta é dinâmica.

Embora conceitualmente simples, os processos de equilíbrio podem gerar um comportamento surpreendente e problemático, caso não sejam detectados.

Em geral, os círculos de equilíbrio são mais difíceis de identificar do que os círculos de reforço, porque, na maioria das vezes, *parece* que nada está acontecendo. As vendas não crescem drasticamente, nem as despesas de marketing, nem o arsenal nuclear, nem as vitórias-régias. Ao contrário, o processo de equilíbrio mantém o *status quo*, mesmo quando todos os participantes querem mudanças. Segundo Lewis Carroll em *Queen of Hearts*, a sensação da necessidade de "correr o mais rápido possível para se manter no mesmo lugar" é um sinal de que pode haver um círculo de equilíbrio por perto.

Os líderes que tentam mudar a organização frequentemente se surpreendem ao se verem aprisionados em processos de equilíbrio. Para eles, é como se seus esforços enfrentassem uma súbita resistência que parece vir do nada. Na verdade, como percebeu meu amigo quando tentou reduzir a estafa dos seus funcionários, a resistência é uma resposta do sistema, na tentativa de manter uma meta implícita ao sistema. Enquanto essa meta não for reconhecida, os esforços de mudança estarão condenados ao fracasso. Enquanto o líder continuar sendo o "modelo", seus hábitos de trabalho estabelecerão a norma. Ou ele muda seus hábitos ou estabelece novos e diferentes modelos.

Sempre que existe "resistência à mudança", com certeza existem um ou mais processos "ocultos" de equilíbrio. A resistência à mudança não tem caprichos nem mistérios. Quase sempre surge de ameaças às normas e formas tradicionais de fazer as coisas. Essas normas estão associadas aos relacionamentos de poder estabelecidos. Uma norma é arraigada porque a distribuição de autoridade e controle é arraigada. Em vez de tentar insistentemente vencer a resistência à mudança, líderes habilidosos identificam a fonte de resistência. Concentram-se diretamente nas normas implícitas e nos relacionamentos de poder associados a essas normas.

Defasagens: quando as coisas acontecem... finalmente

Como vimos anteriormente, os sistemas parecem ter uma mentalidade própria. E isso se torna ainda mais evidente nas defasagens - tempo transcorrido entre as ações e as consequências. As defasagens podem distanciá-lo de sua meta ou podem exercer um efeito positivo, se você aprender a reconhecê-las e a trabalhar com elas.

"Um dos maiores pontos de alavancagem para melhoria do desempenho do sistema", segundo Ray Stata, ex-CEO da Analog Devices, "é a minimização das defasagens do sistema." Stata está se referindo a uma crescente conscientização por parte das indústrias norte-americanas nos últimos anos da década de 1980 de que, enquanto se dedicavam ao controle tradicional rígido do volume de estoque nos depósitos, suas concorrentes japonesas se concentraram na redução das defasagens - um esforço muito mais bem-sucedido. Isso possibilita o surgimento da ideia de concorrência baseada no tempo: "Os mecanismos usados pelas empresas líderes de mercado para gerenciar o tempo", diz George Stalk,

vice-presidente do Boston Consulting Group, - "na produção, no desenvolvimento de novos produtos, nas vendas e na distribuição representam a nova fonte mais poderosa de desvantagem competitiva." Por sua vez, reconhecer a importância da redução de defasagens envolveu a união entre "produção flexível" e a atual "produção enxuta".¹⁰

As defasagens entre as ações e as consequências estão por toda a parte nos sistemas humanos. Investimos agora para colher benefícios no futuro distante; contratamos uma pessoa hoje, mas talvez sejam necessários meses para que ela se tome totalmente produtiva; investimos em um novo projeto sabendo que levará anos para que comece a gerar lucro. Mas defasagens são sempre inapetentes e levam a instabilidade. Por exemplo, os responsáveis pelas decisões no jogo da cerveja avaliaram incorretamente diversas vezes as defasagens que impediram o atendimento dos pedidos.

A defasagem, o tempo entre o efeito de uma variável sobre outra, constitui o terceiro elemento básico da linguagem sistêmica. Praticamente todos os processos de feedback têm alguma forma de defasagem. Mas, frequentemente, as defasagens não são identificadas ou compreendidas. Isso pode fazer com que se "ultrapasse a meta", indo além do necessário para alcançar um resultado desejado. A defasagem entre comer e se sentir satisfeito pode estragar um saboroso jantar; não nos sentimos plenamente satisfeitos quando deveríamos parar de comer; então continuamos comendo até nos sentirmos empanturrados. A defasagem entre iniciar um novo projeto de construção e concluí-lo resulta na saturação dos mercados imobiliários e no consequente declínio da atividade. No jogo da cerveja, a defasagem entre fazer e receber o pedido resulta constantemente no excesso de pedidos.

As defasagens não identificadas também podem resultar em instabilidade e colapso, especialmente quando são prolongadas. Ajustar

a temperatura do chuveiro, por exemplo, é muito mais difícil quando a defasagem de ajuste é de dez segundos, comparando a uma situação em que essa defasagem é de apenas um ou dois segundos.

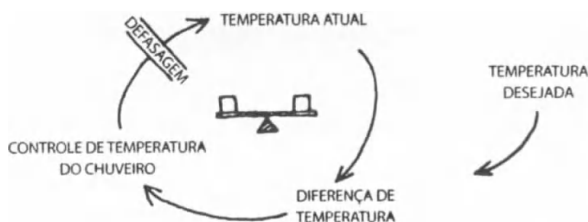


Processo de equilíbrio com defasagem: chuveiro com defasagem de ajuste de temperatura

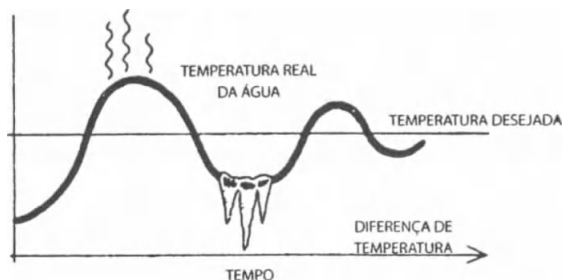
Repetimos aqui o diagrama de feedback da "torneira d'água" - dessa vez, com um sistema de encanamento antiquado. Nesse exemplo, há uma defasagem significativa entre o momento em que você abre a torneira e o momento em que começa a ver a mudança no fluxo de água. As duas linhas transversais à seta representam a defasagem.

As setas não indicam quantos segundos (ou anos) demora a defasagem. Sabe-se apenas que é suficiente para fazer a diferença.

Ao acompanhar uma seta associada a uma defasagem, acrescente a palavra "possivelmente" à história que está contando mentalmente. "Abri a torneira e modifiquei o fluxo de água." Ou "Iniciei um novo projeto de construção e possivelmente as casas ficarão prontas". Talvez você queira estabelecer um ritmo - "um, dois" - ao percorrer o processo.



Dez segundos depois de abrir a torneira de água quente, a água continua fria. Você não recebe nenhuma resposta da sua ação; portanto, você *acredita* que sua ação não gerou efeito algum. Você reage abrindo mais ainda a torneira de água quente. Quando a água quente finalmente começa a jorrar, você recebe um jato de 80 graus centígrados. Você dá um pulo e fecha a torneira; algum tempo depois, a água está gelada novamente. E o mecanismo se repete, percorrendo um círculo de equilíbrio. Cada ciclo de ajustes compensa parcialmente o ciclo anterior. Nesse caso, o diagrama ficaria assim:



Quanto mais agressivo o seu comportamento - quanto mais drasticamente você gira a torneira -, mais tempo levará para atingir a temperatura certa. Essa é uma das lições do círculo de equilíbrio com defasagem: o comportamento agressivo, em geral, produz um efeito contrário ao pretendido. Produz instabilidade e oscilação, em vez de levá-lo mais rapidamente à sua meta.

As defasagens são igualmente problemáticas nos círculos de reforço. No exemplo da guerra contra o terrorismo, ambos os lados acreditam que estão levando vantagem com a expansão de suas atividades, devido à defasagem da resposta do outro lado. Essa defasagem pode demorar dias, meses e até anos, tempo necessário para reunir recursos para o próximo ciclo de ataques. Esta vantagem ilusória e temporária é que estimula o processo de escalada. Se cada lado pudesse responder imediatamente aos avanços do adversário, não haveria motivação para continuar o ciclo.

Em geral, o ponto de vista sistêmico é orientado em direção à visão de longo prazo. Por isso as defasagens e os círculos de feedback são tão importantes. Com frequência, podem ser ignorados a curto prazo, pois são inconsequentes. Só voltam para assombrá-lo a longo prazo.

O feedback de reforço, o feedback de equilíbrio e as defasagens são elementos extremamente simples. Transformam-se naturalmente nos elementos básicos dos "arquétipos de sistemas" - estruturas mais elaboradas que se repetem continuamente em nossa vida pessoal e profissional.



6 Modelos da natureza: identificando os padrões que controlam os eventos

HÁ ALGUNS ANOS, testemunhei um trágico acidente em uma viagem no Estado do Maine, nos EUA. Navegando por um rio, chegamos a uma pequena cachoeira e resolvemos tirar a canoa da água para contomá-la. Chegou um segundo grupo e um jovem, que tinha bebido um pouco, resolveu descer a queda-d'água em um barco de borracha. Quando seu bote virou, depois de descer a queda-d'água, ele foi jogado na água gelada. Sem conseguir alcançá-lo, testemunhamos horrorizados seu desespero de nadar contra a corrente, tentando chegar à base da queda-d'água. Sua luta durou apenas alguns minutos, pois ele morreu de hipotermia. Seu corpo foi imediatamente sugado pela corrente. Segundos depois, reapareceu, dez metros adiante, livre do turbilhão na base da cachoeira. O que ele havia tentado, em vão, alcançar nos últimos momentos de sua vida, a corrente fez por ele segundos após sua

morte. Ironicamente, foi a própria luta contra as forças na base da cachoeira que o matou. Não sabia que a única forma de se salvar ia contra o instinto de sobrevivência. Se não tivesse tentado manter a cabeça para fora da água, e sim mergulhado para alcançar a correnteza no fundo, teria sobrevivido.

Essa trágica história ilustra a essência da perspectiva sistêmica, mostrada no jogo da cerveja do Capítulo 3, e novamente na guerra contra o terrorismo no Capítulo 5. *Somos prisioneiros de estruturas que desconhecemos*. Por outro lado, aprendendo a ver as estruturas dentro das quais operamos, iniciamos um processo de libertação das forças antes não identificadas e acabamos dominando a habilidade de trabalhar com elas e de mudá-las.

Uma das novas percepções mais importantes e potencialmente mais poderosas que surgem do novo campo do pensamento sistêmico é que determinados padrões de estrutura ocorrem repetidas vezes. Esses "arquétipos de sistema" ou "estruturas genéricas" são o segredo para *aprendermos* a ver as estruturas em nossas vidas pessoais e organizacionais. Os arquétipos de sistema - que são em número reduzido¹ - sugerem que nem todos os problemas gerenciais são específicos, algo que os gerentes experientes sabem intuir.

Se os feedbacks de reforço e equilíbrio e as deíasegens são os substantivos e verbos do pensamento sistêmico, os arquétipos de sistema são como as sentenças básicas ou histórias simples contadas repetidas vezes. Assim como existem na literatura temas comuns e falas recorrentes que se repetem com diferentes personagens e contextos, um número relativamente pequeno desses arquétipos é comum em uma grande variedade de situações gerenciais.

Os arquétipos de sistema revelam uma elegante simplicidade subjacente à complexidade dos problemas gerenciais. Logo que aprendermos a reconhecer tais arquétipos, toma-se possível

identificar um número cada vez maior de lugares onde os desafios proporcionam alavancagem e explicar essas oportunidades aos outros.

O entendimento dos arquétipos de sistema contribuirá para a solução de um de nossos maiores problemas - a especialização e o fracionamento do conhecimento. De muitas formas, a maior promessa da perspectiva sistêmica é a unificação do conhecimento em todas as áreas - pois esses mesmos arquétipos recorrem em biologia, psicologia e terapia de família; em economia, ciências políticas e ecologia; e também na administração.²

Por serem sutis, quando os arquétipos surgem em uma família, em um ecossistema, em uma reportagem ou em uma empresa, não os identificamos com tanta clareza quanto os sentimos. Eles geram um sentimento de *dejà vu*, a impressão de que já vimos esse padrão de forças antes. "Lá vem ele novamente", dizemos com nossos botões. Embora já conheçam intuitivamente muitas dessas situações recorrentes, muitas vezes os gerentes não sabem como explicá-las. Os arquétipos de sistema oferecem essa linguagem. Podem tornar explícito o que, de outra forma, seria apenas "o julgamento da gerência".

O domínio dos arquétipos de sistema coloca uma organização no caminho da aplicação prática da perspectiva sistêmica. Não basta abraçar o pensamento sistêmico e dizer: "Precisamos ver o quadro como um todo e adotar uma perspectiva de longo prazo". Não basta apreciar os princípios sistêmicos básicos, conforme expressos nas leis da quinta disciplina (Capítulo 4) ou conforme revelados em simulações como o jogo da cerveja (Capítulo 3). Tampouco ver uma estrutura específica subjacente a um determinado problema (talvez com a ajuda de um consultor). *Isso pode levar à resolução de um problema, mas não modificará a forma de pensar que o gerou.* Para as organizações que aprendem, só quando os gerentes

começam a pensar em termos dos arquétipos de sistema é que o pensamento sistêmico toma-se um agente diário ativo, revelando continuamente como criamos nossa realidade.

O propósito dos arquétipos de sistema é recondicionar nossas percepções, para que sejamos mais capazes de *identificar* as estruturas em ação e ver a alavancagem nessas estruturas. Depois de identificado, um arquétipo de sistema sempre sugere áreas de mudanças com alta ou baixa alavancagem. Atualmente, os pesquisadores identificaram uma dúzia de arquétipos de sistema, nove dos quais são apresentados e usados neste livro (o Apêndice 2 contém um resumo dos arquétipos usados aqui). Todos os arquétipos são compostos dos alicerces básicos de um sistema: processos de reforço, processos de equilíbrio e defasagens. A seguir, estão dois que recorrem frequentemente e que servem como degraus para a compreensão de outros arquétipos e situações mais complexas.

Arquétipo 1: limites ao crescimento

Definição

Inicia-se um processo de reforço (amplificador) a fim de produzir um resultado desejado. Tal processo cria uma espiral de sucesso, mas também cria inadvertidamente efeitos secundários (que se manifestam em um processo de equilíbrio) que acabam reduzindo o ritmo do sucesso.

Princípio gerencial

Não force o crescimento; elimine os fatores que o limitam.

Onde é encontrado

A estrutura de limites ao crescimento é útil para a compreensão de todas as situações nas quais o crescimento esbarra em limites. Por exemplo, as organizações crescem durante um tempo; entretanto, depois param de crescer. Os grupos de trabalho se aperfeiçoam durante algum tempo, depois param de melhorar. As pessoas se aperfeiçoam durante um período e depois se estabilizam.

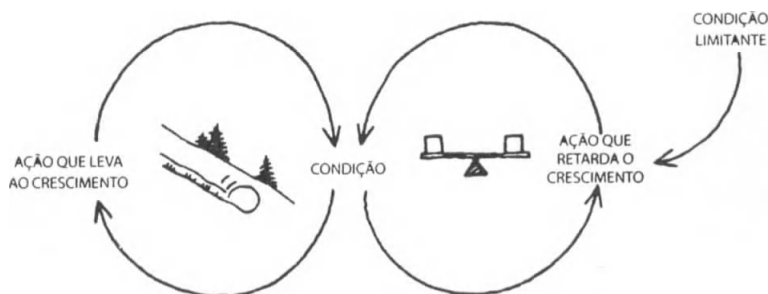
Muitos esforços de melhoria repentinos, mas bem-intencionados, esbarram nos limites ao crescimento. Um agricultor aumenta sua colheita usando fertilizantes, até que a safra se torna grande demais para a precipitação atmosférica da região. Uma dieta radical funciona inicialmente, fazendo com que a pessoa perca alguns quilos, porém, depois a pessoa perde a força de vontade. Poderíamos "resolver" pressões de prazo imediatas trabalhando mais; no entanto, o estresse e o cansaço acabarão interferindo em nossa produtividade e na qualidade do trabalho.

As pessoas que tentam eliminar um mau hábito, como, por exemplo, criticar as outras, esbarram nos limites ao crescimento. Inicialmente, seus esforços para não criticar as pessoas são recompensadores. Elas criticam menos. As pessoas ao seu redor sentem-se mais à vontade. Respondem com sentimentos positivos, o que faz com que a pessoa se sinta melhor e critique menos. Trata-se de uma espiral de reforço de melhor comportamento, sentimentos positivos e mais aperfeiçoamentos. Porém, a certa altura sua "determinação" diminui, fica mais fraca. Talvez elas comecem a perceber aspectos do comportamento dos outros que realmente lhe causem problemas: foi fácil passar por cima de algumas pequenas coisas, mas agora a coisa mudou de figura. Talvez elas simplesmente se tenham tomado complacentes e deixado de prestar atenção às suas críticas contundentes. Por um motivo ou outro, acabam voltando aos antigos hábitos.

Certa vez, em um de nossos seminários, uma participante disse: "Bem, é como quando nos apaixonamos". Perguntei, cautelosamente, "Como assim?". Ela respondeu: "Primeiro, duas pessoas se conhecem. Passam um pouco de tempo juntas e tudo é maravilhoso. Por isso resolvem passar mais tempo juntas. E é ainda mais maravilhoso. Logo depois, os dois estão juntos todo o tempo livre. Passam a se conhecer melhor. Nem sempre ele abre a porta para ela, tampouco está disposto a abrir mão do futebol com os amigos - dia sim, dia não. Ele descobre que ela é ciumenta, tem mau humor ou não é muito organizada. De qualquer forma, começam a ver as limitações do parceiro". Ela nos lembrou de que, quando as pessoas constatarem os defeitos das outras, seus sentimentos deixam de se intensificar e, às vezes, até retrocedem, fazendo com que se sintam pior umas com as outras do que quando se conheceram.

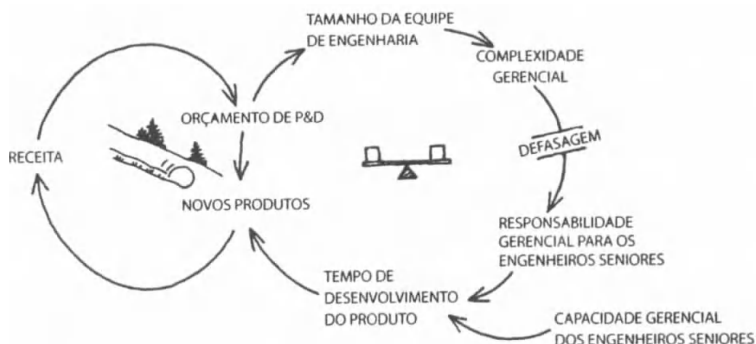
Estrutura

Em cada caso de limite ao crescimento, existe um processo de reforço (amplificador) ou melhoria, que opera por si próprio durante um período de tempo. Então, ele encontra um processo de equilíbrio (ou estabilizador), que opera para limitar o crescimento. Quando isso acontece, o ritmo de melhoria diminui ou até mesmo para.



Entendendo e usando a estrutura

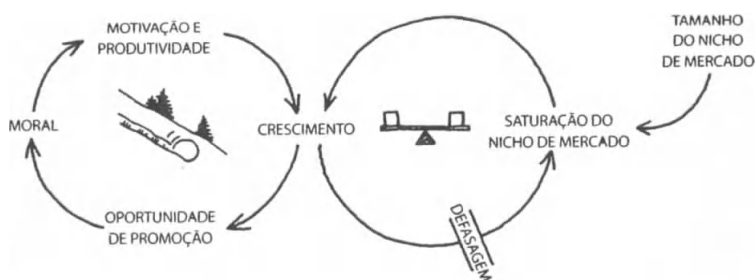
As estruturas que limitam o crescimento atuam em muitos níveis organizacionais. Por exemplo, uma organização de alta tecnologia cresce depressa devido à sua capacidade de lançar novos produtos. À medida que os novos produtos surgem, a receita aumenta, o orçamento para P&D também e a equipe de engenharia e pesquisa cresce. Essa equipe técnica acaba se tomando cada vez mais complexa e difícil de gerenciar. A responsabilidade da gerência muitas vezes recai sobre os engenheiros seniores que, por sua vez, dispõem de menos tempo para a engenharia. Desviar os engenheiros mais experientes da pesquisa para atividades de gerência resulta em prazos mais longos para o desenvolvimento de novos produtos, o que retarda a introdução no mercado.³



Para ler qualquer diagrama da estrutura de "limites ao crescimento", comece com o círculo de reforço do crescimento. Esse círculo oferece à estrutura seu impulso inicial. Dê uma volta em torno do círculo: lembre-se de como o crescimento de novos produtos poderia gerar receita, que, por sua vez, pode ser reinvestida para proporcionar outros novos produtos. No entanto, em algum ponto, as forças mudarão - aqui, por exemplo, o crescimento do

orçamento de P&D acabará levando a uma complexidade superior à capacidade dos engenheiros seniores de gerenciar sem desviar um tempo precioso do desenvolvimento do produto. Depois de uma defasagem (cuja duração depende do índice de crescimento, complexidade dos produtos e habilidades gerenciais dos engenheiros), o ritmo de lançamento de novos produtos no mercado diminui, retardando o crescimento geral.

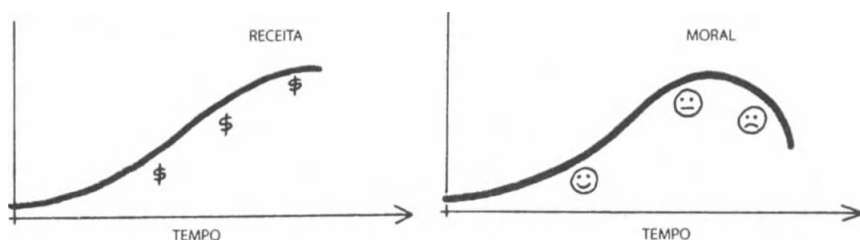
Outro exemplo de limites ao crescimento ocorre quando uma organização de profissionais liberais, como uma empresa de advocacia ou de consultoria, cresce muito rápido quando é pequena, proporcionando notáveis oportunidades de promoção. O ânimo eleva-se e os integrantes de nível júnior ficam altamente motivados, esperando tornar-se sócios da empresa daí a dez anos. Porém, à medida que a empresa aumenta, seu ritmo de crescimento diminui. Talvez comece a saturar seu nicho de mercado. Ou pode chegar a uma dimensão em que os sócios-fundadores não estão mais interessados em sustentar o crescimento. A diminuição do ritmo de crescimento é sinônimo de menores oportunidades de promoção, mais lutas internas entre os membros juniores e uma queda geral do entusiasmo. A estrutura de limite ao crescimento pode ser diagramada da seguinte forma:⁴



Padrões de comportamento

Em cada uma dessas estruturas, o limite aos poucos adquire mais força. Depois do *boom* inicial, o crescimento misteriosamente torna-se uniforme. A empresa de tecnologia talvez nunca volte a ter a capacidade de desenvolver novos produtos revolucionários ou de gerar crescimento rápido.

O ritmo de crescimento pode ficar tão lento que a espiral de reforço pode se inverter. A empresa de advocacia ou a empresa de consultoria perde o domínio do nicho de mercado. O ânimo na empresa inicia uma espiral declinante, causada pelo círculo de reforço que gira inversamente.

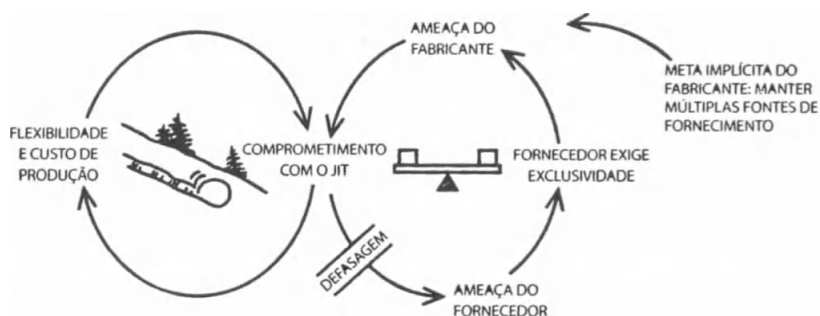


As estruturas de limite ao crescimento frustram as mudanças organizacionais que parecem estar ganhando terreno e depois perdem força. Por exemplo, várias tentativas de mudança acabam fracassando nas empresas norte-americanas, apesar de algum progresso inicial. À medida que as mudanças começam a ser implantadas, os problemas são resolvidos e os resultados são melhores, o comprometimento com as mudanças aumenta. Porém, quanto mais bem-sucedidas, mais ameaçadoras elas se tomam, e aqueles mais afetados pelas mudanças começam a minar sua implementação. No livro *The Dance of Change: fieldbook*,⁵ identificamos maneiras específicas pelas quais os processos de equilíbrio podem impedir iniciativas

transformacionais: gerentes que se sentem ameaçados pelos novos níveis de abertura e franqueza; defasagens que mostram os prejuízos da mudança, mas levam tempo para apresentar benefícios; polarização e competição entre os funcionários já adaptados a um novo modo de agir e os conservadores e uma estrutura administrativa fragmentada que impede a construção de relacionamentos entre diferentes grupos inovadores.

Como consequência das forças de equilíbrio, a implementação das mudanças desejadas apresenta crescimento, para então estabilizar e, finalmente cair. Muitas vezes, a resposta aos resultados decepcionantes piora a situação. Quanto mais agressiva for a promoção das mudanças, mais pessoas se sentirão ameaçadas e mais obstáculos surgirão.

Vemos uma dinâmica semelhante nos sistemas de estoque "*Just-in-Time*", que dependem de novos relacionamentos de confiança entre fornecedores e fabricantes. As melhorias iniciais na flexibilidade da produção e no custo não se sustentam. Quase sempre, o fornecedor em um sistema JIT acaba exigindo exclusividade para compensar o risco de suprir o fabricante de um dia para o outro. Isso ameaça o fabricante, que está acostumado a encomendar pedidos a diferentes fornecedores, a fim de garantir o controle do fornecimento de peças. Com isso, o comprometimento do fabricante com o sistema JIT oscila de acordo com a vontade do fornecedor.



Assim, maior a probabilidade de evitarem esses problemas atendo-se às práticas tradicionais de diversos fornecedores e clientes, minando a confiança necessária em um sistema JIT.⁶

Como obter alavancagem

Geralmente, a maioria das pessoas reage a situações de limite ao crescimento tentando esforçar-se ao máximo; se não estiver conseguindo se livrar de seu mau hábito, você se aplica mais à monitoração de seu próprio comportamento; se estiver com problemas de relacionamento, passa mais tempo com a pessoa e esforça-se para fazer o relacionamento funcionar; se os funcionários estão infelizes, continua promovendo o pessoal de nível júnior para deixá-los contentes; se o fluxo de novos produtos está diminuindo, estimula iniciativas para criação de novos produtos a fim de compensar a estagnação; ou defende as mudanças com mais veemência.

São reações compreensíveis. Nas etapas iniciais, quando você pode ver melhorias, quer repetir o que vem fazendo - afinal, tudo está funcionando. Quando o ritmo de melhoria diminui, você tenta compensar, com um esforço redobrado. Infelizmente, quanto mais você empurra as alavancas familiares, mais o processo de equilíbrio resiste e mais fúteis tomam-se as tentativas. Às vezes, as pessoas simplesmente desistem de sua meta original - parando de criticar os outros, ou desistindo das mudanças ou melhorias na produção (ou manter o programa oficial sem nunca atingir o impacto potencial de uma mudança bem-sucedida).

Existe, porém, outra forma de lidar com situações que limitam o crescimento. Em todas elas, a alavancagem está no loop de equilíbrio - não no loop de reforço. Para modificar o comportamento do sistema, é necessário identificar e alterar o fator limitante. Isso

talvez exija que você tome atitudes que ainda não considerou, faça escolhas que nunca notou ou mudanças difíceis nas recompensas e normas. Chegar ao peso ideal talvez seja impossível só com uma dieta - é preciso acelerar a taxa metabólica do corpo, o que exige a prática de exercícios aeróbicos. Sustentar um relacionamento amoroso requer que se abra mão do ideal de "companheiro perfeito" - a meta implícita que limita a melhoria contínua de qualquer relacionamento. A manutenção do moral e da produtividade à medida que uma empresa de profissionais liberais amadurece exige um conjunto diferente de normas e recompensas que saúdem o trabalho benfeito, não o lugar do indivíduo na hierarquia. Pode exigir também a distribuição de tarefas desafiadoras de forma igualitária, e não apenas aos sócios. A manutenção de um processo eficaz de desenvolvimento de produto, à medida que a empresa cresce, exige lidar com a carga gerencial gerada pela complexidade crescente da área de engenharia e pesquisa. Algumas empresas o fazem por meio da descentralização, outras contratando profissionais hábeis em gerenciar engenheiros criativos (o que não é fácil), e outras por meio do desenvolvimento gerencial dos engenheiros que queiram administrar.

Não é surpreendente que, nos casos em que deram certo, as mudanças faziam parte de um projeto mais amplo no relacionamento entre funcionários e entre estes e parceiros importantes, como os fornecedores, gerente-funcionário. Os sucessos, em particular, envolveram esforços genuínos para redistribuir o controle, lidando assim com as ameaças de um controle unilateral. Geralmente, isso é parte de um processo de construção de relacionamento de qualidade com fornecedores-chave a longo prazo que, por sua vez, ajuda estes últimos a desenvolverem suas capacidades. Tais mudanças foram necessárias para superar a desconfiança subjacente às metas tradicionais de manter um controle unilateral - porque

se essas metas não transformarem todas as intervenções gerenciais no mundo, não superarão a ação das forças de equilíbrio que conservam o *status quo*. Essa é a razão pela qual os veteranos da "produção enxuta" bem-sucedida sempre afirmam que ela é uma "mudança cultural", e não apenas tecnológica.

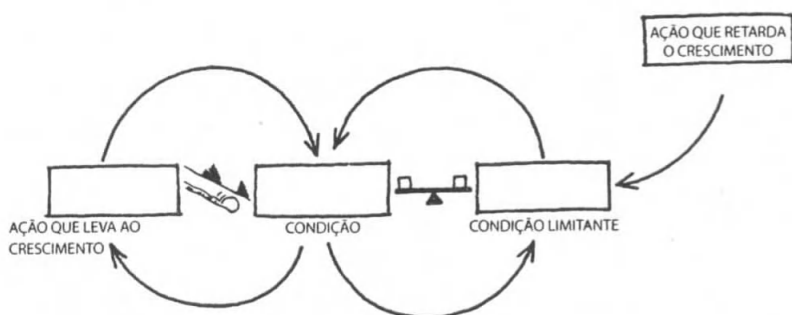
No entanto, a estrutura de limites ao crescimento nos ensina também outra lição. Sempre existirão outros processos limitadores. Quando se elimina ou enfraquece uma fonte de limitação, o crescimento retorna até que encontre outra. O líder habilidoso está sempre concentrado nas próximas limitações, e trabalha para entender sua natureza e como pode ser combatida. Em alguns contextos, como o crescimento de uma população biológica, a lição fundamental é que o crescimento acabará *realmente* cessando. Os esforços para ampliá-lo por meio da eliminação dos limites podem, na verdade, ser contraproducentes, adiantando o eventual "dia do estouro", o qual, dado o ritmo de mudança que os processos de reforço podem criar (lembre-se das vitórias-régias francesas), pode ocorrer antes do que imaginamos.

Como criar sua história de "limites ao crescimento"

A melhor forma de entender um arquétipo é diagramar sua própria versão dele. Quanto mais trabalhar neles, melhor poderá reconhecê-los e encontrar sua alavancagem.

A maioria das pessoas possui muitas estruturas de limites ao crescimento em sua vida. A forma mais fácil de reconhecê-las é por meio do padrão de comportamento. Existe alguma situação na qual as coisas a princípio melhoram para, em seguida, cessar? Depois de identificar tal situação.

tente reconhecer os elementos adequados dos *loops* de reforço e de equilíbrio:⁷



Primeiro, identifique o processo de reforço - o que está melhorando e que ação está levando a essa melhoria? (Talvez existam outros elementos no processo de reforço, porém sempre há pelo menos uma condição que está melhorando e uma ação que leva à melhoria.) Poderia ser a história de uma melhora organizacional: um programa de contratação que ofereça oportunidades iguais, por exemplo. A "ação que leva ao crescimento" é o próprio programa de oportunidades iguais; e a condição é o percentual de mulheres e minorias na equipe. Quando o percentual de mulheres em cargos de gerência aumenta, cresce a confiança ou o comprometimento com o programa, levando a um acréscimo ainda maior no número de mulheres em cargos gerenciais.

No entanto, existe um fator limitante - em geral uma meta implícita, uma norma ou um recurso limitador. O segundo passo é identificar o fator limitante e o processo de equilíbrio criado por ele. Que "ação que retarda o crescimento" ou força de resistência entra em jogo, impedindo a melhoria contínua da condição? Nesse caso, alguns gerentes poderiam ter uma ideia de quantas mulheres e integran-

tes de minorias, executivos e executivas, seriam "demais". Esse número tácito é o fator limitante; assim que se chega a ele, a ação que retarda o crescimento - a resistência gerencial - entra em jogo. Essas pessoas não se oporão apenas às oportunidades iguais na contratação, como também podem tomar a vida para os colegas que já trabalham na empresa bastante difícil.

Depois que tiver mapeado sua situação, procure a alavancagem. Isso não envolve um esforço maior; tal atitude apenas reforçaria a resistência. Em geral, exigirá o enfraquecimento ou a eliminação da condição limitante.

Para melhores resultados, teste sua história de limites ao crescimento na vida real. Converse com outras pessoas sobre a sua percepção. Teste suas ideias sobre alavancagem em pequenas experiências na vida real primeiro. No caso relatado, por exemplo, poderia procurar uma pessoa que você percebesse ter uma cota implícita do tipo "chega de mulheres", contudo, que seja aberta ao diálogo, e conversar com ela a respeito. (Para saber como fazer isso de forma eficaz, consulte a seção sobre habilidades de reflexão e investigação no Capítulo 9, "Modelos mentais".)

Arquétipo 2: transferência de responsabilidade

Definição

Um problema subjacente gera sintomas que demandam atenção. Mas as pessoas têm dificuldade de abordar o problema, seja porque se trata de uma dificuldade obscura, seja por exigir um grande esforço. Por isso, as pessoas "transferem a responsabilidade"

de seus problemas para outras soluções - soluções bem-intencionadas e fáceis que parecem eficientes. Infelizmente, as "soluções" mais fáceis são paliativas; não alteram o problema subjacente. Sem que se perceba, pois os sintomas aparentemente desaparecem, a dificuldade subjacente piora e o sistema perde qualquer capacidade que tinha de resolvê-la.

Princípio gerencial

Cuidado com soluções paliativas. Essas que abordam apenas os sintomas, e não suas causas fundamentais, tendem a proporcionar, na melhor das hipóteses, somente benefícios imediatos. A longo prazo, o problema reaparece, seguido por uma maior pressão para o alívio dos sintomas. Enquanto isso, a capacidade de oferecer soluções fundamentais pode se atrofiar.

Onde é encontrado

Estruturas de transferência de responsabilidade são comuns em nossa vida pessoal e organizacional. Entram em ação quando existem "sintomas de problemas" óbvios que exigem nossa atenção e "soluções" rápidas e prontas que podem fazer esses sintomas desaparecerem, pelo menos durante algum tempo.

Considere o problema do estresse que ocorre quando nossa carga de trabalho ultrapassa nossa capacidade de lidar com ele de forma eficaz. Nós fazemos malabarismos com trabalho, família e comunidade em um interminável turbilhão de atividades. Se nossa carga de trabalho ultrapassar nossa capacidade (o que tende a acontecer com todos nós), a única solução fundamental é limitar a carga de trabalho. Isso pode ser difícil - talvez signifique abrir mão de uma promoção que exigiria mais viagens. Ou talvez

abandonar sua participação no grupo de pais e mestres da escola. Significa estabelecer prioridades e fazer escolhas. No entanto, as pessoas normalmente se sentem tentadas a acelerar seu ritmo, aliviando o estresse com álcool, drogas ou alguma forma mais benigna de "redução do estresse" (como a prática de exercícios ou a meditação). No entanto, obviamente o álcool não resolve o problema da sobrecarga de trabalho - apenas o mascara, aliviando, por pouco tempo, o estresse. O problema volta, e também a necessidade de beber. Insidiosamente, se não for interrompida, a estrutura de transferência de responsabilidade gera forças muito comuns na sociedade contemporânea. Essa é a dinâmica de se evitarem as coisas, e o resultado é a crescente dependência, que acaba em vício.

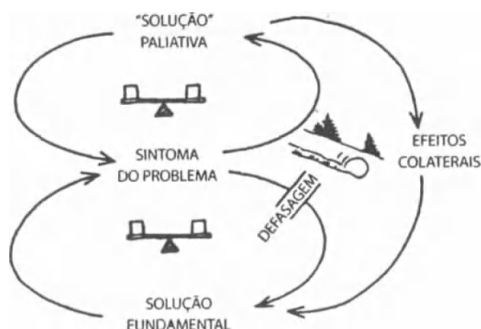
Existe uma estrutura de transferência de responsabilidade por trás de muitas "soluções" que parecem trabalhar de forma eficaz, mas, que nos deixam com a sensação de que o problema ainda não foi resolvido por completo. Os gerentes podem acreditar em delegar trabalho aos subordinados, mas ainda confiam muito em sua própria capacidade de interferir e "resolver as coisas" ao menor sinal de dificuldade; por isso, o subordinado nunca adquire a experiência necessária para executar seu serviço. As empresas que estão perdendo participação no mercado para concorrentes estrangeiros podem buscar proteção tarifária e descobrir que são incapazes de operar sem ela. Um país do Terceiro Mundo, incapaz de enfrentar escolhas difíceis para limitar os gastos do governo de acordo com a arrecadação de impostos, acaba gerando déficits "financiados" pela emissão de moeda e pela inflação. Com o tempo, a inflação torna-se um modo de vida, aumenta-se cada vez mais a interferência do governo e os déficits crônicos passam a ser aceitos como inevitáveis. Estruturas de transferência de responsabilidade incluem também programas de combate à fome que "poupam"

aos agricultores o trabalho de cultivar os alimentos, e pesticidas que eliminam as pragas, mas que eliminam, também, os controles naturais e facilitam o ressurgimento de insetos nocivos e moléstias mais resistentes no futuro.

Estrutura

A transferência de responsabilidade é composta de dois processos de equilíbrio (estabilizadores). Os dois tentam ajustar ou corrigir o mesmo sintoma. O ciclo de cima representa a intervenção paliativa, a "solução rápida". Resolve depressa o sintoma de um problema, porém, apenas temporariamente. O ciclo de baixo possui uma defasagem. Representa uma resposta fundamental ao problema, cujos efeitos levam mais tempo para se tornar evidentes. No entanto, a eficácia da solução fundamental é muito maior - talvez seja a única forma duradoura de lidar com a dificuldade.

Frequentemente (mas não sempre), existe também na estrutura de transferência de responsabilidade um processo adicional de reforço (amplificação) criado pelos "efeitos colaterais" da solução paliativa. Quando isso acontece, os efeitos colaterais normalmente fazem com que seja muito mais difícil encontrar a solução fundamental - por exemplo, os efeitos colaterais dos medicamentos receitados para corrigir um problema de saúde. Se a doença foi causada por um estilo de vida pouco saudável (cigarro, bebida, hábitos alimentares incorretos, sedentarismo), a única solução é a mudança do estilo de vida. Os medicamentos (solução paliativa) melhoram os sintomas e eliminam a pressão para que sejam efetuadas mudanças pessoais difíceis. No entanto, provocam também efeitos colaterais que levam a outros distúrbios de saúde, dificultando ainda mais a adoção de um estilo de vida saudável.



Entenda e use a estrutura

A estrutura de transferência de responsabilidade explica diversos comportamentos nos quais "soluções" bem-intencionadas podem piorar as coisas a longo prazo. É atraente optar por "soluções paliativas". Aparentemente, obtêm-se melhorias. As pressões, externas ou internas, para "fazer alguma coisa" quando há uma dificuldade constrangedora também diminuem. Porém, aliviar um sintoma reduz também qualquer necessidade percebida de encontrar outras soluções fundamentais. Enquanto isso, o problema subjacente continua sem ser resolvido e pode até piorar, e os efeitos colaterais da solução paliativa dificultam ainda mais a aplicação de uma solução definitiva. Com o tempo, as pessoas passam a adotar cada vez mais a solução paliativa, que se torna a única. Sem que ninguém tome uma decisão consciente, as pessoas "transferiram a responsabilidade" para a maior utilização de paliativos.

As interações entre equipes de apoio e gerentes de linha estão repletas de estruturas de transferência de responsabilidade. Gerentes sobrecarregados, muitas vezes, ficam tentados a contratar especialistas em recursos humanos para resolver os problemas de pessoal. O especialista pode até resolvê-los; entretanto, a capacidade do gerente de solucionar outras dificuldades afins não

melhorou. Acabarão surgindo outros problemas de pessoal e a dependência do gerente com relação ao especialista em recursos humanos continuará sendo tão grande quanto antes. O próprio fato de o especialista externo ter sido usado com sucesso antes torna muito mais fácil recorrer a ele novamente. "Tivemos uma nova onda de dificuldades; por isso, contratamos novamente os especialistas em recursos humanos. Eles conhecem bem nossos funcionários e nossa situação, e por essa razão são muito eficientes." Dessa forma, os especialistas em recursos humanos passam a ser cada vez mais requisitados, os custos da equipe de apoio dão um salto e o desenvolvimento (e respeito) dos gerentes cai.



As estruturas de transferência de responsabilidade muitas vezes estão por trás de mudanças imprevistas na orientação estratégica e na erosão da posição competitiva. Recentemente, um grupo de executivos de uma empresa de alta tecnologia estava bastante preocupado com o fato de sua empresa estar perdendo "vantagem competitiva" por não lançar novos produtos no mercado. Era menos arriscado aperfeiçoar os produtos existentes. No entanto, temiam estar estimulando uma cultura de "incrementalismo" e não de "rupturas". Os processos mais seguros, previsíveis e fáceis de planejar e organizar de inovação por melhorias esta-

vam se tomando tão arraigados que os gerentes começaram a se questionar se a empresa ainda era capaz de realizar inovações básicas.

Ao ouvi-los, lembrei-me de uma mudança estratégica semelhante descrita pelos gerentes de um grande produtor de bens de consumo, que se tomara cada vez mais dependente dos anúncios *versus* desenvolvimento de novos produtos. Toda vez que as vendas de uma de suas mercadorias estagnava, a tendência era correr para uma nova campanha promocional. A cultura de propaganda tornara-se tão arraigada que os últimos três CEOs eram executivos oriundos da área de publicidade que elaboravam, eles mesmos, os anúncios. Enquanto isso, o fluxo de novos produtos diminuía radicalmente sob sua liderança.

Um caso especial de transferência de responsabilidade, que ocorre com frequência alarmante, é a "erosão de metas". Toda vez que há uma defasagem entre nossas metas e nossa atual situação, existem dois conjuntos de pressões: para melhorar a situação e para reduzir nossas metas. Como mostra o Capítulo 8, saber como lidar com essas pressões é essencial para a disciplina de domínio pessoal.

As sociedades são coniventes com a erosão de metas o tempo todo: veja a diminuição dos padrões de "pleno emprego" nos Estados Unidos. O alvo federal de pleno emprego passou de 4 por cento na década de 1960 para 6 a 7 por cento no início da década de 1980. (Em outras palavras, estamos dispostos a tolerar 50 a 75 por cento a mais de desemprego como sendo "natural".) Da mesma forma, um índice de inflação de 3 a 4 por cento era considerado severo no final da década de 1960, mas uma vitória para a política anti-inflacionária do início da década de 1980. Em 1992, o presidente Clinton herdou o maior déficit orçamentário da

história norte-americana, o qual, com a ajuda do Budget Omnibus Act/ em 1993, foi convertido em um superávit record 200 bilhões de dólares no final dos anos 1990. Em 2005, a administração de George W. Bush convocou para a "guerra contra o déficit", que estava em 318 bilhões de dólares. Essa estrutura de erosão de metas pode ser diagramada da seguinte forma:



Como veremos nos próximos dois capítulos, nas organizações ocorrem dinâmicas de erosão de metas semelhantes em torno de metas de qualidade, metas de inovação, metas de crescimento pessoal dos funcionários e metas de melhoria organizacional. Na verdade, todos nós podemos ficar "viciados" em diminuir as nossas metas. Ou, como vi recentemente em um adesivo, "Se todo o resto falhar, diminua seus objetivos".

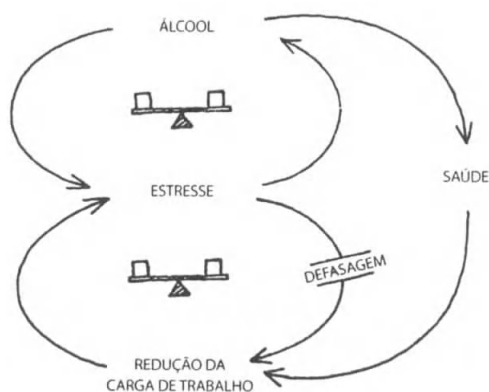
Padrão de comportamento

As soluções paliativas sempre surtem efeito - em alguns aspectos. A bebida, por exemplo, reduz a tensão, pelo menos durante algum período. Alivia os sintomas do problema. Se não acontecesse. *

* Também conhecido como Deficit Reduction Act, adotou uma série de medidas para reduzir o déficit primário, como o aumento de impostos. (N. do E.)

as pessoas não beberiam. Mas também deixa a pessoa com a sensação de que "resolveu sua questão", desviando sua atenção da dificuldade fundamental - controlar a carga de trabalho. Sem uma solução, ela aos poucos vai aumentando ainda mais, já que as demandas sobre nós são maiores do que podemos atender. Com o tempo, a carga de trabalho continua se acumulando, o estresse volta e a pressão para beber aumenta.

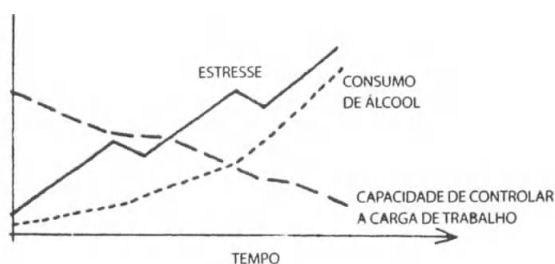
O que torna insidiosa a estrutura de transferência de responsabilidade é o ciclo de reforço sutil que ela estimula, aumentando a dependência dos paliativos. Os alcoólatras desenvolvem dependência física. Sua saúde se deteriora. À medida que sua autoconfiança e julgamento se atrofiam, são cada vez menos capazes de resolver o problema original de carga de trabalho. Para encontrar as causas do ciclo de reforço, basta imaginar-se percorrendo o "oito" criado pelos dois processos de feedback: o estresse aumenta, o que leva à ingestão de maior quantidade de álcool, que alivia o estresse, que leva à diminuição da percepção da necessidade de ajustar a carga de trabalho, que conduz a uma carga de trabalho ainda maior, que provoca mais estresse.



Essa é a dinâmica genérica do vício. Na verdade, quase todas as suas formas possuem estruturas de transferência de responsabi-

dade subjacentes. Todas optam por soluções paliativas, a atrofia gradual da capacidade de se concentrar em soluções fundamentais e a crescente adoção de outras soluções paliativas. Segundo essa definição, organizações e sociedades inteiras ficam tão sujeitas ao vício quanto os indivíduos.

As estruturas de transferência de responsabilidade tendem a gerar crises periódicas, quando os sintomas do estresse vêm à tona. As crises são resolvidas com soluções paliativas, que proporcionam o alívio temporário dos sintomas. O que muitas vezes fica menos evidente é a lenta deterioração da saúde: a saúde financeira, no caso da empresa, ou a saúde física, no caso do indivíduo. Os sintomas do problema pioram ainda mais. Quanto mais a deterioração passa despercebida, ou quanto mais as pessoas esperam para confrontar as causas fundamentais, mais difícil será reverter a situação. Enquanto a resposta fundamental perde poder, a resposta paliativa fica cada vez mais forte.



Como obter alavancagem

Para lidar com as estruturas de transferência de responsabilidade de forma eficaz, precisamos combinar o fortalecimento da resposta fundamental e o enfraquecimento da paliativa. O caráter da organização muitas vezes se revela em sua capacidade (ou incapacidade) de enfrentar estruturas de transferência de responsabilidade.

O fortalecimento das respostas fundamentais quase sempre exige uma orientação de longo prazo e um senso de visão compartilhada. Sem uma visão de que se terá sucesso com a inovação de novos produtos, as pressões para desviar o investimento para a resolução de problemas de curto prazo serão enormes. Sem uma visão de que será possível contar com habilidosos gerentes "orientados para as pessoas", o tempo e a energia para desenvolver tais habilidades não surgirão. Sem uma visão compartilhada do papel que o governo deve desempenhar, não pode haver uma solução de longo prazo para o equilíbrio entre os gastos e as receitas governamentais.

O enfraquecimento da resposta paliativa exige disposição para contar a verdade sobre essas soluções. Os gerentes poderiam reconhecer, por exemplo, que anunciar maciçamente "rouba" participação de mercado dos concorrentes, porém não expande o mercado de uma forma significativa. E os políticos devem admitir que a resistência que enfrentam ao aumento de impostos decorre da percepção de que o governo é corrupto. Sem abordar a questão da corrupção, eles não conseguirão aumentar os impostos nem reduzir os gastos.

Um ótimo exemplo dos princípios da alavancagem nas estruturas de transferência de responsabilidade pode ser encontrado na abordagem de alguns dos programas de tratamento contra drogas e alcoolismo mais eficazes. Se por um lado esses programas insistem para que as pessoas reconheçam seu vício, por outro, organizam grupos de apoio e treinamento para ajudar em sua reabilitação. O bem-sucedido Alcoólatras Anônimos cria um forte apoio grupai para ajudar as pessoas a revitalizar sua capacidade de enfrentar as dificuldades que as levam a beber, mostrando-lhes sempre que podem ser resolvidas. Eles também forçam os indivíduos a reconhecer que são dependentes do álcool e que continua-

rão sendo, pelo resto da vida, de modo que a solução paliativa não mais funcione em segredo.⁸

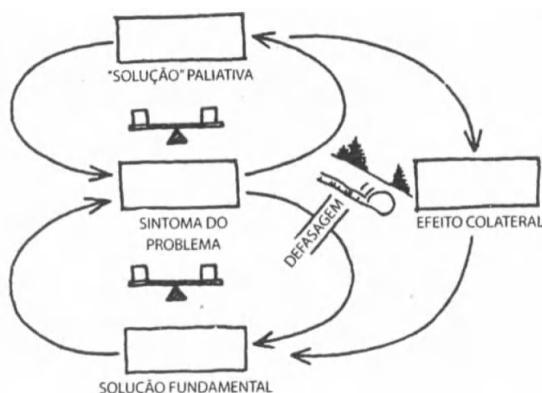
No exemplo das empresas que se tomam cada vez mais dependentes de consultores de RH, é preciso desenvolver melhor as habilidades dos próprios gerentes, embora isso talvez exija um maior investimento inicial. Os especialistas em RH devem se tornar mentores, não solucionadores de problemas, ajudando os gerentes a desenvolver suas próprias habilidades pessoais.

Às vezes, *precisamos* recorrer a soluções paliativas - por exemplo, no tratamento de uma pessoa que sofre de uma doença criada pelo cigarro ou pelo álcool. Mas, caso realmente se deseje interromper a dinâmica de transferência de responsabilidade, é preciso reconhecer sempre as soluções paliativas como tais, *associando-as* a estratégias de reabilitação da capacidade de encontrar soluções fundamentais. Se os paliativos forem empregados *como se fossem* soluções fundamentais, a busca da resposta definitiva cessa e a transferência de responsabilidade se instala.

Como criar sua história de "transferência de responsabilidade"

Três sinais indicam a presença da estrutura de transferência de responsabilidade. Primeiro, existe um problema que se agrava, pouco a pouco, ao longo do tempo - embora de vez em quando pareça melhorar. Segundo, a saúde geral do sistema piora gradualmente. Terceiro, predomina a sensação de impotência. As pessoas começam com grande euforia - resolveram o problema! -, mas acabam, no fim, se sentindo vítimas.

Procure especificamente situações de dependência, nas quais você saiba que os verdadeiros problemas, os problemas mais profundos, nunca foram resolvidos. Novamente, depois que tiver essa situação na cabeça, tente identificar os elementos adequados dos *loops* de reforço e de equilíbrio.



Comece identificando o "sintoma do problema". Ele será algo que lhe chame a atenção - como estresse, incapacidade dos subordinados de resolver dificuldades prementes, queda da participação no mercado. Então, identifique a solução fundamental (pode haver mais de uma) - o curso de ação que, você acredita, levaria a uma melhoria duradoura. Em seguida, identifique uma das várias "soluções paliativas" que poderiam aliviar temporariamente os sintomas.

Na verdade, "soluções fundamentais" e "soluções paliativas" são termos relativos; o importante é descobrir diversas formas de se abordar uma dificuldade, da mais fundamental à mais superficial.

Depois, identifique os possíveis "efeitos colaterais" negativos da solução paliativa.

As principais novas percepções da transferência de responsabilidade virão de (1) distinguir os diferentes tipos de solução e (2) ver como a dependência de soluções paliativas pode reforçar essa dependência. A alavancagem envolverá sempre o fortalecimento do círculo inferior e/ou o enfraquecimento do superior. Assim como ocorre com os limites ao crescimento, é melhor testar suas conclusões com pequenas ações - e esperar até que deem frutos. Em particular, o fortalecimento de uma capacidade atrofiada provavelmente levará um longo período de tempo.

Os limites ao crescimento e a transferência de responsabilidade são dois arquétipos de sistemas básicos. Os capítulos a seguir introduzem vários outros. (O Apêndice 2 resume todos os arquétipos usados neste livro.) Depois de entendidos muito bem, os arquétipos podem ser associados em descrições sistêmicas mais elaboradas. "Orações" básicas passam a fazer parte dos parágrafos. Histórias simples integram-se em histórias mais sofisticadas, com diversos temas, vários personagens e enredos mais complexos.

No entanto, os arquétipos dão origem ao processo de compreensão do pensamento sistêmico. Usando-os, começamos a *ver* cada vez mais os círculos de causalidade que cercam nossa atividade diária. Com o tempo, isso leva naturalmente a pensamentos e ações mais sistêmicos.

Para ver como os arquétipos são colocados em prática, o próximo capítulo examina uma forma na qual os limites ao crescimento e a transferência de responsabilidade têm sido úteis - no entendimento de como uma empresa com grande potencial de crescimento deixa de concretizá-lo.



7 Crescimento autossustentado ou autolimitado

E DIFÍCIL DISCORDAR do princípio da alavancagem. Mas, na maior parte dos sistemas da vida real, a alavancagem não é tão óbvia aos olhos dos envolvidos. Nossas formas de pensar não sistêmicas nos levam constantemente a focalizar as mudanças de baixa alavancagem: não vemos as estruturas subjacentes às nossas ações, mas focalizamos os sintomas, onde o estresse é maior. Consertamos ou aliviamos os sintomas. Mas tais esforços, na melhor das hipóteses, simplesmente melhoram a situação a curto prazo, piorando-a a longo prazo. O propósito dos arquétipos de sistema, como o de limites ao crescimento e o da transferência de responsabilidade, é ajudar-nos a enxergar essas estruturas e então encontrar pontos de alavancagem, especialmente em meio às pressões e contracorrentes das situações empresariais da vida real.

Por exemplo, vamos analisar uma história verdadeira cuja ocorrência testemunhamos repetidas vezes. Na verdade, o caso a seguir é um mosaico, cujas partes foram extraídas de vários exemplos específicos com a mesma história.¹

Quando criamos nossas próprias "limitações de mercado"

Em meados da década de 1980, surgiu no mercado uma nova empresa de produtos eletrônicos que oferecia um produto de alta tecnologia único - um novo tipo de computador. A WonderTech, graças a seu know-how de engenharia, tinha o domínio virtual de seu nicho de mercado. A demanda de seus produtos era enorme e havia investidores suficientes para garantir que não houvesse restrições financeiras.

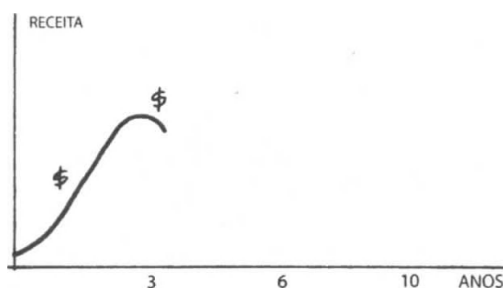
Entretanto, após os três primeiros anos, a empresa, que começou com um crescimento meteórico, não conseguiu sustentá-lo. Acabou falindo.

Em seus três primeiros anos de existência, quando as vendas dobravam anualmente, esse destino parecia inimaginável. Na verdade, as vendas estavam tão boas que os pedidos pendentes começaram a se acumular em meados do segundo ano. Mesmo com o aumento constante da capacidade de fabricação (mais fábricas, mais turnos, mais tecnologia avançada), a demanda aumentou tão rápido que os tempos de entrega começaram a escorregar um pouco. No início, a empresa prometera entregar os equipamentos em oito semanas e pretendia voltar a esse padrão; porém, a alta gerência dizia aos investidores, com certo orgulho: "Nossos computadores são tão bons que alguns clientes estão dispostos a esperar até catorze semanas pela sua entrega. Sabemos que isso é um problema, e estamos trabalhando para resolvê-lo, mas eles

continuam felizes por conseguirem comprar a máquina, e adoram nossos computadores quando os recebem".

Eles sabiam que precisavam aumentar a capacidade de produção. Após seis meses de estudo, embora tenha-se acrescentado mais um turno de produção, resolveram pedir um financiamento para construir uma nova fábrica. Para garantir a continuidade do crescimento, reinvestiam a receita em vendas e marketing. Como a empresa vendia todos os seus produtos apenas por meio de vendas diretas, essa política gerou a necessidade de contratação e treinamento de outros vendedores. Durante o terceiro ano da empresa o faturamento dobrou.

Porém, apesar de tudo isso, ao final do terceiro ano, as vendas começaram a declinar. Em meados do quarto ano, as vendas haviam caído tanto que a crise se instalou. A curva de vendas, a essa altura, tinha a seguinte forma:



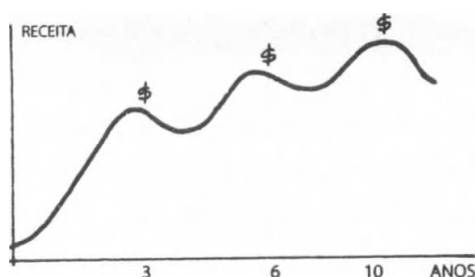
Nesse momento, a nova fábrica entrou em funcionamento. "Agora que contratamos todas essas pessoas", disse o vice-presidente de fabricação, "o que vamos fazer com elas?" A alta gerência entrou em pânico, sem saber o que dizer aos investidores, que tinham gasto tanto em uma nova fábrica. Era como se todos na empresa se virassem e olhassem ao mesmo tempo para a mesma pessoa: o vice-presidente de marketing e vendas.

O vice-presidente de marketing e vendas tomara-se, como era de se esperar, uma estrela em ascensão na empresa. Sua força de vendas saíra-se tão bem durante a explosão inicial das vendas que ele já previa uma promoção. Agora a situação era outra e ele sofria grande pressão para inverter o quadro. Optou então pelo caminho mais provável. Convocava reuniões com os vendedores, nas quais transmitia uma única mensagem: "Vendam! Vendam! Vendam!". Demitiu os que vendiam pouco. Aumentou os incentivos, ofereceu descontos especiais e realizou novas campanhas promocionais que descreviam o equipamento de uma forma nova e interessante.

E as vendas aumentaram mais uma vez. O vice-presidente de vendas e marketing viu-se mais ainda com a aura de herói, um motivador que havia renascido das cinzas para assumir o leme de uma situação difícil. Mais uma vez, a WonderTech viu os pedidos aumentarem. Posteriormente, os pedidos pendentes voltaram a se acumular. E, ano após ano, as entregas foram atrasando - primeiro para dez semanas, depois para doze, até chegar a dezesseis semanas. Iniciou-se mais uma vez uma polêmica sobre o aumento da capacidade. Porém, dessa vez, depois da experiência anterior, a alta gerência foi ainda mais cautelosa. Acabou-se aprovando a construção de uma nova fábrica mas, logo depois de assinados os papéis, iniciou-se uma nova crise. A queda foi tão grande que o vice-presidente de vendas e marketing perdeu o emprego.

Ao longo dos próximos vários anos, e depois de uma sucessão de gerentes de marketing, a mesma situação reapareceu. Ocorriam ondas de alto crescimento das vendas, sempre seguidas por períodos de baixo ou nenhum crescimento.

O padrão assemelhava-se à figura a seguir:



A empresa prosperou modestamente, mas nunca chegou a realizar plenamente seu potencial original. Aos poucos, a alta gerência começou a temer que outras empresas aprendessem a produzir produtos concorrentes. Por isso, introduziu freneticamente aperfeiçoamentos em seu produto, que foram concebidos de forma inadequada. A empresa continuou com sua estratégia agressiva de marketing. Mas as vendas jamais voltaram ao patamar original. A WonderTech perdeu seu toque mágico e acabou falindo.

Em sua última declaração aos membros de sua equipe executiva, o CEO disse: "Fizemos o melhor possível dentro das circunstâncias, mas a demanda simplesmente desapareceu. Havia claramente um mercado limitado - um nicho que preenchemos com eficácia".

A história da WonderTech nada tem de inusitado. Cinco em cada dez empresas iniciantes desaparecem nos cinco primeiros anos, apenas quatro sobrevivem até o décimo ano e apenas três até quinze.² Toda vez que uma empresa fracassa, as pessoas apontam acontecimentos específicos para explicar as "causas": problemas no produto, gerentes ineptos, saída de pessoas-chave da empresa, competição inesperadamente agressiva e recessões no mercado. Não reconhecem, porém, as causas sistêmicas mais profundas do crescimento não sustentado. Com a ajuda dos arquétipos de sistema, podemos entender essas causas e, em muitos casos, formular políticas bem-sucedidas. A ironia, no caso da WonderTech, está

no fato de que, com seu produto e seu potencial de mercado, a empresa poderia ter crescido vigorosamente durante muitos anos, não apenas dois ou três.

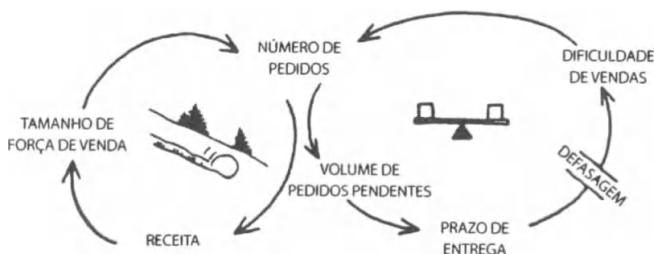
Os gerentes da WonderTech não viram os motivos de seu próprio declínio. Não foi a falta de informação. Eles tinham em suas mãos todos os fatos que importavam - os mesmos fatos que você, leitor, tem em mãos após ler esta história. Mas não conseguiram enxergar as estruturas subjacentes aos fatos.

Como pensadores sistêmicos tentando diagnosticar o problema da WonderTech, procuraríamos sinais - qualquer coisa que pudesse indicar um arquétipo. Começaríamos com o padrão de comportamento mais óbvio: um súbito crescimento inicial, que aumentou mais e mais, seguido de uma diminuição do ritmo de crescimento e, mais adiante, de sua total interrupção. Este padrão é um sintoma clássico de limites ao crescimento.

Há muitos processos de reforço (amplificadores) possíveis que poderiam ter gerado o aumento inicial rápido nas vendas da WonderTech. Investimentos em produtos, em publicidade e a boa propaganda boca a boca são fatores que poderiam ter transformado sucesso passado em sucesso futuro. Mas um fator que ficou especialmente evidente na história da WonderTech foi o processo de reforço criado pelo investimento da receita no aumento da força de vendas: mais vendas significavam mais receita, o que significava contratar mais vendedores, o que representava mais vendas.



A outra parte de qualquer estrutura de limites ao crescimento, obviamente, é o processo de equilíbrio (estabilização). Alguma coisa deve ter provocado a queda nas vendas. Mas só há queda nas vendas quando há saturação no mercado, quando aumenta a concorrência ou quando os clientes se desencantam. Nesse caso, a demanda de computadores da WonderTech ainda era grande e não havia concorrência significativa. Havia um fator que desanimava os clientes: os longos prazos de entrega. À medida que os pedidos pendentes aumentavam com relação à capacidade de produção, cresciam também os prazos de entrega. O serviço de entrega desenvolvia uma reputação de má qualidade, o que acabava dificultando as vendas por parte dos vendedores da WonderTech. A estrutura de limites ao crescimento, portanto, tem a seguinte forma:



Em uma estrutura de limites ao crescimento, a pior coisa que se pode fazer é enfatizar o processo de reforço. Pois foi exatamente o que fizeram os gerentes da WonderTech. Tentaram dar novamente partida no "motor do crescimento" por meio de incentivos de vendas, promoções de marketing e pequenos aperfeiçoamentos no produto - embora nenhum desses fatores gerasse alavanca-gem. Esta estava no processo de equilíbrio.

Por que ninguém notou o processo de equilíbrio? Primeiro, a alta gerência da WonderTech, muito orientada aos aspectos financeiros, não prestou muita atenção a seu serviço de entrega. Acompanhava principalmente as vendas, os lucros, os retornos

sobre o investimento e a participação no mercado. Enquanto esses fatores estivessem em condições saudáveis, o prazo de entrega era uma de suas últimas preocupações. Os prazos de entrega aumentavam na medida em que as vendas e os lucros cresciam rapidamente, causando pouca preocupação geral. Quando o desempenho financeiro escorregava, as pressões deslocavam-se para aumentar os pedidos. A essa altura, os prazos de entrega já estavam começando a diminuir, pois os pedidos estavam caindo. Assim, independentemente de ser uma época boa ou ruim, a alta gerência prestava pouca atenção ao tempo que os clientes tinham que esperar para receber o computador.

Mesmo que prestassem, não teriam visto os prazos de entrega como um fator importante que afetasse as vendas. Os prazos de entrega vinham aumentando há mais de um ano e meio, antes do início da primeira crise nas vendas. Isso reforçou a seguinte atitude entre a alta gerência: "Os clientes não se importam com os atrasos de entrega". Mas essa complacência era equivocada; os clientes se importavam, mas esta preocupação ficava obscurecida, para a gerência da WonderTech, por causa da defasagem intrínseca ao sistema. Quando um cliente dizia "Quero que o equipamento seja entregue dentro de oito semanas", o vendedor concordava. Porém, passavam-se nove, dez ou doze semanas e nada do equipamento. Depois de diversos meses, começavam a surgir alguns boatos sobre a empresa. No entanto, o número de possíveis clientes era grande e os boatos tinham pouco efeito, até que um dia acabaram se tomando uma reputação de grandes atrasos na entrega das mercadorias. Essa defasagem entre o Prazo de Entrega e a Dificuldade de Vendas era de seis meses ou mais.

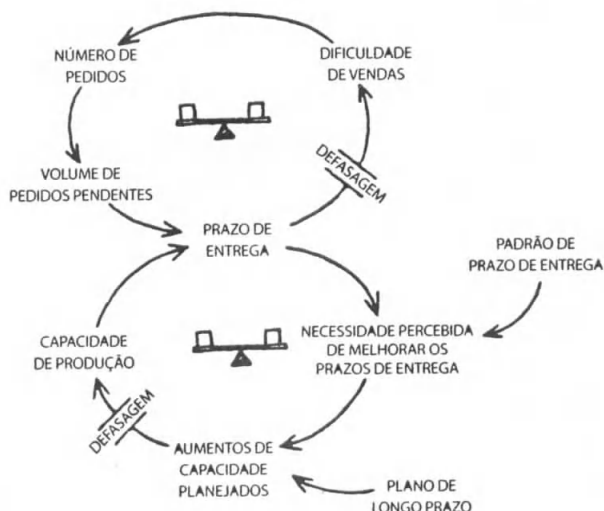
Os gerentes da WonderTech foram vítimas da clássica deficiência de aprendizagem que consiste em não conseguir detectar causa e efeito separados no tempo. Em geral, se você esperar até

que a demanda caia para depois se preocupar com o prazo de entrega, será tarde demais. O longo prazo de entrega já começou a se corrigir - temporariamente. Na WonderTech, os prazos de entrega pioraram durante o terceiro ano, o último ano de crescimento rápido. Depois, durante a queda nas vendas que se seguiu, melhoraram; porém, em seguida, voltaram a piorar.

Ao longo dos dez anos da história da empresa, houve uma infeliz tendência de aumento nos prazos de entrega, interrompida por melhorias periódicas. Some-se a isso o declínio gradual na saúde do sistema - como podemos ver no crescimento lento e no declínio dos lucros. A empresa ganhava dinheiro nas épocas de pico, mas também perdia dinheiro a rodo nos períodos de vendas baixas. A euforia do período de crescimento inicial deu lugar ao desânimo e, por fim, ao desespero. No final, as pessoas ficaram se achando vítimas. Em off, o CEO reconheceu que eles foram atraídos por projeções de marketing erradas, que previam um enorme mercado potencial que jamais se concretizou.

O que ninguém viu foi que a situação na WonderTech descrevia uma estrutura clássica de transferência de responsabilidade. Havia o sintoma de um problema (prazo de entrega), que piorava continuamente, ainda que com melhorias periódicas. A saúde geral da empresa também piorava continuamente, e havia um sentimento crescente de ser a vítima. Como pensadores sistêmicos, teríamos que identificar primeiro o principal sintoma do problema e, em seguida, as respostas paliativas e fundamentais. No caso, a resposta fundamental (o círculo inferior no diagrama a seguir) seria expandir a capacidade de produção, a fim de controlar o prazo de entrega. Prazos de entrega acima do padrão da WonderTech indicam a necessidade de maior capacidade que, quando se normaliza, corrige os longos prazos de entrega. Porém, se essa resposta fundamental demorar, a responsabilidade é transferida

para a resposta paliativa (o círculo superior), a queda nos pedidos devido à insatisfação do cliente. Como os gerentes da WonderTech não resolveram o problema dos longos prazos de entrega aumentando a capacidade de produção rápido o suficiente, os clientes insatisfeitos "resolveram" o problema desistindo da compra.



Além disso, como a WonderTech permitiu o processo dos "clientes insatisfeitos" operar, a resposta paliativa tendeu a se fortalecer ainda mais - como era de se esperar em uma estrutura de transferência de responsabilidade. Isso ocorreu quando a reputação ruim sobre os serviços de entrega da WonderTech disseminou-se no mercado; toda vez que os prazos de entrega da WonderTech aumentavam, a reputação negativa crescia mais rápido. Enquanto isso, a resposta fundamental enfraquecia cada vez mais. Depois de sofrer uma crise de vendas após o primeiro aumento da capacidade de produção, que deixou a capacidade ociosa por um tempo, a alta gerência da WonderTech adotou uma atitude mais cautelosa quanto a novos investimentos no aumento da capacidade. Isso significava que a nova capacidade demorava mais para entrar em

operação - ou simplesmente nunca começava. Quando os gerentes da WonderTech finalmente estavam prontos para aumentar a capacidade, a resposta paliativa já havia aliviado a pressão e os prazos de entrega haviam começado a cair. Assim, seus planos de aumentar a capacidade a longo prazo aparentemente não eram justificados. "Vamos esperar um pouco antes de aumentar a capacidade para ver se realmente existe demanda", diziam.

Na verdade, estabeleceu-se uma corrida entre as duas respostas. Com o tempo, a resposta paliativa tomou-se mais rápida, enquanto a resposta fundamental ficou mais morosa. Resultado: a resposta do "cliente insatisfeito" assumiu cada vez mais a responsabilidade de controlar os prazos de entrega.

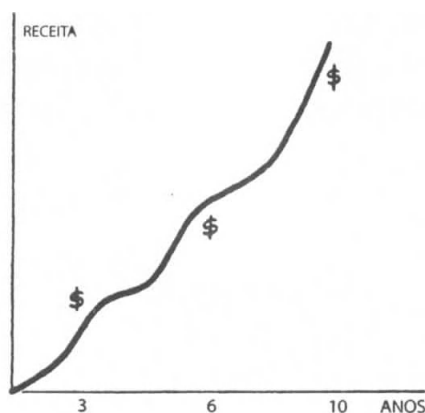
Teria sido possível reverter o destino da WonderTech. Havia um ponto de alavancagem na estrutura: o compromisso original da empresa com um prazo de entrega de oito semanas. Na estrutura de transferência de responsabilidade, os adeptos do pensamento sistêmico tentam identificar inicialmente o que poderia estar enfraquecendo a resposta fundamental. Nesse caso, a empresa tinha um *padrão de prazo de entrega* - oito semanas - que obviamente nunca significou muita coisa para a alta gerência, sempre voltada para os aspectos financeiros.

Depois de três anos, o padrão de operação ao qual a produção se acostumara era de aproximadamente dez semanas. Com o tempo, quando os problemas de entrega ressurgiram, o padrão continuou se alongando. Ninguém deu atenção ao problema, muito menos a alta gerência.

De fato, o *segundo* vice-presidente de marketing e vendas periodicamente comunicava à alta gerência sua preocupação com a insatisfação do cliente. O vice-presidente de produção reconhecia que, vez por outra, não conseguia dar conta dos pedidos pendentes, mas isso ocorria apenas quando a capacidade de produção era

inadequada. Mas os altos gerentes diziam: "Sim, nós sabemos que isso é um problema, mas não podemos fazer grandes investimentos sem saber se a demanda se sustentará". Eles não entendiam que a demanda só se sustentaria se fizessem o investimento.

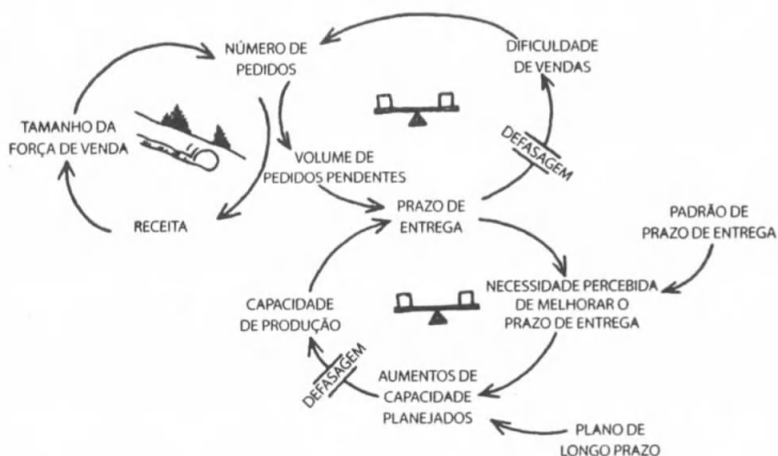
Nunca saberemos ao certo o que poderia ter acontecido se a empresa tivesse ficado fiel à sua meta original de entrega em oito semanas, continuando a investir agressivamente na capacidade de produção. Mas simulações baseadas nessa estrutura (que associa os limites ao crescimento com a transferência de responsabilidade) e no volume real de vendas foram feitas mantendo-se intacto o padrão do prazo de entrega, forçando uma expansão mais agressiva da produção. Nessas simulações, as vendas continuam crescendo rapidamente ao longo de dez anos, embora continuem havendo períodos de estabilização. O prazo de entrega flutua um pouco, mas não se estende, e o padrão permanece constante, em oito semanas. A WonderTech agora percebe seu potencial de crescimento. No final de dez anos, as vendas são muito superiores às do caso original.³



O vice-presidente de vendas e marketing original percebeu intuitivamente esses problemas. Argumentou, desde o início, que a WonderTech estava avaliando equivocadamente sua capacidade de produção. "Comparamos a capacidade com o número de pedidos

que *temos*", disse ele, "e não com o volume potencial de pedidos que *teríamos* caso estivéssemos operando com a capacidade total/" Infelizmente, seus argumentos foram interpretados como desculpas pelo mau desempenho das vendas e seus insights não receberam a devida atenção. De nada adiantou o fato de ele não dispor de uma forma de explicar conceitualmente seu raciocínio. Se tivesse conseguido descrever os arquétipos de sistema, talvez as pessoas tivessem entendido o que lhe parecia intuitivo.

Na verdade, a sutil dinâmica da WonderTech confirma uma intuição de muitos gerentes experientes: é vital manter padrões de desempenho críticos em todas as ocasiões, e fazer o que for necessário para alcançá-los. Os mais importantes são aqueles que o cliente considera assim. Normalmente incluem qualidade do produto (projeto e fabricação), serviço de entrega, confiabilidade e qualidade do serviço e amabilidade e atenção do pessoal de atendimento. A estrutura sistêmica da WonderTech transforma essa intuição gerencial em uma teoria explícita que mostra como a erosão dos padrões e o descuido para com a capacidade de expansão podem minar o crescimento de uma empresa inteira. A estrutura completa surge da integração dos limites ao crescimento e da transferência de responsabilidade:



Como mostra a figura anterior, as duas estruturas se sobrepõem, compartilhando um processo de equilíbrio - no qual os clientes insatisfeitos reduzem seus pedidos devido aos longos prazos de entrega. O mesmo círculo de equilíbrio que desvia a atenção do aumento da capacidade (na transferência de responsabilidade) também impede a expansão das vendas (nos limites ao crescimento). O fato de o círculo do "cliente insatisfeito" se tornar ou não dominante depende da resposta da empresa diante dos longos prazos de entrega. Se os padrões pioram, a resposta da empresa fica enfraquecida e transfere-se a responsabilidade para os clientes insatisfeitos. Em outras palavras, sem querer, a empresa vicia-se na limitação de seu próprio crescimento.

Ver a floresta e as árvores

A estrutura sistêmica subjacente à WonderTech explica muitas situações complexas nas quais empresas que antes cresciam rapidamente e tinham grande sucesso fracassam de maneira misteriosa - como foi o caso da People Express Airlines, a companhia aérea que mais crescia nos Estados Unidos. Na verdade, essa estrutura constitui outro arquétipo de sistema chamado crescimento e subinvestimento, um pouco mais complicado que os dois arquétipos anteriores. Este arquétipo entra em ação toda vez que uma empresa limita seu próprio crescimento por meio do subinvestimento. Subinvestimento significa desenvolver menos capacidade do que é realmente necessário para atender à crescente demanda dos clientes. Podemos reconhecer o crescimento e subinvestimento através do fracasso de uma empresa em alcançar seu crescimento potencial apesar do enorme esforço de todos (um sinal de subinvestimento). Normalmente, existe uma pressão financeira contínua - que, ironicamente, é tanto uma causa quanto

uma consequência do subinvestimento. A pressão financeira dificulta ou impossibilita investimentos agressivos, mas ela tem sua origem no subinvestimento do passado. Se analisarmos bem, também veremos, dentro da empresa ou do setor, padrões de "qualidade" em erosão ou declínio. (Entendemos por qualidade todas as coisas que importam para o cliente, como qualidade do produto, qualidade do serviço e confiabilidade da entrega.) Os padrões sofrem erosão ou não acompanham a concorrência, resultando no fracasso em investir no desenvolvimento da capacidade de suprir as necessidades dos clientes. ("Investir" pode significar acrescentar ou melhorar a capacidade física, treinar pessoal, aperfeiçoar processos de trabalho ou melhorar estruturas organizacionais.) Os clientes insatisfeitos tendem a desertar. A diminuição da demanda do cliente elimina os sintomas da demanda não suprida. Reduz também os recursos financeiros para investir em maior capacidade.

Quando essas forças atingem indústrias inteiras - como aconteceu em muitas indústrias norte-americanas, entre elas a automobilística, de máquinas e ferramentas, de aço e de produtos eletrônicos de consumo nos anos 1960 e 1970 - o resultado é a crescente vulnerabilidade diante dos concorrentes estrangeiros, que possuem padrões mais altos e políticas de investimento fortes. Em cada um desses países, a culpa pela perda de participação no mercado para concorrentes estrangeiros, que invariavelmente foi atribuída a fatores "externos", originou-se, pelo menos em parte, de fracos padrões de satisfação do cliente, subinvestimento e clientes infelizes. O declínio ocorre tão lentamente que é difícil de ser detectado, e é geralmente mascarado por remédios paliativos de "transferência de responsabilidade", como campanhas promocionais, o aumento dos anúncios, a "reestruturação" ou o protecionismo tarifário.

Dois fatores tornam esse padrão difícil de ser percebido. Primeiro: ele é gradual. Se tudo isso acontecesse em um mês, a organização ou o setor como um todo se mobilizariam para impedir. Mas erosão de metas e declínio no crescimento são insidiosos. É essa a estrutura subjacente à síndrome do "sapo escaldado", discutida nas deficiências de aprendizagem do Capítulo 2. Os padrões do sapo quanto à temperatura da água sofrem erosão constante e sua capacidade de reagir à ameaça de ser escaldado atrofia-se.

Em segundo lugar, os gerentes se deparam com tantos problemas urgentes em meio à crise que não conseguem identificar os padrões maiores. A arte do pensamento sistêmico está em ser capaz de reconhecer estruturas cada vez mais complexas (dinamicamente) e sutis, como as da WonderTech, em meio à riqueza de detalhes, pressões e correntes discordantes, presentes em todos os contextos gerenciais. Na verdade, a essência de se dominar o pensamento sistêmico como disciplina gerencial está na identificação de padrões, enquanto os outros veem apenas eventos e forças às quais reagir. Entretanto, poucos são treinados para ver os detalhes e a complexidade dinâmica. Quantos CEOs podem fazer um discurso de 15 minutos que ofereça uma explicação convincente das causas sistêmicas de um problema importante, e as estratégias de alta e baixa alavancagem para lidar com essa questão?

Todos nós conhecemos a metáfora de sermos capazes de "nos distanciar" o suficiente dos detalhes para "ver a floresta além das árvores". Porém, infelizmente, muitos de nós, quando nos distanciamos, vemos apenas "muitas árvores". Escolhemos uma ou duas favoritas e concentramos nelas nossa atenção e nossos esforços de mudança.

Na verdade, a arte do pensamento sistêmico reside em ver além da complexidade dos detalhes, identificando as estruturas subjacentes que originam mudanças. O pensamento sistêmico não signi-

A quinta disciplina

fica ignorar a complexidade de detalhes, mas organizá-la em uma história coerente que põe luz às causas do problema e em como ele pode ser remediado de forma efetiva. Por exemplo, em uma empresa de tecnologia como a WonderTech, a compreensão da realidade da situação começa pela assimilação de detalhes como:

Capacidade de produção	Recursos Humanos	Fatores da Concorrência
Capacidade das máquinas	Pessoal de serviço	Tamanho do mercado
Turnos	Pessoal de produção	Segmentos do mercado
Produção	Manutenção	Tendências tecnológicas
Compromissos	Contratação	Reputação
Custos adicionais totais	Treinamento	Qualidade do serviço
Tecnologia	Rotatividade de pessoal	Qualidade do serviço da concorrência
Canais com fornecedores e agendamento de entregas	Experiência	Tarifas
Custos com energia	Gestão por equipes	Atração por talentos, capital e produtividade no trabalho
Planos competitivos		Moral
Horas de serviço		Produtividade
		Rodízio de cargos
		Propriedade das ações

A crescente complexidade do mundo atual leva muitos gerentes a assumir que não possuem todas as informações necessárias para agir de forma eficaz. Eu sugeriria que o "problema de informação" fundamental enfrentado por muitos gerentes não é falta de informação, mas excesso. Precisamos de encontrar uma forma de saber o que é e o que não é importante, em que variáveis devemos nos concentrar e no que prestar menos atenção. Isso ajudará as equipes a desenvolverem uma compreensão compartilhada.

Dominar arquétipos básicos como o de crescimento e subinvestimento é o primeiro passo para desenvolver a capacidade de ver a floresta *e* as árvores - de ver a informação em termos de padrões amplos e detalhados. Só quando enxergamos os dois podemos responder ao desafio da complexidade e da mudança.

No entanto, dominar a linguagem do pensamento sistêmico exige também outras disciplinas complementares de aprendizagem. Cada uma delas contribui com importantes princípios e ferramentas que tornam indivíduos, equipes e organizações mais capazes para deixar de ver o mundo de uma perspectiva linear e passar a ver e agir dentro da perspectiva sistêmica.

Parte 3

As disciplinas essenciais: construindo organização que aprende





8 Domínio pessoal

O espírito da organização que aprende

As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre.

Um pequeno número de líderes organizacionais começa a reconhecer que é preciso repensar radicalmente a filosofia empresarial necessária ao compromisso com a aprendizagem individual. Kazuo Inamori, fundador e presidente da Kyocera até sua aposentadoria em 1995, diz o seguinte:

Seja em pesquisa e desenvolvimento, na gerência da empresa ou em qualquer outro aspecto do negócio, a força ativa é "pessoas".

E pessoas têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. Se os próprios funcionários não estiverem suficientemente motivados a questionar as metas de crescimento e o desenvolvimento tecnológico... simplesmente não haverá crescimento, ganho de produtividade ou desenvolvimento tecnológico.¹

Inamori acredita que para aproveitar o potencial das pessoas será preciso entender a "mente subconsciente", a "força de vontade" e as "ações do coração... o desejo sincero de servir ao mundo". Ele ensina aos funcionários da Kyocera olharem para dentro de si em sua busca contínua da "perfeição", guiados pelo lema da empresa, "Respeite o Céu e Ame as Pessoas". Ele, por sua vez, acredita que sua tarefa como gerente começa em "proporcionar bem-estar material e espiritual aos meus funcionários".

Do outro lado do mundo, em uma indústria totalmente diferente, Bill O'Brien, ex-presidente da Hanover Insurance, outra empresa que alcançou sucesso a longo prazo, luta por

...modelos organizacionais mais congruentes com a natureza humana. Nossas organizações hierárquicas tradicionais não foram projetadas para atender às necessidades maiores das pessoas, ao seu autorrespeito e à autorrealização. A agitação na gerência continuará até que as organizações comecem a suprir essas necessidades, para todos os funcionários.

Assim como Inamori, O'Brien argumenta que os gerentes devem redefinir suas tarefas. Devem abrir mão do "antigo dogma de planejamento, organização e controle" e perceber "a natureza quase sagrada de sua responsabilidade pela vida de tantas pessoas". Segundo O'Brien, a tarefa fundamental dos gerentes é "pro-

porcionar condições necessárias para que as pessoas tenham a vida mais enriquecedora possível".

Antes que essas ideias pareçam excessivamente românticas para uma empresa, deixe-me observar que a Kyocera cresceu do seu começo aos US\$ 9 bilhões em vendas em 45 anos, praticamente sem contrair dívidas, e alcançando níveis de lucros de provocar inveja até às empresas japonesas. A Hanover estava entre as piores empresas de seu setor quando, em 1969, o antecessor de O'Brien, Jack Adam, iniciou sua reconstrução em torno de um conjunto essencial de valores e crenças sobre as pessoas. Quando O'Brien se aposentou em 1990, a empresa operava de forma consistente, ocupando uma posição de destaque no seu setor em termos de lucros e crescendo 50 por cento mais rápido do que a média do setor nos últimos dez anos.²

Ninguém menos que Henry Ford, uma das fontes de astúcia empresarial, observou:

A menor realidade indivisível é, na minha opinião, inteligente e está esperando para ser usada pelos espíritos humanos se os convidarmos a buscá-la. Corremos demais, com as mãos nervosas e as mentes preocupadas. Somos impacientes quanto aos resultados. O que precisamos... é do reforço da alma proporcionado pelo poder invisível esperando para ser usado... Sei que existem reservatórios de força espiritual dos quais nós, descuidadamente, nos afastamos... Acredito que um dia seremos capazes de conhecer bem essa fonte de poder e o domínio do espírito para criarmos alguma coisa nós mesmos...

Acredito firmemente que a humanidade já foi mais sábia quanto aos assuntos espirituais do que somos atualmente. Enquanto hoje nós apenas acreditamos, eles sabiam.³

"Domínio pessoal" é a expressão que meus colegas e eu usamos para a disciplina do crescimento e aprendizado pessoais. As pessoas com altos níveis de domínio pessoal estão expandindo continuamente sua capacidade de criar na vida os resultados que realmente procuram. Da sua busca pelo aprendizado contínuo surge o espírito da organização que aprende.

Domínio e proficiência

O domínio pessoal vai além da competência e das habilidades, embora baseie-se nelas. Vai além da revelação e da abertura espiritual, embora exija crescimento espiritual. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. Como diz Robert Fritz, meu colega de longa data:

Ao longo da história, praticamente todas as culturas tiveram arte, música, dança, arquitetura, poesia, contadores de história, cerâmica e escultura. O desejo de criar não é limitado por crença, nacionalidade, credo, formação educacional ou era. O impulso está em todos nós... Não é limitado às artes, mas pode abranger toda a vida, desde o mundano até o mais profundo.⁴

Quando toma-se uma disciplina - uma atividade que integramos à nossa vida -, o domínio pessoal incorpora dois movimentos subjacentes. O primeiro é o contínuo esclarecimento do que é importante para nós. Muitas vezes passamos tanto tempo tentando resolver os problemas ao longo do caminho que esquecemos os motivos pelos quais estamos naquele caminho. O resultado é que temos uma visão vaga, imprecisa até, do que realmente é importante para nós.

O segundo é aprender continuamente como ver a realidade atual com mais clareza. Todos nós já conhecemos pessoas envolvidas

em relacionamentos contraproducentes, que continuam empacadas porque fingem estar tudo bem. Ou já estivemos em reuniões de negócios nas quais todos dizem "Estamos em um caminho semelhante ao que planejamos", embora uma análise mais crítica da realidade corrente mostre o contrário. Ao andar rumo ao destino desejado, é vital saber onde nos encontramos no momento.

A justaposição da visão (o que queremos) e uma imagem nítida da realidade atual (onde estamos com relação ao que queremos) geram o que chamamos de "tensão criativa": uma força que tenta unir os dois, causada pela tendência natural de tensão para se buscar uma solução. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossas vidas.

Nesse contexto, "aprender" não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. É a aprendizagem generativa para a vida inteira. E as organizações que aprendem não são possíveis se não houver, em todos os níveis, pessoas que a pratiquem.

Infelizmente, o termo "domínio" sugere obter dominância sobre pessoas ou coisas. Mas domínio pode significar também um nível especial de proficiência. Um artesão perito, por exemplo, não *tem poder e controle* sobre a arte da cerâmica ou da tecelagem. Mas sua habilidade permite-lhe produzir os melhores artefatos cerâmicos ou os melhores tecidos. Da mesma forma, domínio pessoal sugere um nível especial de proficiência em todos os aspectos da vida - pessoais e profissionais.

As pessoas que possuem um alto nível de domínio pessoal compartilham várias características básicas. Elas têm um senso de propósito especial que está por trás das suas visões e metas. Para elas, uma visão é um chamado, não apenas uma boa ideia. Elas veem a "realidade atual" como uma aliada, não como uma inimiga. Elas aprenderam a perceber *e* trabalhar com as forças da

mudança, em vez de resistir a elas. São profundamente curiosas, continuamente comprometidas a ver a realidade de forma cada vez mais precisa. Sentem-se conectadas aos outros *e* à vida em si. No entanto, não sacrificam sua singularidade. Acreditam ser parte de um processo criativo maior, o qual pode ser influenciado, mas não pode ser controlado unilateralmente.

As pessoas com alto nível de domínio pessoal vivem em um estado de aprendizagem contínua. Elas nunca "chegam lá". As vezes, a linguagem, como o termo "domínio pessoal", cria uma noção equivocada de definição, de branco no preto. No entanto, domínio pessoal não é algo que você possua. É um processo. É uma disciplina para a vida inteira. As pessoas com alto nível de domínio pessoal são profundamente conscientes de sua ignorância, de sua incompetência e de seus pontos a serem melhorados. E têm grande autoconfiança. Paradoxal? Só para aqueles que não veem que "a jornada é a recompensa".

Na Hanover, onde se busca a "maturidade avançada", O'Brien escreveu que as pessoas realmente maduras são as que desenvolvem *e* mantêm valores profundos, comprometendo-se com metas maiores que elas próprias, sendo abertas, exercitando o livre-arbítrio e buscando continuamente uma imagem precisa da realidade. Além disso, ele diz que elas têm capacidade de postergar suas gratificações, o que faz com que aspirem a objetivos que outras pessoas descartariam, mesmo considerando "o impacto de suas escolhas para as próximas gerações". Prevendo o interesse na inteligência emocional na década seguinte, O'Brien aponta para uma deficiência no compromisso com o desenvolvimento humano na sociedade moderna:

Qualquer que seja o motivo, não buscamos o desenvolvimento emocional com a mesma intensidade com a qual buscamos o

desenvolvimento físico e intelectual. Isso se agrava ainda mais pelo fato de que o pleno desenvolvimento emocional oferece o maior grau de alavancagem na concretização de todo nosso potencial.⁵

"Por que queremos isto"

"O desenvolvimento total de nosso pessoal", acrescenta O'Brien, "é essencial para a concretização de nossa meta de excelência empresarial." Enquanto antes a "moral do mercado" parecia exigir um nível de moralidade nos negócios muito inferior ao das outras atividades, "Acreditamos que não existe nenhuma exclusão mútua fundamental entre as virtudes mais altas da vida e o sucesso econômico. Acreditamos que podemos ter ambos. Na verdade, acreditamos que, a longo prazo, quanto mais praticarmos as mais altas virtudes da vida, mais sucesso econômico teremos".

Em essência, O'Brien está articulando sua própria versão do raciocínio mais comum, segundo o qual as organizações passaram a apoiar o "domínio pessoal" - ou quaisquer outras palavras que usem para expressar seu compromisso com o crescimento de seu pessoal. As pessoas com altos níveis de domínio pessoal comprometem-se mais. Elas tomam mais iniciativas. Têm senso mais abrangente e profundo de responsabilidade pelo seu trabalho. Elas aprendem mais rápido. Por todos esses motivos, muitas organizações adotam o compromisso de estimular o crescimento pessoal entre seus funcionários porque acreditam que isso fortalecerá a empresa.

Mas O'Brien tem outro motivo para buscar o domínio pessoal, o qual poderemos encarar como um complemento necessário:

Outro motivo igualmente importante pelo qual encorajamos nossos funcionários nessa busca é o impacto que o pleno de-

envolvimento pessoal pode ter sobre a felicidade individual. Buscar a realização pessoal apenas fora do trabalho, ignorando a parte significativa de nossa vida que passamos trabalhando, seria limitar as oportunidades de sermos seres humanos felizes e realizados.⁶

Em outras palavras: por que queremos o domínio pessoal? Nós o queremos porque o queremos.

Um momento crucial na evolução de uma organização ocorre quando os líderes assumem o compromisso intrínseco com o bem-estar de seus funcionários. Tradicionalmente, as organizações apoiaram o desenvolvimento das pessoas instrumentalmente - se as pessoas crescessem e se desenvolvessem, a organização seria mais eficaz. Líderes como O'Brien dão um passo adiante: "No tipo de organização que buscamos construir, o desenvolvimento pleno das pessoas está no mesmo plano que o sucesso financeiro".

Ver o desenvolvimento das pessoas como um meio para os fins organizacionais desvaloriza qualquer relacionamento que possa existir entre o indivíduo e a organização. Max de Pree, CEO aposentado da Herman Miller, fala sobre um "pacto formal"* entre a organização e o indivíduo, em contraste ao tradicional "contrato" ("um pagamento honesto pelo dia de trabalho honesto"). Os "contratos", diz de Pree, "são apenas uma pequena parte de um relacionamento. Um relacionamento completo exige um pacto formal... um relacionamento baseado em pactos formais baseia-se em um compromisso compartilhado em torno de ideias, problemas, valores, metas e processos gerenciais... Tais relacionamentos refletem a unidade, a graça e a estabilidade. Eles são expressões da natureza sagrada dos relacionamentos".⁷

* Do inglês *covenant* (N. do T.)

No Japão, um repórter do *Christian Science Monitor*, em visita à Matsushita, observou que "Existe uma atmosfera quase religiosa no lugar, como se o trabalho em si fosse considerado sagrado". Inamori, da Kyocera, diz que seu compromisso com o domínio pessoal simplesmente evoluiu do compromisso japonês tradicional para o emprego vitalício.

"Nossos funcionários concordaram em viver em uma comunidade na qual não explorariam uns aos outros, e sim ajudar-se-iam mutuamente, para que todos possamos viver plenamente nossas vidas."

"Você sabe que o sistema está funcionando", disse O'Brien recentemente, "quando vê uma pessoa que entrou na empresa há dez anos, e era insegura e tinha uma visão limitada do mundo e de suas oportunidades. Hoje, essa pessoa é encarregada de um departamento, gerenciando uma dúzia de pessoas. Sente-se à vontade com as responsabilidades do cargo, digere ideias complexas, pondera posições diferentes e desenvolve raciocínios sólidos por trás das suas escolhas. Os outros ouvem atentamente o que essa pessoa diz. Ela tem aspirações maiores para a família, para a empresa, para o setor e para a sociedade."

Há um compromisso incondicional, uma coragem inequívoca, partindo-se do pressuposto de que uma organização realmente comprometeu-se com o domínio pessoal. Nós queremos isto porque queremos isto.

Resistência

Quem poderia resistir aos benefícios do domínio pessoal? No entanto, muitas pessoas e organizações resistem. Defender o pleno desenvolvimento de seus funcionários é uma mudança radical com relação ao contrato tradicional entre funcionário e instituição.

Sob alguns aspectos, é a mudança mais radical em relação às práticas empresariais tradicionais na organização que aprende.

Existem motivos óbvios pelos quais as empresas resistem a estimular o domínio pessoal. Ele é "abstrato" e baseia-se, em parte, em conceitos não quantificáveis, como intuição e visão pessoal. Ninguém será sequer capaz de medir com precisão de três casas decimais até que ponto o domínio pessoal contribui para a produtividade e para os resultados financeiros. Em uma cultura materialista como a nossa, é difícil até discutir algumas das premissas do domínio pessoal. "Tor que as pessoas precisam conversar sobre isso?", alguém poderia perguntar. "Não é óbvio? Nós já não sabemos isto?"

Uma forma de resistência mais assustadora é o cinismo. Para combatê-lo, é útil conhecer sua origem. Arranhe a superfície da maioria dos cínicos e você descobrirá um idealista frustrado - alguém que cometeu o erro de converter seus ideais em expectativas. Por exemplo, muitas dessas pessoas cínicas quanto ao domínio pessoal já tiveram grandes ideais com relação às pessoas. Depois, decepcionaram-se, magoaram-se e acabaram amarguradas, porque as pessoas não alcançaram os seus ideais. Bill O'Brien observou que o "esgotamento" tem outras causas além do simples excesso de trabalho. "Existem professores, assistentes sociais e padres", diz O'Brien, "que trabalham muito até os oitenta anos e nunca sofreram de "esgotamento" - porque têm uma visão precisa do potencial e das limitações da natureza humana. Não romantizam as pessoas em excesso, por isso não sentem um grande estresse psicológico quando essas pessoas os decepcionam."

Finalmente, algumas pessoas temem que o domínio pessoal ameace a ordem estabelecida de uma empresa bem gerenciada. É um medo válido. *Investir as pessoas de poder em uma organização desalinhada pode ser contraproducente.* Se as pessoas não comparti-

lharem uma visão comum e não compartilharem "modelos mentais" comuns sobre a realidade do negócio dentro do qual operam, investi-las de poder só aumentará o estresse organizacional e a responsabilidade gerencial de manter a coerência e a direção. Por isso a disciplina do domínio pessoal deve ser vista sempre como uma em meio ao conjunto de disciplinas de uma organização que aprende. O compromisso organizacional com o domínio pessoal seria ingênuo e tolo se os líderes da organização não tivessem capacidade de construir uma visão compartilhada e modelos mentais compartilhados para guiar os responsáveis locais pelas decisões.

A disciplina do domínio pessoal

A forma de começar a desenvolver uma noção de domínio pessoal é abordá-lo como uma disciplina, como uma série de práticas e princípios que devem ser aplicados para terem utilidade. Assim como a prática contínua faz de um artista um mestre, os princípios e as práticas apresentados a seguir preparam o terreno para a expansão contínua do domínio pessoal.

Visão pessoal

A visão pessoal vem de dentro. Há muitos anos eu estava conversando com uma jovem sobre a sua visão do planeta. Ela disse várias coisas adoráveis sobre paz e harmonia, sobre viver em equilíbrio com a natureza. Por mais belas que fossem essas ideias, ela falava sobre elas sem emoção, como se fossem coisas que ela *deveria* desejar. Perguntei-lhe se gostaria de acrescentar mais alguma coisa. Depois de uma pausa, ela respondeu: "Quero viver em um planeta verde" e começou a chorar. Até onde eu sei, ela nunca

tinha dito aquilo antes. As palavras simplesmente saltaram de sua boca, quase como se tivessem desejo próprio. Entretanto, a imagem que transmitiam certamente tinha um profundo significado para ela - níveis de significado que talvez até ela não entendesse.

A maioria dos adultos tem pouca noção da verdadeira visão. Temos metas e objetivos, mas isso não é visão. Quando perguntados sobre o que querem, a maioria dos adultos falará sobre do que quer se livrar. Eles gostariam de ter um emprego melhor - ou seja, gostariam de se livrar do emprego entediante que têm atualmente. Gostariam de viver em um bairro melhor, ou de não ter que se preocupar com a violência, ou em ter que levar as crianças à escola. Eles gostariam que a sogra deles voltasse a morar na casa dela, ou que a dor nas costas cessasse por completo. Essas ladainhas de "Visões negativas" infelizmente são lugar-comum, mesmo entre as pessoas muito bem-sucedidas. São subprodutos de uma vida de luta, adaptações e resolução de problemas. Como disse um adolescente em um de nossos programas, "Não deveríamos chamá-los de 'adultos', e sim de 'desistentes'".*

Uma forma mais sutil de visão reduzida é "concentrar-se nos meios, e não no resultado". Muitos executivos seniores, por exemplo, escolheram "grande participação no mercado" como parte de sua visão. Mas por quê? "Porque quero que minha empresa seja lucrativa." Bem, poderíamos pensar que lucros altos constituem um resultado intrínseco em si, o que realmente é para algumas pessoas. Mas, para um número surpreendente de outros líderes, os lucros também são um meio para se obter um resultado ainda mais importante. Por que escolher lucros anuais altos? "Porque quero que continuemos a ser uma empresa independente, para

* Em inglês a frase é um trocadilho, comparando *grown ups* (adultos) com *given ups* (desistentes). (N. do T.)

evitar ser absorvida por outras empresas." Por que você quer isso? "Porque quero manter nossa integridade e capacidade de sermos verdadeiros para com o nosso propósito desde que fundamos a organização." Embora todas as metas mencionadas sejam legítimas, a última - sermos verdadeiros com nosso propósito - tem o maior significado intrínseco para esse executivo. Os outros fatores são meios para o fim, meios que podem mudar em determinadas circunstâncias. *A habilidade de focar nos desejos intrínsecos mais intensos não apenas em metas secundárias, é uma das bases do domínio pessoal.*

Não se pode entender a verdadeira visão sem levar em consideração a ideia de propósito. Entendo por propósito a razão de viver de uma pessoa. Ninguém poderia provar ou refutar a afirmação de que os seres humanos têm propósito. Nem valeria a pena iniciar o debate. Mas, como premissa de trabalho, esta ideia tem um grande poder.

Uma das implicações é que a felicidade pode estar mais diretamente relacionada com uma vida coerente com os nossos propósitos. George Bernard Shaw expressou a ideia ao dizer:

Essa é a verdadeira alegria da vida, ser usado para um propósito que nós mesmos reconhecemos como superior... Ser uma força da natureza, e não um amontoado de doenças e queixas egoístas e febris, reclamando que o mundo não se devotará a fazê-lo feliz.⁸

Esse mesmo princípio foi expresso em algumas organizações como "interesse genuíno". Em lugares onde as pessoas sentem-se pouco à vontade para conversar sobre propósito pessoal, elas sentem-se perfeitamente à vontade falando sobre interesse genuíno. Quando interessam-se genuinamente, as pessoas comprometem-se de forma natural. Elas estão fazendo o que realmente querem fazer.

Estão cheias de energia e entusiasmo. Elas perseveraram, mesmo diante de frustrações e limitações, pois o que estão fazendo é o que devem fazer. É o *seu trabalho*.

Todos nós já tivemos experiências nas quais o trabalho flui bem; nas quais nos sentimos afinados com uma tarefa e trabalhamos com uma verdadeira economia de meios. Alguém cuja visão o leva a um país estrangeiro, por exemplo, pode ver-se aprendendo uma nova língua muito mais rápido do que seria capaz de aprender antes. Muitas vezes reconhecemos nossa visão pessoal porque ela cria esses momentos; é o objetivo que nos empurra para a frente que faz todo trabalho valer a pena.

Mas visão é diferente de propósito. Propósito é semelhante a um direcionamento geral. Visão é um destino específico, uma imagem de um futuro desejado. O propósito é abstrato. A visão é concreta. O propósito é "aumentar a capacidade humana de explorar os céus". Visão é "a chegada do homem à lua até o final da década de 1960". Propósito é "ser o melhor possível", "excelência". Visão é quebrar a barreira dos quatro minutos ao correr uma milha.

Podemos afirmar que nada acontece até que exista visão. Mas é verdade também que uma visão sem senso de propósito subjacente, sem chamado, é apenas uma boa ideia - tudo sendo "som e fúria, que nada significa".

Por outro lado, propósito sem visão não faz sentido em termos de escala. Como diz O'Brien: "Você e eu podemos ser fãs de tênis e gostar de falar sobre as devoluções de bola, batidas de revés, a emoção de tentar buscar uma bola batida no canto, de ganhar de um campeão. Podemos ter uma ótima conversa, mas logo depois descobrir que eu jogo no clube de tênis local, enquanto você está se preparando para o torneio de Wimbledon. Nós dois compartilhamos do mesmo entusiasmo e amor pelo jogo, mas em escalas de proficiência inteiramente diferentes. Até definirmos as escalas

que temos em mente, poderíamos achar que estamos nos comunicando quando, na verdade, não estamos".

Por fim, a visão é intrínseca, não relativa. É algo que se deseja por seu valor intrínseco, não pela posição que se ocupa em relação aos outros. As visões relativas podem ser apropriadas de acordo com o contexto, mas raramente levam à grandeza. Tampouco há algo de errado com a competição. A competição, que significa literalmente "lutar juntos" (do latim, *competere*), é uma das melhores estruturas já inventadas pela humanidade para extrairmos o que existe de melhor nas pessoas. Porém, terminada a competição, alcançada (ou não) a visão, é o senso de propósito que nos faz seguir em frente, que nos estimula a definir uma nova visão. Novamente, é por isso que o domínio pessoal deve ser uma disciplina. É um processo pelo qual enfocamos e reenfocamos continuamente o que realmente queremos, aquilo que é nossa verdadeira visão.

A visão é multifacetada. Existem facetas materiais da nossa visão, como onde queremos morar e quanto queremos ter de dinheiro no banco. Existem facetas pessoais, como saúde, liberdade e sinceridade que direcionamos a nós mesmos. Existem facetas de serviço, como ajudar os outros ou contribuir para os conhecimentos em uma dada área. Todos fazem parte do que realmente queremos. A sociedade moderna tende a direcionar nossa atenção para os aspectos materiais e, simultaneamente, estimular o sentimento de culpa pelos desejos materiais. A sociedade enfatiza nossos desejos pessoais - por exemplo, em alguns círculos, é quase uma obstinação ser magro e estar em boa forma - e atribui relativamente pouco valor ao nosso desejo de servir. Na verdade, é fácil alguém parecer ingênuo ou tolo por expressar seu desejo de dar alguma contribuição. Seja como for, ficou claro para mim a partir do trabalho com milhares de pessoas que as visões pessoais abrangem todas essas dimensões e outras mais. Está claro

também que é preciso coragem para ter visões que não façam parte da corrente social principal.

Porém, é exatamente essa coragem de assumir a visão pessoal que distingue as pessoas com altos níveis de domínio pessoal. Ou, como dizem os japoneses a respeito do grau de mestre: "Não há nada, nenhuma distância, nem mesmo um fio de cabelo, que possa se interpor entre a visão de um homem e a sua ação".⁹

De algumas formas, esclarecer a visão é um dos aspectos mais fáceis do domínio pessoal. Um desafio mais difícil, para alguns, é enfrentar a realidade atual.

Mantendo a tensão criativa

As pessoas muitas vezes têm grande dificuldade em falar sobre suas visões, mesmo quando estão claras. Por quê? Porque temos plena consciência dos hiatos entre nossa visão e a realidade. "Gostaria de montar meu próprio negócio" mas "não tenho o capital". Ou "Gostaria de exercer a profissão de que realmente gosto" mas "tenho que sobreviver". Esses hiatos fazem com que uma visão pareça irreal ou excêntrica. Eles podem nos desestimular ou nos deixar desesperançosos. Mas o hiato entre a visão e a realidade é também uma fonte de energia. Se não existisse o hiato não haveria necessidade de ação para avançar na direção da visão. Na verdade, o hiato é a fonte da energia criativa. Nós chamamos esse hiato de *tensão criativa*.¹⁰

Imagine um elástico esticado entre a sua visão e a realidade atual. Quando esticado, o elástico cria tensão, que representa a tensão entre a visão e a realidade atual. O que essa tensão busca? Resolução ou liberação. Existem apenas duas formas pelas quais a tensão pode se resolver: empurrar a realidade até a visão ou puxar a visão até a realidade. Qual ocorrerá depende de nos mantermos fiéis à visão.



O princípio da tensão criativa é o princípio central do domínio pessoal, que integra todos os elementos da disciplina. Entretanto, muitas vezes é entendido equivocadamente. Por exemplo, o próprio termo "tensão" sugere ansiedade ou estresse. Mas tensão criativa não implica necessariamente determinados sentimentos. É a força que entra em ação no momento em que reconhecemos uma visão que bate de frente com a realidade atual.

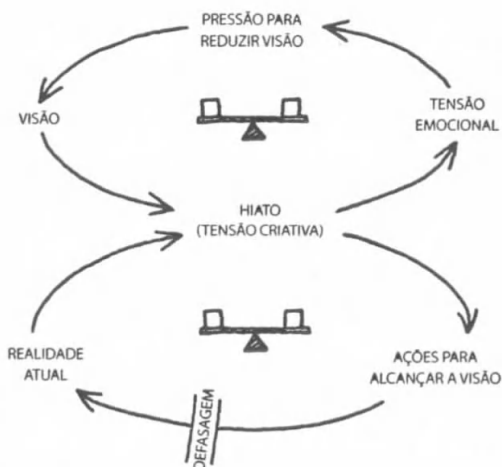
Ainda assim, a tensão criativa frequentemente leva a sentimentos ou emoções associados à ansiedade, como tristeza, desestímulo, falta de esperança ou preocupação. Isso ocorre com tanta frequência que as pessoas confundem facilmente essas emoções com a tensão criativa. Passam a acreditar que o processo criativo é sinônimo de estado permanente de ansiedade. No entanto, é importante perceber que essas emoções "negativas" que podem surgir quando há tensão criativa não constituem a tensão criativa em si. Essas emoções são o que chamamos de *tensão emocional*.

Se não conseguirmos distinguir tensão emocional de tensão criativa ficaremos predispostos a reduzir nossa visão. Se ficarmos profundamente desanimados com uma visão que não está se concretizando, podemos ter uma grande necessidade de aliviar a carga desse desânimo. Existe um remédio imediato: reduzir a visão!

"Bem, não era tão importante assim fazer em 75 tacadas. Estou indo muito bem me mantendo nas 80."

Ou "Não ligo tanto assim para tocar no recital. Teria mesmo que ganhar dinheiro como professor de música; vou simplesmente me concentrar nisto". A dinâmica de aliviar a tensão emocional é insidiosa, porque pode funcionar sem que notemos. Sempre é possível aliviar a tensão emocional ajustando um polo da tensão criativa que está sempre sob nosso controle - a visão. Os sentimentos que não gostamos desaparecem porque a tensão criativa, que era sua origem, é reduzida. Nossas metas agora estão muito mais próximas da nossa realidade atual. E fácil escapar da tensão emocional - para isso, pagamos um único preço: abandonar o que realmente desejamos, nossa visão.

A dinâmica da tensão emocional assemelha-se muito à dinâmica de metas declinantes que tanto perturbou a WonderTech, no Capítulo 7. A interação entre tensão criativa e tensão emocional é uma dinâmica de transferência da responsabilidade, semelhante àquela que ocorre nas metas declinantes, e pode ser representada da seguinte forma:



Quando temos uma visão que difere da realidade atual, existe um hiato (a tensão criativa) que pode ser eliminado de duas formas. O processo de equilíbrio inferior representa a "solução fundamental": tomar atitudes que alinham realidade e visão. Porém, a mudança da realidade toma tempo. É o que leva à frustração e à tensão emocional no processo de equilíbrio superior, a "solução sintomática" de reduzir a visão para alinhá-la a realidade atual.

Porém, *uma* única redução na visão normalmente não é o fim da história. Mais cedo ou mais tarde surgem novas pressões que afastam a realidade da nova visão (já reduzida), levando a outras pressões pela redução da visão. Instala-se a dinâmica clássica de transferência da responsabilidade, uma sutil espiral que reforça o fracasso na concretização das metas, a frustração, a visão reduzida, o alívio temporário e a pressão para reduzir ainda mais a visão. Aos poucos, a "responsabilidade" transfere-se, cada vez mais, para a redução da visão.

Na WonderTech, aliviar a tensão emocional assumiu a forma do declínio dos principais padrões operacionais que pareciam impossíveis de ser alcançados - padrões de desempenho nas entregas e qualidade dos serviços. O declínio era especialmente difícil de ser visto porque era gradual. A cada crise da WonderTech, os padrões de entrega sofriam um pouco mais de erosão em relação à crise anterior. Assim, a erosão das metas pessoais também passa despercebida à medida que abrimos mão de nossos sonhos quanto aos relacionamentos que queremos ter, aos trabalhos que queremos realizar e ao tipo de mundo onde queremos viver.

Nas organizações, as metas sofrem erosão devido à baixa tolerância à tensão emocional. Ninguém quer ser o mensageiro com más notícias. O caminho mais fácil é simplesmente fingir que não há más notícias ou, melhor ainda, "declarar vitória" - redefinir

as más notícias como se não fossem tão más assim, reduzindo os padrões pelos quais são julgadas.

As dinâmicas de tensão emocional existem em todos os níveis da atividade humana. Elas são as dinâmicas do acomodamento, o caminho da mediocridade. Como disse Somerset Maugham: "Só os medíocres estão sempre no seu melhor".

Permitimos a erosão de nossas metas quando não aceitamos viver com a tensão emocional. Por outro lado, quando entendemos a tensão criativa e permitimos que ela funcione sem reduzir nossa visão, a visão toma-se uma força ativa. Robert Fritz diz: "Não é o que a visão é, mas sim o que a visão faz". Pessoas realmente criativas usam o hiato entre a visão e a realidade atual para gerar energia para a mudança.

Por exemplo, Alan Kay, que dirigia as pesquisas no Centro de Pesquisas da Xerox em Paio Alto (PARC), na Califórnia, que levaram à descoberta de muitas das características principais do computador pessoal, na verdade tinha uma visão de um equipamento diferente, ao qual chamou de *dynabook*. Seria um livro interativo. Uma criança poderia testar sua compreensão, participar de alguns jogos e rearranjar criativamente a apresentação estática de ideias contida no livro tradicional. De certa forma, Kay fracassou, porque o *dynabook* jamais se concretizou. Mas a visão redefiniu a indústria de computadores. Os protótipos desenvolvidos no PARC alcançaram a funcionalidade - janelas, barra de menus, controle por mouse, ícones (imagens, em lugar de palavras) -, que foi introduzida comercialmente dez anos depois, no Macintosh.

Bill Russell, o legendário pivô do time de basquete Boston Celtics durante sua histórica conquista de 11 títulos em 13 anos, costumava manter seu próprio placar pessoal. Classificava seu desempenho em uma escala de um a 100 após cada jogo. Ao longo de sua carreira, nunca passou de 65. Assim, devido à forma pela qual a

maioria de nós aprende a pensar em metas, veríamos Russell como um total fracasso. O coitado participou de 1.200 jogos de basquete e nunca chegou ao padrão que definira para si! Entretanto, foi a luta para alcançar esse padrão que o tomou indubitavelmente o maior jogador de todos os tempos.¹¹

Não é o que a visão é, mas sim o que a visão faz.

Ter domínio sobre a tensão criativa transforma nossa forma de enxergar o "fracasso". O fracasso é simplesmente uma limitação, um indício do hiato existente entre a visão e a realidade atual. O fracasso é uma oportunidade de aprendizagem - sobre imagens imprecisas da realidade atual, sobre estratégias que não funcionaram como o esperado, sobre a clareza da visão. Os fracassos não dizem respeito à impotência ou à falta de valor. Ed Land, fundador e presidente da Polaroid por décadas e inventor da fotografia instantânea, tinha uma placa na parede que dizia:

Um erro é um evento cujo benefício ainda não se transformou em vantagem.

O domínio da tensão criativa revela a capacidade de perseverança e paciência. Um executivo japonês em um de nossos seminários contou-me como, em sua visão, japoneses e norte-americanos têm atitudes bem diferentes com relação ao tempo. Ele disse que "os homens de negócios norte-americanos que vão ao Japão para negociar acordos comerciais muitas vezes acham os japoneses evasivos e reticentes em 'ir direto ao assunto'. O americano chega ao Japão com uma programação intensa e apertada de cinco dias, e já quer logo trabalhar. Os japoneses, por sua vez, o saúdam com uma cerimônia do chá educada e formal, sem ir direto ao que interessa. Com o passar dos dias, os japoneses continuam em seu ritmo lento, enquanto a ansiedade dos americanos cresce cada vez

mais. Para os americanos", disse esse executivo, "o tempo é um inimigo. Para os japoneses, o tempo é um aliado".

De um modo mais abrangente, a própria realidade atual é, para muitos de nós, o inimigo. Nós a combatemos. Não nos deixamos atrair muito pelo que desejamos criar assim como nos afastamos do que temos, da nossa realidade atual. Segundo essa linha de raciocínio, quanto mais profundo o medo, mais abominamos a situação atual, e maior a "motivação" para mudar. "As coisas têm que estar muito ruins, senão as pessoas não mudarão fundamentalmente."

Isso leva à crença equivocada de que a mudança fundamental *requer* uma ameaça à sobrevivência. Essa teoria da mudança em épocas de crise é altamente disseminada. No entanto, constitui também uma perigosa simplificação demasiada. Muitas vezes, pergunto em workshops ou apresentações: "Quantos de vocês acreditam que as pessoas e as organizações só mudam fundamentalmente em situações de crise?" Normalmente, 75 por cento a 90 por cento das pessoas levantam as mãos. Em seguida, peço que as pessoas considerem uma vida onde tudo é exatamente da forma como gostariam que fosse - não existe absolutamente problema algum no trabalho, na vida pessoal, profissional, nos relacionamentos ou na comunidade. Depois pergunto: "Qual a primeira coisa que buscariam se tivessem uma vida absolutamente sem problemas?" A resposta geralmente é: "Mudá-riamos, para criar algo novo". Logo, seres humanos são mais complexos do que geralmente imaginamos. Nós tanto tememos quanto buscamos a mudança. Ou, como disse certa vez um experiente consultor da área de mudança organizacional: "As pessoas não resistem à mudança. Elas resistem a ser mudadas".

O domínio da tensão criativa leva a uma transformação fundamental em nossa postura com relação à realidade. A realidade atual toma-se uma aliada, não mais uma inimiga. Ter uma perspectiva

precisa e criativa da realidade atual é tão importante quanto ter uma visão nítida. Infelizmente, a maioria de nós tem o hábito de impor tendenciosidades às nossas percepções da realidade atual. "Nós aprendemos a nos basear mais em nossos conceitos de realidade do que em nossas observações", escreve Robert Fritz. "É mais conveniente assumir que a realidade é semelhante às nossas ideias preconcebidas do que observar o que temos diante de nossos olhos."¹² Se a primeira opção de buscar o domínio pessoal é ser fiel à sua própria visão, a segunda opção fundamental em apoio ao domínio pessoal é o compromisso com a verdade.

Ambos são igualmente vitais para gerar tensão criativa. Ou, como diz Fritz: "As pessoas realmente criativas sabem que toda criação é atingida ao trabalhar com restrições. Sem restrições não existe criação".

"Conflito estrutural": o poder da sua impotência

Muitas pessoas, até mesmo as pessoas mais bem-sucedidas, alimentam profundas crenças contrárias ao seu domínio pessoal. Muito frequentemente essas crenças estão abaixo do nível do conhecimento consciente. Para entender o que estou dizendo, tente realizar a seguinte experiência. Diga em voz alta a seguinte frase: "Posso criar minha vida exatamente da forma que desejo, em todas as dimensões - profissional, familiar, relacionamentos, comunidade e o mundo como um todo". Preste atenção à sua reação interna a essa afirmação, a "pequena voz" que ecoa no fundo de sua mente. "Quem ele está tentando enganar?" "Ele não acredita mesmo nisso." "Pessoalmente e no trabalho, tudo bem. Mas em termos de 'comunidade' e do 'mundo como um todo'." "Afim, o que eu tenho a ver com o 'mundo como um todo'?" Todas essas reações são sinais de crenças profundamente arraigadas.

Robert Fritz, que trabalhou literalmente com dezenas de milhares de pessoas no desenvolvimento de suas capacidades criativas, concluiu que existe dentro de praticamente todos nós uma "crença dominante de que não conseguiremos realizar nossos desejos". De onde vem essa crença? Fritz alega que se trata de um subproduto quase inevitável do processo de crescimento:

Como as crianças, aprendemos quais são as nossas limitações. As crianças aprendem limitações essenciais à sua sobrevivência. Muitas vezes, porém, tal aprendizado é generalizado. Dizem-nos constantemente que não podemos ter ou fazer determinadas coisas, e por isso às vezes acabamos assumindo que somos incapazes de ter o que queremos.¹³

A maioria de nós tem uma entre duas crenças contraditórias que limitam nossa capacidade de criar o que realmente desejamos. A mais comum é a crença em nossa impotência - a incapacidade de trazer à vida todas as coisas com as quais nos importamos. A outra crença concentra-se no sentimento de demérito - a sensação de que não merecemos ter o que realmente desejamos. Fritz argumenta que conheceu poucas pessoas na vida que aparentemente não têm uma dessas duas crenças subjacentes. É difícil provar essa afirmativa, pois é difícil medir os sentimentos mais profundos. Porém, se a aceitarmos como uma premissa, ela iluminará as forças sistêmicas que podem nos impedir de criar o que realmente desejamos.

Fritz usa uma metáfora para descrever como as crenças contraditórias subjacentes funcionam como um sistema, impedindo-nos de alcançar nossas metas. Imagine que, ao se aproximar de sua meta, exista um elástico que simboliza a tensão criativa, puxando você na direção desejada. Mas imagine também um segundo

elástico, preso à crença de impotência ou demérito. Enquanto o primeiro elástico tenta puxá-lo para suas metas, o segundo puxa-o para a crença subjacente segundo a qual você não pode (ou não merece) concretizar seu objetivo. Fritz chama o sistema que envolve a tensão que nos puxa para nosso objetivo e a tensão que nos ancora em nossa crença subjacente de "conflito estrutural", porque se trata de uma estrutura de forças conflitantes, que nos puxam em direção ao que queremos e, ao mesmo tempo, nos afastam daquilo que queremos.

Assim, quanto mais nos aproximamos da concretização de nossa visão, mais o segundo elástico nos afasta de nossa visão. Essa força pode se manifestar de muitas formas. Podemos perder nossa energia. Podemos questionar se realmente queremos concretizar a visão. "Terminar a tarefa" pode se tornar extremamente difícil. Surgem obstáculos inesperados em nosso caminho. As pessoas nos decepcionam. Tudo isso acontece sem que estejamos conscientes do conflito estrutural, pois este tem origem em profundas crenças das quais estamos imensamente inconscientes - na verdade, essa nossa não consciência contribui para o poder do conflito estrutural.



Dadas as crenças em nossa impotência ou demérito, o conflito estrutural implica as forças sistêmicas entrarem em ação, impedindo nosso sucesso *toda vez* que buscamos uma visão. Entretanto, às vezes temos sucesso e, na verdade, muitos de nós tornaram-se

adeptos da identificação e concretização de metas, pelo menos em algumas áreas da nossa vida. Como podemos superar as forças do conflito estrutural?

Fritz identificou três "estratégias" genéricas para lidar com as forças do conflito estrutural, cada uma delas com suas limitações.¹⁴ Permitir a erosão de nossa visão é uma dessas estratégias. A segunda é a "manipulação do conflito", na qual tentamos manipular a nós mesmos em um grande esforço pelo que queremos através da criação de um conflito artificial, como por exemplo concentrando-nos em evitar o que não queremos. A manipulação do conflito é a estratégia preferida das pessoas que se preocupam incessantemente com o fracasso, dos gerentes que são excelentes em "batedores motivacionais" que apontam as consequências altamente indesejadas se as metas da empresa não forem concretizadas, e dos movimentos sociais que tentam mobilizar as pessoas pelo medo. Na verdade, infelizmente, a maioria dos movimentos sociais opera através da manipulação do conflito ou da "visão negativa", concentrando-se em nos afastar do que não queremos, em vez de criar o que queremos: campanhas antidrogas, antiarmas nucleares, antitabagismo, antiaborto ou anticorrupção no governo.

No entanto, muitos perguntam: "O que há de errado com uma pequena dose de preocupação ou medo se isso nos ajuda a alcançar nossas metas?" A resposta aos que buscam o domínio pessoal é uma pergunta simples: "Você realmente quer passar sua vida em um estado de medo do fracasso?" A tragédia é que muitas pessoas que se deixam envolver na manipulação de conflitos vêm a acreditar que só podem ter sucesso em um estado de ansiedade e medo contínuos. São pessoas que, em vez de evitar a tensão emocional, passam a glorificá-la. Para elas, a vida tem poucas alegrias. Mesmo quando alcançam suas metas, elas começam imediatamente a temer a perda de suas conquistas.

A terceira estratégia genérica de Fritz é a da "força de vontade", na qual simplesmente "nos preparamos psicologicamente" para vencer todas as formas de resistência à concretização de nossas metas. Ele sugere que, por trás das estratégias de força de vontade, existe um simples pressuposto de que "nos motivamos através do aumento de nossa vontade". A força de vontade é tão comum entre as pessoas altamente bem-sucedidas que muitos veem suas características como sinônimo de sucesso: um foco obstinado nas metas, a disposição de "pagar o preço", a capacidade de vencer qualquer oposição e superar qualquer obstáculo.

Os problemas com a "força de vontade" são muitos, mas eles dificilmente podem ser notados por aqueles que se concentram apenas no "sucesso". Primeiro, há pouca economia de meios; em termos de pensamento sistêmico, agimos sem alavancagem. Nós concretizamos nossas metas mas o esforço é enorme, e talvez nos encontremos exaustos e nos perguntando se "valeu a pena", quando por fim, somos bem-sucedidos. Ironicamente, as pessoas que utilizam a estratégia da força de vontade podem, na verdade, procurar os obstáculos a serem superados, dragões a serem derrotados e inimigos a serem desbaratados - como uma forma de lembrarem suas maestrias a si mesmos e ao mundo. Segundo, muitas vezes existem consideráveis consequências não intencionais. Apesar do enorme sucesso no trabalho, o mestre da "força de vontade" muitas vezes verá que passou por dois casamentos e tem um relacionamento ruim com os filhos. De alguma forma, a mesma determinação obstinada e orientação para as metas que "funciona" no trabalho não acaba tendo o mesmo efeito em casa.

Pior ainda: assim como ocorre com todas as outras estratégias, a "força de vontade" não altera o sistema subjacente de conflito estrutural. Em particular, na verdade, a crença subjacente na impotência não mudou. A despeito de conquistas significativas.

muitas pessoas "altamente bem-sucedidas" continuam sentindo uma profunda impotência, normalmente não verbalizada, em áreas críticas de sua vida - como nos relacionamentos pessoais e familiares, ou em sua capacidade de obter um senso de paz interior e satisfação espiritual.

Onde está, portanto, a alavancagem para se lidar com o conflito estrutural? Se o conflito estrutural resulta de profundas crenças subjacentes, então só poderá ser modificado se alterarmos as crenças. Mas os psicólogos são quase unânimes em afirmar que as crenças fundamentais, como impotência ou demérito, não podem ser prontamente alteradas. Elas se desenvolvem desde cedo (lembra-se dos "não pode" e "não faça" que começaram quando você tinha dois anos?). Para a maioria de nós as crenças mudam gradualmente à medida que vamos acumulando novas experiências - à medida que desenvolvemos nosso domínio pessoal. Mas, se o domínio não se desenvolverá enquanto tivermos essas crenças que nos tiram o poder, e as crenças só serão alteradas quando experimentarmos o domínio pessoal, como podemos começar a modificar as estruturas mais profundas de nossas vidas?

Comprometimento com a verdade

Podemos começar com uma estratégia extremamente simples, ainda que seja profunda, para lidar com o conflito estrutural: dizer a verdade.

O comprometimento com a verdade muitas vezes parece às pessoas uma estratégia inadequada. "O que preciso fazer para modificar meu comportamento?" "Como modificar minha crença subjacente?" As pessoas muitas vezes querem uma fórmula, uma técnica, algo tangível que possam aplicar para resolver o problema do conflito estrutural. Porém, na verdade, estar com-

prometido com a verdade é muito mais poderoso do que qualquer técnica.

Comprometer-se com a verdade não é sinônimo de buscar a "Verdade", a palavra final absoluta ou a causa definitiva. Ao contrário, significa uma disposição implacável de descobrir as formas pelas quais nos limitamos ou nos impedimos de ver a realidade, e desafiar continuamente nossas teorias sobre os motivos pelos quais as coisas são como são. Significa ampliar continuamente nossa consciência, da mesma forma que um excelente atleta com uma visão periférica extraordinária continua tentando "ver mais do campo de jogo". Significa também o aprofundamento contínuo da compreensão das estruturas subjacentes aos acontecimentos atuais. Especificamente, as pessoas com altos níveis de domínio pessoal veem melhor os conflitos estruturais por trás de seu próprio comportamento.

Assim, a primeira tarefa crítica para se lidar com os conflitos estruturais é reconhecê-los, bem como o comportamento resultante, quando estão em operação. Pode ser muito difícil reconhecer essas estratégias enquanto estamos praticando-as, especialmente devido às tensões e pressões que frequentemente as acompanham. É útil desenvolver sinais internos de advertência, como por exemplo quando nos vemos culpando uma coisa ou uma pessoa pelos nossos problemas: "Estou desistindo porque ninguém me valoriza" ou "Estou preocupado porque, se eu não fizer o trabalho, serei demitido".

Na minha vida, por exemplo, sempre achei que as pessoas me decepcionavam em momentos críticos de projetos importantes. Quando isso acontecia, eu as intimidava, superando o obstáculo da sua deslealdade ou incompetência. Levei vários anos para reconhecer esse padrão recorrente, minha versão especial da estratégia da "força de vontade", enraizada em um profundo sen-

timento de impotência para mudar a forma pela qual as pessoas me decepçionavam. Invariavelmente acabava achando que "tinha que fazer tudo sozinho".

Depois que reconheci esse padrão, comecei a agir de modo diferente quando um colega me decepçionava. Zangava-me com menos frequência. Passei a ter um certo reconhecimento - "Ah, aí está o meu padrão". Analisei mais profundamente como as minhas próprias ações faziam parte do resultado, fosse criando tarefas impossíveis de serem realizadas ou minando ou desmotivando a outra pessoa. Mais tarde, trabalhei para desenvolver habilidades de discutir essas situações com as pessoas envolvidas sem provocar defensividade. (O Capítulo 9, "Modelos mentais", ilustra essas habilidades.)

Jamais teria desenvolvido tais habilidades ou sabido como colocá-las em prática sem mudar de mentalidade. Enquanto via o problema em termos de eventos, eu estava convencido de que as causas de meus problemas eram externas - "*eles* me decepçionaram". Depois que passei a ver o problema como tendo causas estruturais eu comecei a ver o que poderia fazer, e não mais o que "*eles* tinham feito".

Estruturas das quais não estamos conscientes nos fazem de prisioneiros. Quando conseguirmos enxergá-las e dar-lhes nomes, elas não mais nos aprisionarão. Isso se aplica tanto aos indivíduos quanto às organizações. Na verdade, está surgindo um campo novo, a terapia estrutural de família, baseada no pressuposto de que as dificuldades psicológicas individuais podem ser compreendidas e modificadas somente ao entendermos as estruturas de interdependência existentes nas famílias e nos relacionamentos pessoais íntimos. Uma vez reconhecidas essas estruturas, nas palavras de David Kantor, pioneiro na área, "é possível começar a modificá-las a fim de libertar as pessoas de forças antes misteriosas que ditavam seu comportamento".¹⁵

Descobrir as estruturas em ação é o que há de mais valioso nas pessoas com altos níveis de domínio pessoal. Às vezes, é possível modificar essas estruturas prontamente. Outras vezes, como no caso do conflito estrutural, elas mudam somente aos poucos. Nesses casos, é preciso trabalhar de forma mais criativa dentro delas ao mesmo tempo em que reconhecemos sua origem, em vez de combater as estruturas. De qualquer forma, uma vez reconhecida, a própria estrutura de funcionamento passa a fazer parte da "realidade atual". Quanto maior meu comprometimento com a verdade, mais a tensão criativa entra em jogo, pois a realidade atual passa a ser vista mais pelo que realmente é. No contexto da tensão criativa, o compromisso com a verdade toma-se uma força generativa, da mesma forma que a visão.

Um dos exemplos clássicos desse processo é *A Christmas Carol* * de Charles Dickens. Através das visitas dos três fantasmas na noite de Natal, Scrooge passa a ver cada vez mais a realidade que abandonara. Ele vê a realidade do seu passado, como as opções o afastaram da compaixão e o tornaram mais centrado em si mesmo. Ele vê a realidade do seu presente, especialmente os aspectos da realidade que evitou, como a doença de Tiny Tim. E vê a realidade de seu provável futuro, o futuro que ocorrerá se ele continuar no caminho atual. É então que ele acorda. Ele percebe que não é prisioneiro dessas realidades. Percebe que tem outras opções. Ele opta por mudar.

Um aspecto significativo é que Scrooge não pode tomar a opção de mudar sem antes se conscientizar de sua realidade atual. De fato, Dickens diz que a vida sempre disponibiliza a opção de ver a verdade, por mais cegos e preconceituosos que sejamos. E,

* A tradução literal seria *Uma Canção de Natal*, romance de Charles Dickens. (N. do T)

se tivermos coragem para reagir a essa opção, teremos poder para realizar mudanças profundas dentro de nós. Ou, colocando as coisas em termos mais religiosos clássicos, só alcançaremos a graça por meio da verdade.

O poder da verdade, ver a realidade cada vez mais como ela é, limpar as lentes da percepção, acordar das distorções da realidade impostas por nós mesmos - são expressões diferentes de um princípio comum em quase todos os sistemas filosóficos e religiosos do mundo. Os budistas lutam para alcançar o estado da "observação pura", de observação direta da realidade. Os hindus falam em "testemunhar", em observar a si mesmos e à sua vida com uma atitude de distanciamento espiritual. O poder da verdade também não foi menos importante no pensamento cristão inicial, embora tenha perdido seu lugar na prática cristã ao longo dos últimos dois mil anos. Na verdade, os símbolos hebraicos usados para formar a palavra *Yeheshua*, "Jesus", incluem os símbolos para Jeová com a letra adicional *shin* inserida no meio. Os símbolos que representam Jeová têm o seguinte significado: "Aquele que foi, é e será." O *shin* inserido altera esse significado para: "Aquele que foi, é e será *liberta*." Essa provavelmente é a origem da afirmação "A verdade o libertará".

Usando o subconsciente ou você não precisa descobrir tudo

Um dos aspectos mais fascinantes das pessoas com alto nível de domínio pessoal é sua capacidade de realizar tarefas extremamente complexas com graça e facilidade. Todos nós nos maravilhamos diante da estonteante beleza artística de um patinador no gelo profissional ou da primeira-bailarina. Sabemos que suas habilidades foram desenvolvidas ao longo de anos de rigoroso

treinamento, mas, *ainda assim*, maravilharmo-nos diante de sua capacidade de executar sua arte com tal facilidade, aparentemente sem esforço.

Existe outra dimensão da mente implícita na prática do domínio pessoal - o subconsciente. É através do subconsciente que *todos nós* lidamos com a complexidade. O que distingue as pessoas com altos níveis de domínio pessoal das outras é o fato de terem desenvolvido um maior grau de comunicação entre a consciência normal e o subconsciente.¹⁶ O que a maioria de nós toma como certo e explora fortuitamente elas encaram como uma disciplina.

O subconsciente é relevante para a administração e para as organizações? Inamori, da Kyocera, diz:

Quando estou me concentrando... penetro na mente subconsciente. Foi dito que os seres humanos possuem uma mente consciente e uma subconsciente, e que nossa mente subconsciente tem uma capacidade dez vezes maior...

Quando falo sobre a nossa "mente" arrisco-me a ser chamado de louco. No entanto, acho que aí pode estar a pista para o segredo que pode determinar nosso futuro.

O'Brien, da Hanover, também vê o aproveitamento de capacidades mentais antes ignoradas como essencial para o desenvolvimento da nova organização:

O maior território inexplorado do mundo é o espaço entre nossas orelhas. Falando sério, tenho certeza de que as organizações que aprendem encontrarão formas de nutrir e concentrar as capacidades que temos dentro de todos nós e que hoje chamamos de "extraordinárias".

Porém, o que é "extraordinário" na verdade está profundamente relacionado a aspectos tão "comuns" de nossas vidas que praticamente nem os notamos. Nossas vidas estão repletas de tarefas muito complexas com as quais lidamos com certa competência, com quase nenhum pensamento consciente. Faça uma experiência: coloque a mão no alto da cabeça. Agora responda: *como* você conseguiu fazer isso? Para a maioria de nós a resposta é algo como: "Bem, eu simplesmente pensei na minha mão sobre a minha cabeça - ou, eu formei uma imagem mental da minha mão no alto da minha cabeça - e *voilà*, lá estava". Porém, no nível neurofisiológico, levar a mão à cabeça é uma tarefa extraordinariamente complexa, envolvendo centenas de milhares de mensagens neurais sob a forma de sinais transmitidos do cérebro para o braço e de volta para o cérebro. Toda essa complexa atividade é coordenada sem que tenhamos consciência dela. Da mesma forma, se tivéssemos que pensar em todos os detalhes do ato de andar estaríamos em apuros. Andar, falar, comer, calçar os sapatos e andar de bicicleta são atos realizados sem que prestemos atenção a eles - no entanto, de fato, todas são tarefas extremamente complexas.

Essas tarefas são realizadas de modo confiável porque constituem um aspecto da nossa mente altamente capaz de lidar com a complexidade. Não importa como chamamos esse outro aspecto. O termo "subconsciente" é sugestivo porque deixa implícito que ele funciona "abaixo" ou "por trás" do nível de consciência. Há quem a chame de "inconsciente", ou "mente automática". Seja como for, sem esta dimensão das nossas mentes seria praticamente impossível explicar como os seres humanos conseguem dominar qualquer tarefa complexa. Pois uma coisa que podemos afirmar com confiança é que tais tarefas não são realizadas apenas por meio da nossa consciência normal ou raciocínio.

Igualmente importante, o subconsciente é essencial à forma pela qual aprendemos. Em um ponto da sua vida você era incapaz de realizar tarefas "cotidianas" como andar, falar e comer. Cada uma delas precisou ser *aprendida*. O bebê não leva a colher à boca na primeira tentativa - leva-a primeiro por sobre o ombro esquerdo, depois por sobre o direito, depois esbarra na bochecha. Só aos poucos ele vai aprendendo a levá-la até a boca de forma confiável. No início qualquer nova tarefa exige uma grande atenção e esforço conscientes. À medida que "aprendemos" as habilidades necessárias à tarefa, a atividade como um todo passa da atenção consciente ao controle subconsciente.

Por exemplo, quando você aprendeu a dirigir pela primeira vez, teve que dedicar à tarefa atenção considerável, principalmente se o carro não tinha câmbio automático. Na verdade, talvez você tenha achado difícil conversar com a pessoa ao seu lado. Se essa pessoa tivesse lhe pedido para "diminuir a velocidade, reduzir a marcha e virar à direita" na próxima esquina, você provavelmente teria desistido na mesma hora. Entretanto, em questão de meses ou menos, você foi capaz de executar a mesma tarefa com pouca ou nenhuma atenção consciente. Tudo se tornou "automático". De maneira surpreendente, logo você já estava dirigindo no trânsito pesado enquanto conversava com a pessoa ao seu lado - aparentemente sem prestar atenção consciente a literalmente centenas de variáveis que precisava monitorar e às quais precisava reagir.

Por exemplo, quando aprendemos pela primeira vez a tocar piano ou qualquer instrumento, começamos pelas escalas. Aos poucos, passamos para peças simples, depois para composições mais complexas, deixando as escalas para trás, como uma tarefa que pode ser realizada sem muita atenção consciente. Até os concertistas, quando sentam-se diante de uma música que não conhecem, tocam-na bem mais devagar, de modo a permitir a

concentração na mecânica da mão e nas posições do pedal, ritmo e andamento. Porém, no momento do concerto, o mesmo pianista não presta mais atenção à mecânica da execução da peça. Isso lhe permite deixar a sua atenção consciente exclusivamente para os aspectos estéticos da performance.¹⁷

Nós todos temos dominado um vasto repertório de habilidades através do "treinamento" do subconsciente. Uma vez aprendidas, elas se tornam tão naturais, tão "subscientes" que nós nem notamos quando as estamos executando. Mas a maior parte de nós nunca deu atenção ao pensamento de *como nós* dominamos essas habilidades e como podemos continuar a desenvolver "comunicações" entre nossa consciência normal e o subconsciente cada vez mais profundas. Entretanto, esses são assuntos da maior importância para a disciplina de domínio pessoal.

E por isso, por exemplo, que as pessoas comprometidas com o desenvolvimento contínuo do domínio pessoal praticam alguma forma de "meditação". Seja sob a forma de prece contemplativa ou outros métodos destinados a "silenciar" a mente consciente, a prática regular da meditação pode ser extremamente útil para se trabalhar com a mente subconsciente de forma mais produtiva. O subconsciente parece não ter vontade própria. Ele também não gera seus próprios objetivos nem determina seu foco. É altamente sujeito à orientação e ao condicionamento - aquilo a que prestamos atenção assume importância especial para o subconsciente. Em nosso estado mental normal, altamente ativo, o subconsciente fica repleto de pensamentos e sentimentos contraditórios. Em um estado mental mais calmo, quando nos concentramos em algo particularmente importante, algum aspecto da visão, o subconsciente fica totalmente focalizado.

Além disso, existem formas específicas pelas quais as pessoas com altos níveis de domínio pessoal direcionam seu foco. Como

discutimos anteriormente, elas *se concentram no resultado desejado*, não no "processo" ou nos meios que consideram necessários para alcançar o resultado.

Concentrar-se no resultado intrínseco desejado é uma habilidade. Para a maioria de nós não é fácil no início, e é preciso tempo e paciência para desenvolver tal habilidade. Para a maioria de nós, assim que pensamos em alguma meta pessoal importante, pensamos quase imediatamente nos motivos pelos quais concretizá-la será difícil - os desafios que enfrentaremos e os obstáculos que teremos de superar. Embora isso seja muito útil para a definição de estratégias alternativas a fim de alcançar nossas metas, é também um sinal de falta de disciplina quando os pensamentos sobre o "processo" para alcançar nossa visão desviam nosso foco dos resultados desejados. Precisamos trabalhar para aprender a separar o que realmente queremos do que achamos que devemos fazer para conseguir o que queremos.

Um exercício útil para aprender a se focar com mais clareza nos resultados desejados é pegar uma meta ou aspecto específico da sua visão. Imagine primeiro que essa meta foi inteiramente concretizada. Em seguida, faça-se a seguinte pergunta: "Se eu realmente tivesse conseguido isso, quais seriam as consequências?". O que as pessoas normalmente descobrem é que a resposta para tal pergunta revela desejos "mais profundos" subjacentes à meta. Na verdade, a meta realmente é um passo intermediário considerado necessário para a concretização de um resultado mais importante. Por exemplo, uma pessoa tem a meta de alcançar um determinado nível na hierarquia organizacional. Quando pergunta a si mesma "O que eu ganharia sendo vice-presidente?", ela descobre que a resposta é "O respeito dos meus colegas" ou "Estar onde as coisas acontecem". Embora possa continuar aspirando à posição, ela agora vê que existe também um resultado mais profundo que

ela deseja - um resultado que ela pode começar a ter como parte da visão, independentemente da sua posição na hierarquia organizacional. (Além disso, se ela não esclarecer "o resultado" que realmente deseja, talvez ela não chegue ao objetivo e descubra que o cargo mais alto continua sendo insatisfatório.)

O motivo pelo qual essa habilidade é tão importante é exatamente a receptividade do subconsciente a um foco claro. Quando não existe clareza entre as metas temporárias e as metas mais intrínsecas, o subconsciente não tem como estabelecer prioridades e definir o foco.

É importante também fazer escolhas claras. Só depois de escolher é que a capacidade do subconsciente entra inteiramente em ação. De fato, fazer escolhas e concentrar-se nos resultados que são realmente importantes para nós pode ser um dos usos de maior alavancagem de nossa consciência normal.

O compromisso com a verdade também é importante para o desenvolvimento da comunicação subconsciente - pelos mesmos motivos básicos que levam os detectores de mentira a funcionar. Os detectores de mentira funcionam porque a maioria dos seres humanos, quando não fala a verdade, cria um nível de estresse interno, que por sua vez gera efeitos fisiológicos mensuráveis - a pressão arterial, os batimentos cardíacos e o ritmo de respiração. Assim, mentir sobre a realidade atual não só impede o subconsciente de ter informações precisas sobre onde nos encontramos com relação a nossa visão, mas também cria informações que distraem nosso subconsciente, da mesma forma como nossos "bate-papos" sobre os motivos pelos quais não conseguimos concretizar nossa visão são distrativos. O princípio da tensão criativa reconhece que o subconsciente funciona mais eficazmente quando se concentra nitidamente na nossa visão e na nossa realidade atual.

A arte de trabalhar eficazmente com o subconsciente incorpora muitas técnicas. Uma forma eficaz de focalizar o subconsciente é através da utilização de imagens e da visualização. Por exemplo, os nadadores de classe mundial descobriram que, imaginando que as mãos têm o dobro do tamanho normal e os pés possuem uma pele entre os dedos, eles realmente nadam mais rápido. O "ensaio mental" de feitos complexos tornou-se um treinamento psicológico de rotina para diversos artistas profissionais.

Porém, a verdadeira eficácia de tudo isso ainda consiste em saber o que é mais importante para você. Na falta de saber o que realmente importa para você, as práticas e os métodos específicos do trabalho com o subconsciente correm o risco de se tomarem técnicas mecânicas - simplesmente uma nova forma de manipular-se para ser mais produtivo. Esta não é uma preocupação infundada. Quase todas as tradições espirituais advertem contra a adoção de técnicas para aumentar o poder mental sem o aperfeiçoamento contínuo e diligente da consciência de nossas verdadeiras aspirações.

Por fim, o mais importante para o desenvolvimento da comunicação com o subconsciente característica dos mestres é a verdadeira preocupação com o resultado desejado, o sentimento profundo de ser esta a meta "certa" à qual se aspira. O subconsciente parece ser especialmente receptivo a metas alinhadas com nossas aspirações e valores mais profundos. De acordo com algumas disciplinas espirituais, isso ocorre porque essas aspirações mais profundas afetam diretamente a mente subconsciente, ou fazem parte dela.

Um exemplo maravilhoso do que pode ser realizado na busca de algo realmente importante para uma pessoa é a história de Gilbert Kaplan, editor de grande sucesso de um importante periódico da área de investimentos. Kaplan ouviu a *Segunda Sinfonia*

de Mahler pela primeira vez em um ensaio em 1965. Ele "não conseguia mais dormir. Voltei para assistir ao concerto e, quando saí, era outra pessoa. Foi o início de uma longa história de amor". Apesar de *jamaís* ter estudado música formalmente, ele dedicou tempo e energia, e investiu uma quantia considerável de suas economias pessoais (teve que contratar uma orquestra) para ter aulas de como reger essa peça. Depois disso suas apresentações da sinfonia receberam os maiores elogios de críticos do mundo inteiro. O *New York Times* elogiou sua gravação de 1988, com a Orquestra Sinfônica de Londres, como sendo uma das melhores gravações clássicas do ano, e o presidente da New York Mahler Society chamou-a de "uma gravação com desempenho notável". A dependência restrita apenas à aprendizagem consciente jamais teria alcançado esse nível de qualidade artística, mesmo com toda a "força de vontade do mundo". Foi por meio de um alto nível de comunicação com o subconsciente que Kaplan pôde dar origem a sua nova "história de amor".

Sob muitos aspectos, a chave para desenvolver altos níveis de domínio em termos de comunicação com o subconsciente volta à disciplina do desenvolvimento da visão pessoal. Por isso o conceito de visão sempre figurou com tanta força nas artes criativas. Picasso disse certa vez:

Seria muito interessante registrar fotograficamente não as etapas de confecção de um quadro, mas suas metamorfoses. Talvez se pudesse ver de que forma a mente encontra o seu caminho para a cristalização do seu sonho. Mas o que é realmente muito sério é ver que esse quadro não muda basicamente, que a visão inicial permanece quase intacta apesar da aparência.¹⁸

Domínio pessoal e a quinta disciplina

Conforme os indivíduos passam a praticar a disciplina do domínio pessoal, várias mudanças graduais ocorrem dentro deles. Muitas delas são bastante sutis e, muitas vezes, passam despercebidas. Além de esclarecer as "estruturas" que caracterizam o domínio pessoal como uma disciplina (como tensão criativa, tensão emocional e conflito estrutural), a perspectiva sistêmica também ilumina aspectos mais sutis do domínio pessoal - especialmente: integração de razão e intuição; capacidade de ver cada vez mais nossa conectividade com o mundo; compaixão e comprometimento com o todo.

Integrando a razão e a intuição

Segundo uma antiga história sufista, um cego vagava perdido por uma floresta quando tropeçou, caindo no chão. Ao tatear o chão à sua volta, ele descobriu que havia tropeçado em um aleijado. O cego e o aleijado começaram a conversar, lamentando a sorte de ambos. O cego disse: "Estou vagando por essa floresta nem sei desde quando e não posso enxergar para encontrar a saída". O aleijado disse: "Estou deitado no chão dessa floresta desde que consigo me lembrar e não consigo me levantar para sair". Enquanto estavam sentados conversando, de repente o aleijado exclamou: "Já sei! Posso me apoiar em seus ombros e lhe indicar o caminho. Juntos, podemos descobrir como sair da floresta". Segundo o antigo contador de histórias, o cego simbolizava a racionalidade. O aleijado simbolizava a intuição. Nós só encontraremos o caminho para sair da floresta quando aprendermos a integrar os dois.

Depois de muitas décadas sendo oficialmente ignorada, a intuição na gerência vem recebendo cada vez mais atenção e aceitação.

Hoje diversos estudos mostram que gerentes e líderes experientes se apoiam muito na sua intuição - que eles não tentam resolver problemas complexos inteiramente com base na racionalidade. Lançam mão de palpites, reconhecem padrões e traçam analogias e paralelos intuitivos com outras situações aparentemente discrepantes.¹⁹ Nas faculdades de administração existem até cursos sobre o uso da intuição e da criatividade para a resolução de problemas. Mas ainda temos um longo caminho pela frente, tanto em nossas organizações quanto na sociedade, para a reintegração de intuição e racionalidade.

As pessoas com altos níveis de domínio pessoal não se programam para integrar razão e intuição. Ao contrário, conseguem essa integração naturalmente - como subproduto de seu comprometimento em utilizar todos os recursos que têm à sua disposição. Não podem se dar ao luxo de escolher entre razão e intuição, ou entre mente e coração, da mesma forma que não poderiam optar por caminhar com uma única perna ou ver com um único olho.

O bilateralismo é um princípio da composição subjacente à evolução dos organismos avançados. A natureza parece ter aprendido a projetar em pares; ela não só constrói de forma redundante como também alcança capacidades que de outra forma não seriam possíveis. Duas pernas são essenciais para a rapidez e flexibilidade da locomoção. Dois braços e duas mãos são vitais para pegarmos, levantarmos e manipularmos objetos. Dois olhos nos proporcionam uma visão estereoscópica e, junto com dois ouvidos, a percepção de profundidade. Seguindo esse mesmo princípio, não seria possível que razão e intuição também funcionassem em harmonia, permitindo-nos concretizar nossa inteligência potencial?

O pensamento sistêmico pode ser a chave para a integração de razão e intuição. A intuição escapa à compreensão do pensamento linear, com sua ênfase exclusiva em causa e efeito próximos no

tempo e no espaço. Resultado: a maioria de nossas intuições não fazem "sentido" - ou seja, não podem ser explicadas em termos de lógica linear.

Muito frequentemente gerentes experientes têm ótimas intuições sobre sistemas complexos que não conseguem explicar. Suas intuições lhes dizem que causa e efeito não estão próximos no tempo e no espaço, que as soluções óbvias causarão mais prejuízos do que benefícios e que soluções de curto prazo geram problemas a longo prazo. Mas não conseguem explicar suas ideias em uma linguagem linear simples, de causa e efeito. Acabam dizendo: "Simplesmente façam a coisa desse jeito. Vai dar certo".

Por exemplo, muitos gerentes sentem os perigos das metas ou padrões declinantes, mas não conseguem explicar como criam uma tendência a subinvestir que se reforça, e nem uma profecia autorrealizável de 'subpercepção' do crescimento de mercado. Ou os gerentes podem achar que estão focalizando em indicadores tangíveis e facilmente mensuráveis do desempenho e mascarando problemas mais profundos, e até mesmo exacerbando-os. Mas não conseguem explicar de forma convincente por que estes são indicadores de desempenho errados, ou como as alternativas poderiam gerar melhores resultados. Ambas as intuições podem ser explicadas quando as estruturas sistêmicas subjacentes são entendidas.

O conflito entre intuição e pensamento linear e não sistêmico plantou as sementes de que *racionalidade* em si se opõe a intuição. Essa visão é comprovadamente falha se considerarmos a sinergia entre razão e intuição que caracteriza praticamente todos os grandes pensadores. Einstein disse: "Jamais descobri coisa alguma com minha mente racional". Certa vez ele descreveu como descobriu o princípio da relatividade imaginando-se viajando em um feixe de luz. Assim, ele transformou brilhantes intuições em proposições sucintas e que puderam ser testadas racionalmente.

À medida que se familiarizam com o pensamento sistêmico como linguagem alternativa, os gerentes descobrem explicações para muitas das suas intuições. A reintegração de razão e intuição acabará demonstrando ser uma das principais contribuições do pensamento sistêmico.

Enxergando nossa conectividade com o mundo

Quando meu filho Ian tinha apenas seis semanas, parecia ainda não conhecer as suas mãos e pés. Desconfio que ele tinha consciência de sua existência, mas certamente não estava consciente de que são *seus pés* e *suas mãos*, ou de que poderia controlá-los. Um dia ele entrou em um terrível loop de feedback de reforço. Ele havia segurado a orelha com a mão esquerda. Isso claramente o estava irritando, como ficava aparente em sua expressão facial e crescente flagelação. Porém, quanto mais agitado ficava, mais puxava a orelha. Isso aumentava seu desconforto, o que o tomava ainda mais agitado, fazendo com que puxasse com mais força. Se eu não lhe tirasse a mão da orelha e o acalmasse, o pobre menino ainda a estaria puxando.

Sem saber que a mão estava na realidade sob seu controle, ele achou que a origem de seu desconforto era externa. Parece familiar? A difícil situação de Ian realmente não era diferente da situação dos participantes do jogo da cerveja do Capítulo 3, que reagiram aos prazos de entrega dos fornecedores como se fossem forças externas, ou dos participantes da corrida armamentista no Capítulo 5 ("Uma mudança de mentalidade") que reagiram ao acúmulo dos respectivos arsenais como se não tivessem poder de mudá-los.

Enquanto pensava em Ian, eu comecei a pensar que uma dimensão negligenciada do crescimento pessoal está no "fechamen-

to dos loops" - na descoberta contínua de como as aparentes forças externas estão, na verdade, inter-relacionadas com as nossas próprias ações. Logo Ian reconhecerá os seus pés e as suas mãos e aprenderá que é capaz de controlar seus movimentos. Em seguida, descobrirá que é capaz de controlar a posição do seu corpo - se estiver incomodado por estar de bruços, ele pode virar. Em seguida virão estados internos como a temperatura, e a constatação de que eles podem ser influenciados afastando-se ou aproximando-se de uma fonte de calor, como a mãe *ou* o pai. Em seguida, virá a constatação de que aqueles são a mãe *e* o pai, e de que as ações e emoções deles estão sujeitas à sua influência. Em cada etapa dessa progressão ocorrerão ajustes correspondentes em suas imagens internas da realidade, que se modificará continuamente a fim de incorporar uma maior parte do feedback de suas ações às suas condições de vida.

Porém, para a maioria de nós, às vezes no início da vida esse processo de fechamento de loops *é* interrompido. Quando nos tornamos mais velhos fica menor a velocidade de nossas descobertas; vemos cada vez menos elos novos entre nossas ações e as forças externas. Ficamos presos às formas de ver o mundo que, fundamentalmente, não são diferentes da de Ian.

O processo de aprendizagem de um bebê é uma bela metáfora do desafio de aprender que todos nós enfrentamos: expandir continuamente nossa consciência e compreensão, ver cada vez mais as interdependências entre as ações e a nossa realidade, ver cada vez mais nossa conectividade com o mundo ao nosso redor. Provavelmente nunca percebemos inteiramente as diversas formas por meio das quais influenciemos nossa realidade. Mas simplesmente estarmos abertos para a possibilidade é o bastante para libertar nosso pensamento.

Einstein expressou o desafio da aprendizagem quando disse:

(o ser humano) experimenta a si mesmo, seus pensamentos e sentimentos, como algo separado do resto - uma espécie de ilusão de *óptica* de nossa consciência. Essa ilusão é uma espécie de prisão para nós, restringindo-nos aos nossos desejos pessoais e à nossa afeição a algumas pessoas mais próximas. A nossa tarefa deve ser de libertar-nos dessa prisão ampliando nosso ciclo de compaixão, a fim de abraçar todas as criaturas vivas e a natureza em toda a sua beleza.

A experiência de conectividade crescente descrita por Einstein é um dos aspectos mais sutis do domínio pessoal, um aspecto que deriva mais diretamente da perspectiva sistêmica. A sua "ampliação... do ciclo de compaixão" é outro.

Compaixão

A disciplina de enxergar as inter-relações mina gradualmente as atitudes de culpa. Começamos a ver que *todos nós* ficamos presos a estruturas, embutidas tanto em nossas formas de pensar quanto nos meios interpessoais e sociais onde vivemos. Nossa tendência bitolada de culpar uns aos outros desaparece gradualmente, deixando em seu lugar um reconhecimento muito mais profundo das forças dentro das quais todos nós operamos.

Isso não implica as pessoas serem meras vítimas dos sistemas que ditam seu comportamento. Muitas vezes as estruturas são criadas por nós mesmos. Mas isso pouco significa até que vejamos estas estruturas. Para a maioria de nós as estruturas dentro das quais operamos são invisíveis. Não somos vítimas nem culpados, apenas seres humanos controlados por forças que ainda não aprendemos a perceber.

Nós estamos acostumados a pensar em compaixão como um estado emocional, baseado na preocupação que temos uns com os outros. Mas a compaixão baseia-se também em um nível de consciência. Pela minha experiência, quanto mais as pessoas veem os sistemas dentro dos quais operam, e quanto mais entendem como as pressões as influenciam, mais desenvolvem naturalmente compaixão e empatia.

Comprometimento com o todo

"O comprometimento genuíno", segundo Bill O'Brien, "dá-se sempre com algo maior do que nós mesmos." Inamori fala sobre as "ações do nosso coração", quando somos guiados pelo "desejo sincero de servir ao mundo". Essas ações, segundo ele, "são muito importantes, à medida que têm grande poder".

A noção de conectividade e compaixão característica dos indivíduos com altos níveis de domínio pessoal leva naturalmente a uma visão mais abrangente. Sem ela, toda a visualização subconsciente do mundo é profundamente autocentrada - simplesmente uma forma de conseguir o que desejo.

Os indivíduos comprometidos com uma visão além do desejo pessoal descobrem que possuem uma energia que não está disponível quando tentam concretizar metas menores, o que ocorrerá também com organizações que buscam esse nível de comprometimento. "Eu não acredito que existiu uma única pessoa que tenha feito uma descoberta válida ou realizado uma invenção", afirma Inamori, "que não tenha experimentado um poder espiritual." Ele descreve a vontade de uma pessoa comprometida com um propósito maior como "o choro da alma que foi sacudida e despertada"

Estimulando o domínio pessoal em uma organização

É preciso lembrar sempre que embarcar em um caminho de crescimento pessoal é uma questão de escolha. Ninguém pode ser forçado a desenvolver seu domínio pessoal. O tiro pela culatra é certamente garantido. As organizações podem enfrentar dificuldades consideráveis se tentarem promover muito agressivamente o domínio pessoal entre seus membros.

Mesmo assim, muitas tentaram fazer exatamente isso, criando programas internos compulsórios de treinamento em crescimento pessoal. Por mais bem-intencionados que sejam, esses programas provavelmente são a forma mais garantida de impedir a verdadeira disseminação do compromisso com o domínio pessoal em uma organização. O treinamento compulsório, ou programas "eletivos" para os quais as pessoas se sentem obrigadas a ingressar se quiserem fazer carreira, batem de frente com a liberdade de escolha.

Por exemplo, recentemente surgiram diversos casos de gerentes excessivamente zelosos que requeriam a participação de seus funcionários em programas de treinamento para desenvolvimento pessoal, os quais eram percebidos pelos funcionários como conflitantes com suas próprias crenças religiosas. Vários deles resultaram em ações legais contra a organização.²⁰

Sendo assim, o que os líderes que pretendem estimular o domínio pessoal podem fazer?

Eles podem trabalhar incansavelmente para desenvolver um clima no qual exista a prática cotidiana dos princípios do domínio pessoal. Isso significa criar uma organização na qual seja seguro para as pessoas criarem visões, onde indagação e comprometimento com a verdade sejam a norma, e onde se espere o questionamento do *status quo* - especialmente quando o *status quo* inclui aspectos obscuros da realidade atual que as pessoas procuram evitar.

Esse clima organizacional fortalecerá o domínio pessoal *de* duas formas. Primeiro, reforçará continuamente a ideia de que o crescimento pessoal é realmente valorizado na organização. Segundo, *se* os indivíduos responderem ao que se oferece, isto proporcionará um "treinamento no trabalho" que é vital para o desenvolvimento do domínio pessoal. Como em qualquer disciplina, o desenvolvimento do domínio pessoal deve ser um processo sucessivo, contínuo. Nada é mais importante para um indivíduo comprometido com seu próprio crescimento do que um ambiente de apoio. Uma organização comprometida com o domínio pessoal pode oferecer esse ambiente estimulando continuamente a visão pessoal, o compromisso com a verdade *e* a disposição de encarar com honestidade as defasagens entre os dois.

Muitas das práticas mais propícias ao desenvolvimento do domínio pessoal do indivíduo - desenvolver uma visão de mundo mais sistêmica, aprender a refletir sobre os pressupostos tácitos, expressar nossa visão e ouvir a dos outros e indagar conjuntamente as visões da realidade atual de diferentes pessoas - estão embutidas nas disciplinas necessárias à construção de uma organização que aprende. Assim, de muitas formas, as ações mais positivas que uma organização pode tomar para desenvolver o domínio pessoal envolvem o desenvolvimento conjunto de todas as cinco disciplinas de aprendizagem.

A estratégia essencial da liderança é simples: sirva de modelo. Comprometa-se com seu próprio domínio pessoal. Falar sobre o domínio pessoal pode servir para abrir de alguma forma a mente das pessoas, mas as atitudes sempre falam mais alto do que as palavras. Não há nada mais poderoso para estimular os outros na busca do domínio pessoal do que levar a sério a sua própria busca. E lembre-se, nas palavras do professor Edgar Schein, do MIT, que as organizações são "sistemas coercitivos" por natureza.



9

Modelos mentais

Por que as melhores ideias falham

Uma coisa que todo gerente sabe é que muitas das melhores ideias nunca chegam a ser colocadas em prática. Estratégias brilhantes não conseguem ser traduzidas em ação. Insights sistêmicos nunca se transformam em políticas operacionais. Uma experiência-piloto pode provar, para a satisfação de todos, que uma nova abordagem gera melhores resultados, mas a adoção em larga escala dessa abordagem nunca ocorre realmente.

Acreditamos cada vez mais que as causas destes insucessos não são intenções medíocres, propósitos excitantes ou mesmo o pensamento não sistêmico, mas sim os modelos mentais. Mais especificamente, os novos insights não chegam a ser colocados em prática porque conflitam com imagens internas profundamente

arraigadas sobre o funcionamento do mundo, imagens que nos limitam a formas bem conhecidas de pensar e agir. Por isso, a disciplina do domínio dos modelos mentais - trazer à tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo - promete ser uma importante revolução para a criação das organizações que aprendem.

Ninguém mantém uma organização - ou uma família ou uma comunidade - na mente. O que temos em nossas mentes são imagens, premissas e histórias. Os filósofos discutiram modelos mentais durante séculos, pelo menos desde o mito da caverna de Platão. *A roupa nova do imperador* é uma história clássica que não fala de pessoas tolas, mas de pessoas limitadas por modelos mentais. A imagem que elas tinham sobre a dignidade do monarca as impedia de ver o rei nu como ele estava.

Ao pesquisar os feitos da ciência cognitiva no livro *The Mind's New Science*, Howard Gardner escreve: "Para a minha mente, a principal realização da ciência cognitiva foi a clara demonstração de... um nível de representação mental" ativo em diversos aspectos do comportamento humano.¹ Nossos "modelos mentais" determinam não apenas a forma como entendemos o mundo, mas também como agimos. Chris Argyris, de Harvard, que trabalha com modelos mentais e aprendizagem organizacional há quarenta anos, coloca as coisas da seguinte forma: "Embora não se comportem [sempre] de forma coerente com suas teorias esposadas [aquilo que dizem], as pessoas comportam-se de forma coerente com suas teorias-em-uso [seus modelos mentais]".²

Os modelos mentais podem ser generalizações simples, como "não se pode confiar nas pessoas", ou podem ser teorias complexas, como minhas premissas sobre os motivos pelos quais os membros da minha família interagem de uma determinada forma. Porém, o mais importante é compreender que os modelos mentais são *ati-*

vos - moldam nossa forma de agir. Se temos a crença de que não se pode confiar nas pessoas, agimos de forma diferente do que agiríamos se acreditássemos que as pessoas são dignas de confiança. Se eu acreditar que meu filho não tem autoconfiança e minha filha é altamente agressiva, continuarei interferindo no relacionamento entre os dois, a fim de impedir que ela prejudique o ego dele.

Por que os modelos mentais afetam tão fortemente o que *fazemos*? Em parte, porque afetam o que *vemos*. Duas pessoas com modelos mentais diferentes podem observar o mesmo evento e descrevê-lo de forma diferente, pois veem detalhes diferentes e fazem interpretações distintas. Quando entramos em uma festa, você e eu ficamos expostos aos mesmos dados sensoriais, mas reparamos em diferentes rostos. Como dizem os psicólogos, nós observamos seletivamente. Isso se aplica tanto aos observadores supostamente "objetivos", como os cientistas, quanto às pessoas em geral. Como escreveu Albert Einstein certa vez: "Nossas teorias determinam o que medimos". Durante anos, os físicos realizaram experimentos que contradiziam a física clássica, mas mesmo assim ninguém "viu" os dados gerados por esses experimentos, que levariam às teorias revolucionárias da física do século XX - mecânica quântica e relatividade.³

A forma como os modelos mentais moldam nossas percepções tem também grande importância no mundo dos negócios. Nunca me esquecerei de quando, há vinte anos, visitei um grupo de executivos da indústria automobilística em Detroit* após a primeira visita deles às fábricas japonesas. Isso aconteceu na mesma época em que os fabricantes de automóveis norte-americanos finalmente despertavam para o fato de que o Japão estava ganhando cada vez

* Chrysler, Ford e General Motors. (N. do E.)

mais participação no mercado e aumentando os lucros nesse setor - e isso se devia não apenas à mão de obra barata e ao mercado interno protegido, mas à forma como os japoneses gerenciavam. Em meio a conversa, ficou evidente que os executivos de Detroit não tinham se impressionado. Perguntei o por que e um deles disse: "Eles não nos mostraram fábricas reais." Quando perguntei o que ele queria dizer com isso, ele respondeu "Não havia estoques em nenhuma das fábricas. Trabalho nesse ramo há quase trinta anos e posso dizer que aquelas não eram fábricas reais. Eles fizeram uma clara encenação para a nossa visita." Hoje, todos nós sabemos que aquelas eram de fato fábricas reais, exemplos do sistema de armazenamento "Just-in-Time" que os japoneses tinham desenvolvido por muitos anos e que reduziu drasticamente a necessidade de estoques em processo no sistema de produção. Dentro de poucos anos, as mesmas empresas norte-americanas estariam tentando implantar essas inovações desesperadamente, mas naquela noite, os executivos em Detroit não tinham visto nada que os preocupasse.

Considere a crença que dominou as Três Grandes de Detroit por décadas (e muitos acreditam que ainda domina) - de que os americanos se preocupam mais com o modelo do automóvel do que com a qualidade. Segundo o consultor de empresas Ian Mitroff, essas crenças sobre modelos faziam parte de um conjunto difundido de pressupostos inquestionáveis para o sucesso na General Motors:⁴

- A GM está no negócio de fazer dinheiro, não carros.
- Os carros são essencialmente símbolos de status. O modelo, portanto, é mais importante do que a qualidade.
- O mercado de automóveis norte-americano é isolado do resto do mundo.

- Os operários não têm grande impacto na produtividade ou na qualidade do produto.
- Todos os que estão conectados com o sistema não precisam ter mais do que uma visão compartimentalizada e fragmentada do negócio.

A questão não é que a GM ou a indústria de Detroit em geral estavam erradas. Como disse Mitroff, durante muitos anos esses princípios foram bastante apropriados ao setor. Mas a indústria tratou-os como "uma fórmula mágica para o eterno sucesso, quando tudo o que havia encontrado era um conjunto de condições específicas... que foram adequadas durante um período limitado".

Os problemas dos modelos mentais não estão no fato de eles estarem certos ou errados - por definição, todos os modelos são simplificações. Os problemas com os modelos mentais surgem quando os modelos são tácitos - quando eles existem abaixo de nosso nível de consciência. Os fabricantes de automóveis de Detroit não diziam: "Temos um modelo mental de que as pessoas só se importam com o modelo". Eles diziam: "As pessoas só se importam com o modelo". Como continuaram inconscientes de seus modelos mentais, não os examinaram. Como não foram examinados, esses modelos permaneceram inalterados. Com as mudanças que ocorriam no mundo, aumentou a defasagem entre os modelos mentais e a realidade, levando a ações cada vez mais contraproducentes.⁵

Como demonstraram os fabricantes de automóveis de Detroit, setores inteiros podem desenvolver desajustes crônicos entre os modelos mentais e a realidade. De certa forma, os setores coesos ficam especialmente vulneráveis, pois as empresas procuram umas nas outras padrões de melhores práticas. A incapacidade de analisar os modelos mentais minou muitos esforços para estimular o pensamento sistêmico. Em um estudo clássico realizado há al-

guns anos, um dos principais fabricantes de bens manufaturados dos Estados Unidos - o maior de seu setor - descobriu que estava perdendo participação no mercado. Na esperança de analisar sua situação, os altos executivos da empresa buscaram a ajuda de uma equipe de especialistas em "dinâmica de sistemas" do MIT. Com base em modelos computacionais, a equipe concluiu que os problemas da empresa eram decorrentes da forma pela qual seus executivos gerenciavam estoques e produção. Como o custo de armazenamento de seus grandes e caros produtos era muito alto, os gerentes de produção tinham os menores estoques possíveis e reduziam drasticamente a produção toda vez que o volume de pedidos diminuía. Resultado: entregas lentas e pouco confiáveis, mesmo quando a capacidade de produção era adequada. Na verdade, as simulações em computador feitas pela empresa previam que as entregas atrasariam ainda mais nas épocas de baixa do que nas épocas de alta - uma previsão contrária à sabedoria convencional, mas que se revelou verdadeira.

Impressionados, os altos executivos da empresa colocaram em prática uma nova política baseada nas recomendações dos analistas. A partir desse momento, quando os pedidos caíam, eles mantinham o ritmo de produção e tentavam melhorar as entregas. Durante a recessão nos anos seguintes, a experiência funcionou; graças às entregas imediatas e às novas compras de clientes satisfeitos, a participação da empresa no mercado aumentou. Os gerentes ficaram tão animados que formaram seu próprio grupo de sistemas. Mas as novas políticas nunca foram realmente incorporadas e a melhoria se mostrou apenas temporária. Durante a recuperação do negócio que se seguiu, os gerentes pararam de se preocupar com o serviço de entregas. Quatro anos depois, quando começou uma nova recessão, voltaram à política original de reduções drásticas na produção.

Por que descartar uma experiência tão bem-sucedida? Por causa dos modelos mentais profundamente arraigados nas tradições gerenciais da empresa. Todos os gerentes de produção no fundo sabiam que não havia forma mais certa de destruir sua carreira do que ser responsável pela estocagem de mercadorias não vendidas no depósito. Gerações de altos executivos haviam pregado seu compromisso com o controle de estoque. Apesar da nova experiência, o antigo modelo mental continuava vivo e passando bem.

A inércia de modelos mentais profundamente arraigados pode sobrepujar até os melhores insights sistêmicos. Essa foi uma dura lição para muitos dos fornecedores de novas ferramentas gerenciais, não apenas para os defensores do pensamento sistêmico.

Porém, se os modelos mentais podem impedir a aprendizagem - congelando empresas e setores em práticas obsoletas - por que não podem também ajudar a acelerar a aprendizagem? Esta pergunta tomou-se, com o tempo, a motivação para exercer a disciplina de trazer modelos mentais à tona e desafiá-los para que sejam melhores.

Incubando uma nova visão de mundo dos negócios

Talvez a primeira grande empresa a descobrir o poder potencial dos modelos mentais na aprendizagem tenha sido a Royal Dutch/Shell. Apesar de essa história ter começado há mais de 25 anos, a jornada da Shell para desenvolver maneiras de construir consenso em um negócio multicultural e global ainda é instrutiva hoje. A história começa um pouco antes da turbulência nos negócios petrolíferos, que se iniciou com a formação da Opep.

Desde sua fundação, a Shell é singular em diversos aspectos que a tornaram um ambiente natural para a experimentação de

modelos mentais. É uma empresa realmente multicultural: foi formada em 1907 a partir de um "acordo entre cavalheiros" entre a Royal Dutch Petroleum e a Shell Transport and Trading Company, sediada em Londres. Consequentemente, os gerentes da Shell desenvolveram um "estilo consenso" de administrar, respeitando as diferentes perspectivas culturais. Mas à medida que a empresa crescia para mais de cem subsidiárias em todo o mundo, as pessoas se viram tentando construir um consenso em meio às grandes diferenças de estilo e compreensão.

Em 1972, um ano antes da Opep, a equipe de planejamento da Shell concluiu que o mundo estável e previsível, familiar aos gerentes da Shell, estava prestes a mudar, de forma a influenciar as estratégias corporativas e a geopolítica global ainda hoje. Após analisar tendências a longo prazo para a produção e consumo de petróleo, o planejador sênior Pierre Wack e sua equipe concluíram que a Europa, o Japão e os Estados Unidos tomavam-se cada vez mais dependentes das importações de petróleo, e que ele vinha de um pequeno número de países exportadores. Apesar das divergências culturais e políticas, esses países tinham aspectos importantes em comum. Irã, Iraque, Líbia e Venezuela preocupavam-se cada vez mais com a diminuição de suas reservas. Outros, como a Arábia Saudita, estavam chegando ao limite de sua capacidade de investir produtivamente as receitas provenientes da venda de petróleo. Em outras palavras, todos estavam ganhando poder econômico enquanto grandes produtores e todos tinham interesse em limitar a produção. Para os planejadores da Shell, tais tendências significavam que o crescimento histórico e uniforme da demanda e da oferta de petróleo acabaria dando lugar à escassez crônica de petróleo, à demanda excessiva e a um mercado de "produto que se vende sozinho" controlado pelos países exportadores de petróleo. Embora não tenham previsto exatamente a Opep, os planejadores

da Shell previram os tipos de mudanças que a Opep provocaria. Entretanto, as tentativas de fixar nos gerentes da Shell as mudanças radicais que se aproximavam falharam.

Em princípio, o pessoal do "Planejamento Corporativo" da Shell estava em uma posição ideal para disseminar insights sobre as mudanças futuras. O Planejamento Corporativo era o departamento de planejamento central, responsável pela coordenação das atividades de planejamento nas operadoras ao redor do mundo. Na época, o Planejamento Corporativo estava desenvolvendo uma nova técnica chamada "planejamento de cenários", um método para resumir tendências alternativas futuras. Os planejadores da Shell começaram a inserir nesses cenários as futuras descontinuidades. Mas seu público de gerentes da Shell considerou tais cenários tão contraditórios em relação aos seus anos de experiência operando em crescimento previsível que prestou pouca atenção a eles.

Nesse momento, Wack e seus colegas perceberam que haviam fundamentalmente interpretado sua tarefa de forma equivocada. No célebre artigo da *Harvard Business Review*, Wack escreveu uma década depois que, naquele momento, "Deixamos de ver nossa tarefa como sendo a produção de uma visão documentada do futuro... Nosso verdadeiro alvo eram os 'microcosmos' dos nossos tomadores de decisão... A menos que influenciássemos a imagem mental, a imagem de realidade dos tomadores de decisão críticos, nossos cenários seriam como água que bate na pedra".⁶ Se antes os planejadores tinham achado que sua tarefa era oferecer informações aos responsáveis pelas decisões, agora estava claro que a tarefa era ajudar os gerentes a repensar sua visão de mundo. Particularmente, em janeiro-fevereiro de 1973, o departamento desenvolveu um novo conjunto de cenários que forçou os gerentes a identificar todas as premissas que tinham de ser verdadeiras a

fim de possibilitar a concretização do "futuro sem problemas" visualizado pelos gerentes. Isso revelou um conjunto de premissas cuja probabilidade de ocorrência era ligeiramente maior do que a de um conto de fadas.

O Planejamento Corporativo desenvolveu um novo conjunto de cenários, cuidadosamente elaborado para tomar forma a partir dos atuais modelos mentais dos gerentes da Shell. Eles ajudaram os gerentes a iniciar o processo de construção de um novo modelo mental - ajudando-os a pensar em como deveriam gerenciar nesse novo mundo. Por exemplo, a prospecção de petróleo teria que se expandir para novos países, enquanto o ritmo de construção de refinarias teria que diminuir, devido aos altos preços e, consequentemente, ao crescimento mais lento da demanda. Além disso, com a maior instabilidade, os países responderiam de forma diferente. Alguns, com tradições de livre-mercado, deixariam que os preços aumentassem livremente; outros, com políticas de mercado bastante controladoras, tentariam manter os preços baixos. Assim, o controle para as operadoras da Shell gerenciadas localmente teria que aumentar, permitindo que elas se adaptassem às condições locais.

Embora muitos gerentes da Shell tenham continuado céticos, eles levaram a sério os novos cenários porque começaram a ver que seu entendimento atual era insustentável. O exercício começara a descongelar os modelos mentais dos gerentes e a incubar uma nova visão de mundo.

Quando o embargo do petróleo tomou-se realidade, no final de 1973 e início de 1974, a Shell respondeu de forma diferente das outras empresas do setor. Reduziu o ritmo de investimentos em novas refinarias e projetou unidades que poderiam se adaptar ao tipo de petróleo cru que estivesse disponível. Previram uma demanda de energia em um nível consistentemente inferior ao

previsto pelos seus concorrentes e sempre de forma mais precisa. Aceleraram rapidamente o desenvolvimento de campos de petróleo em países fora da Opep.

Enquanto os concorrentes tomavam as rédeas de suas divisões e centralizavam o controle - uma resposta comum em situações de crise - a Shell fez exatamente o oposto. Isso proporcionou a suas operadoras mais espaço de manobra.

Os gerentes da Shell responderam de forma diferente porque interpretaram sua realidade também de forma diferente. Eles se viam entrando em uma nova era de escassez de oferta, menor crescimento e instabilidade de preços. Como esperavam que a década de 1970 fosse de turbulências (Wack chamou-a de a década "das correntezas"), eles responderam à turbulência de forma eficaz. A Shell havia descoberto o poder de administrar os modelos mentais.

O resultado final dos esforços da Shell foi uma mudança significativa no mundo dos negócios. Em 1970, a Shell fora considerada a mais fraca das sete grandes empresas de petróleo. A *Forbes* chamou a empresa de a "Irmã Feia" das "Sete Irmãs". Em 1979, talvez fosse a mais forte; certamente a Shell e a Exxon estavam em uma classe diferenciada.⁷ No início da década de 1980, a articulação dos modelos mentais dos gerentes era uma parte importante do processo de planejamento da Shell. Cerca de seis meses antes do colapso dos preços do petróleo em 1986, o Planejamento Corporativo, sob a direção do coordenador Arie de Geus, produziu um estudo de caso fictício no estilo da Harvard Business School, descrevendo uma empresa de petróleo enfrentando uma súbita crise mundial. Os gerentes tiveram que criticar as decisões tomadas pela empresa e prepararam-se mentalmente para uma mudança drástica na realidade. Dois anos depois, um exercício similar foi feito levando-se em conta o cenário da queda da União Soviética. Dentro de mais dois anos, esses dois eventos aconteceram.

Aprender a trabalhar com modelos mentais foi um elemento-chave para a rápida ascensão da BP nos últimos 15 anos como a segunda maior companhia de petróleo mundial em vendas e volume (abaixo apenas da Exxon), apesar de sua abordagem ser muito diferente daquela utilizada pela Shell. Na BP, o veículo não era uma equipe de planejamento centralizada, como fora no caso da Shell, mas um comprometimento fervoroso em distribuir o poder de decisão e a autoridade.

No final dos anos 1990, a BP tinha 150 centros locais, e os gerentes de cada unidade tinham muito mais autoridade. "Todos nós estávamos familiarizados com o método utilizado pela Shell de uso de cenários para mudar modelos mentais", disse o CEO e vice-presidente John Leggate. "Mas a centralização do planejamento não era o caminho que queríamos seguir. John Browne (CEO da BP desde 1995) era categórico quanto a construir uma cultura de desempenho, o que significava que mais pessoas tinham que ter máxima responsabilidade e pensar nos problemas por si mesmas. Dividir a responsabilidade pelas perdas e ganhos pode ser uma tarefa difícil em uma empresa grande e altamente integrada como a nossa, mas fomos bem-sucedidos. O perigo de distribuir poder de forma eficaz é que ocorre fragmentação, o que dificulta a aprendizagem em todas as áreas da empresa.

"O que ajudou a evitar que isso acontecesse aqui foi a variedade de networks que desenvolvemos para manter as pessoas conectadas, além de um clima de diálogo aberto sobre nossos problemas, desafiando o pensamento de cada um. Questionar-nos continuamente tomou-se a base para nossa disciplina de modelos mentais - apesar de nunca termos usado essa terminologia."

Trabalhando com modelos mentais na prática

Os casos da Shell e da BP sugerem três facetas para desenvolver a capacidade da organização de trazer à tona e testar modelos mentais: ferramentas que promovem a consciência pessoal e as habilidades reflexivas, "infraestruturas" que tentam institucionalizar a prática regular dos modelos mentais e a cultura que promove questionamentos e desafios ao nosso pensamento. É difícil dizer qual delas é a mais determinante. Na verdade, as conexões entre elas são mais importantes. Por exemplo, apoiar normas culturais como "abertura" é diferente de praticá-las, pois requer comprometimento real e habilidades que muitos gerentes não têm. Desenvolver essas habilidades requer oportunidades regulares de prática, o ponto da infraestrutura que incorpora a reflexão ao ambiente de trabalho.

Superando "as doenças básicas da hierarquia"

Não é surpresa que os CEOs tendem a enfatizar o desenvolvimento da cultura organizacional. "Na organização autoritária tradicional, o dogma era administrar, organizar e controlar", diz Bill O'Brien, CEO da Hanover. "Na organização que aprende, o novo "dogma" será visão, valores e modelos mentais. As empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os melhores modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente." O'Brien pensou em mudanças culturais em termos de "doenças das hierarquias tradicionais" e antídotos: "Decidimos descobrir quais seriam a organização e a disciplina necessárias para tomar o trabalho mais coerente com a natureza humana. Identificamos gradativamente um conjunto de valores essenciais que, na verdade, são princípios que curam as doenças básicas da hierarquia."

Dois desses valores, especialmente "abertura" e "mérito", levaram a Hanover a desenvolver sua abordagem para lidar com os modelos mentais. A abertura foi considerada um antídoto para o que O'Brien chamou de "a doença das dissimulações que dominava o comportamento das pessoas em reuniões pessoais. Ninguém descrevia um problema em uma reunião às dez da manhã da mesma forma que o descrevia às sete daquela noite, em casa ou tomando um drinque com os amigos". O mérito - tomada de decisões baseada nos melhores interesses da organização - era o antídoto da Hanover para "o processo decisório baseado em políticas burocráticas, no qual o nome do jogo é ascender através de sua imagem ou, se você já chegou ao topo, conseguir se manter lá".⁸ À medida que a abertura e o mérito foram adotados, uma crença profunda derivou deles: os processos decisórios poderiam ser transformados se as pessoas conseguissem trazer à tona e discutir produtivamente suas diferentes formas de olhar o mundo.

Mas articular esses valores foi apenas o primeiro passo. Enquanto algumas pessoas confundem declarações de valor com mudanças culturais, O'Brien e seus colegas perceberam que palavras comovedoras não são o suficiente. "Se abertura e mérito são tão úteis", eles se perguntam, "porque parecem ser tão difíceis?

Essa questão levou O'Brien a Chris Argyris, cujos escritos corroboraram com a experiência dos gerentes da Hanover. A "ciência da ação" de Argyris oferece a teoria e o método para examinar "as razões por trás das ações."⁹ As equipes e organizações aprisionam-se em armadilhas, dizem Argyris e seus colaboradores, "em rotinas defensivas" que isolam nossos modelos mentais do questionamento. Consequentemente, desenvolvemos uma "incompetência hábil" - uma maravilhosa expressão paradoxal usada para descrever pessoas "altamente capacitadas em se proteger da *dor* e da ameaça impostas por situações de aprendizagem" mas, conse-

quentemente, não conseguem aprender a produzir os resultados que realmente desejam. Mais importante, Argyris desenvolveu ferramentas projetadas para serem eficazes na organização e foi um grande facilitador de seu uso.

Nesse período, descobri isso por mim mesmo quando convidamos Chris Argyris para realizar um workshop informal com alguns membros de nossa equipe de pesquisa do MIT. O que começou ostensivamente como uma apresentação acadêmica dos métodos de Argyris transformou-se rapidamente em uma poderosa demonstração do que os praticantes da ciência da ação chamam de "reflexão em ação". Argyris pediu a cada um de nós que contasse um conflito com um cliente, colega ou membro da família. Tínhamos que lembrar não só o que foi dito, mas o que pensamos e *não dissemos*. Quando Chris começou a abordar esses casos, tomou-se quase imediatamente aparente como cada um de nós contribuíra para o conflito através de nossa própria forma de pensar - da forma como fizemos rápidas generalizações sobre os outros, que determinaram nossas palavras e nosso comportamento. Contudo, jamais comunicamos essas generalizações. Eu poderia pensar: "Joe acha que sou incompetente", mas jamais lhe perguntaria isso diretamente. Simplesmente passaria o tempo todo tentando parecer respeitável aos seus olhos. Ou "Bill (meu chefe) é impaciente e acredita em soluções rápidas e porcas", então eu sairia de minhas características e tentaria lhe apresentar soluções rápidas, embora não acreditasse que fossem realmente resolver problemas difíceis.

Em questão de minutos, observei o nível de "alerta" e "prontidão" de todo o grupo aumentar dez pontos - não tanto devido ao carisma pessoal de Argyris, mas à sua prática habilidosa de nos mostrar como criamos problemas e culpamos outras pessoas por isso. À medida que a tarde avançava, todos nós começamos a ver

(e muitos pela primeira vez na vida) padrões sutis de raciocínio que subjazem ao nosso comportamento *e* começamos a perceber como esses padrões nos colocam continuamente em situações problemáticas. Nunca havia visto uma demonstração tão drástica de meus próprios modelos mentais em ação. Porém, ainda mais interessante, tomou-se claro que, com um treinamento adequado, eu poderia me tomar muito mais consciente de meus modelos mentais e seus mecanismos de funcionamento. Isso era excitante.

Trabalhando com Argyris e seu colega, Lee Bolman, O'Brien percebeu que "*a* despeito de nossa filosofia, tínhamos um longo caminho a percorrer até sermos capazes de ter *a* discussão aberta *e* produtiva que todos desejávamos sobre as questões críticas. Em alguns casos, o trabalho de Argyris revelou dissimulações dolorosamente óbvias que havíamos começado a aceitar. Chris tinha um padrão incrivelmente elevado de abertura verdadeira, de perceber nosso próprio pensamento e eliminar o lixo. Contudo, ele não estava simplesmente defendendo a atitude de "dizer tudo a todo mundo" - ele estava mostrando as habilidades de engajamento em questões difíceis para que todos aprendêssemos. Claramente, esse era um importante território novo se quiséssemos viver de acordo com nossos valores essenciais de abertura e mérito".

Nos anos seguintes, a Hanover integrou o treinamento fundamentado nas ferramentas de Argyris com o workshop sobre "limitações do pensamento mecanicista", desenvolvido pelo filósofo John Beckett. Segundo O'Brien, "Beckett mostrou que, se olharmos atentamente para o modo como as culturas orientais abordam a moral, a ética e as questões gerenciais, elas fazem sentido. Então ele demonstra de que forma o modo ocidental de abordar essas questões também faz sentido. Mas as duas apresentam conclusões opostas. Isso nos leva a descobrir que há mais de uma maneira de olhar uma questão complexa. Isso ajudou a derrubar barreiras

entre as disciplinas na nossa empresa e entre diferentes formas de pensar." O treinamento integrado teve um impacto profundo na compreensão que muitos gerentes tem dos modelos mentais. "Muitos viram pela primeira vez que tudo o que temos são pressupostos, nunca 'verdades', que sempre vemos o mundo por meio de modelos mentais incompletos e, especialmente na cultura ocidental, cronicamente não sistêmicos."

A BP seguiu um caminho similar de amplo treinamento, atingindo cerca de 5 mil "Líderes de primeiro escalão" durante três anos, com um programa de quatro dias que incluiu o básico do domínio pessoal e o trabalho com modelos mentais. "Tentamos fazer com que as ideias e ferramentas da aprendizagem organizacional se tomassem parte de nossa maneira de gerenciar", disse Leggate. O "programa líder" atingiu o objetivo de desenvolver redes de relacionamento entre os gerentes, os quais puderam compartilhar melhor suas práticas e ajudar uns aos outros. Aprender coletivamente "foi nossa primeira grande iniciativa que teve a capacidade de construir uma rede de relacionamentos que cruzou fronteiras dentro da empresa. Os resultados mostraram que as pessoas apreciaram essa ideia e puderam usar essas ferramentas. Desde então, treinamentos básicos similares ocorreram em toda a organização."

Institucionalizando a prática

Independente da abrangência do treinamento introdutório, ele obviamente precisa ser acompanhado da oportunidade para a prática regular e para a construção de habilidades. Já vi muitas formas de institucionalizar a reflexão e deixar os modelos mentais na superfície das infraestruturas que fazem parte da prática gerencial (O Capítulo 14, "Estratégias", oferece uma descrição mais ampla das infraestruturas de aprendizagem.)

A abordagem da Shell foi institucionalizar o trabalho com modelos mentais por meio de seu processo de planejamento. De Geus, coordenador da equipe de planejamento, e seus colegas repensaram o papel do planejamento nas grandes instituições. Eles concluíram que é mais importante utilizá-lo para incentivar os gerentes a pensarem sobre seus pressupostos e acelerar a aprendizagem como um todo do que produzir um planejamento perfeito. De acordo com De Geus, o sucesso no longo prazo depende do "processo pelo qual a equipe de gerentes modifica seus modelos mentais compartilhados sobre a empresa, o mercado e os concorrentes. Por essa razão, pensamos no planejamento como aprendizagem e em planejamento corporativo como aprendizagem institucional."

A Hanover instituiu "conselhos deliberativos internos" para reunir gerentes seniores e gerentes locais regularmente, expandindo e desafiando o pensamento por trás da tomada de decisão em cada divisão da empresa. O objetivo era criar uma estrutura gerencial que estimulasse a análise dos pressupostos-chave sobre questões empresariais importantes a nível setorial, e também incentivar a interação entre os gerentes seniores que participavam dos acordos nos conselhos sobre esses assuntos.

Do mesmo modo, a Harley-Davidson fez modificações na estrutura gerencial, implementando uma estrutura de alto gerenciamento radicalmente diferente para tomar o trabalho com modelos mentais parte do trabalho gerencial. Ao mesmo tempo em que muitos gerentes da Harley-Davidson estavam aprendendo os fundamentos da aprendizagem organizacional por meio de workshops introdutórios realizados pela SoL (Society for Organizational Learning), eles criaram sua própria "organização cíclica", reformulando o papel tradicional de altos gerentes em termos de três círculos de atividade ininterruptos: "criar demanda", "produzir" e "oferecer suporte". Esses círculos obscureceram intencio-

nalmente a hierarquia de alta gerência tradicional, e levou muitos "chefes" a se tomarem "consultores de círculos".

"Uma das inovações mais estimulantes de nossa nova estrutura foi o 'consultor de círculos'", disse Richard Teerlink, ex-CEO. O consultor de círculos era alguém que, em uma estrutura fragmentada, teria se tomado o vice-presidente de um setor como desenvolvimento de produto ou produção. No conceito de trabalho da Harley-Davidson, os gerentes viram o consultor de círculos como alguém que "possuísse habilidades de se comunicar e de ouvir, além de ser influente e altamente respeitado por todos os membros da equipe e pelo presidente da empresa." "Nós não colocamos isso por escrito naquela época porque não queríamos que isso soasse como um jargão", diz Teerlink, "mas tínhamos em mente que o consultor de círculos facilitaria a exposição de diferentes modelos mentais e, de fato, temos sido muito eficientes nisso."

Ferramentas e habilidades

Apesar de a Shell, a Hanover e a Harley-Davidson terem escolhido abordagens diferentes para desenvolver a capacidade de trabalhar com os modelos mentais, o trabalho deles envolveu o desenvolvimento de habilidades em duas amplas categorias: habilidades de reflexão e habilidades de indagação. As habilidades de reflexão consistem em desacelerar nosso próprio processo de pensamento, a fim de que possamos nos tornar mais conscientes de como formamos nossos modelos mentais e de que forma eles influenciam nossas ações. As habilidades de indagação consistem em como interagimos face a face com outras pessoas, especialmente lidando com questões complexas e conflituosas. Junto com as ferramentas e os métodos usados para desenvolver essas habilidades, isso constitui a essência da disciplina de modelos mentais:

- Enfrentar as distinções entre teorias esposadas (o que dizemos) e teorias-em-uso (a teoria implícita no que fazemos)
- Reconhecer os "lapsos de abstração" (observando nossos saltos da observação para a generalização)
- Expor a "coluna da esquerda" (articulando o que normalmente não dizemos)
- Equilibrar a indagação e a argumentação (habilidades para a investigação honesta)

A disciplina de modelos mentais

Prática reflexiva

Apesar de ser altamente pessoal, trabalhar com modelos mentais de forma eficaz é também pragmático, ou seja, está relacionado a trazer à tona pressupostos-chave sobre a importância das questões empresariais. Isso é vital porque os modelos mentais mais cruciais em qualquer organização são aqueles compartilhados pelos principais tomadores de decisão. Esses modelos, se não forem examinados, limitam as ações da organização para o que é conhecido e confortável. Em segundo lugar, os próprios gerentes - não apenas consultores ou conselheiros - devem desenvolver habilidades de aprendizagem reflexivas e de interação, ou haverá pouco impacto nas decisões e nas ações.

Donald Schön, do MIT, antigo colega de Argyris, mostrou a importância da reflexão na aprendizagem em profissões como medicina, arquitetura e administração. Embora muitos profissionais aparentemente parem de aprender assim que se formam na faculdade, os que continuam aprendendo ao longo de toda a vida praticam o que ele chama de "reflexão em ação", a capacidade de refletir sobre o pensamento durante a ação. Para Schön, a reflexão em ação diferencia os profissionais verdadeiramente extraordinários:

Expressões como "pense com sua própria cabeça", "fique ligado", "aprenda fazendo" sugerem que, além de poder pensar sobre o que estamos fazendo, podemos pensar sobre o que estamos fazendo enquanto estamos fazendo... Quando bons músicos de jazz improvisam... sentem para onde a música se desenvolve a partir de suas contribuições conjuntas, dão um novo sentido a ela e ajustam seus instrumentos a esse novo sentido que elaboraram.¹⁰

A prática reflexiva é a essência da disciplina de modelos mentais. Para os gerentes, ela requer tanto habilidades empresariais como reflexivas e interpessoais. Como os gerentes são naturalmente pragmáticos, treiná-los na "modelagem mental" ou no "equilíbrio entre indagação e argumentação" sem a conexão com questões empresariais causará rejeição ou levará às pessoas que tem habilidades "acadêmicas" que não usam. Por outro lado, sem as habilidades de aprendizagem reflexivas e interpessoais, aprender torna-se inevitavelmente reativo, não generativo. A aprendizagem generativa, pela minha experiência, requer pessoas de todos os níveis que possam trazer seus modelos mentais à tona e desafiá-los antes que circunstâncias externas os obriguem a fazê-lo.

Teoria esposada e teoria em uso

Aprender está relacionado à ação, e uma habilidade reflexiva básica envolve utilizar a lacuna entre o que dizemos e o que fazemos como instrumento para nos tomarmos mais conscientes. Por exemplo, posso declarar um ponto de vista (uma teoria esposada) de que as pessoas são basicamente confiáveis. Mas jamais empresto dinheiro aos amigos e guardo com bastante cuidado todos os meus bens. Evidentemente, minha teoria-em-uso, meu modelo mental mais profundo, difere de minha teoria esposada.

Embora as defasagens entre as teorias esposadas e teorias-em-uso possam ser a causa de desânimo ou até de cinismo, isso não é necessariamente verdadeiro. Frequentemente elas surgem em consequência do ponto de vista, e não da hipocrisia. Por exemplo, talvez meu ponto de vista inclua realmente a disposição de "confiar nas pessoas". A defasagem entre esse aspecto de meu ponto de vista e meu comportamento gera um potencial para mudança criativa. O problema não está na defasagem, como discutimos no Capítulo 8, "Domínio pessoal", mas no fato de não dizermos a verdade a respeito da defasagem. Enquanto não reconhecer a defasagem entre minha teoria esposada e meu comportamento, não ocorrerá aprendizagem.

Portanto, a primeira pergunta a propor ao enfrentar uma defasagem entre a teoria-em-uso e a teoria esposada é "Será que eu realmente valorizo a teoria esposada?" "Ela é uma parte importante da minha visão de futuro?" Se não houver comprometimento com a teoria esposada, a defasagem não representará uma tensão entre a realidade e minha visão de futuro, mas entre a realidade e uma visão que eu promovo (talvez por causa de como ela me faz ver as outras pessoas).

A dificuldade de enxergar as teorias-em-uso pode fazer com que você precise da ajuda de uma outra pessoa — um parceiro implacavelmente compassivo. Na luta para desenvolver habilidades de reflexão, somos os maiores ativos uns dos outros. Como diz o velho ditado, "o olho não vê a si mesmo".

Salto de abstração. Nossas mentes se movimentam literalmente na velocidade da luz. Ironicamente, essa velocidade geralmente retarda a aprendizagem, pois "saltamos" de maneira tão rápida para as generalizações que nunca pensamos em testá-las. Os proverbiais "castelos de areia" descrevem nosso próprio pensamento com muito mais frequência do que imaginamos.

A mente consciente não está bem equipada para lidar com um grande número de detalhes concretos. Quando vemos uma fotografia de centenas de pessoas, a maioria de nós terá dificuldade para lembrar de cada rosto, mas se lembrará de categorias - por exemplo, os homens altos, as mulheres de vermelho, os orientais ou os mais idosos. O famoso "mágico número sete mais ou menos dois" do psicólogo George Miller refere-se à nossa tendência de focalizar um número limitado de variáveis isoladas de cada vez.¹¹ Nossa mente racional é extraordinariamente propensa a "abstrair" a partir de informações concretas - substituindo muitos detalhes por conceitos simples e, em seguida, racionalizando com base nesses conceitos. Mas nossos pontos fortes mais marcantes no raciocínio conceitual abstrato também limitam nossa aprendizagem, quando não temos consciência desses nossos saltos de conceitos particulares para conceitos gerais.

Por exemplo, você já ouviu uma afirmação como "Laura não liga para as pessoas" e pensou sobre a validade desse tipo de afirmação? Imagine que Laura é uma superiora ou uma colega que possui alguns hábitos específicos que outras pessoas já observaram. Ela raramente faz elogios generosos. Frequentemente está distraída quando as pessoas falam com ela, e então pergunta: "O que é que você disse?" Às vezes interrompe as pessoas quando elas falam. Nunca aparece nas festas do escritório. E, nas análises de desempenho, resmunga duas ou três frases e então dispensa a pessoa com quem está conversando. Com base nesses comportamentos específicos, os colegas de Laura concluíram que "ela não se importa muito com as pessoas". Essa conclusão é do conhecimento de todos, exceto, evidentemente, de Laura, que acha que dá enorme importância às pessoas.

No caso de Laura, seus colegas deram um "salto de abstração". Substituíram muitos comportamentos específicos por uma gene-

ralização, "ela não se importa com as pessoas". Mais importante, começaram a tratar essa generalização como um fato. Ninguém mais questiona se Laura se importa ou não com as pessoas. Isso é um dado.

Os saltos de abstração ocorrem quando passamos de observações diretas ("dados" concretos) para a generalização sem testá-las. Os saltos de abstração impedem a aprendizagem, pois tornam-se axiomas. O que antes era um pressuposto passa a ser tratado como fato. Uma vez que os colegas de Laura aceitarem como um fato seu "descaso" para com as outras pessoas, ninguém mais questionará seu comportamento quando ela tomar atitudes como "se não se importasse com os outros", ou tiver atitudes que não se encaixem nesse estereótipo. A visão geral de que ela não se importa leva as pessoas a tratarem-na com maior indiferença, eliminando qualquer oportunidade que ela poderia ter de demonstrar preocupação. Resultado: Laura e seus colegas ficam congelados em um estado de relacionamento que ninguém deseja. Além disso, as generalizações podem facilmente se tornar a base de novas generalizações. "Será que Laura está por trás daquela fofoca do escritório? Provavelmente sim, ela é do tipo que faria esse tipo de coisa, já que não se importa com as pessoas..."

Os colegas de Laura, como a maioria de nós, não são disciplinados em diferenciar o que observam diretamente das generalizações que intuem a partir de suas observações. Há "fatos" - dados observáveis sobre Laura; por exemplo, o tempo que ela dedica a uma típica análise de desempenho ou seu olhar disperso durante uma conversa. Mas "Laura não ouve muito o que as pessoas dizem" é uma generalização, e não um fato, exatamente como "Laura não se importa muito com as pessoas". Talvez ambas sejam baseadas em fatos; mesmo assim, são inferências. A incapacidade de distinguir observação direta de generalizações inferidas a partir

da observação nos leva a jamais pensar na possibilidade de testar a generalização. Assim, ninguém jamais perguntou a Laura se ela se importa ou não com as pessoas. Se tivessem perguntado, talvez tivessem descoberto que ela acha que se importa muito com as pessoas. Talvez soubessem que Laura tem um problema de audição que nunca contou a ninguém e, especialmente por isso, é extremamente tímida nas conversas. Os saltos de abstração são igualmente comuns nos problemas da organização. Em uma empresa, vários gerentes estavam convencidos de que "os clientes comprem os produtos com base no preço; a qualidade do serviço não é um fator levado em consideração". E é compreensível que acreditem nisso; os clientes pressionam continuamente a empresa para obter descontos cada vez maiores e os concorrentes estão sempre atraindo os clientes com promoções de preços. Quando um profissional de marketing novo na empresa pressionou seus superiores a investir na melhoria do serviço, seu pedido foi gentil e firmemente negado. Os gerentes seniores nem testaram a ideia, pois o salto de abstração deles transformara-se em "fato" - "os clientes não se importam com o serviço, os clientes comprem com base no preço". Continuaram sentados, vendo seu principal concorrente aumentar cada vez mais sua fatia de mercado, prestando um serviço com nível de qualidade que os clientes jamais haviam experimentado e, portanto, jamais haviam solicitado.

Como é possível reconhecer os saltos de abstração? Primeiro, perguntando a si mesmo qual é sua opinião sobre o mecanismo de funcionamento do mundo - a natureza da empresa, as pessoas de modo geral e indivíduos específicos. Pergunte: "Quais são os 'dados' nos quais se baseia essa generalização?" Então, pergunte a si mesmo: "Estou disposto a considerar que essa generalização pode ser imprecisa ou incorreta?" É importante fazer essa última pergunta conscientemente, porque, se a resposta for não, não há motivo para prosseguir.

Se você está disposto a questionar uma generalização, deve explicitamente isolá-la dos "dados" que levaram a ela. Você poderia dizer: "Paul Smith, um dos compradores da Bailey's Shoes, e vários outros clientes me disseram que não comprarão nosso produto a não ser que o preço seja reduzido em 10 por cento". "Portanto, concluo que nossos clientes não se importam com a qualidade do serviço." Essa atitude coloca todas as suas cartas na mesa e dá a você e aos outros uma melhor oportunidade para considerar interpretações e cursos de ação alternativos.

Sempre que possível, teste diretamente a generalização. Frequentemente isso levará à indagação sobre as razões subjacentes às ações das outras pessoas. Essa indagação exige habilidades que serão discutidas a seguir. Por exemplo, simplesmente aproximar-se de Laura e perguntar: "E verdade que você não se importa muito com as pessoas?" tende a evocar uma reação defensiva. Há formas de abordar essas trocas, confessar francamente suas próprias premissas sobre os outros e citar os dados nos quais elas se baseiam, reduzindo a chance de uma posição defensiva.

Mas até que estejamos conscientes de nossos saltos de abstração, não estaremos conscientes da nossa necessidade de questionar. Eis o porquê de praticar a reflexão enquanto disciplina é tão importante. Uma outra técnica da ciência da ação, a da "coluna da esquerda", é especialmente útil tanto para iniciar quanto para aprofundar essa disciplina.

Coluna da esquerda. Essa é uma técnica poderosa para começar a "enxergar" como nossos modelos mentais funcionam em determinadas situações. Revela formas através das quais manipulamos situações para não enfrentar nossos verdadeiros sentimentos e pensamentos, impedindo que uma situação contraproducente melhore.

O exercício da coluna da esquerda pode mostrar aos *gerentes* que, na verdade, eles têm modelos mentais e esses modelos de-

semprenham um papel ativo, às vezes indesejado, na prática gerencial. Um grupo de gerentes, depois de fazer o exercício, além de se conscientizar do papel de seus modelos mentais, começa a ver por que um tratamento mais direto de suas premissas é importante.

A "coluna da esquerda" resulta de um tipo de apresentação de caso usado por Chris Argyris e seus colegas. Começa com a seleção de uma situação específica na qual estou interagindo com uma ou várias pessoas de uma forma que considero ineficaz - especificamente, que não produza aprendizagem aparente ou progresso. Redijo um modelo de interação, em forma de roteiro. O roteiro é escrito do lado direito da página. No lado esquerdo, escrevo o que estou pensando mas não estou dizendo em cada estágio da interação.

Por exemplo, imagine uma interação com um colega. Bill, depois de uma grande apresentação ao nosso chefe sobre um projeto que estamos desenvolvendo juntos. Não pude comparecer à apresentação, mas ouço dizer que foi mal recebida.

EU: Como foi a apresentação?

BILL: Bem, eu não sei. E muito cedo para dizer. Além disso, estamos explorando um terreno novo por aqui.

EU: Bem, o que você acha que devemos fazer? Acho que as questões que você levantou são importantes.

BILL: Não tenho tanta certeza. Vamos esperar para ver o que acontece.

EU: Talvez você esteja certo, mas acho que talvez devamos fazer algo mais do que simplesmente esperar.

Agora eis a mesma interação com a minha coluna da esquerda.

O que eu estou pensando

O que foi dito

Todo mundo está dizendo que a apresentação foi uma bomba. Será que ele tem noção de quão ruim foi a apresentação? Ou será que ele não quer enfrentar os fatos?

EU: Como foi a apresentação?

Ele realmente tem medo de enfrentar a verdade. Se tivesse mais autoconfiança, provavelmente aprenderia com essa situação. Não acredito que ele não perceba o quão desastrosa foi a apresentação para nosso progresso.

BILL: Bem, não sei. É muito cedo para dizer. Além disso, estamos explorando um terreno novo por aqui.

EU: Bem, o que você acha que devo fazer? Acho que as questões que você levantou são importantes.

BILL: Não tenho certeza. Vamos esperar para ver o que acontece.

Preciso encontrar uma forma de sacudir esse cara.

EU: Talvez você esteja certo, mas acho que talvez devamos fazer algo mais do que simplesmente esperar.

O exercício da coluna da esquerda sempre consegue revelar premissas ocultas e mostrar como elas influenciam o comportamento. No exemplo citado, estou assumindo duas premissas básicas sobre Bill; são elas: ele não tem autoconfiança, especialmente quando se trata de enfrentar seu desempenho inferior, e ele não tem iniciativa. Talvez sejam literalmente verdadeiras, mas ambas são evidentes em meu diálogo interior e ambas influenciam *minha* forma de lidar com a situação. Minha crença em sua falta de auto-

confiança aparece quando eu contorneio o fato de ter ouvido dizer que a apresentação foi uma bomba. Tenho medo de que, se disser isso diretamente, ele perca a pouca autoconfiança que tem, ou não seja capaz de enfrentar as evidências. Assim, abordo o assunto da apresentação obliquamente. Minha crença na falta de iniciativa de Bill surge quando discutimos o que fazer em seguida. A despeito de minha pergunta, Bill não propõe um curso de ação específico. Vejo sua atitude como indício de sua apatia ou falta de iniciativa: ele se satisfaz em não fazer coisa alguma quando uma atitude definitiva é necessária; a partir daí, concluo que terei de produzir alguma forma de pressão para motivá-lo a tomar uma atitude ou simplesmente terei que tomar as rédeas da situação.

A lição mais importante que se aprende ao enxergar "nossas colunas da esquerda" é como minamos as oportunidades de aprendizagem em situações conflitantes. Em lugar de enfrentar diretamente nossos problemas, Bill e eu contornamos o assunto. Em lugar de determinarmos como avançar para resolver nossos problemas, concluímos nossa interação sem um curso claro de ação - na verdade, sem uma definição clara de um problema que necessita de uma ação.

Por que simplesmente não digo a ele que acredito que existe um problema? Por que não digo que precisamos analisar etapas para readquirir o controle do projeto? Talvez porque não tenha certeza de como levantar essas questões "delicadas" de uma forma produtiva. Como os colegas de Laura, imagino que levantar essas questões provocara uma interação defensiva, contraprodutiva. Temo que a situação piore. Talvez evite essas questões por uma questão de educação ou desejo de não ser crítico. Seja qual for a razão, o resultado é uma interação insatisfatória e eu procuro uma forma de "manipular" Bill obrigando-o a uma resposta mais enérgica.

Não existe uma forma "certa" de tratar situações difíceis como minha interação com Bill, mas ajuda imensamente enxergar primeiro como meu próprio raciocínio e minhas próprias ações podem contribuir para piorar as coisas. É nesses casos que a técnica da coluna da esquerda pode ser útil. Quando vejo mais claramente minhas próprias premissas e a forma como as estou ocultando, posso elaborar várias alternativas para continuar a conversa de uma forma mais produtiva. Todas envolvem o compartilhamento de minha própria visão e dos "dados" na qual ela se baseia. Todas exigem uma abertura à possibilidade de que Bill possa não compartilhar a visão nem os dados e que ambos estejam errados. (Afinal, minha informante sobre a apresentação poderia estar errada.) Na verdade, minha tarefa é converter a situação para outra na qual tanto Bill quanto eu possamos aprender. Para isso, preciso articular meus pontos de vista e, ao mesmo tempo, conhecer melhor as visões de Bill - um processo que Argyris chama de "equilíbrio entre indagação e argumentação".

Equilíbrio entre indagação e argumentação. A maioria dos gerentes é treinada para se transformar em bons defensores. Na verdade, em muitas empresas, ser um gerente competente é ter a capacidade de resolver problemas - descobrir o que precisa ser feito e listar o apoio necessário para executar a tarefa. Em parte, o sucesso das pessoas depende de suas habilidades de discutir com eficácia e influenciar outras pessoas. Enquanto isso, as habilidades de indagação não são reconhecidas nem recompensadas. Mas à medida que os gerentes alcançam posições de nível sênior, enfrentam questões mais complexas e diversas do que sua experiência pessoal. Subitamente, precisam extrair os insights de outras pessoas. Precisam aprender. Nesse momento as habilidades de argumentação dos gerentes tomam-se contraproducentes; podem nos impedir de realmente aprender uns com os outros.

É preciso misturar argumentação e indagação para promover a aprendizagem cooperativa.

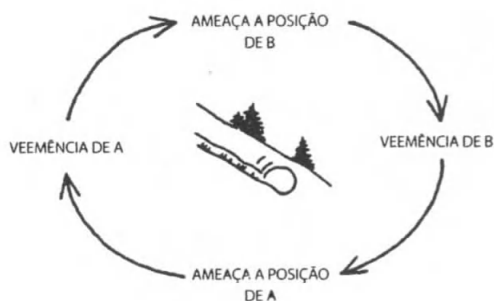
Mesmo quando dois advogados se encontram para uma interação aberta e sincera de visões, a aprendizagem normalmente é reduzida. Talvez estejam verdadeiramente interessados nas visões um do outro, mas a pura argumentação leva a conversa a um outro tipo de estrutura:

“Aprecio sua sinceridade, mas minha experiência e meu julgamento levam-me a algumas conclusões diferentes. Deixe-me lhe dizer por que sua proposta não vai funcionar...”

À medida que cada lado defende racional e calmamente seu ponto de vista com crescente veemência, as posições se tornam cada vez mais rígidas. Na verdade, existe um arquétipo de sistemas que descreve o que acontece em seguida; chamado de "escalada", repete a estrutura da corrida armamentista.

Quanto maior a veemência com que A argumenta, maior a ameaça a B. Portanto, B argumenta mais ferrenha mente. Então A contra-ataca com veemência ainda maior. E assim por diante. Frequentemente, os gerentes consideram estas evoluções tão extenuantes que, a partir daí, evitam afirmar diferenças publicamente. "Isto é muito desgastante".

O efeito bola de neve que reforça a argumentação pode ser interrompido, se forem feitas algumas perguntas. Perguntas simples como "O que faz com que você assuma essa posição?" e "Você poderia me explicar seu argumento?" (Poderia fornecer alguns "dados" ou experiências que o sustentem?) podem incorporar um elemento de indagação à discussão.



Frequentemente filmamos as reuniões das equipes de gerentes com as quais estamos trabalhando em prol do desenvolvimento de habilidades de aprendizagem. Uma indicação de que uma equipe tem problemas ocorre quando, em uma reunião de várias horas, poucas ou nenhuma pergunta é levantada. Talvez isso seja surpreendente, mas já vi reuniões que duraram três horas sem que fosse feita uma única pergunta! Não é preciso ser um especialista em "ciência da ação" para saber que não há muita indagação ocorrendo nessas reuniões.

Mas a indagação pura também é limitada. O questionamento pode ser crucial para romper a espiral de reforço da argumentação, mas enquanto uma equipe ou um indivíduo não aprende a combinar indagação e argumentação, as habilidades de aprendizagem são muito limitadas. Uma razão para as limitações da indagação pura é que, quase sempre, nós temos um ponto de vista, independentemente de acreditarmos ou não que o nosso ponto de vista é o único correto. Portanto, apenas fazer muitas perguntas pode ser uma forma de evitar a aprendizagem - ocultando nosso próprio ponto de vista atrás de um muro de incessante questionamento.

A aprendizagem mais produtiva normalmente ocorre quando os gerentes combinam habilidades de argumentação e indagação. Uma outra maneira de dizer isto é "indagação recíproca".

Com essa expressão, queremos dizer que todos tornam seu pensamento explícito e sujeito ao exame público. Isso cria um clima de genuína vulnerabilidade. Ninguém está escondendo indícios ou raciocínios subjacentes aos seus pontos de vista - desenvolvendo-os sem torná-los abertos à indagação. Por exemplo, quando há um equilíbrio entre indagação e argumentação, além de eu investigar o raciocínio subjacente aos pontos de vista de outras pessoas, eu declararia os meus pontos de vista de forma a revelar minhas próprias premissas e meu raciocínio, convidando as outras pessoas a investigá-los. Eu poderia dizer: "Aqui está o meu ponto de vista e a forma como cheguei até ele. Como ele soa para vocês?"

Quando se utiliza apenas a argumentação, a meta é vencer a discussão. Quando se associam indagação e argumentação, a meta deixa de ser "vencer a discussão" e passa a ser encontrar o melhor argumento. Isso se revela na forma como usamos os dados e como mostramos o raciocínio subjacente às abstrações. Por exemplo, quando utilizamos exclusivamente a argumentação, tendemos a usar os dados seletivamente, apresentando apenas os dados que confirmam nossa posição. Quando explicamos o raciocínio subjacente à nossa posição, expomos apenas uma parte de nosso raciocínio suficiente para "defender nossa ideia", evitando áreas nas quais consideramos que nossos argumentos possam ser fracos. Em contrapartida, quando os níveis de indagação e argumentação são altos, estamos abertos à confirmação e à não confirmação dos dados - pois estamos genuinamente interessados em encontrar falhas em nossos pontos de vista. Da mesma forma, expomos nosso raciocínio, buscamos suas possíveis falhas e tentamos compreender o raciocínio das outras pessoas.

O ideal de associar indagação e argumentação é desafiador. Pode ser especialmente difícil se você trabalha em uma organi-

zação altamente política, que não está aberta à indagação genuína. Como um argumentador veterano, posso dizer que tive a paciência e a perseverança necessárias para procurar uma abordagem mais equilibrada. O progresso vem em etapas. Para mim, o primeiro estágio foi aprender a investigar as visões de outras pessoas quando não concordo com elas. Minha resposta habitual a essas divergências era defender com mais veemência a minha visão. Normalmente, essa atitude era tomada sem malícia, acreditando realmente que eu havia analisado os fatos e chegado a uma posição válida. Infelizmente, a consequência mais comum era a polarização ou o fim da discussão, destituindo-me do sentimento de parceria que eu realmente desejava. Hoje, com frequência, respondo às diferenças de pontos de vista pedindo a outra pessoa para explicar melhor como chegou ao seu ponto de vista ou pedindo-lhe para detalhá-lo melhor.

Embora seja apenas um novato na disciplina de equilíbrio entre indagação e argumentação, as recompensas têm sido gratificantes. Hoje acredito que passo pouco tempo tentando convencer as pessoas do meu ponto de vista, e posso dizer honestamente que isso torna a vida muito mais fácil e divertida. Eu lembro desse fato cada vez que, sob estresse, me vejo defendendo apenas um lado da questão. O que se tornou óbvio em várias ocasiões é que, quando há indagação e argumentação, os resultados criativos são muito mais prováveis. Em certo sentido, quando duas pessoas adotam exclusivamente a argumentação, os resultados são predeterminados. A pessoa A vencerá a discussão ou a pessoa B vencerá a discussão ou ambas simplesmente manterão seus pontos de vista. Quando há indagação e argumentação, essas limitações se dissolvem. As pessoas A e B, ao se tomarem abertas à indagação de seus próprios pontos de vista, possibilitam as descobertas *de* pontos de vista inteiramente novos.

Na busca do domínio da disciplina do equilíbrio entre indagação e argumentação, descobri que é muito útil ter em mente as seguintes diretrizes:¹²

Ao defender seu ponto de vista:

- *Torne* seu raciocínio explícito (por exemplo, diga como chegou ao seu ponto de vista e descreva os "dados" nos quais ele se baseia).
- *Estimule* as outras pessoas a explorar seu ponto de vista (por exemplo, "Você vê lacunas no meu raciocínio?").
- *Estimule* as outras pessoas a fornecer pontos de vista diferentes (por exemplo, "Você dispõe de dados e/ou conclusões diferentes?").
- *Indague* ativamente sobre os pontos de vista de outras pessoas que diferem de seu próprio ponto de vista (por exemplo, "Quais são os seus pontos de vista?" "Como você chegou a eles?" "Você está levando em conta dados diferentes dos que eu considere?").

Ao indagar sobre os pontos de vista de outras pessoas:

- Se está fazendo suposições em relação aos pontos de vista dos outros, exponha suas premissas claramente e reconheça que são premissas.
- Descreva os "dados" que serviram de base para as suas premissas.
- Não se preocupe em fazer perguntas se não estiver genuinamente interessado nas respostas (por exemplo, se está apenas tentando ser educado ou salientar-se aos outros).

Ao chegar a um impasse (as outras pessoas não parecem mais estar abertas à indagação sobre seus próprios pontos de vista):

- Pergunte que dados ou lógica poderiam mudar seus pontos de vista.
- Pergunte se existe uma forma de projetar em conjunto um experimento (ou um outro tipo de indagação) capaz de fornecer novas informações.

Quando você ou outras pessoas se sentirem hesitantes em expressar seus pontos de vista ou experimentar ideias alternativas:

- Estimule-as (ou estimule a si mesmo) a pensar em voz alta sobre o que poderia estar causando essa dificuldade (por exemplo, "O que está tomando a troca aberta de informações tão difícil nessa situação ou no meu comportamento ou no comportamento de outras pessoas?").
- Se todos concordarem, elabore novas alternativas para transpor essas barreiras.

O ponto não é seguir à risca essas diretrizes, mas usá-las para manter em mente o espírito do equilíbrio entre indagação e argumentação. Como qualquer "fórmula" para dar os primeiros passos em uma das disciplinas de aprendizagem, elas devem ser usadas como "rodinhas" de sua primeira bicicleta. Elas podem ajudá-lo a começar, dando-lhe a sensação do que é "andar de bicicleta", ou seja, praticar indagação com argumentação. A medida que for adquirindo essa habilidade, provavelmente elas serão descartadas. Mas é sempre bom poder recorrer a elas periodicamente, quando você encontra um terreno acidentado.

Entretanto, é importante ter em mente que as diretrizes terão uso restrito se você não estiver genuinamente curioso e disposto a mudar seu modelo mental sobre uma situação. Em outras palavras, praticar indagação e argumentação significa estar disposto a expor as limitações de seu próprio pensamento - ter a disposição

de estar errado. Só essa atitude pode dar às outras pessoas segurança para agir da mesma forma.

Como em todas as disciplinas, fazer progressos na disciplina de modelos mentais leva algum tempo, e os sinais desse progresso podem ser sutis. Lembro-me de perguntar ao presidente da Harley-Davidson, Jeff Bluestien, após muitos anos investindo em aspectos do aprendizado organizacional: "O que notamos de diferente?" Sua resposta foi simples. "Ouço cada vez mais as pessoas dizerem 'Esse é o modo como vejo as coisas' em vez de 'Esse é o modo como as coisas são.' Não soa tão diferente, mas a primeira frase conduz a um tipo diferente de diálogo.

O acordo é importante?

É importante observar que a meta não é acordo ou congruência. A coexistência simultânea de vários modelos mentais é possível. Alguns podem discordar. Todos devem ser considerados e testados nas situações que aparecem. Isso exige um "compromisso organizacional com a verdade", que é um resultado do domínio pessoal. E é preciso compreender que talvez nunca conheçamos a verdade inteira. Mesmo após considerar os modelos mentais, como diz O'Brien, "Talvez acabemos todos em lugares diferentes. A meta é o melhor modelo mental para qualquer pessoa que se defronte com um problema específico. Todas as outras pessoas concentram-se em ajudá-la (ou ajudá-las) a tomar a melhor decisão possível, contribuindo para que desenvolvam o melhor modelo mental possível."

Como ressalta O'Brien, a meta pode não ser congruência, mas, quando funciona, o processo resulta em congruência. "Não nos importamos se as reuniões terminam com as pessoas muito distantes umas das outras", disse O'Brien. "As pessoas expõem suas posições e, mesmo quando não concorda com elas, você pode reconhecer

seu mérito, pois elas são consideradas importantes. Você pode dizer: Tor outras razões, não pretendo seguir na mesma direção que você/ É surpreendente, em certo sentido; as pessoas se aproximam mais assim do que se fossem direcionadas a chegar a um acordo." Por exemplo, segundo O'Brien, não há a animosidade típica que ocorre quando as pessoas achavam que sabiam mais, mas nunca tiveram a chance de defender seu ponto de vista. "Descobrimos que as pessoas podem conviver muito bem com a situação quando defendem seu ponto de vista, mesmo quando outra visão é implementada, desde que o processo de aprendizagem seja aberto e todos ajam com integridade."

"Não temos modelos mentais consagrados", diz O'Brien, "temos uma filosofia de modelagem mental. Se saíssemos em campo e disséssemos: 'Esse é o modelo mental autorizado para lidar com a situação 23C, teríamos um problema. Da mesma forma, a imposição de um modelo mental preferido às pessoas geralmente tem o efeito inverso ao pretendido. Talvez o cara que fale mais alto ou o que ocupa o cargo mais importante sinta-se tentado a pressupor que todas as pessoas vão engolir, digerir e aceitar seus modelos mentais em sessenta segundos. Mesmo que esse modelo atual seja melhor, sua função não é inoculá-lo em todas as outras pessoas da empresa, mas submetê-lo à consideração de todos".

Muitos se surpreendem com essa redução da ênfase ao acordo e à congruência. Mas, com frequência, observei membros de equipes extraordinárias fazerem declarações semelhantes às de O'Brien. Esta crença de que "estamos apenas conversando sobre o problema e saberemos o que fazer" mostrou ser a pedra fundamental do que David Bohm chama "Diálogo", o coração da disciplina da aprendizagem em equipe.

Modelos mentais e a quinta disciplina

Passei a acreditar que o pensamento sistêmico sem os modelos mentais é como o motor radial refrigerado a ar do DC-3 sem o flap de asa. Da mesma forma que os engenheiros do Boeing 247 tiveram que reduzir a potência do motor porque não tinham flaps de asa, o pensamento sistêmico sem a disciplina dos modelos mentais perde grande parte de sua potência. As duas disciplinas caminham naturalmente juntas, pois uma se concentra em expor premissas ocultas e a outra focaliza em alternativas para reestruturar as premissas, a fim de revelar as causas de problemas significativos.

Como mostramos no início do capítulo, modelos mentais arraigados impediram mudanças que poderiam resultar do pensamento sistêmico. Os gerentes precisam aprender a refletir sobre seus atuais modelos mentais - enquanto as premissas mais importantes não forem expostas, não há razão para esperar que os modelos mentais mudem, e o pensamento sistêmico perde grande parte de seu propósito. Se os gerentes "acreditarem" que suas visões do mundo são fatos e não um conjunto de premissas, não estarão abertos a desafiar essas visões do mundo. Se não tiverem habilidades em indagar sobre suas próprias formas de pensamento e as das outras pessoas, ficarão limitados na experimentação coletiva de novas formas de pensamento. Além disso, se não houver uma filosofia e uma compreensão de modelos mentais estabelecidas na organização, as pessoas perceberão equivocadamente o propósito do pensamento sistêmico como traçar diagramas para desenvolver "modelos" elaborados do mundo, e não de aperfeiçoar os nossos modelos mentais.

O pensamento sistêmico é igualmente importante para abordar de forma eficaz os modelos mentais. A pesquisa contemporânea mostra que a maioria de nossos modelos mentais é sistemática-

mente incorreta. Não inclui relacionamentos críticos de feedback, julga incorretamente as defasagens e, frequentemente, focaliza variáveis que são visíveis ou salientes, e não necessariamente variáveis de alta alavancagem. John Sterman, do MIT, mostrou experimentalmente que os participantes do jogo da cerveja, por exemplo, constantemente julgam de forma incorreta as defasagens no recebimento de pedidos. A maioria dos jogadores não vê ou não leva em conta no processo decisório os feedbacks críticos de reforço que se desenvolvem quando entram em pânico (pedem mais cerveja, acabando com o estoque de seus fornecedores, obrigando-os a aumentar as defasagens das entregas, o que pode aumentar o pânico). Sterman mostrou erros semelhantes em modelos mentais em vários experimentos.¹³

A compreensão desses erros pode ajudar a ver onde os modelos mentais são mais vulneráveis e onde é necessário algo mais do que simplesmente expor os modelos mentais dos gerentes para tomar decisões eficazes.

O que pode acelerar os modelos mentais como uma disciplina gerencial prática é uma biblioteca de "estruturas genéricas" usadas em toda a organização. Essas "estruturas" serão baseadas em arquétipos de sistemas como os apresentados no Capítulo 6. Mas deverão ser adequadas às especificidades de uma determinada organização - seus produtos, mercado e tecnologias. Por exemplo, as estruturas específicas de "transferência de responsabilidade" e "limites ao crescimento" em uma empresa de petróleo seriam diferentes das mesmas estruturas em uma seguradora, mas os arquétipos subjacentes seriam os mesmos. Essa biblioteca deve ser um subproduto natural da prática do pensamento sistêmico em uma organização.

Finalmente, o retomo da integração do pensamento sistêmico e dos modelos mentais será não apenas melhorar os nossos modelos

mentais (o que pensamos), mas alterar nossas formas de pensamento: passar de modelos mentais dominados por eventos para modelos mentais que reconhecem os padrões de mudança de longo prazo e as estruturas subjacentes que produzem esses padrões. Por exemplo, os cenários da Shell, além de conscientizar os gerentes da empresa a respeito das mudanças, ajudaram-nos a dar o primeiro passo para fora do mundo dos eventos - ver mudanças de padrão.

Exatamente como o "pensamento linear" domina a maioria dos modelos mentais usados atualmente nas decisões críticas, as organizações que aprendem, no futuro, tomarão suas decisões com base em compreensões compartilhadas das inter-relações e padrões de mudança.



10 Visão compartilhada

Interesse em comum

Talvez você se lembre do filme *Spartacus*, uma adaptação da história de um gladiador/escravo romano que liderou um exército de escravos em uma rebelião em 71 a.C.¹ Eles derrotaram as legiões romanas por duas vezes, mas foram finalmente cercados e dominados pelo general Marcus Crassus após uma longa batalha. No filme, Crassus diz aos mil sobreviventes do exército de Spartacus: "Vocês eram escravos e voltarão a ser escravos. Mas serão poupados da pena de crucificação pela clemência das legiões romanas. Basta que denunciem o escravo Spartacus, pois não sabemos quem ele é".

Após uma longa pausa, Spartacus (interpretado por Kirk Douglas) levanta-se e diz: "Eu sou Spartacus". Em seguida, o homem

que está ao seu lado também se levanta e diz: "Eu sou Spartacus". E um outro homem levanta-se e diz: "Não, eu sou Spartacus". Em alguns minutos, todos os escravos do exército estão de pé.

Autêntica ou não, essa história demonstra uma profunda verdade. Todos os homens, ao se levantarem, escolheram a morte. Mas a lealdade do exército de Spartacus não era dirigida à figura de Spartacus, e sim a uma visão compartilhada inspirada por ele - o desejo de se tomarem homens livres. Essa visão era marcante demais para que um daqueles homens pensasse em desistir dela e conformar-se com a escravidão.

Uma visão compartilhada não é uma ideia. Nem que essa ideia seja tão importante quanto a liberdade. Ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma ideia, mas quando evolui - quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada.

No nível mais simples, uma visão compartilhada é a resposta à pergunta: "O que queremos criar?". Assim como as visões pessoais são retratos ou imagens que as pessoas têm na mente e no coração, as visões compartilhadas são imagens que pertencem a pessoas que fazem parte de uma organização. Essas pessoas desenvolvem um senso de comunidade que permeia a organização e dá coerência a diversas atividades.

Uma visão é realmente compartilhada quando você e eu temos a mesma imagem e assumimos o comprometimento mútuo de manter essa visão, não só individualmente, mas em conjunto. Quando realmente compartilham uma visão, as pessoas sentem-se conectadas, ligadas por uma aspiração comum. O poder das

visões pessoais vem de um interesse individual profundo para com a visão. O poder das visões compartilhadas resulta de um interesse comum. Na verdade, concluímos que uma das razões pelas quais as pessoas buscam visões compartilhadas é seu desejo de se sentir conectadas a um empreendimento importante.

A visão compartilhada é essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem. Embora a aprendizagem adaptativa seja possível sem uma visão, a aprendizagem generativa só ocorre quando as pessoas estão lutando para alcançar um objetivo de profunda importância para elas. Na verdade, a ideia da aprendizagem generativa - "expandir sua habilidade para criar" - será aparentemente abstrata e sem significado até as pessoas se sentirem entusiasmadas em relação a uma visão que realmente desejam realizar.

Hoje, "visão" é um conceito familiar em liderança na empresa. Mas, ao se analisar detalhadamente, descobre-se que a maioria das "visões" é, na verdade, a visão de uma pessoa (ou de um grupo) imposta a uma organização. Tais visões têm, na melhor das hipóteses, aceitação - não comprometimento. Uma visão compartilhada conta com o verdadeiro comprometimento de muitas pessoas, pois reflete a visão pessoal de cada uma delas.

Por que as visões compartilhadas são importantes

É impossível imaginar realizações como a criação de empresas como AT&T, Ford ou Apple sem uma visão compartilhada. A visão de telefonia universal de Theodore Vail levou cinquenta anos para se tornar realidade. Henry Ford previu que pessoas comuns, e não apenas os ricos, teriam seus próprios carros. Steven Jobs, Steve Wozniak e os cofundadores da Apple enxergaram que o computador teria a capacidade de conferir poder às pessoas. Também

é impossível imaginar a rápida ascensão de empresas japonesas como a Komatsu (que começou com um terço do tamanho da Caterpillar e igualou-se a ela em menos de duas décadas), a Canon (que saiu do nada e conquistou uma fatia do mercado global de reprodução de material impresso igual à da Xerox no mesmo período de tempo) ou a Honda, se essas empresas não tivessem sido guiadas por visões de sucesso global.² O mais importante é que essas visões individuais foram realmente compartilhadas por pessoas em todos os níveis dessas empresas - concentrando as energias de milhares de indivíduos e criando uma identidade comum entre pessoas totalmente diferentes.

Muitas visões compartilhadas são extrínsecas - ou seja, focalizam um objetivo relativo a algo externo à empresa, por exemplo, um concorrente. Entretanto, as metas que se limitam a derrotar um oponente são transitórias. Quando a visão é alcançada, pode se transformar em uma postura defensiva de "proteger o que temos, não perder o primeiro lugar". Essas metas defensivas raramente estimulam a criatividade e o entusiasmo de criar algo novo. Um mestre em artes marciais, por exemplo, provavelmente se concentra muito mais nos próprios padrões de "excelência" do que em "derrotar todos os outros". Isso não significa que as visões devam ser intrínsecas ou extrínsecas. A coexistência dos dois tipos de visão é possível. Mas a confiança em uma visão exclusivamente baseada em derrotar um adversário pode enfraquecer a organização a longo prazo.

Kazuo Inamori, da Kyocera, estimula os funcionários a "olhar para dentro de si mesmos", a fim de descobrir os próprios padrões internos. Ele argumenta que uma empresa pode, enquanto luta para ser a número um em sua área, lutar para ser "melhor" do que as outras ou "a melhor" em seu setor. Mas para Inamori, a visão da Kyocera deve ser a eterna busca da "perfeição", e não o

simples desejo de ser a "melhor". (Observe que Inamori aplica o princípio da tensão criativa - "não se trata do que a visão é, mas do que ela faz...").³

Uma visão compartilhada, especialmente uma visão intrínseca, eleva as aspirações das pessoas. O trabalho toma-se parte da busca de um propósito superior incorporado aos produtos e serviços das organizações - acelerar a aprendizagem através dos computadores pessoais, comunicar-se com o mundo através da telefonia universal ou promover a liberdade de movimentos através do automóvel pessoal. O propósito maior também pode ser incorporado ao estilo, clima e espírito da organização. Max de Pree, CEO aposentado da empresa de móveis Herman Miller, dizia que sua visão para a empresa era "ser um presente para o espírito humano" - referindo-se não somente aos produtos da Herman Miller, mas também aos seus funcionários, ao clima da empresa e ao seu comprometimento maior com um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.⁴

As visões são excitantes. Criam a centelha, o entusiasmo que eleva a organização do mundano. "Independentemente dos problemas da concorrência ou de seus problemas internos", um gerente comentou: "Senti meu espírito reagir quando entrei no prédio - porque sabíamos que o que fazemos é realmente importante."

A visão compartilhada muda o relacionamento das pessoas com a empresa. Em vez de "sua empresa", ela se transforma em "nossa empresa". Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto. Cria uma identidade comum. Na verdade, a noção compartilhada de propósito, visão e valores operacionais da organização estabelece o nível mais básico de compartilhamento. No final de sua carreira, o psicólogo Abraham Maslow dedicou-se ao estudo de equipes de alto desempenho. Uma das

características mais marcantes observadas por ele foi a visão e os propósitos compartilhados. Maslow observou que, nas equipes excepcionais,

a tarefa já não era independente do eu... mas, ao contrário, [a pessoa] identificou-se tão intensamente com essa tarefa que não era possível definir seu verdadeiro eu sem incluir a tarefa.⁵

As visões compartilhadas estimulam a coragem de uma forma tão natural que as pessoas nem percebem a extensão de sua coragem. Ter coragem é simplesmente fazer o que for necessário para realizar a visão. Em 1961, John Kennedy expressou uma visão que emergira há muitos anos entre os líderes do programa espacial norte-americano: levar o homem à Lua até o final da década de 1970.⁶ Essa visão resultou em inúmeros atos de coragem e ousadia. Uma versão moderna da história de Spartacus ocorreu em meados da década de 1960, no Drapers Laboratories do MIT. O laboratório fora contratado pela Nasa para desenvolver o sistema de navegação e direção que levaria os astronautas da Apollo à Lua. Depois de vários anos trabalhando no projeto, os diretores do laboratório concluíram que as especificações originais estavam erradas. Essa conclusão criou uma situação extremamente constrangedora, pois vários milhões de dólares já tinham sido gastos. Em vez de buscar uma solução rápida para "consertar" a situação, pediram à Nasa que anulasse o projeto e começasse tudo novamente. Além de colocar em risco o contrato, os diretores do laboratório arriscaram sua reputação. Mas essa era a única atitude possível. A organização possuía uma única razão de ser, que estava incorporada a uma visão bastante simples - levar o homem à Lua até o final da década. Eles estavam dispostos a fazer o que fosse necessário para realizar essa visão.

Em meados da década de 1980, quando todo o pequeno setor de computadores baseava-se no IBM PC, a Apple insistiu na visão de um computador que pudesse ser compreendido intuitivamente, que representasse a liberdade de pensar por conta própria. Ao longo desse caminho, a Apple recusou a oportunidade "certa" de ser a principal fabricante de um "clone" do PC. Apesar de nunca ter alcançado o volume de vendas dos "clones", o Macintosh, da Apple, além de ser fácil de usar, transformou intuição e diversão em prioridades na computação pessoal, tornando-se a indústria padrão que moldou a aparência e a percepção de todos os sistemas operacionais.

Não existe organização que aprende sem uma visão compartilhada. Sem um impulso em direção a uma meta que as pessoas realmente desejam realizar, as forças que apoiam o *status quo* podem ser avassaladoras. A visão estabelece uma meta abrangente. A superioridade da meta estimula novas formas de pensar e agir. Uma visão compartilhada também provê um leme para manter o processo de aprendizagem em curso quando o estresse se desenvolve. A aprendizagem pode ser difícil, até dolorosa. Com uma visão compartilhada, estamos mais propensos a expor nossas ideias, desistir de posições extremamente arraigadas e reconhecer dificuldades pessoais e organizacionais. Todos esses problemas parecem triviais comparados com a importância do que buscamos criar. Como coloca Robert Fritz, "na presença da grandeza, a trivialidade desaparece". Na ausência de um sonho grandioso, a insignificância prevalece.

Uma visão compartilhada estimula o arriscar e a experimentação. Quando as pessoas estão imersas em uma visão, elas frequentemente não sabem o que fazer. Elas experimentam. Mudam a direção e tentam um novo experimento. Tudo é experimento, mas não há ambiguidade. Você sabe perfeitamente a razão do

experimento. Ninguém está dizendo: 'Me dê uma garantia de que vai funcionar'. Todo mundo sabe que não existe garantia. Mesmo assim, todas as pessoas estão comprometidas.

Finalmente, a visão compartilhada aborda um dos principais quebra-cabeças que comprometeram os esforços em prol do desenvolvimento do pensamento sistêmico na administração: "Como podemos promover o compromisso com o longo prazo?"

Durante anos, os adeptos do pensamento sistêmico esforçaram-se para convencer os gerentes de que teriam grandes problemas se não mantivessem o foco a longo prazo. Com grande veemência, criamos proselitismos sobre as consequências que "melhoram antes de piorar" de várias intervenções e sobre a dinâmica da "transferência de responsabilidade" resultante das correções paliativas. Contudo, testemunhei poucas mudanças duradouras em termos de ações e comprometimento de longo prazo. Pessoalmente, passei a acreditar que o erro não está na incapacidade de persuasão, nem na ausência de indícios suficientemente estimulantes. Talvez seja simplesmente impossível convencer os seres humanos a racionalmente adotarem uma visão a longo prazo. As pessoas não focalizam o longo prazo porque precisam, mas porque querem.

Tratando de questões humanas, em todas as situações nas quais conseguimos detectar uma perspectiva a longo prazo em operação, existe a atuação de uma visão a longo prazo. Os construtores de catedrais da Idade Média trabalhavam a vida toda sabendo que os frutos de seu trabalho só se concretizariam cem anos depois. Os japoneses acreditam que construir uma grande organização é como cultivar uma árvore; leva de vinte e cinco a cinquenta anos. Os pais tentam construir uma base de valores e atitudes nas crianças que lhes será útil vinte anos depois, quando se tomarem adultos. Em todos esses casos, as pessoas acreditam em uma visão que só pode ser realizada a longo prazo.

Frequentemente, o planejamento estratégico, que deve ser a base do pensamento a longo prazo nas empresas, é reativo e baseia-se a curto prazo. Segundo dois dos mais articulados críticos do planejamento estratégico contemporâneo, Gary Hamel, da London Business School, e C. K. Prahalad, da Universidade de Michigan:

Embora o planejamento estratégico seja propagado como uma alternativa para que a empresa se torne mais orientada para o futuro, a maioria dos gerentes, quando pressionados, concordarão que seus planos estratégicos revelam mais sobre os problemas de hoje do que sobre as oportunidades do amanhã.⁷

A ênfase na análise extensiva dos pontos fortes e fracos dos concorrentes, dos nichos de mercado e dos recursos da empresa impede o planejamento estratégico típico de concretizar a única realização que estimularia as ações a longo prazo - nas palavras de Hamel e Prahalad, estabelecer "uma meta que justifique o comprometimento".

Entretanto, mesmo com toda a atenção que se dedica a esse componente da aprendizagem da empresa, a visão continua sendo considerada uma força misteriosa e incontrolável. Os líderes que têm uma visão são heróis cult. Embora seja verdade que não existem fórmulas para "encontrar sua visão", há princípios e diretrizes que ajudam a desenvolver uma visão compartilhada. Há uma disciplina emergente, que se dedica ao desenvolvimento de visões, e existem ferramentas práticas para se trabalhar com visões compartilhadas. Essa disciplina amplia os princípios e os insights do domínio pessoal ao mundo das aspirações coletivas e do comprometimento compartilhado.

A disciplina de criação de uma visão compartilhada

Estimulando a visão pessoal

As visões compartilhadas surgem a partir de visões pessoais. É assim que obtêm sua energia e estimulam o comprometimento. Como observa Bill O'Brien, da Hanover Insurance: "Minha visão não é importante para você. A única visão capaz de motivá-lo é a sua visão". Não significa que as pessoas se importem apenas com seus interesses pessoais - na verdade, as visões pessoais normalmente incluem dimensões que se referem à família, à organização, à comunidade e até ao mundo. Ao contrário, O'Brien enfatiza que o ato de se importar é um ato pessoal. Baseia-se no conjunto de valores, preocupações e aspirações do indivíduo. Por isso, o interesse genuíno sobre uma visão compartilhada baseia-se em visões pessoais. Muitos líderes ignoram essa verdade simples e resolvem que sua organização tem que desenvolver uma visão até amanhã!

As organizações que tencionam criar visões compartilhadas estimulam continuamente seus integrantes a desenvolver suas visões pessoais. Se não tiverem sua própria visão, restará às pessoas simplesmente "assinar embaixo" a visão do outro. O resultado é a aceitação, nunca o comprometimento. Por outro lado, pessoas que têm uma forte noção de direção pessoal podem se juntar para criar uma sinergia poderosa em busca do que eu/nós realmente desejamos.

O domínio pessoal é a pedra fundamental do desenvolvimento de visões compartilhadas. Isso significa não somente visão pessoal, mas compromisso com a verdade e a tensão criativa - as marcas registradas do domínio pessoal. A visão compartilhada pode gerar

níveis de tensão criativa muito superiores aos "níveis de conforto" dos indivíduos. Os que forem capazes de "manter" essa tensão criativa - manter uma visão clara e, ao mesmo tempo, continuar investigando a realidade atual - contribuirão mais intensamente para a realização de uma visão grandiosa. Essas são as pessoas que acreditam profundamente em sua habilidade de criar o futuro, pois experimentam essa habilidade pessoalmente.

Ao estimular a visão pessoal, as organizações devem ter o cuidado de não infringir as liberdades individuais. Como discutimos no Capítulo 8, "Domínio pessoal", ninguém pode dizer a outra pessoa "esta é a sua visão", nem forçá-la a desenvolver uma visão. Entretanto, há atitudes positivas que podem ser tomadas para criar um clima capaz de estimular a visão pessoal. A atitude mais direta cabe aos líderes que possuem um senso de visão e que devem comunicá-lo de tal forma que os outros se sintam encorajados a compartilhar suas próprias visões. Esta é a arte da liderança visionária - construir visões compartilhadas a partir de visões pessoais.

Das visões pessoais às visões compartilhadas

Como as visões individuais se combinam para criar visões compartilhadas? Uma boa metáfora é a do holograma, a imagem tridimensional criada pela interação de diversas fontes de luz.

Se você cortar uma fotografia ao meio, cada metade mostrará apenas parte da imagem do todo. Mas, se dividir um holograma, cada parte mostrará a imagem inteira intacta. Da mesma forma, se continuar dividindo o holograma, independentemente do tamanho das partes, Cada uma ainda mostrará a imagem do todo. Assim, quando um grupo de pessoas compartilha a visão de uma organização, cada qual está vendo a própria imagem da organiza-

ção. Todas compartilham a responsabilidade pelo todo, e não apenas pela sua parte. Mas os "pedaços" componentes do holograma não são idênticos. Cada um representa a imagem do todo de um ponto de vista diferente. É como se você estivesse olhando através das frestas de uma persiana; cada fresta oferece um ângulo diferente da mesma imagem. O mesmo ocorre com a visão de cada indivíduo sobre o todo. Cada um de nós tem sua forma particular de perceber a visão mais ampla.

Quando juntamos as partes de um holograma, a imagem do todo não muda fundamentalmente. Afinal, essa imagem estava lá em cada parte. Ao contrário, a imagem fica mais intensa, mais vívida. Quando aumenta o número de pessoas que compartilham uma visão comum, a visão básica não muda, e, sim, toma-se mais viva, mais real — uma realidade mental que as pessoas podem realmente se imaginar alcançando. As pessoas agora possuem parceiros, "cocriadores"; a visão já não se apoia exclusivamente sobre seus ombros. Inicialmente, quando estão formando sua visão individual, as pessoas podem chamá-la de "minha visão". Mas, à medida que se desenvolve, a visão compartilhada se transforma simultaneamente em "minha visão" e "nossa visão".

O primeiro passo no domínio da disciplina de criação de visões compartilhadas é abandonar as noções tradicionais de que as visões vêm sempre "de cima" ou resultam dos processos institucionalizados de planejamento da organização.

Na organização hierárquica tradicional, o fato de a visão emanar do topo não era contestado. Muitas vezes, a visão da empresa não era sequer compartilhada - bastava que as pessoas soubessem que "ordens" deveriam obedecer para que pudessem executar suas tarefas de apoio à visão maior.

Essa visão tradicional "top-down" não é muito diferente de um processo que se tomou bastante popular nos últimos anos. A

alta gerência redige a "declaração de visão", muitas vezes com a ajuda de consultores. Este processo pode visar a solução de um problema de moral baixa ou falta de direção estratégica. Às vezes, o processo é essencialmente reflexivo. Em outras, incorpora uma análise ampla dos concorrentes da empresa, das características do mercado e dos pontos fortes e fracos da organização. Independentemente disso, por diversas razões, os resultados são quase sempre frustrantes.

Primeiro, frequentemente, essa visão é caracterizada por "um único tiro", um esforço único para criar uma direção abrangente e um significado para a estratégia da empresa. Uma vez redigida, a gerência pressupõe que cumpriu seus deveres visionários. Recentemente, um de meus colegas da Innovation Associates explicava a dois gerentes a forma através da qual nosso grupo lida com a questão da visão. Antes de desenvolver sua ideia, foi interrompido por um dos gerentes: "Já fizemos isso", disse. "Já redigimos nossa declaração de visão." "Isso é muito interessante", respondeu meu colega. "Então qual foi o resultado?" O gerente virou-se para o outro gerente e perguntou: "Joe, onde está mesmo aquela declaração de visão?" Redigir uma declaração de visão pode ser o primeiro passo para criar uma visão compartilhada, mas, por si só, não "dá vida" à visão dentro da organização.

O segundo problema quando a alta gerência faz uma reunião de fim de semana para redigir a declaração de visão é que a visão resultante não se baseia nas visões pessoais das outras pessoas que integram a organização. Frequentemente, as visões pessoais são totalmente ignoradas na busca de uma "visão estratégica". Ou a "visão oficial" reflete apenas a visão pessoal de uma ou duas pessoas. Não há grandes oportunidades de indagação e teste em todos os níveis da organização, a fim de que as pessoas compreendam e desenvolvam um sentimento de propriedade em relação à

visão. Como resultado, a nova visão oficial também não consegue gerar energia e comprometimento. Simplesmente não inspira as pessoas. Na verdade, às vezes desperta pouca paixão mesmo na equipe de alta gerência que a criou.

Finalmente, a visão não é "uma solução para um problema". Se for vista sob essa ótica, quando o "problema" de moral baixa ou direção estratégica mal definida desaparecer, a energia subjacente à visão também desaparecerá. A criação de uma visão compartilhada deve ser considerada um elemento central do dia a dia dos líderes. Ela é contínua e eterna. Na verdade, faz parte de uma atividade maior da liderança: projetar e estimular as "ideias governantes" da empresa - não só a visão isolada, mas também seu propósito e valores essenciais.

Às vezes, os gerentes esperam que as visões compartilhadas resultem de um processo de planejamento estratégico da empresa. Mas, pelas mesmas razões que levam a maioria dos processos "top-down" de definição de visão a fracassar, a maioria dos planejamentos estratégicos também não consegue estimular uma visão genuína. Segundo Hamel e Prahalad:

Estratégias criativas raramente resultam do ritual anual de planejamento. O ponto de partida para a estratégia do próximo ano é quase sempre a estratégia desse ano. As melhorias são incrementais. A empresa se mantém nos segmentos e territórios que conhece, embora as verdadeiras oportunidades talvez estejam em outro lugar. O ímpeto da entrada pioneira da Canon no negócio de copiadoras pessoais originou-se em uma subsidiária estrangeira de vendas - e não foi gerado pelos planejadores japoneses.⁸

Isso não quer dizer que as visões não possam emanar do topo. Isso acontece com frequência. Algumas vezes, porém, emanam de visões pessoais de indivíduos que não ocupam posições de autoridade. Outras, simplesmente "borbulham" como resultado da interação de pessoas que ocupam vários níveis da organização. A origem da visão é muito menos importante do que o processo que a transforma em uma visão compartilhada. A visão só se transforma em "visão compartilhada" quando se conecta às visões pessoais de todos os integrantes da organização.

Para aqueles em posições de liderança, o mais importante é lembrar que suas visões também são visões pessoais. O simples fato de ocuparem uma posição de liderança não significa que suas visões pessoais são automaticamente as visões da organização. Quando ouço os líderes dizerem "nossa visão" e sei que, na verdade, estão descrevendo a "minha visão", lembro-me das palavras de Mark Twain de que o pronome "nós" oficial deveria ser reservado aos "reis e às pessoas com lombriga".

Finalmente, os líderes que desejam construir visões compartilhadas devem estar dispostos a compartilhar continuamente suas visões pessoais. Além disso, precisam estar preparados para perguntar: "Você vai me seguir?". Talvez isso seja difícil. Para uma pessoa que passou toda a sua carreira estabelecendo metas e simplesmente anunciando-as, pedir apoio pode fazer com que se sintam extremamente vulnerável.

John Kryster era presidente de uma grande divisão de uma empresa de produtos domésticos líder de mercado, e acreditava que sua divisão deveria ser uma das principais em seu setor. Essa visão, além de exigir produtos excelentes, exigia que a empresa fornecesse seus produtos ao "cliente" (supermercados de varejo) de uma forma mais eficiente e eficaz do que qualquer outro fornecedor. Kryster imaginou um sistema mundial de distribuição

capaz de levar o produto ao cliente em metade do tempo e reduzir significativamente o custo do desperdício e dos recarregamentos. Conversou com outros gerentes, operários, pessoal encarregado da distribuição, clientes. Todos pareceram entusiasmados, embora tenham ressaltado que muitas de suas ideias não poderiam ser colocadas em prática por serem contrárias a várias políticas tradicionais da matriz.

Em especial, Kryster precisava do apoio da chefe de distribuição de produtos, Harriet Sullivan, que, embora fosse tecnicamente colega de Kryster pela estrutura matricial, tinha quinze anos a mais de experiência. Kryster preparou uma apresentação detalhada para Sullivan, a fim de lhe mostrar os méritos de suas novas ideias de distribuição. Mas cada informação que mostrava era contra-atacada por Sullivan com uma crítica. Kryster saiu da reunião acreditando que as pessoas que duvidaram de sua ideia provavelmente tinham razão.

Em seguida, concebeu uma forma de testar o novo sistema em um único mercado geográfico. O risco seria menor e ele poderia conquistar o apoio da cadeia local de supermercados, que havia demonstrado entusiasmo especial pelo conceito. Mas o que deveria fazer em relação a Sullivan? Sua intuição era de que não devia lhe contar coisa alguma. Afinal, tinha autoridade para iniciar o experimento, usando seu próprio pessoal de distribuição. Contudo, valorizava a experiência e o julgamento de Sullivan.

Após uma semana de reflexão, Kryster voltou a pedir o apoio de Sullivan. Dessa vez, entretanto, deixou os gráficos e os dados em casa. Expôs-lhe apenas as razões pelas quais acreditava na ideia, mostrou-lhe como poderia criar uma nova parceria com os clientes e como seus méritos poderiam ser testados sem grandes riscos. Para sua surpresa, o difícil chefe de distribuição ofereceu sua ajuda ao projeto. "Quando me procurou na semana passada".

disse, "você estava tentando me convencer. Agora, está disposto a testar sua ideia. Continuo achando que não vai dar certo, mas vejo que é extremamente importante para você. Portanto, quem sabe aprenderemos alguma coisa."

Isso foi há muitos anos. Hoje, o sistema de distribuição inovador de John Kryster é usado no mundo inteiro por quase todas as divisões da empresa. Reduziu significativamente os custos e auxiliou a formação de amplas alianças estratégicas que a empresa está aprendendo a criar com as cadeias de varejo.

Quando as visões se iniciam nos níveis médios da organização, passam basicamente pelo mesmo processo de compartilhar e ouvir opiniões, que as visões iniciadas no topo. Mas demoram mais, especialmente se tiverem implicações para a organização como um todo.

O consultor organizacional Charlie Kiefer diz que, "a despeito da excitação gerada por uma visão, o processo de criação de uma visão compartilhada nem sempre é deslumbrante. Gerentes habilitados no desenvolvimento de visões compartilhadas conversam sobre o processo em termos simples. 'Conversar sobre a visão' é uma prática incorporada ao dia a dia. A maioria dos artistas não se sente muito entusiasmada em relação ao processo de criação da arte. Entusiasmam-se com os resultados". Ou, como coloca Bill O'Brien, "ser um líder visionário não é dar palestras e inspirar as massas. Passo meu dia como qualquer executivo. Ser um líder visionário é resolver os problemas do dia a dia tendo em mente a minha visão".

O surgimento de visões verdadeiramente compartilhadas é um processo demorado. As visões compartilhadas evoluem como subproduto de interações de visões individuais. A experiência sugere que essas visões genuinamente compartilhadas exigem conversas constantes nas quais os indivíduos não só se sentem livres para

expressar seus sonhos, como também aprendem a ouvir os sonhos uns dos outros. Como resultado deste processo, surgem novos insights sobre o que é possível.

Ouvir é frequentemente mais difícil do que falar, em especial para gerentes de personalidade forte com ideias definidas sobre as necessidades da empresa. É preciso uma abertura extraordinária e a disposição de combinar uma diversidade de ideias. Isso não implica a obrigação de sacrificar nossa visão "em prol de uma causa maior". Ao contrário, é preciso permitir a coexistência de múltiplas visões, prestando atenção ao curso de ação correto que transcende e unifica todas as visões individuais. Como expressou um CEO extremamente bem-sucedido: "Meu trabalho, fundamentalmente, é ouvir o que a organização está tentando dizer e assegurar que essa necessidade está sendo articulada".

Disseminando as visões: participação, comprometimento e aceitação⁹

Poucos assuntos falam mais alto ao coração dos gerentes contemporâneos do que o comprometimento. Estimulados por estudos que mostram que a maioria dos operários norte-americanos possui baixos níveis de comprometimento, e por histórias de empresas estrangeiras concorrentes com trabalhadores comprometidos, os gerentes voltaram-se para a "gerência baseada no comprometimento", os "sistemas de trabalho de alto comprometimento" e outras abordagens. Contudo, o comprometimento verdadeiro ainda é raro nas organizações de hoje. E nossa experiência que, em 90 por cento dos casos, o que passa por comprometimento é aceitação.

Hoje, é comum ouvir os gerentes falarem de convencer as pessoas a "comprar" a visão. Temo que, para muitos, o verbo remeta

a um processo de venda, no qual uma pessoa vende e outra compra. Contudo, existe uma tremenda diferença entre "vender" e "participar". "Vender" geralmente significa conseguir que alguém faça algo que talvez não fizesse se tivesse o domínio total de todos os fatos. "Participar", em contrapartida, significa literalmente "fazer parte". A participação implica livre escolha; a venda, frequentemente, não tem esse significado.

"Participação é o processo", diz Kiefer, "de se tomar parte de alguma coisa por opção." "Comprometimento" descreve, além de um estado de participação, um sentimento de total responsabilidade na transformação da visão em realidade. Posso me sentir parte integrante de sua visão. Posso desejar realmente que se transforme em realidade. Contudo, ainda assim, é a sua visão. Tomarei atitudes à medida que as necessidades aparecerem, mas não passarei o dia todo pensando no próximo passo.

Por exemplo, muitas vezes, as pessoas participam de causas sociais pelo desejo genuíno de corrigir desigualdades específicas. Uma vez por ano talvez façam uma doação para contribuir com alguma campanha. Mas, quando estão comprometidas, a "causa" pode contar com elas. Farão o que for necessário para transformar a visão em realidade. A visão está impulsionando suas ações. Algumas usam a expressão "ser uma fonte" para descrever a energia única que as pessoas comprometidas dedicam à visão.

Na maioria das organizações contemporâneas, o número de pessoas que participam de forma efetiva é relativamente pequeno - e o número de pessoas comprometidas é ainda menor. A maioria assume um estado de "aceitação". Essas pessoas apenas seguem a visão. Fazem o que se espera delas. Apoiam a visão, até certo ponto, mas não participam nem se comprometem verdadeiramente com ela.

A aceitação frequentemente é confundida com participação e comprometimento. Em parte, isso ocorre porque a aceitação prevaleceu durante tanto tempo na maioria das organizações que não sabemos como reconhecer o verdadeiro comprometimento. Além disso, existem vários níveis de aceitação; alguns levam a um comportamento bastante semelhante aos comportamentos associados a participação e comprometimento.

Possíveis atitudes em relação a uma visão

Comprometimento: Quer. Transformará em realidade. Cria todas as "leis" (estruturas) necessárias.

Participação: Quer. Fará todo o possível dentro do "espírito da lei".

Aceitação genuína: Vê os benefícios da visão. Faz tudo o que se espera e mais. Segue a "lei". "Bons soldados."

Aceitação formal: No todo, vê os benefícios da visão. Faz o que se espera e nada mais. "Muito bom soldado."

Aceitação hostil: Não vê os benefícios da visão. Mas também não quer perder o emprego. Faz o que se espera porque tem que fazer, mas deixa bem claro que não está realmente "a bordo".

Não aceitação: Não vê os benefícios da visão e não faz o que se espera. "Não vou fazer isso; ninguém pode me obrigar."

Apatia: Nem contra nem a favor da visão. Desinteressado. Sem energia. "Será que já são cinco horas?"

O limite de velocidade na maioria dos Estados norte-americanos é 90 quilômetros por hora. Uma pessoa que é genuinamente conformada com a lei jamais desobedeceria o limite de 90 quilômetros por hora. Uma pessoa formalmente conformada dirigiria a 95 ou 100 quilômetros por hora porque, na maioria dos Estados, o motorista só é multado quando ultrapassa os 100 quilômetros por hora. Uma pessoa hostilmente conformada não desobedeceria o limite de 100 quilômetros por hora, mas reclamaria o tempo todo. Uma pessoa que não aceita colocaria o "pé no acelerador" e faria o possível para fugir dos guardas. Por outro lado, uma pessoa verdadeiramente comprometida com os 90 quilômetros por hora obedeceria esse limite mesmo que ele não fosse estabelecido por lei.

Na maioria das organizações, a maior parte das pessoas encontra-se em estado de aceitação formal ou genuína em relação às metas e regras básicas da empresa. Elas vão "junto com a maré", sinceramente tentando contribuir. Por outro lado, pessoas que não aceitam ou aceitam hostilmente normalmente se destacam. Essas pessoas se opõem às metas ou regras básicas e deixam bem clara essa oposição, seja através da apatia ou (no caso de aceitação hostil) adotando uma postura de "obediência maliciosa" - "Farei isso somente para provar que não vai funcionar". Talvez não se manifestem publicamente contrárias às metas da organização, mas suas visões são conhecidas apesar disso. (Frequentemente reservam seus sentimentos mais verdadeiros para os banheiros e corredores.)

As diferenças entre os vários Estados de aceitação podem ser sutis. O estado mais problemático é o de aceitação genuína, que frequentemente é confundido com participação ou comprometimento. O protótipo do "bom soldado", característico da aceitação genuína, fará o que se espera dele, com boa vontade. "Acredito nas pessoas que estão por trás da visão; farei o que for necessário

e mais, explorando ao máximo a minha capacidade." Na sua cabeça, a pessoa que está genuinamente aceita com frequência se considera comprometida. Ela é, de fato, comprometida, mas somente a ser "parte da equipe".

Na verdade, a partir do *comportamento* no trabalho, é muito difícil distinguir a aceitação genuína da participação ou do comprometimento. Uma organização baseada na aceitação genuína estaria anos-luz à frente da maioria das organizações no que se refere a produtividade e eficácia. Bastaria dizer às pessoas, uma só vez, o que deveriam fazer. Seriam receptivas. Seriam firmes e positivas em seus gestos e atitudes. Talvez demonstrassem uma leve tendência à irritação, mas não necessariamente. Se ter excelente desempenho significasse "iniciativa" e "proatividade", as pessoas exibiriam esses comportamentos. Em suma, pessoas agindo em genuína aceitação fariam o possível para jogar de acordo com as "regras do jogo", tanto formais quanto sutis.

Contudo, existe um mundo de diferenças entre aceitação e comprometimento. O comprometimento confere energia, paixão e excitação que não podem ser geradas exclusivamente pela aceitação, mesmo que genuína. A pessoa comprometida não se limita a obedecer às "regras do jogo". Sente-se responsável pelo jogo. Se as regras do jogo a impedem de realizar a visão, encontrará formas de mudar essas regras. Um grupo de pessoas verdadeiramente comprometidas com uma visão comum tem uma força avassaladora.

Tracy Kidder, em seu livro vencedor do Prêmio Pulitzer, *The Soul Of a New Machine*, conta a história de uma equipe de desenvolvimento de produto da Data General, formada por um talentoso líder para criar um ambicioso novo computador. Em uma atmosfera de urgência, com a empresa à beira de uma crise, a equipe desenvolveu um computador totalmente novo em um tempo recorde. Conhecendo o gerente da equipe. Tom West, através do

livro, e os membros da equipe, pessoalmente, alguns anos depois, percebi o quão notável havia sido seu feito. Eles descreveram um estágio do projeto no qual o cronograma de desenvolvimento de um software essencial estava muito atrasado. Os três engenheiros responsáveis foram para o escritório uma noite e saíram na manhã seguinte. Segundo seu relato, fizeram o trabalho de dois a três meses naquela noite - e ninguém jamais soube explicar como. Esses não são feitos resultantes de aceitação.

Qual é então a diferença entre aceitação genuína, participação e comprometimento? A resposta é decepcionantemente simples. A participação e o comprometimento fazem com que as pessoas queiram realmente a visão. A aceitação genuína faz com que as pessoas aceitem a visão. Essas pessoas talvez queiram a visão por causa de algum outro objetivo - por exemplo, manter seu emprego, satisfazer seu chefe ou conseguir uma promoção. Mas não querem realmente a visão em si e por si mesma. Não é sua própria visão (ou, pelo menos, não sabem que é).

Altamente desejado, o comprometimento compartilhado com uma visão pode ser uma meta ilusória. Um vice-presidente executivo de uma empresa de bens de consumo desejava profundamente transformar a organização bastante tradicional em uma competidora de classe mundial, desenvolvendo o comprometimento compartilhado com uma nova visão de negócios. Entretanto, após um ano de esforços, as pessoas continuavam a cumprir ordens e fazer o que outras pessoas mandavam.

Foi então que ele começou a perceber a profundidade do problema. Ninguém jamais havia pedido aos integrantes de sua organização que se comprometessem com coisa alguma em suas carreiras. O que sempre se esperou deles foi aceitação. E era essa a atitude que conheciam. Esse era seu único modelo mental. Nada do que dissesse sobre desenvolver uma visão real, assumir um com-

prometimento verdadeiro, era importante, pois essas informações eram percebidas através de seu modelo de aceitação.

Quando entendeu isso, ele mudou de tática. Perguntou a si mesmo: "Com o que as pessoas seriam capazes de assumir um comprometimento?" Iniciou um "programa de bem-estar", imaginando que as pessoas se comprometeriam pelo menos com a própria saúde. Ao longo do tempo, algumas se comprometeram. Começaram a ver que era possível assumir um comprometimento verdadeiro no local de trabalho, e essa percepção abriu um novo "canal" para a visão.

As organizações tradicionais não se preocupam com a participação e o comprometimento. A hierarquia de comando e controle exigia apenas aceitação. Ainda hoje, muitos gerentes são justificavelmente cautelosos quanto à questão da energia liberada através do comprometimento poder ser controlada e direcionada. Assim, buscamos pessoas que aceitam e nos contentamos quando conseguem alcançar altos níveis de aceitação.

Diretrizes para a participação e o comprometimento

A participação é um processo natural que resulta do verdadeiro entusiasmo em relação a uma visão e da disposição de permitir que os outros façam sua própria escolha. *

- *Participe.* Não há motivo para tentar encorajar a participação de outra pessoa se você não participa. Isso seria 'Venda', e não participação, e, na melhor das hipóteses, produzirá uma forma superficial de acordo ou aceitação. Pior, espalhará as sementes para futuros ressentimentos.
- *Diga a verdade.* Não aumente os benefícios nem esconda os problemas debaixo do tapete. Descreva a visão da forma mais simples e honesta possível.

- *Dê ao outro o direito de escolha.* Você não precisa "convencer" uma outra pessoa dos benefícios da visão. Na verdade, seus esforços para fazer com que "participe" serão considerados manipulativos e, na verdade, impossibilitarão a participação. Quanto mais disposto você estiver a dar ao outro o direito de escolha, mais livre ele se sentirá. Isso pode ser especialmente difícil no relacionamento com subordinados, que frequentemente estão condicionados a se sentir na obrigação de segui-lo. Mesmo assim, você pode ajudar, dando-lhes tempo e segurança para que possam desenvolver sua própria interpretação da visão.

Há muitos momentos nos quais os gerentes precisam de aceitação. Eles podem querer participação ou comprometimento, mas não aceitam nada abaixo da aceitação formal. Se esse for o caso, recomendo que você seja honesto: "Sei que talvez vocês não concordem completamente com a nova direção, mas no momento a equipe gerencial está comprometida com ela. Preciso de seu apoio para ajudar a transformá-la em realidade". Expor honestamente a necessidade de aceitação acaba com a hipocrisia. Além disso, permite que as pessoas façam suas próprias escolhas, o que, ao longo do tempo, pode gerar participação.

Finalmente, a lição que muitos gerentes mais têm dificuldade de aprender é que não se pode fazer coisa alguma para impor a participação ou o comprometimento de uma outra pessoa. Participação e comprometimento exigem liberdade de escolha. As diretrizes acima simplesmente estabelecem condições mais favoráveis, embora não garantam a participação. O comprometimento, da mesma forma, é extremamente pessoal; esforços para o impor estimulam, na melhor das hipóteses, aceitação.

Ancorando a visão a um conjunto de ideias governantes

O desenvolvimento de uma visão compartilhada é, na verdade, parte de uma atividade mais ampla: o desenvolvimento das "ideias governantes" da empresa, sua visão, propósito ou missão e valores essenciais. Uma visão incoerente com os valores que as pessoas vivem no dia a dia, além de não inspirar o verdadeiro entusiasmo, estimulará um cinismo total.

Essas ideias governantes respondem a três perguntas críticas: "O quê?", "Por quê?" e "Como?"

- A visão é a resposta a "O quê?" - o retrato do futuro que queremos criar.
- O propósito (ou missão) é a resposta a "Por quê?", a resposta da organização à pergunta "Por que existimos?" As grandes organizações têm um sentido mais amplo de propósito, que transcende as necessidades de acionistas e funcionários. Buscam contribuir com o mundo de uma forma singular, acrescentar uma fonte distintiva de valor.
- Os valores essenciais são a resposta a "Como queremos atuar, coerentes com a nossa missão, no caminho em direção à realização de nossa visão?" Os valores de uma empresa podem incluir integridade, abertura, honestidade, liberdade, igualdade de oportunidades, estrutura enxuta, mérito ou lealdade. Descrevem como a empresa pretende viver o seu dia a dia, em busca de sua visão.

Consideradas em conjunto, as três ideias governantes respondem à pergunta "Em que acreditamos?" Quando os funcionários da Matsushita recitam o credo da empresa: "Reconhecer nossas responsabilidades como indústria, de estimular o progresso.

promover o bem-estar geral da sociedade, e dedicar-nos ao desenvolvimento da cultura mundial", eles estão descrevendo o propósito' da empresa. Quando entoam a canção da empresa, que fala sobre "fornecer nossos produtos a pessoas no mundo inteiro, eterna e continuamente, como a água que jorra de uma fonte", estão proclamando a visão da empresa. E quando participam de programas internos de treinamento que abordam tópicos como "justiça", "harmonia e cooperação", "luta pelo progresso", "cortesia e humildade" e "gratidão", estão aprendendo os valores deliberadamente criados pela empresa. (A Matsushita, de fato, considera-os seus "valores espirituais".)¹⁰

Acredito que as pessoas têm uma necessidade genuína de se sentir parte de uma missão enobrecedora, mas uma declaração de qma missão ou propósito em palavras não é suficiente. Ela acaba parecendo 'canja de galinha'.* As pessoas precisam de visões para tornar o propósito mais concreto e tangível. Precisávamos aprender a 'pintar quadros' sobre o tipo de organização que queríamos ser.

Os valores essenciais são necessários para ajudar as pessoas no processo decisório do dia a dia. O propósito é muito abstrato. A visão é de longo prazo. As pessoas precisam de 'estrelas-guias' para se orientar e tomar decisões no dia a dia. Mas os valores essenciais só são úteis se forem traduzidos em comportamentos concretos. Por exemplo, um valor essencial como a "abertura" requer habilidades de reflexão e indagação dentro de um contexto geral de confiança e apoio mútuo.

Visão positiva *versus* visão negativa

"O que nós queremos?" é diferente de "O que queremos evitar?". Embora isso pareça óbvio, na verdade, as visões negativas talvez sejam mais comuns do que as visões positivas. Muitas organizações só se unem realmente quando sentem que sua sobrevivência está ameaçada. Concentram-se em evitar o que as pessoas não querem - a compra da empresa, a falência, a perda do emprego, a perda de fatia de mercado, o prejuízo ou "impedir que nossos concorrentes vençam o nosso próximo produto no mercado". As visões negativas são ainda mais comuns nas lideranças públicas, onde as sociedades são continuamente bombardeadas por visões "antidrogas", "antifumo", "antiguerra" ou "antienergia nuclear".

As visões negativas são limitadoras por três razões. Primeiro, a energia que poderia ser usada para construir algo novo é desviada para "evitar" algo que não queremos que aconteça. Segundo, as visões negativas incluem uma mensagem sutil, mas incontestável, de incapacidade: nosso pessoal realmente não se importa. Só consegue se unir diante de uma grande ameaça. Finalmente, as visões negativas são inevitavelmente de curto prazo. A organização é motivada enquanto a ameaça existe. Quando acaba, acabam também a energia e a visão da organização.

Existem duas fontes fundamentais de energia que podem motivar as organizações: medo e aspiração. O poder do medo está por trás das visões negativas. O poder da aspiração impulsiona as visões positivas. Enquanto o medo pode produzir mudanças extraordinárias em curtos períodos de tempo, a aspiração perdura como uma fonte contínua de aprendizado e crescimento.

Tensão criativa e comprometimento com a verdade

No Capítulo 8 ("Domínio pessoal"), argumentei que a visão pessoal por si só não é a chave para aumentar a eficácia da criatividade. A chave é a "tensão criativa", a tensão entre visão e realidade. As pessoas mais eficazes são as que são capazes de "manter" sua visão e, ao mesmo tempo, manter o comprometimento de perceber claramente a realidade atual.

Esse princípio não é menos verdadeiro nas organizações. A marca registrada de uma organização que aprende não são as visões apaixonadas, que flutuam no espaço, mas uma disposição incansável de examinar "o que está acontecendo" à luz da nossa visão.

Por exemplo, no início da década de 1960, a IBM realizou uma série extraordinária de experimentos em busca de uma visão ousada - uma família única de computadores que tomariam praticamente todas as máquinas anteriores obsoletas. Nas palavras de um articulista da *Fortune*, a IBM arriscou "seu tesouro, sua reputação e sua posição de liderança no mercado de computadores" adotando um conceito radicalmente novo: uma série de máquinas compatíveis servindo à maior variedade possível de aplicativos, dos mais sofisticados aplicativos científicos às necessidades de empresas relativamente pequenas.¹¹

Certa vez, Jay Forrester observou que a marca registrada da grande organização é "a rapidez com que as más notícias chegam ao topo". A capacidade da IBM de reconhecer e aprender com seus erros mostrou-se essencial durante esse período. Uma das tentativas mais frustrantes foi a de um equipamento de ponta - o "Stretch" - lançado em 1960. Tom Watson Jr., CEO da IBM, destruiu efetivamente o projeto em maio de 1961, depois de vender apenas algumas máquinas. (Watson reduziu o pesado preço

de US\$ 13,5 milhões do Stretch à quase metade, tomando a sua produção economicamente inviável.) Para ele, não havia muitas opções: a máquina não satisfazia seus clientes, jamais alcançando mais de 70 por cento das especificações prometidas. Alguns dias depois, Watson falou sinceramente a um grupo de industriais. "Nosso maior erro no Stretch", disse, "foi ocupar a posição do batedor de pênalti, mirar no ângulo, mas, na hora de chutar, ao invés de fazer o gol com um chute indefensável, jogamos a bola para fora. Seremos muito mais cuidadosos com nossas promessas no futuro."

E foram. Sob a direção de muitos dos mesmos homens que aprenderam com a experiência do Stretch, três anos depois, a IBM lançou o System 360, que foi a plataforma para seu extraordinário crescimento durante os dez anos seguintes.

Visão compartilhada e a quinta disciplina

Por que as visões morrem prematuramente

Muitas visões nunca se firmam e se disseminam - a despeito de seu mérito intrínseco. Várias estruturas de "limites ao crescimento" podem entrar em jogo para impedir o desenvolvimento do ímpeto por trás de uma nova visão. A compreensão dessas estruturas pode ajudar consideravelmente a sustentar o processo de formação da visão.

A disseminação de uma visão resulta de um processo de reforço de crescimento da clareza, do entusiasmo, da comunicação e do comprometimento. A medida que as pessoas falam nela, a visão fica mais clara. A medida que fica mais clara, cresce o entusiasmo pelos seus benefícios.

Rapidamente, a visão começa a se disseminar em uma espiral de reforço de comunicação e entusiasmo. O entusiasmo também pode ser reforçado pelos sucessos iniciais na busca da visão (outro processo de reforço potencial, não demonstrado nesse diagrama).



Se não houvesse limitações, o processo de reforço levaria ao contínuo crescimento da clareza e do esforço comum em busca da visão entre um número cada vez maior de pessoas. Mas vários fatores limitantes podem entrar em cena para retardar esse círculo virtuoso.

O processo de definição da visão pode enfraquecer se, à medida que ocorre o envolvimento de um número maior de pessoas, a diversidade de visões dissipa o foco e gera conflitos que não podem ser gerenciados. As pessoas veem futuros ideais diferentes. Aqueles que não concordam imediatamente com a visão compartilhada emergente devem mudar suas visões? Devem concluir que a visão está "gravada na pedra" e não pode ser influenciada? Devem acreditar que suas próprias visões não são importantes? Se sua resposta a qualquer uma dessas perguntas for "sim", o processo de participação pode ser interrompido por uma onda crescente de polarização.

Essa é uma das estruturas clássicas de "limites ao crescimento", na qual o processo de reforço do entusiasmo crescente em relação à visão interage com um "processo de equilíbrio" que limita a dis-

seminação das visões, como resultado do aumento da diversidade e da polarização:



Lendo o círculo de equilíbrio no sentido horário, a partir do alto do diagrama: à medida que cresce o entusiasmo, um número maior de pessoas conversa sobre a visão; a diversidade de visões aumenta, levando as pessoas que expressam visões potencialmente conflitantes. Se outras pessoas não forem capazes de permitir a expressão dessa diversidade, a polarização aumenta, reduzindo a clareza das visões compartilhadas e limitando o crescimento do entusiasmo.

Em estruturas de limites ao crescimento, a alavancagem consiste normalmente em compreender o "fator limitante", a meta ou norma implícita que impulsiona o processo de feedback de equilíbrio. Nesse caso, o fator limitante é a capacidade (ou incapacidade) de indagar sobre visões diversas, de forma a permitir a emergência de visões comuns mais profundas. A diversidade de visões crescerá até que exceda a capacidade da organização de "harmonizar" a diversidade.

As habilidades mais importantes para contornar esse limite são as habilidades de "reflexão e indagação", desenvolvidas no Capítulo 10, "Modelos mentais". Na verdade, o processo de definição da visão é um processo especial de indagação. Trata-se de uma

indagação sobre o futuro que realmente desejamos criar. Caso se transforme em um processo de argumentação, resultará, na melhor das hipóteses, em aceitação, e não em comprometimento.

Abordar o desenvolvimento da visão como um processo de indagação não significa que tenho de desistir da minha visão pessoal. Ao contrário, as visões precisam de bons argumentadores. Mas os argumentadores que também são capazes de indagar sobre outras visões abrem a possibilidade de que a visão evolua, tornando-se "maior" do que nossas visões individuais. Esse é o princípio do holograma.

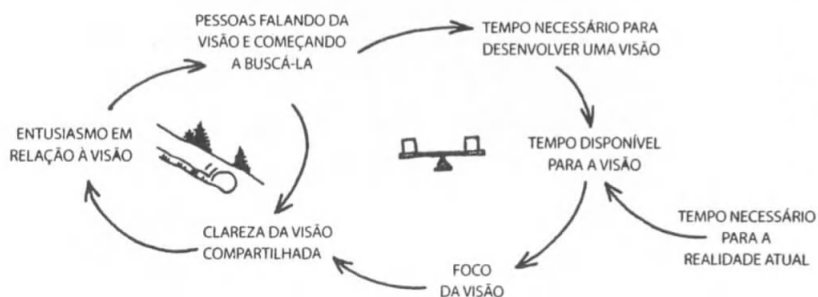
As visões também podem morrer porque as pessoas desanimam diante da aparente dificuldade de transformar a visão em realidade. À medida que aumenta a clareza em relação à natureza da visão, também aumenta a consciência da defasagem entre a visão e a realidade atual. As pessoas tomam-se desanimadas, inseguras ou até céticas, levando à queda de entusiasmo. A estrutura de limites ao crescimento associada ao "desânimo organizacional" pode ser representada mais ou menos assim:



Nessa estrutura, o fator limitante é a capacidade dos integrantes da organização de "manter" a tensão criativa, o princípio central do domínio pessoal. E por isso que dizemos que o domínio pessoal é a "pedra fundamental" para o desenvolvimento de uma visão

compartilhada - as organizações que não encorajam o domínio pessoal têm grande dificuldade de desenvolver um comprometimento permanente com uma visão enobrecedora.

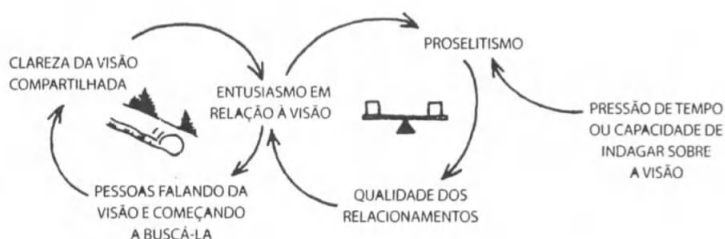
Visões emergentes também podem morrer porque as pessoas se sobrecarregam com as demandas da realidade atual e perdem seu foco na visão. O fator limitante se torna o tempo e a energia dedicados para a visão:



Nesse caso, a alavancagem deve estar associada à busca de alternativas para reduzir o tempo e o esforço requeridos para combater as crises e gerenciar a realidade atual, ou separar os que estão buscando a nova visão da responsabilidade de lidar com a "realidade atual". Sob muitos aspectos, essa é a estratégia dos *skunk works*, pequenos grupos que tranquilamente buscam novas ideias, fora do fluxo principal de atividades da organização. Embora essa abordagem seja frequentemente necessária, é difícil evitar a criação de dois "campos" extremos de polarização que se tornam incompatíveis.

Por último, uma visão pode morrer se as pessoas esquecerem suas conexões umas com as outras. Essa é uma das razões pelas quais é tão importante a indagação coletiva para tratar da visão. Quando as pessoas param de perguntar "O que queremos realmente criar?" e começam a criar proselitismos sobre a "visão ofi-

ciai", a qualidade das conversas e a qualidade dos relacionamentos estimulados por essas conversas se desgastam. Um dos desejos mais profundos por trás de uma visão compartilhada é o de estar conectado a um propósito mais amplo e a outras pessoas. A natureza da conexão é frágil. É minada sempre que perdemos o respeito uns pelos outros e pelas visões de cada um. A partir daí, separamo-nos em incluídos e excluídos - os que acreditam fielmente na visão e os que não acreditam. Quando isso acontece, as conversas sobre a criação da visão não criam mais o entusiasmo genuíno:



Quando as pessoas começam a criar proselitismos e perdem a noção de relacionamento, o fator limitante pode ser o tempo ou podem ser as habilidades. Se há grande urgência em "aderir" à nova visão, as pessoas podem não perceber que chegou justamente o momento de conversar e ouvir as outras pessoas. Isso ocorre especialmente se as pessoas também não têm a habilidade de ter tais conversas, de compartilhar suas visões sem proselitismos, encorajando as outras pessoas a refletir sobre suas próprias visões.

A sinergia perdida: visão compartilhada e pensamento sistêmico

Acredito que a disciplina da criação de uma visão compartilhada perde um ponto de sustentação quando praticada sem o pensamento sistêmico. A visão pinta o quadro do que queremos criar.

O pensamento sistêmico revela como criamos o que temos no momento.

Nos últimos anos, muitos líderes "entraram na onda" da visão. Desenvolveram a visão e a declaração de missão de sua empresa. Trabalharam para obter a participação de todos os funcionários na busca da visão. Contudo, muitas vezes, os benefícios esperados de produtividade e competitividade não ocorreram. Isso levou muitos líderes a se frustrarem com a questão da visão e o seu processo de criação. O ciclo desse modismo acabou, e "do prato à boca perde-se a sopa."*

O problema não está nas visões compartilhadas em si, desde que sejam desenvolvidas com cautela. O problema está em nossa orientação reativa para com a atual realidade. A visão transforma-se em uma força ativa somente quando as pessoas realmente acreditam que podem influenciar o seu futuro. O fato é que a maioria dos gerentes não vive a experiência de que está contribuindo para a criação da sua realidade atual. E, consequentemente, não enxergam como podem contribuir para mudar essa realidade. Seus problemas são gerados por alguém que está "lá fora" ou pelo "sistema".

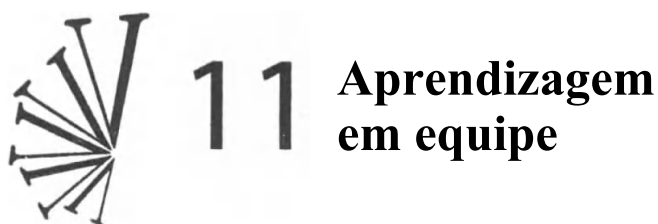
Essa atitude pode ser difícil de alterar porque, em muitas organizações, a crença de que "não podemos criar o nosso próprio futuro" é tão ameaçadora que jamais será reconhecida. Existe uma forte "visão esposada" que associa o bom gerente e líder à capacidade de ser "proativo", responsável pelo próprio destino. Uma pessoa que questiona publicamente a capacidade da organização

* Esta expressão está no contexto de que entre um projeto e a sua realização podem ocorrer obstáculos imprevistos que frustram a concretização dos propósitos, e ao se desativar a iniciativa podem ser perdidos os bons frutos já produzidos (*N. do T.*).

de realizar o que ela decidiu fazer é rapidamente rotulada como alguém que "não está a bordo" e considerada um problema.

Contudo, esse otimismo do tipo "eu posso fazer" é uma camada muito fina de verniz sobre uma visão fundamentalmente reativa, pois a maioria das organizações é dominada pelo pensamento linear, e não pelo pensamento sistêmico. A "mentalidade de eventos" predominante diz às pessoas que o certo é reagir à mudança, e não gerar a mudança. Uma orientação para eventos pode destruir a visão real, deixando apenas "declarações de visão" vazias, boas ideias que nunca são genuinamente internalizadas.

Mas, quando os integrantes de uma organização começam a aprender como as políticas e ações existentes estão criando sua realidade atual, cria-se um solo novo e mais fértil para o desenvolvimento da visão. Surge uma nova fonte de confiança, que resulta de uma compreensão mais profunda das forças que dão forma à realidade atual e dos pontos de alavancagem para influenciar essas forças. Sempre vou me lembrar das palavras de um gerente, após um trabalho com "micromundos" em uma das empresas do nosso programa de pesquisa. Quando lhe perguntaram o que aprendera, ele respondeu: "Descobri que a realidade que temos é apenas uma das várias realidades possíveis".

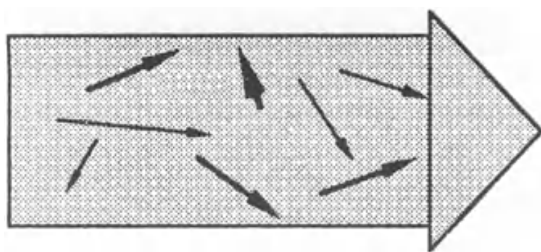


As equipes de sabedoria potencial

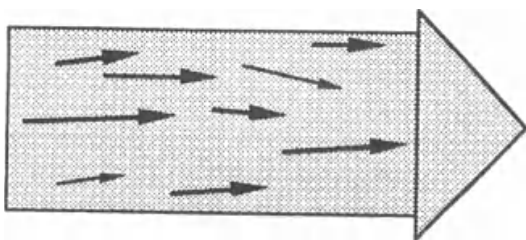
"Tor concepção e por talento", escreveu o jogador de basquete Bill Russell sobre seu time, o Boston Celtics, "(nós) éramos uma equipe de especialistas e, como uma equipe de especialistas em qualquer área, nosso desempenho dependia tanto da excelência individual quanto de nossa capacidade de trabalho em conjunto. Nenhum de nós teve de fazer um grande esforço para entender que tínhamos de complementar as habilidades especiais uns dos outros; era simplesmente um fato, e todos nós tentávamos encontrar formas de tornar nossa combinação mais eficaz... Fora das quadras, a maioria de nós era excêntrica segundo os padrões da sociedade - do tipo que não se mistura muito com os outros ou que modela sua personalidade de acordo com o que se espera delas".¹

Russell tem o cuidado de ressaltar que não se trata de amizade, e sim de uma espécie diferente de relacionamento que tomou o trabalho de sua equipe tão especial. Esse relacionamento, mais do que qualquer triunfo individual, lhe proporcionou seus melhores momentos no esporte: "Vez por outra um jogo do Celtics esquentava de tal forma que se tomava mais do que um jogo físico, ou mesmo mental - e transformava-se em algo mágico", diz ele. "É difícil descrever a sensação, e eu certamente nunca conversei sobre isto quando estava jogando. Quando acontecia, eu podia sentir meu jogo subir para um novo patamar... Isso envolvia não apenas a mim e os outros jogadores do Celtics, mas também os jogadores do time adversário, e até mesmo aos juizes... Naquele nível especial, aconteciam as coisas mais estranhas. Estávamos no auge da competição, mas ainda assim não me sentia competitivo, o que é em si um milagre... O jogo se movia com tal rapidez que cada finta, desarme ou passe era surpreendente e, entretanto, nada poderia me surpreender. Era quase como se estivéssemos jogando em câmara lenta. Durante esses momentos mágicos eu praticamente podia adivinhar qual seria a próxima jogada e de onde o próximo arremesso sairia... Para mim, o segredo era que as duas equipes tinham que estar dando o melhor de si, e tinham que ser competitivas..."

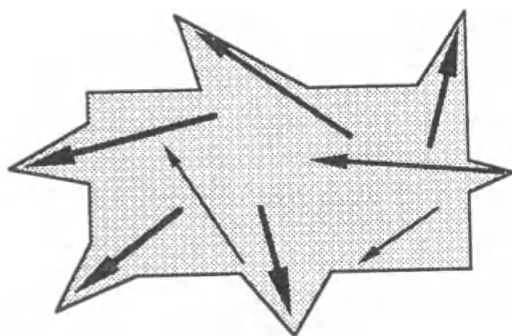
O Boston Celtics de Russell (vencedor de 11 campeonatos mundiais em 13 anos) demonstra um fenômeno que denominamos "alinhamento", quando um grupo de pessoas funciona como um todo. Na maioria das equipes, a energia de cada um dos membros trabalha em sentido cruzado. Se desenhassemos uma imagem da equipe como um conjunto de indivíduos com diferentes graus de "poder pessoal" (capacidade de realizar os resultados pretendidos) voltados para diferentes direções em suas vidas, a imagem se assemelharia à seguinte:²



A característica fundamental da equipe relativamente desalinhada é o desperdício de energia. Os indivíduos podem dar tudo de si, mas seus esforços não se traduzem eficientemente como esforço da equipe. Por outro lado, quando uma equipe toma-se mais alinhada, surge uma unicidade de direção, e as energias dos indivíduos se harmonizam. Há menos desperdício de energia. Na verdade, desenvolve-se uma ressonância ou sinergia, como a luz "coerente" de um laser, em vez da luz incoerente e difusa de uma lâmpada comum. Há um propósito comum, uma visão compartilhada e a compreensão de como complementar os esforços dos outros. Os indivíduos não sacrificam seus interesses pessoais em prol da visão maior do grupo; ao contrário, a visão compartilhada torna-se uma extensão de suas visões pessoais. Na verdade, o



alinhamento é a condição necessária para que o *empowerment* do indivíduo gere o *empowerment* de toda a equipe. O *empowerment* do indivíduo, quando o nível de alinhamento é relativamente baixo, agrava o caos e dificulta ainda mais a gerência da equipe:



Os músicos de jazz sabem o que é alinhamento. Existe em inglês uma expressão no jazz, "estar na trilha certa/"* que sugere o estado em que a banda "toca como se fosse uma pessoa". E muito difícil traduzir em palavras essas experiências - os músicos de jazz falam sobre elas em termos quase místicos: "A música flui através de você, e não de você". Mas elas não se tornam menos tangíveis por serem difíceis de descrever. Conversei com muitos gerentes que fizeram parte de equipes cujo desempenho alcançou níveis extraordinários similares. Eles descrevem reuniões que duraram horas, mas que "passaram voando", sem conseguir lembrar "quem disse o quê, mas sabendo que havíamos realmente chegado a uma compreensão comum", de "nunca ter de votar - simplesmente chegamos a um ponto em que sabíamos o que precisávamos fazer".

A aprendizagem em equipe é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam. Ela se baseia na disciplina do desenvolvimento da visão compartilhada. Ela se baseia também no domínio pessoal, pois as equipes talentosas são compostas de

* Do original em inglês *being in the groove* (N. do T).

indivíduos talentosos. No entanto, visão compartilhada e talento não bastam. O mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não conseguem aprender. A grande banda de jazz tem talento e uma visão compartilhada (mesmo que eles não a discutam), mas o que realmente importa é que os músicos sabem como tocar juntos.

Nunca houve uma necessidade tão grande de dominar a aprendizagem em equipe nas organizações quanto a de hoje. Sejam elas equipes gerenciais, equipes de desenvolvimento de produtos ou forças-tarefa multifuncionais - equipes, "pessoas que precisam umas das outras para agir", nas palavras de Arie de Geus, estão se tomando a principal unidade de aprendizado nas organizações. Isso acontece porque hoje quase todas as decisões importantes são tomadas em equipe, seja diretamente ou pela necessidade de equipes traduzirem as decisões individuais em ação. O aprendizado individual, em algum nível, é irrelevante para o aprendizado organizacional. Indivíduos aprendem o tempo todo, porém ainda não acontece a aprendizagem organizacional. Mas, se as equipes aprendem, elas se tomam um microcosmo para a aprendizagem em toda a organização. As novas ideias são colocadas em ação. As habilidades desenvolvidas podem se propagar para outros indivíduos e outras equipes (embora não haja qualquer garantia de que realmente se propaguem). Os feitos da equipe podem definir o tom e estabelecer um padrão para a aprendizagem conjunta de toda a organização.

Dentro das organizações, aprendizagem em equipe tem três dimensões críticas. Primeiro, existe a necessidade de se pensar reflexivamente sobre os assuntos complexos. Aqui, as equipes precisam aprender como utilizar o potencial de muitas mentes a fim de serem mais inteligentes do que uma mente. Embora seja fácil

falar, existem nas organizações muitas forças poderosas que tendem a tornar a inteligência da equipe inferior, e não superior, à inteligência de cada membro da equipe. Muitas dessas forças são controladas diretamente pelos membros da equipe.

Segundo, existe a necessidade de ação inovadora e coordenada. As equipes de esportes e as grandes bandas de jazz são metáforas para a ação espontânea e coordenada. As equipes de destaque nas organizações desenvolvem o mesmo tipo de relacionamento - uma "confiança operacional", onde cada membro da equipe permanece consciente dos outros membros e age de modo a complementar as ações dos outros.

Terceiro, existe o papel dos membros da equipe em outras equipes. Por exemplo, a maioria das ações das equipes seniores na verdade é executada por meio de outras equipes. Assim, uma equipe que aprende estimula continuamente outras equipes, através da disseminação das práticas e habilidades da aprendizagem em equipe de forma mais ampla.

Embora envolva habilidades individuais e áreas de compreensão, a aprendizagem em equipe é uma disciplina coletiva. Assim, não há sentido em dizer que "eu", como um indivíduo, domino a disciplina da aprendizagem em equipe, da mesma forma que não há sentido em dizer que "eu domino a prática de ser uma excelente banda de jazz".

A disciplina da aprendizagem em equipe envolve o domínio das práticas do diálogo e da discussão, as duas formas distintas de conversação entre as equipes. No diálogo, há a exploração livre e criativa de assuntos complexos e sutis, uma profunda "atenção" ao que os outros estão dizendo e a suspensão do ponto de vista pessoal. Na discussão, por outro lado, diferentes visões são apresentadas e defendidas, e existe uma busca da melhor visão que sustente as decisões que precisam ser tomadas. Diálogo e dis-

cussão são potencialmente complementares, mas a maioria das equipes não tem habilidade de distinguir um do outro e de passar conscientemente de um para o outro.

A aprendizagem em equipe também envolve lidar de forma criativa com as forças poderosas de oposição ao diálogo e à discussão produtiva nas equipes de trabalho. Algumas das maiores forças são o que Chris Argyris chama de "rotinas defensivas", formas habituais de interação que protegem a nós, e aos outros, de ameaças ou constrangimentos, mas que também nos impedem de aprender. Por exemplo, diante de um conflito, os membros da equipe frequentemente "passam por cima" das diferenças ou "protestam" acima dos limites, "impõem" suas opiniões - o que meu colega Bill Isaacs chama de "guerras de abstração". No entanto, as rotinas muito defensivas que impedem a aprendizagem também têm um grande potencial de estimular a aprendizagem, se pudermos aprender a liberar a energia nelas contida. As habilidades de investigação e reflexão apresentadas no Capítulo 9 começam a liberar essa energia, que pode então ser focalizada no diálogo e na discussão.

O pensamento sistêmico é especialmente propenso a evocar a defensividade em função de sua mensagem central, a de que nossas ações criam nossa realidade. Assim, uma equipe pode resistir a ver os problemas importantes de forma mais sistêmica. Fazê-lo implicaria o problema estar em nossas próprias políticas e estratégias - ou seja, "em nós" -, e não em forças fora de nosso controle. Vi muitas situações nas quais as equipes dizem "já estamos pensando de forma sistêmica", ou adotam uma visão sistêmica, mas nada fazem para colocá-la em prática, ou que simplesmente permanecem fiéis à visão de que "não há nada que possamos fazer, exceto lidar com esses problemas". Todas essas estratégias conseguem evitar o exame com seriedade de como suas próprias

ações podem estar criando os mesmos problemas que eles estão tentando tão arduamente resolver. Mais do que outras estruturas analíticas, o pensamento sistêmico exige equipes maduras, capazes de investigar problemas complexos e de conflito.

Por fim, a disciplina da aprendizagem em equipe, como qualquer outra disciplina, exige prática. Entretanto, é exatamente isso que falta nas equipes das organizações modernas. Imagine tentar montar uma excelente peça de teatro ou a apresentação de uma orquestra sinfônica sem antes ensaiar. Imagine um time de esportes que não treina. Na verdade, o processo pelo qual essas equipes aprendem é o movimento contínuo entre prática e desempenho, prática, desempenho, praticar novamente, desempenhar novamente. Estamos apenas começando a aprender a criar oportunidades análogas para a prática nas equipes gerenciais - alguns exemplos são dados a seguir e no capítulo sobre micromundos.

Apesar de sua importância, a aprendizagem em equipe continua muito pouco entendida. Até que sejamos capazes de descrever melhor o fenômeno, ele continuará sendo um mistério. Até que tenhamos uma teoria do que acontece quando as equipes aprendem (em oposição aos indivíduos na aprendizagem em equipe), não conseguiremos distinguir a inteligência do grupo do "pensamento em grupo", em que os indivíduos sucumbem às pressões do grupo através da aceitação. Até que haja métodos confiáveis para formar equipes capazes de aprender em conjunto, sua ocorrência continuará sendo fruto do acaso. Por isso o domínio da aprendizagem em equipe será uma etapa crítica no desenvolvimento de organizações que aprendem.

A disciplina da aprendizagem em equipe

Diálogo e discussão³

Em um livro notável, *Physics and Beyond: Encounters and Conversations*, Werner Heisenberg (formulador do famoso "Princípio da Incerteza", na física moderna) argumenta que "a ciência tem suas raízes nas conversações. A cooperação de diferentes pessoas pode culminar em resultados científicos da maior importância". Heisenberg recorda-se então de longas conversas com Pauli, Einstein, Bohr e as outras grandes figuras que destruíram e remodelaram a física tradicional na primeira metade deste século. Essas conversas, que, segundo Heisenberg, "tiveram um efeito duradouro sobre meus pensamentos", literalmente deram origem a muitas das teorias em razão das quais esses indivíduos vieram a se tornar famosos. As conversas de Heisenberg, recordadas com vívidos detalhes e emoções, ilustram o impressionante potencial da aprendizagem colaborativa - que, coletivamente, podemos ter mais novas ideias, sermos mais inteligentes do que poderíamos ser individualmente. O QI da equipe pode, potencialmente, ser muito maior do que o QI dos indivíduos.

Dadas as reflexões de Heisenberg, talvez não seja surpreendente o fato de que um importante colaborador da disciplina emergente da aprendizagem em equipe seja um físico contemporâneo, David Bohm. Bohm, um dos principais teóricos da física quântica, está desenvolvendo uma teoria e método de "diálogo", quando um grupo "torna-se aberto ao fluxo de uma inteligência maior". O diálogo, na verdade, é uma ideia muito antiga reverenciada pelos gregos antigos e praticada por muitas sociedades ditas "primitivas", como os índios norte-americanos. No entanto, perdeu-se no mundo moderno. Todos nós já experimentamos o

que é diálogo - em conversas especiais que começam a ter "vida própria", que nos levam em direções que jamais poderíamos ter imaginado ou planejado com antecedência. Mas essas experiências são raras, um produto da circunstância, e não do esforço sistemático e da prática disciplinada.

O trabalho recente de Bohm sobre a teoria e prática do diálogo representa uma síntese única de duas importantes correntes intelectuais subjacentes às disciplinas discutidas nos capítulos precedentes: a visão sistêmica ou holística da natureza, e as interações entre o nosso pensamento e os "modelos" internos com as nossas percepções e ações. "A teoria quântica", diz Bohm, "implica que o universo é basicamente um todo indivisível, embora, em uma escala maior, ele possa ser representado, de forma aproximada, como divisível em partes existentes separadas. Isso significa, em particular, que, em um nível de precisão da teoria quântica, o instrumento de observação e o objeto observado participam um do outro de forma irreduzível. Nesse nível, percepção e ação, portanto, não podem ser separadas."

Isso nos remete a algumas das principais características do pensamento sistêmico, as quais chamam a atenção para uma coisa, qual seja, como o que está acontecendo repetidas vezes é fruto de nossas próprias ações, guiadas por nossas percepções. A teoria da relatividade levanta questões semelhantes, como sugeriu Bohm em um livro de 1965, *The Special Theory of Relativity*.^{*4} Nesse livro, Bohm começou a conectar de forma mais explícita a perspectiva sistêmica e os modelos mentais. Argumentou, especialmente, que o propósito da ciência não era o "acúmulo de conhecimento" (afinal, todas as teorias científicas acabam sendo desmentidas), mas

* A tradução literal do título seria "A teoria especial da relatividade." (N. do T.)

sim a criação de "mapas mentais" que guiam e moldam a nossa percepção e ação, proporcionando uma constante "participação mútua entre natureza e consciência".

No entanto, a mais distinta contribuição de Bohm, que leva a novas ideias únicas sobre a aprendizagem em equipe, surge da visão do pensamento como "um fenômeno em grande parte coletivo". Bohm interessou-se relativamente cedo pela analogia entre as propriedades coletivas das partículas (por exemplo, os movimentos amplos do sistema de um "mar de elétrons") e a forma pela qual nosso pensamento funciona. Mais tarde, ele viu que esse tipo de analogia poderia lançar uma importante luz sobre o "caráter contraproducente do pensamento, como pode ser observado em quase todas as fases da vida." "Nosso pensamento é incoerente", afirma Bohm, "e o resultado contraproducente reside na raiz dos problemas do mundo." No entanto, segundo Bohm, já que o pensamento é em grande parte coletivo, não podemos aperfeiçoá-lo apenas individualmente. "Como no caso dos elétrons, é preciso ver o pensamento como um fenômeno sistêmico que surge de nossa forma de interação e discurso uns com os outros."

Existem dois tipos primários de discurso: diálogo e discussão. Ambos são importantes para uma equipe capaz do aprendizado generativo contínuo, mas seu poder reside na sua sinergia, que não tende a estar presente quando não se consideram as diferenças entre eles.

Bohm observa que a palavra "discussão" tem a mesma origem que percussão e concussão. Isto sugere algo como "um jogo de pingue-pongue em que ficamos jogando a bola um para o outro". Nesse jogo, o assunto de interesse comum pode ser analisado e dissecado a partir dos muitos pontos de vista trazidos pelos participantes. Isso certamente pode ser útil. Entretanto, o propósito de um jogo normalmente é "vencer", e nesse caso vencer significa

que a visão de uma pessoa será aceita pelo grupo. Pode-se ocasionalmente aceitar parte do ponto de vista de outra pessoa para fortalecer o seu, mas você fundamentalmente quer que a sua visão prevaleça. A ênfase sustentada em vencer, no entanto, não é compatível com dar prioridade à coerência e à verdade. Bohm sugere que o que precisamos para gerar essa mudança nas prioridades é o "diálogo", que é um meio de comunicação diferente.

Contrastando com a discussão, a palavra "diálogo" vem do grego *diálogos*. *Dia* significa através. *Logos* significa palavra ou, de forma mais abrangente, significado. Bohm sugere que o significado original de diálogo era "significado passando ou movendo-se através... um fluxo livre de significado entre as pessoas, no sentido de uma corrente que flui entre duas margens".⁵ No diálogo, argumenta Bohm, um grupo acessa um grande "conjunto de significado comum", que não pode ser acessado individualmente. "O todo organiza as partes", em vez de tentar encaixar as partes em um todo.

O propósito do diálogo é ir além de qualquer compreensão individual. "No diálogo, não estamos tentando vencer. Todos venceremos se estivermos fazendo de maneira correta." No diálogo, os indivíduos ganham novas perspectivas que não poderiam ser obtidas individualmente. "Começa a surgir um novo tipo de mentalidade, baseada no significado comum... As pessoas não estão mais em oposição, tampouco se pode dizer que estejam interagindo, mas sim participando desse conjunto de significado comum, que é capaz de desenvolvimento e mudança constantes.

No diálogo, um grupo explora questões difíceis e complexas de vários pontos de vista. Os indivíduos suspendem seus pressupostos, embora os comuniquem livremente. O resultado é uma livre exploração que traz à tona a total profundidade da experiência e do pensamento das pessoas, e ainda assim, pode ir além de suas visões individuais.

"O propósito do diálogo", sugere Bohm, "é revelar as incoerências do nosso pensamento." Existem três tipos de incoerência. "O pensamento nega que ele é participativo." O pensamento pára de acompanhar a realidade e "simplesmente segue em frente, como um programa". E o pensamento estabelece seu próprio padrão de referência para resolver problemas, problemas esses que, em primeira instância, contribuiu para criar.

A título de ilustração, vamos considerar o preconceito. Quando uma pessoa começa a aceitar um estereótipo de um grupo específico, esse "pensamento" toma-se um agente ativo, "participando" da definição de sua forma de interagir com outra pessoa que se enquadra nesse estereótipo. Por sua vez, o tom de sua interação influencia o comportamento da outra pessoa. A pessoa preconceituosa não consegue ver como esse preconceito molda o que ela "vê" e como ela age. De certa forma, se ela conseguisse, não seria mais preconceituosa. Para operar, o "pensamento" do preconceito precisa continuar oculto à pessoa que o detém.

"O pensamento se apresenta (fica em frente) a nós e finge que não representa." Somos como atores que esquecem que estão desempenhando um papel. Ficamos presos no teatro dos nossos pensamentos (as palavras "teatro" e "teoria" têm a mesma raiz - *theoria* - "olhar para"). E nesse momento, segundo Bohm, que o pensamento começa a ser "incoerente". "A realidade pode mudar, mas o teatro continua." Operamos no teatro, definindo problemas, tomando decisões, "resolvendo problemas", perdendo contato com a realidade maior a partir da qual o teatro é gerado.

O diálogo é uma forma de ajudar as pessoas a "verem a natureza representativa e participativa do pensamento [e]... a se tornarem mais sensíveis às incoerências de nossos pensamentos, também fazendo com que seja mais seguro reconhecer tais incoerências". No diálogo as pessoas tomam-se observadores do próprio pensamento.

O que elas observam é que o seu pensamento é ativo. Por exemplo, quando um conflito vem à tona em um diálogo, as pessoas provavelmente percebem que há uma tensão, mas a tensão surge, literalmente, dos nossos pensamentos. As pessoas dizem: "São os nossos pensamentos e a forma pela qual nos atemos a eles que entram em conflito, não nós". Assim que as pessoas veem a natureza participativa de seu pensamento, elas começam a se separar dele. Começam a assumir uma posição mais criativa e menos reativa a seu pensamento.

As pessoas envolvidas no diálogo começam também a observar a natureza coletiva do pensamento. Bohm afirma que "grande parte do pensamento é coletiva em sua origem. Cada indivíduo faz alguma coisa com ele", mas, de maneira geral, ele se origina coletivamente. "A linguagem, por exemplo, é inteiramente coletiva", afirma Bohm. "E sem a linguagem, não poderia haver o pensamento tal como o conhecemos." A maior parte dos nossos pressupostos foi adquirida do conjunto de pressupostos culturalmente aceitos. Poucos de nós aprendem realmente a "pensar por nós mesmos". Aquele que faz isso é certamente, como há muito tempo disse Emerson, "não compreendido".

Eles também começam a observar a diferença entre "pensar" como um processo contínuo, distinto dos "pensamentos", o resultado desse processo. Isso é muito importante, de acordo com Bohm, para começar a corrigir as incoerências em nossos pensamentos.

Se o pensamento coletivo é uma corrente contínua, os "pensamentos" são como folhas que flutuam na superfície da água que banha as margens. Coletamos as folhas, que experimentamos como "pensamentos". Percebemos equivocadamente os pensamentos como sendo nossos, pois não conseguimos ver o fluxo de pensamento coletivo do qual eles surgem.

No diálogo, as pessoas começam a ver a corrente que flui entre as margens. Começam a "participar desse conjunto de significado comum, que é capaz de constante desenvolvimento e mudança". Bohm acredita que os nossos processos normais de pensamento são como uma "rede grossa que filtra apenas os elementos maiores do rio". No diálogo, desenvolve-se um "tipo de sensibilidade" que transcende o que normalmente reconhecemos como pensamento. Essa sensibilidade é uma "rede fina" capaz de coletar os significados sutis no fluxo de pensamentos. Bohm acredita que essa sensibilidade está nas raízes da verdadeira inteligência.

Sendo assim, segundo Bohm, o aprendizado coletivo não é só possível, como também é vital para a realização dos potenciais da inteligência humana. "Através do diálogo, as pessoas podem se ajudar mutuamente a se conscientizar das incoerências nos pensamentos uns dos outros, e dessa forma o pensamento coletivo torna-se cada vez mais coerente (da palavra latina *cohaerere* - "ficar junto"). É difícil dar uma definição simples de coerência, além de simplesmente dizer que se pode senti-la como ordem, consistência, beleza ou harmonia.

O ponto principal, entretanto, é não lutar por um ideal de coerência abstrato. É melhor que todos os participantes trabalhem juntos para se tornarem sensíveis a todas as formas possíveis de incoerência. A incoerência pode ser indicada por contradições e confusão, porém mais basicamente é detectada pelo fato de o nosso pensamento estar produzindo consequências que na verdade não desejamos.

Bohm identifica três condições básicas necessárias ao diálogo:

1. Todos os participantes devem "suspender" seus pressupostos, literalmente colocando-os "como se estivessem suspensos diante de nós";

2. Todos os participantes devem encarar uns aos outros como colegas;
3. Deve haver um "facilitador" que "mantenha o contexto" do diálogo.

Essas condições contribuem para permitir o "livre fluxo de significado" passando entre os membros do grupo, diminuindo a resistência ao fluxo. Da mesma forma que a resistência em um circuito elétrico faz com que o fluxo da corrente gere calor (energia desperdiçada), o funcionamento normal de um grupo também dissipa energia. No diálogo, existe uma "energia fria, como um supercondutor". "Assuntos quentes", assuntos que, de outra forma, tomar-se-iam fonte de discordâncias emocionais, tomam-se discutíveis. E mais: tornam-se janelas para novas ideias mais profundas.

Suspendendo pressupostos. "Suspende" os pressupostos significa segurá-los "como se estivessem 'pendurados à sua frente', constantemente acessíveis ao questionamento e à observação". Isso não significa que temos de jogar fora nossos pressupostos, suprimi-los ou evitar sua expressão. Tampouco, de maneira alguma, significa que ter opiniões é "ruim" ou que devemos eliminar o subjetivismo. Ao contrário, significa estarmos conscientes dos nossos pressupostos e submetê-los a exame. Isso não pode ser feito se estivermos defendendo nossas opiniões. Tampouco pode ser feito se não tivermos consciência dos nossos pressupostos, ou de que nossas visões baseiam-se em *pressupostos*, em vez de fatos incontrovertidos.

Bohm argumenta que, uma vez que o indivíduo "se fecha numa posição" e decide que "é assim que tem de ser", o fluxo do diálogo fica bloqueado. Isso exige que se aja "no fio da navalha", como diz Bohm, pois "a mente quer continuar fugindo de ter que colocar

em suspenso seus pressupostos... a fim de adotar opiniões rígidas e não negociáveis que depois nos sentimos tentados a defender".

Por exemplo, em uma recente sessão de diálogo envolvendo uma equipe de alta gerência de uma empresa de tecnologia extremamente bem-sucedida (descrita detalhadamente a seguir), as pessoas perceberam uma profunda "cisão" na organização entre o departamento de P&D e todo o resto, uma cisão que se devia ao papel exaltado do P&D na empresa. Essa cisão tinha suas raízes na história da empresa, que envolvia uma cadeia de inovações radicais de produtos ao longo dos últimos trinta anos, o que a levava literalmente à posição de pioneira em vários novos produtos que acabaram se tomando padrões no setor. A inovação de produtos era o fundamento da reputação da empresa no mercado. Portanto, ninguém se considerava capaz de falar sobre a "cisão", embora estivesse criando muitos problemas. Fazê-lo poderia ter significado questionar o valor, há muito tempo acalentado, da liderança tecnológica e de dar aos engenheiros altamente criativos a autonomia de buscar suas visões de produtos. Além disso, a segunda pessoa mais importante no departamento de P&D estava presente à reunião.

Quando se discutiu a condição de "suspender todos os pressupostos", o responsável pelo marketing perguntou: "Todos os pressupostos?" Quando recebeu uma resposta positiva, ele pareceu perplexo. Mais tarde, com o andamento da sessão, ele reconheceu que tinha o pressuposto de que o departamento de P&D via-se como "mantenedor da chama" na organização, e presumia ainda que isso os tornava inabordáveis com relação a informações de mercado que poderiam influenciar o desenvolvimento de produtos. Isso levou o gerente de P&D a responder que ele também presumia que os outros o viam sob essa luz e que, para a surpresa de todos, achava que esse pressuposto limitava sua eficácia e a do

P&D da organização. Ambos compartilhavam desses pressupostos *como pressupostos*, não como fatos comprovados. O resultado é que o diálogo que se seguiu tomou-se uma impressionante exploração de visões sem precedentes em termos de imparcialidade e implicações estratégicas.

"Suspende os pressupostos" parece muito com ver "saltos de abstração" e "indagar sobre o raciocínio subjacente à abstração", habilidades básicas de reflexão e indagação desenvolvidas no Capítulo 9, "Modelos mentais". Porém, no diálogo, suspender os pressupostos deve ser uma ação coletiva. A disciplina da equipe para manter os pressupostos "suspensos" permite que os membros da equipe vejam seus pressupostos com mais clareza, pois é possível a cada um comparar os seus pressupostos com os dos outros. Segundo Bohm, suspender os pressupostos é difícil, "devido à própria natureza do pensamento. O pensamento nos ilude continuamente, levando-nos a uma visão de que 'é assim que as coisas são'." A disciplina da equipe para colocar os pressupostos em suspenso é o antídoto para essa ilusão.

Ver-se uns aos outros como colegas. O diálogo só pode ocorrer quando um grupo de pessoas se vê como colegas em uma busca mútua de novas ideias e clareza mais profunda. Pensar uns nos outros como colegas é importante, pois o pensamento é participativo. O ato consciente de pensar uns nos outros como colegas contribui para a interação como colegas. Isso pode parecer simples, mas pode fazer uma profunda diferença.

Ver-se mutuamente como colegas é essencial para estabelecer um tom positivo e compensar a vulnerabilidade gerada pelo diálogo. No diálogo as pessoas se sentem como se estivessem construindo alguma coisa, uma nova compreensão mais profunda. Entretanto, ver-se mutuamente como colegas e amigos, por mais que possa parecer simples, tem se provado algo extremamente

importante. Conversamos com os amigos de forma diferente da que conversamos com pessoas que não são nossos amigos. E interessante observar que, à medida que o diálogo se desenvolve, os membros da equipe verão o desenvolvimento desse sentimento de amizade mesmo em relação às pessoas com as quais não têm muito em comum. O que é necessário é essa *disposição* de considerar uns aos outros colegas. Além disso, há uma certa vulnerabilidade ao se colocar os pressupostos em suspenso. Tratar-se uns aos outros como colegas implica admitir um risco mútuo e estabelecer o senso de segurança para se enfrentar esse risco.

O coleguismo não significa que você precisa concordar ou compartilhar as mesmas visões. Ao contrário, a verdadeira capacidade de encarar os outros como colegas entra em ação quando existem diferenças de visão. É fácil sentir o espírito de coleguismo quando todos concordam. Quando existem discordâncias significativas, é mais difícil. Mas a recompensa é também muito maior. Optar por ver "adversários" como "colegas com visões diferentes" proporciona os maiores benefícios.

Bohm expressou dúvidas quanto à possibilidade de diálogo nas organizações devido à condição do coleguismo: "A hierarquia é antitética ao diálogo, e é difícil escapar à hierarquia nas organizações". Ele pergunta: "As pessoas em cargos de autoridade podem realmente se 'nivelar' com pessoas em cargos subordinados?" Essas perguntas têm várias implicações operacionais para as equipes organizacionais. Primeiro, todos os envolvidos devem realmente *desejar* mais os benefícios do diálogo do que se ater aos privilégios de seu cargo. Se uma pessoa está acostumada a fazer sua visão prevalecer porque é a mais sênior, então é preciso abrir mão desse privilégio no diálogo. Se uma pessoa está acostumada a reprimir suas visões porque ocupa um cargo inferior, então esta segurança de não se expor também precisa ser abandonada. Medo

e julgamento devem ser eliminados. O diálogo é "divertido"; exige a disposição de jogar com novas ideias, de examiná-las e testá-las. E quando nos preocupamos excessivamente com "quem disse o quê" ou "não falar nada estúpido", essa diversão desaparece.

Mesmo sendo preciso levar a sério essas condições, encontramos nas organizações várias equipes consistentemente dispostas ao desafio desde que saibam com antecedência o que se espera delas. No fundo, existe um anseio pelo diálogo, especialmente quando este está centrado em questões de suma importância para nós. Mas isso não significa que o diálogo seja sempre possível nas organizações. Se todos os participantes não estiverem dispostos a viver nas condições em que se suspendem os pressupostos e há o coleguismo, o diálogo não será possível.

Um facilitador que "mantém o contexto" do diálogo. Na ausência de um facilitador com as habilidades desenvolvidas, nossos hábitos nos impelem continuamente à discussão, afastando-nos do diálogo. Isso é especialmente verdadeiro nas etapas iniciais do desenvolvimento do diálogo como uma disciplina da equipe. Consideramos o que "se apresenta" em nossos pensamentos como algo literal, não uma representação. Acreditamos em nossas próprias visões e queremos que elas prevaleçam. Preocupamo-nos quando temos que suspender publicamente nossos pressupostos. Podemos até não ter certeza se é psicologicamente seguro colocar em suspenso "todos os pressupostos" - "Afinal, eu não deveria manter alguns pressupostos para não perder meu senso de identidade?"

O facilitador de uma sessão de diálogo desempenha muitas das funções de um bom "facilitador do processo". Dentre essas funções, estão ajudar as pessoas a manter o sentimento de propriedade do processo e dos resultados - somos responsáveis pelo que está acontecendo. Se as pessoas começarem a manifestar reservas.

afirmando que "isso ou aquilo" não nos deixa falar sobre algo, isso constitui um pressuposto que não foi colocado em suspenso. O facilitador também precisa manter o andamento do diálogo. Se alguém começar a desviar o processo para uma discussão quando na verdade este não é o propósito, isso deve ser identificado, além de se perguntar ao grupo se as condições para o diálogo continuam sendo cumpridas. O facilitador sempre vive uma situação tênue, entre ser conhecedor do processo e útil, e ao mesmo tempo não bancar o "especialista" ou "doutor", o que desviaria a atenção dos membros da equipe, assim como suas próprias ideias e responsabilidades.⁶

Entretanto, no diálogo o facilitador também desempenha outras funções. Sua compreensão do diálogo lhe permite influenciar o fluxo de desenvolvimento apenas pela sua participação. Por exemplo, depois que alguém faz uma observação, o facilitador pode dizer: "Mas o oposto também pode ser verdade". Além desses lembretes das condições para o diálogo, a participação do facilitador demonstra o diálogo. A arte do diálogo está em vivenciar o fluxo de significado e ver aquilo que precisa ser dito naquele momento. Assim como os quakers,* que orientam seus membros para que digam não simplesmente o que lhes vêm à cabeça mas apenas os pensamentos mais interessantes e entusiasmantes (e que fazem com que o falante trema com a necessidade de expressá-los), o facilitador só diz o que é necessário no momento. Isso aprofunda a noção de diálogo por parte dos outros mais do que qualquer explicação abstrata poderia.

A medida que as equipes adquirem experiência e habilidade no diálogo, o papel do facilitador torna-se menos crucial, e aos

* Nome popular dado aos membros da "Sociedade dos Amigos", grupo religioso cristão com suas origens no século XVI, na Europa. (*N. do E.*)

poucos ele pode se tomar apenas um dos participantes. O diálogo surge da "ausência de liderança" do grupo, uma vez que os membros da equipe desenvolveram habilidades e compreensão. Nas sociedades em que o diálogo é uma disciplina continuamente seguida, normalmente não existe a designação de um facilitador. Por exemplo, muitas tribos indígenas dos Estados Unidos cultivam o diálogo como uma arte sofisticada, sem facilitadores formais. Os xamãs e outros sábios desempenharam papéis especiais, mas o grupo era capaz de entrar em um diálogo por conta própria.

Equilibrando diálogo e discussão. Na aprendizagem em equipe, a discussão é a contraparte necessária do diálogo. Em uma discussão, apresentam-se e defendem-se visões diferentes e, como explicado anteriormente, isso pode prover uma análise útil de toda a situação. Em um diálogo diferentes visões são apresentadas como uma forma de se descobrir uma nova visão. Em uma discussão decisões são tomadas. Em um diálogo, exploram-se assuntos complexos. Quando uma equipe precisa chegar a um acordo e tomar decisões, é preciso haver discussão. Na base de uma análise com a qual todos concordam, é preciso ponderar as visões alternativas e selecionar uma visão preferida (que pode ser uma das alternativas originais ou uma nova visão que surge da discussão). Quando são produtivas, as discussões convergem para uma conclusão ou para um rumo de ação. Os diálogos, por outro lado, são divergentes; não buscam um acordo, mas uma compreensão mais rica de assuntos complexos. Tanto o diálogo quanto a discussão podem levar a novos rumos para a ação; mas as ações frequentemente são o foco de discussão, enquanto as novas ações surgem como subprodutos do diálogo.

Uma equipe que aprende domina o movimento de vaivém entre diálogo e discussão. As regras básicas são diferentes. As me-

tas são diferentes. Sem distingui-las, as equipes normalmente não conseguem ter nem diálogos nem discussões produtivas.

Desenvolve-se um relacionamento singular entre os membros da equipe que entram regularmente no diálogo. Desenvolve-se entre elas uma profunda compreensão que terá consequências sobre as discussões. Desenvolve-se uma rica compreensão da singularidade do ponto de vista de cada pessoa. E mais, os membros descobrem como a compreensão mais ampla surge da consideração "gentil" dos pontos de vista pessoais. Aprendem a dominar a arte de manter uma posição, em vez de "serem mantidos por suas posições". Quando é adequado defender um ponto de vista, eles o fazem com mais elegância e menos rigidez, ou seja, sem colocar "vencer" como prioridade número um.

Além disso, as habilidades que permitem o diálogo são, em grande parte, idênticas às habilidades que podem tornar as discussões produtivas ao invés de destrutivas. São as habilidades de indagação e reflexão, discutidas originalmente no Capítulo 9, "Modelos mentais". Na verdade, um dos motivos da grande importância do diálogo é que ele proporciona um ambiente seguro para o desenvolvimento dessas habilidades e para a descoberta do profundo aprendizado em grupo ao qual elas podem levar.

Reflexão, indagação e diálogo. No raciocínio de David Bohm, ouvimos ecos profundos da abordagem da "ciência da ação" que discutimos no Capítulo 9 - a importância de expormos as nossas visões a influências externas; e o problema de confundirmos nossos modelos mentais com a realidade. O que torna o trabalho de Bohm distinto é que ele está articulando uma "nova" visão do que pode acontecer em um grupo que transcende as deficiências identificadas pelos cientistas da ação. Além disso, o diálogo de Bohm é uma disciplina de equipe. Não se pode alcançá-lo individualmente.

Parte da visão do diálogo é o pressuposto de um "conjunto de significados maior" acessível apenas para um grupo. Essa ideia, embora inicialmente possa parecer radical, tem um profundo apelo intuitivo para os gerentes que há muito tempo cultivam os aspectos mais sutis da indagação coletiva e do desenvolvimento de um consenso.

Esses gerentes aprendem desde cedo a distinguir dois tipos de consenso: o consenso do tipo "fechar o foco", que busca o denominador comum em diversos pontos de vista individuais, e o consenso do tipo "ampliar o foco", que busca o quadro maior mais do que o ponto de vista individual. O primeiro tipo de consenso parte do "conteúdo" de nossas visões individuais - da descoberta de que parte da minha visão é compartilhada por você e pelos outros. Essa é a nossa "base comum", com a qual todos nós concordamos.

O segundo tipo de consenso parte da ideia de que cada um de nós tem uma "visão", uma forma de encarar a realidade. A visão de cada pessoa é uma perspectiva única de uma realidade mais ampla. Se eu puder ver com os seus olhos e você com os meus, cada um de nós verá algo que talvez não tivéssemos visto sozinhos.

Se o diálogo articula uma visão única da aprendizagem em equipe, as habilidades de reflexão e indagação podem ser essenciais para a percepção dessa visão. Assim como a visão pessoal serve como um alicerce para o desenvolvimento da visão compartilhada, as habilidades de reflexão e indagação também fornecem o alicerce para o diálogo e a discussão. O diálogo que se baseia nas habilidades de reflexão e indagação provavelmente é mais confiável e menos dependente das particularidades das circunstâncias, como, por exemplo, da química entre os membros da equipe.

Lidando com a "realidade atual": conflito e rotinas defensivas

Ao contrário do que diz o mito popular, as boas equipes não são caracterizadas pela ausência de conflito. Ao contrário, de acordo com minha experiência, um dos indicadores mais confiáveis de que uma equipe está continuamente aprendendo é o visível conflito de ideias. Nas grandes equipes o conflito toma-se produtivo. Pode haver, e muitas vezes haverá, conflito em tomo da visão. Na verdade, a essência do processo de "definição da visão" está no surgimento gradual de uma visão compartilhada a partir de visões pessoais diferentes. Mesmo quando as pessoas compartilham uma visão comum, podem existir muitas ideias diferentes sobre como concretizá-la. Quanto mais grandiosa a visão, maior nossa incerteza quanto a como a alcançaremos. O fluxo livre de ideias conflitantes é crucial para o pensamento criativo, para a descoberta de novas soluções que nenhum indivíduo teria conseguido isoladamente. O conflito toma-se, efetivamente, parte do diálogo contínuo.

Por outro lado, nas equipes medíocres, uma das duas condições normalmente cerca o conflito. Ou o conflito não aparece na superfície ou existe uma rígida polarização. Nas equipes "tranquilas na superfície", os membros acreditam que precisam suprimir suas visões conflitantes a fim de manter a unidade da equipe - se cada um dissesse o que pensa, a equipe seria dilacerada por diferenças irreconciliáveis. Na equipe polarizada, os gerentes "expressam" o que pensam, mas as visões conflitantes estão profundamente enraizadas. Todos conhecem o ponto de vista dos outros e há pouco movimento.

Durante mais de 40 anos, Chris Argyris e seus colegas estudaram o dilema dos motivos pelos quais gerentes brilhantes e capazes muitas vezes não conseguem aprender de forma eficaz em equi-

pes gerenciais. Seu trabalho sugere que a diferença entre equipes excelentes e equipes medíocres está em sua forma de enfrentar o conflito e lidar com a postura de defesa que invariavelmente cerca o conflito. "Somos programados para criar rotinas defensivas", afirma Argyris, "e disfarçá-las com outras rotinas defensivas... Essa programação ocorre cedo em nossas vidas."⁷

As rotinas defensivas, como observamos no Capítulo 9, "Modelos mentais", são hábitos arraigados que usamos para nos proteger do constrangimento e da ameaça que decorrem da exposição dos nossos pensamentos. As rotinas defensivas formam uma espécie de escudo protetor em torno de nossos pressupostos mais profundos, defendendo-nos da dor, mas também nos impedindo de conhecer as suas causas. A fonte das rotinas defensivas, segundo Argyris, não é a crença em nossas visões nem o desejo de preservar as relações sociais, como podemos dizer a nós mesmos, mas o medo de expor o pensamento que está por trás de nossas visões. "O raciocínio defensivo", diz Argyris, "... nos protege de aprender a validade do nosso raciocínio."⁸ Para a maioria de nós, expor nosso raciocínio é ameaçador, pois temos medo que as pessoas encontrem erros nele. A ameaça que se percebe na exposição de nossos pensamentos começa desde cedo nas nossas vidas e, para a maioria de nós, é constantemente reforçada na escola - lembre-se do trauma de ser chamado e não ter a "resposta certa" - e mais tarde no trabalho.

As rotinas defensivas são tão diversas e tão comuns que normalmente passam despercebidas. Dizemos: "É uma ideia muito interessante" quando não temos intenção de falar a sério sobre ela. Confrontamos intencionalmente uma pessoa para reprimir uma ideia, para evitar ter que considerá-la. Ou, na tentativa de ser útil, protegemos alguém das críticas, mas também nos protegemos do envolvimento em problemas difíceis. Quando surge um

problema difícil, mudamos de assunto pretensamente em respeito às "boas maneiras".

Um CEO rigoroso lamentou recentemente a ausência de "verdadeiros líderes" em sua organização. Ele acreditava que sua empresa estava repleta de pessoas complacentes, e não de visionários comprometidos. Isso era especialmente frustrante para um homem que se considera um comunicador competente e disposto a correr riscos. Na verdade, ele é tão brilhante na expressão de sua visão que intimida todos à sua volta. Consequentemente, sua visão raramente é desafiada em público. As pessoas aprenderam a não expressar suas próprias visões e pontos de vista perto dele. Embora não quisesse ver seu próprio rigor como uma estratégia defensiva, se analisasse cuidadosamente, veria que as coisas funcionam exatamente dessa forma.

As rotinas defensivas mais eficazes, como a do CEO rigoroso, são as que não conseguimos ver. Ostensivamente, o CEO esperava provocar os outros a expressar seus próprios pensamentos. Mas seu comportamento avassalador impedia que as pessoas fizessem isso, protegendo suas próprias visões de qualquer desafio. Se expressa como uma estratégia consciente, sua defesa seria transparente: "Mantenho as pessoas na defensiva através da intimidação, para que não confrontem minhas ideias". Se o CEO visse sua estratégia apresentada nesses termos simples, certamente a abandonaria. O fato de permanecer oculta para ele mantém essa estratégia em funcionamento.

Os problemas causados pelas rotinas defensivas pioram nas organizações em que ter uma compreensão incompleta ou incorreta é sinal de fraqueza ou, pior, de incompetência. Bem no fundo dos modelos mentais dos gerentes de muitas organizações, existe a crença de que os gerentes devem saber o que está acontecendo. E simplesmente inaceitável que os gerentes ajam como se não co-

nhecessem a causa de um problema. Os que alcançam posições de nível sênior são especialistas em aparentar saber o que está se passando, e os que pretendem alcançar essas posições aprendem muito cedo a desenvolver um ar de confiança em seu conhecimento.

Os gerentes que intemalizam esse modelo mental classificam-se em dois tipos. Alguns realmente intemalizam esse ar de confiança e simplesmente acreditam que sabem as respostas para os problemas mais importantes. Entretanto, para proteger essa crença, precisam se fechar às visões alternativas e se tomar não influenciáveis. Acreditam que, para se manter confiantes, precisam manter-se rígidos. Outros acreditam que o que se espera deles é que saibam qual é a causa dos problemas importantes mas, no fundo, reconhecem a incerteza das suas soluções. Seu papel é o de manter a fachada de confiança e camuflar sua ignorância. Seja qual for a posição em que se encontrem, os gerentes que assumem a responsabilidade de ter de conhecer todas as respostas se tornam altamente competentes nas rotinas defensivas que preservem sua aura de profissionais capazes de tomar decisões eficazes, ocultando o pensamento subjacente a essas decisões.

Essa posição defensiva torna-se uma parte aceita da cultura organizacional. Argyris diz que "sempre que pergunto a alguém... o que os leva a fazer jogos políticos na organização? A resposta é que essa é a natureza humana e a natureza das organizações... Nós somos os portadores das rotinas defensivas e as organizações são as hospedeiras. Quando são infectadas, as organizações também se tomam portadoras".⁹

As equipes são microcosmos da organização maior, e, portanto, não é surpreendente o fato de que os padrões defensivos característicos da organização maior sejam incorporados à equipe. Na verdade, as rotinas defensivas bloqueiam o fluxo de energia de uma equipe que poderia cooperar em prol de uma visão comum.

Os membros da equipe presos em suas rotinas defensivas sentem-nas como muros - obstáculos e armadilhas que impedem o aprendizado coletivo.

Para ver como surgem as rotinas defensivas sutis de uma equipe, considere o caso de produtos da ATP: uma divisão jovem de uma empresa inovadora e altamente descentralizada. (Os nomes da empresa e das pessoas foram trocados.) Jim Tabor, 33 anos, presidente de divisão, estava profundamente comprometido com os valores de liberdade e autonomia local da empresa. Acreditava veementemente nos produtos da ATP, baseados em uma nova tecnologia de placas de circuitos impressos. Era um profissional extremamente entusiasmado, um líder natural de seus funcionários. Por sua vez, os membros de sua equipe trabalhavam horas a fio e compartilhavam seu entusiasmo pelos potenciais clientes.

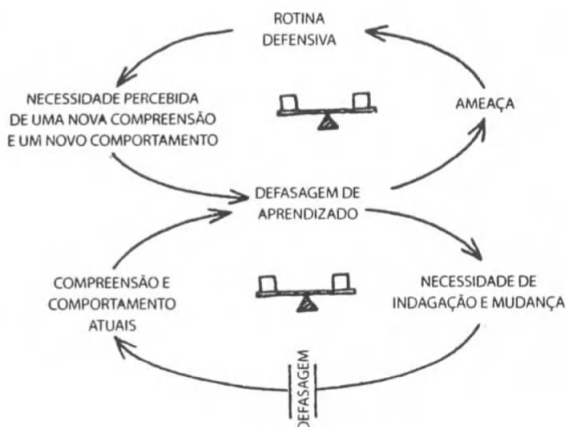
Seus esforços foram recompensados com vários anos de crescimento rápido (30 a 50 por cento ao ano) nos pedidos, alcançando vendas de US\$ 50 milhões em 1994. Entretanto, 1995 presenciou um colapso desastroso dos pedidos.¹⁰ Dois grandes fabricantes de minicomputadores acreditaram tanto na tecnologia da ATP que projetaram novas linhas de hardware com placas da ATP já incorporadas. Mas, quando ocorreu a queda no setor de minicomputadores em 1995, essas indústrias interromperam o trabalho nas linhas novas, deixando a ATP com uma defasagem de 50 por cento com relação às projeções de pedidos. A empresa não se recuperou em 1996. Jim Tabor foi afastado da posição de presidente de divisão, embora continuasse como gerente de engenharia.

O que deu errado na ATP? Devido ao seu entusiasmo, a gerência da ATP fechara-se em uma estratégia internamente inconsistente. A equipe estabelecera metas de crescimento agressivas, em parte para agradar a gerência da empresa, mas também porque acreditava em seu produto. A busca dessas metas criara fortes pres-

sões sobre a equipe de vendas, que reagiu desenvolvendo grandes relacionamentos com alguns clientes principais, dos quais a ATP tornara-se altamente dependente. Quando alguns desses clientes começaram a ter os próprios problemas, a ATP foi condenada.

Por que a equipe gerencial da ATP sancionou uma estratégia que tornou a divisão tão vulnerável? Por que a liderança da empresa não interveio insistindo que os gerentes da jovem divisão diversificassem sua base de clientes? A essência do problema foi um conjunto de rotinas defensivas, incorporadas a uma estrutura baseada na "transferência de responsabilidade".

Como diz Argyris, as rotinas defensivas são uma resposta a um problema; nesse caso, o problema é uma necessidade de aprender, decorrente de uma "defasagem de aprendizado" entre o que se sabe e o que é necessário saber. A "solução fundamental" é a indagação, que resulta em uma nova compreensão e um novo comportamento, ou seja, o aprendizado. Mas a necessidade de aprendizado também cria uma ameaça. As pessoas e equipes respondem defensivamente à ameaça. Isso leva à "solução sintomática": rotinas defensivas que eliminam a defasagem de aprendizado, reduzindo a *necessidade percebida* de uma nova compreensão e um novo comportamento.



Todos os principais atores na ATP foram capturados por suas próprias rotinas defensivas. Vários gerentes da ATP expressaram sua preocupação com a dependência em uma base limitada de clientes. Quando o problema foi levantado nas reuniões de equipe, todos concordaram que se tratava de um problema. Mas ninguém fez coisa alguma, porque todos estavam ocupados demais. Impulsionados por suas metas desafiadoras de crescimento, os gerentes da ATP expandiram agressivamente a capacidade de produção e criaram pressões poderosas para a busca de novos pedidos, independentemente da origem delas.

Os gerentes da empresa a quem Tabor se reportava foram capturados por uma situação semelhante. Eles também tinham uma preocupação com a base limitada de clientes da ATP. Privadamente, alguns dos gerentes da empresa questionavam a habilidade de Tabor de preparar a empresa para o crescimento a longo prazo. Mas esses mesmos executivos também acreditavam veementemente em uma filosofia corporativa de não minar a autoridade dos presidentes de divisão de administrar seus próprios negócios. Não estavam certos de como levantar seus questionamentos sem parecerem descomprometidos com a liderança de Tabor, e assim faziam apenas comentários indiretos ou ficavam quietos.

Do outro lado da mesa, Jim Tabor tinha suas próprias perguntas, mas era reticente em levantá-las nas reuniões com seus superiores. Nunca havia sido presidente de divisão. Estava ansioso para comprovar suas habilidades. Ele acreditava profundamente no potencial da empresa e sentia-se comprometido com seus gerentes na ATP. Não queria desapontá-los, exatamente como não queria desapontar seus superiores. Portanto, não conversou sobre o próprio desconforto em relação às metas agressivas de crescimento que a ATP estabeleceria.

Os conflitos entre a gerência da ATP, a gerência da empresa e Tabor estavam submersos em rotinas defensivas e, consequentemente, nunca foram resolvidos. Dentro da equipe, os questionamentos sobre a estratégia básica da empresa estavam perdidos nas pressões para cumprir as metas ditadas pela estratégia. Os superiores de Tabor queriam oferecer ajuda, mas também não desejavam parecer descomprometidos. Tabor precisava de ajuda, mas também não queria aparentar falta de confiança. Por trás do apoio mútuo superficial, da camaradagem e do espírito "todos por um", existiam formas de lidar com o conflito que geraram resultados contrários aos pretendidos por todos.

Quanto mais eficazes são as rotinas defensivas, melhor elas ocultam os problemas subjacentes, menos esses problemas são enfrentados com eficácia, e mais eles tendem a se agravar. A necessidade real de aprender não desapareceu na ATP. Ao evitar os problemas reais, como construir uma base abrangente de clientes, eles permitiram que os problemas se agravassem. Como em todas as estruturas em que se transfere a responsabilidade, quanto mais as equipes apelam para as rotinas defensivas, mais passam a confiar nelas. "O paradoxo", escreve Argyris, "é que, quando (as rotinas defensivas) são bem-sucedidas em impedir o sofrimento imediato, as rotinas defensivas também nos impedem de aprender como reduzir a causa do sofrimento."¹¹

Como Argyris também costuma dizer, as rotinas defensivas são "autobloqueadoras", ocultam sua própria existência. Isso ganha volume porque temos normas sociais que dizem que *devemos* ser abertos e que ser defensivo é ruim. Isso dificulta a identificação de rotinas defensivas, mesmo quando sabemos que estamos sendo defensivos. Se os superiores de Tabor tivessem expressado explicitamente suas estratégias, elas soariam mais ou menos assim: "Estamos evitando questionar as habilidades de Jim para não ter

que enfrentar um possível conflito e para manter uma atitude aparente de apoio". Se tivessem expressado essa estratégia, certamente a teriam evitado deliberadamente. Da mesma forma, se Tabor tivesse dito: "Estou evitando expressar minhas dúvidas sobre como estamos gerenciando a situação porque tenho medo de que isso possa me fazer parecer fraco ou incompetente", sua estratégia defensiva seria insustentável. Mas ninguém expressou esses sentimentos pelos mesmos medos básicos que fizeram com que todos adotassem essas rotinas defensivas no início.

Se não é possível expressar facilmente suas rotinas defensivas, onde está a alavancagem para reduzi-las? Na maioria das estruturas de transferência de responsabilidade há duas possíveis áreas de alavancagem: (1) enfraquecer a solução sintomática e (2) fortalecer a solução fundamental. Uma forma de enfraquecer a solução sintomática é diminuir a ameaça emocional que precipita inicialmente a resposta defensiva. Por exemplo, se Tabor se sentisse confortável com a possibilidade de admitir sua incerteza diante de seus superiores ou se eles se sentissem confortáveis em levantar suas dúvidas, ambos teriam sido menos propensos a evitar o questionamento dos fundamentos da estratégia da ATP.¹² Aprender como lidar com as rotinas defensivas quando elas surgem também enfraqueceria a solução sintomática. Para manter seu poder, as rotinas defensivas devem permanecer indiscutíveis. As equipes só são bloqueadas por suas rotinas defensivas quando fingem que não adotam rotinas defensivas, que tudo está bem e que podem conversar sobre "qualquer coisa".

Mas como tomar as rotinas defensivas discutíveis é um desafio. Tentar "corrigir" a rotina defensiva de uma outra pessoa é quase sempre uma garantia de um tiro que sairá pela culatra. Por exemplo, tente perguntar a alguém por que está se comportando de forma tão defensiva. Universalmente, a primeira resposta é

um protesto: "Quem? Eu? Não estou me comportando de forma defensiva!" Ao concentrar a atenção na outra pessoa, o "confrontador" abstém-se de qualquer responsabilidade sobre a situação. São sempre necessárias duas (ou mais) pessoas para se dançar. Quando percebemos que existe uma rotina defensiva, é bem possível que sejamos parte dela. Gerentes competentes aprendem a enfrentar a defensividade sem produzir mais defensividade.

Eles o fazem pela autorrevelação e indagação sobre as causas das próprias defensividades. Por exemplo, talvez digam algo como "Notei que estou me sentindo ameaçado por essa nova proposta. Talvez você também esteja. Será que você poderia me ajudar a descobrir de onde vem esse desconforto?" Ou "Será que o que estou dizendo faz sentido? Acho que a forma como estou me comunicando me faz parecer fechado e inflexível em relação a esse assunto. Mas gostaria de ouvir o seu ponto de vista para que possamos chegar a um quadro mais objetivo". (Obviamente, é o espírito das declarações e não o seu conteúdo específico que importa.) Ambas as declarações identificam a experiência de desconforto do orador e convidam a uma indagação conjunta sobre as suas causas.

As habilidades que diminuem a tensão das rotinas defensivas são, em essência, as mesmas habilidades que fortalecem a "solução fundamental" na estrutura de transferência de responsabilidade - as habilidades de reflexão e indagação mútua. A indagação eficaz das causas dos problemas existentes - ou seja, indagar visando revelar suas próprias premissas e seu raciocínio, abri-las à influência de outras pessoas e encorajá-las a fazer o mesmo - diminui a probabilidade de existência das rotinas defensivas.¹³

Apesar de as rotinas defensivas poderem se tomar especialmente perniciosas em uma equipe, por outro lado, as equipes têm capacidades especiais de transcender a defensividade - se houver um

comprometimento verdadeiro com a aprendizagem. O que é preciso - e isso não é uma surpresa - é uma visão do que realmente queremos, tanto em termos de resultados da empresa quanto de como queremos trabalhar em conjunto, e um compromisso implacável com a expressão verdadeira da nossa "realidade atual". Nesse sentido, a aprendizagem em equipe e o desenvolvimento de uma visão compartilhada são disciplinas irmãs. Elas evoluem naturalmente juntas, visando criar a "tensão criativa" em uma equipe.

Na presença de uma visão verdadeiramente compartilhada, as rotinas defensivas tomam-se apenas mais um aspecto da "realidade atual". Como os "conflitos estruturais" discutidos no capítulo sobre domínio pessoal, elas derivam seu poder do fato de não serem identificadas. Uma equipe comprometida com a verdade tem poderes especiais de expor e identificar sua própria defensividade. Assim, as rotinas defensivas podem realmente se tornar uma fonte de energia, e não de inércia.

As rotinas defensivas podem se transformar em surpreendentes aliadas em prol do desenvolvimento de uma equipe que aprende, ao sinalizar quando o aprendizado não está ocorrendo. A maioria de nós sabe quando está sendo defensiva, mesmo quando não conseguimos identificar inteiramente a origem ou padrão da nossa defensividade. Se você pensar no assunto verá que uma das habilidades mais úteis de uma equipe que aprende seria a capacidade de identificar quando as pessoas não estão refletindo sobre suas próprias premissas, quando não estão indagando sobre a linha de raciocínio dos outros integrantes da equipe, quando não estão expondo suas ideias de uma forma que encoraje as outras pessoas a indagar sobre elas. Quando nos sentimos defensivos, buscando evitar um problema, pensando que precisamos proteger alguém ou a nós mesmos - esses são sinais tangíveis que podem ser usados para restabelecer um clima de aprendizado. Mas

precisamos aprender a reconhecer os sinais e identificar a defensividade sem provocá-la.

As rotinas defensivas podem sinalizar problemas especialmente difíceis ou importantes. Frequentemente, quanto mais forte é a defensividade, mais importante é o problema em torno do qual as pessoas estão defendendo ou protegendo suas visões. Se puderem ser expressas produtivamente, essas visões talvez proporcionem janelas para as pessoas observarem o pensamento umas das outras. Quando a defensividade é acompanhada de uma dose de autorrevelação, equilibrando indagação e argumentação, os membros da equipe começam a ver o pensamento uns dos outros de uma forma mais clara.

Finalmente, à medida que aprendem a trabalhar com e não contra suas rotinas defensivas, os membros da equipe ganham confiança de que "são senhores da sua defensividade". As rotinas defensivas enfraquecem os membros da equipe. Elas drenam sua energia e minam seu espírito. Quando a equipe percebe que está transcendendo os obstáculos que estavam impedindo o aprendizado, obstáculos que muitos consideravam inevitáveis - como observou Argyris, "a natureza das organizações" -, ela ganha uma experiência tangível de que pode ter o poder de mudar muitos aspectos da sua realidade.

Nos tempos medievais, a alquimia era um símbolo de transformação do que é mais comum (chumbo) no que é mais precioso (ouro). Da mesma forma as equipes que aprendem praticam uma forma especial de alquimia, a transformação do conflito - potencialmente gerador de discórdia - e da defensividade em aprendizado. Elas fazem isso através da sua visão e habilidade. Através do diálogo, os membros da equipe ganham experiência tangível da inteligência maior que podem utilizar. Essa experiência fortalece a visão dos membros da equipe de como eles podem funcionar.

Mas, se a equipe não desenvolver a habilidade de enxergar em vez de ocultar a realidade atual, sua capacidade de aprendizagem não será confiável. Sem habilidades de reflexão e indagação, a equipe desviará seu curso quando surgir a defensividade - sua aprendizagem dependerá das circunstâncias.

Não é a ausência da defensividade que caracteriza as equipes que aprendem, mas a forma de encarar as defensividades. Uma equipe comprometida com a aprendizagem deve estar comprometida não só em dizer a verdade sobre o que está acontecendo "lá fora", na sua realidade dos seus negócios, mas também com o que está acontecendo "aqui dentro", dentro da própria equipe. Para ver a realidade mais claramente é preciso ver também nossas estratégias para ocultar a realidade.

A força e as novas ideias que começam a surgir quando isso acontece são consideráveis. Na verdade, as rotinas defensivas são como cofres dentro dos quais "trancamos" energia que poderia ser direcionada à aprendizagem coletiva. Quando se "destranca" a defensividade, essas novas ideias e essa energia são liberadas, tomando-se disponíveis ao desenvolvimento de uma compreensão compartilhada e evoluindo em direção ao que os integrantes da equipe querem realmente criar.

O elo perdido: prática

Nunca é demais reafirmar que a aprendizagem em equipe é uma habilidade de equipe. Um grupo de pessoas talentosas dispostas a aprender não produzirá necessariamente uma equipe que aprende, assim como um grupo de atletas talentosos não formará necessariamente um grande time. As equipes que aprendem costumam aprender em conjunto.

No mínimo, as habilidades de equipe são mais difíceis de desenvolver do que as individuais. É por isso que as equipes que aprendem precisam de "campos de prática", formas de prática conjunta para que possam desenvolver suas habilidades coletivas de aprendizagem. A ausência praticamente total de "prática" ou "ensaio" significativo é provavelmente o fator predominante que impede a maioria das equipes gerenciais de serem unidades eficazes de aprendizagem.

O que é "prática" exatamente? Donald Schon, em seu livro *The Reflective Practitioner** identifica os princípios essenciais da prática como uma experimentação em um "mundo virtual". O mundo virtual é uma "representação construída do mundo real". Ele pode ser tão simples quanto o desenho de um arquiteto:

Aqui eles podem desenhar e conversar sobre seus movimentos em uma linguagem espacial/prática, desenhando figuras que representam as formas de um prédio na localidade real. Como o desenho revela qualidades e relações até então não imaginadas, os movimentos podem funcionar como experimentos... (descobrimos) que o formato do prédio não se adapta à inclinação do terreno e... que as salas de aula são pequenas demais na escala.¹⁴

A essência de um mundo virtual é a liberdade de experimentação que ele permite. O ritmo da ação pode ser retardado ou acelerado. Fenômenos que ocorrem muito rapidamente podem ser subdivididos no tempo, para que possam ser estudados mais cuidadosamente. Fenômenos que ocorrem em períodos muito

A tradução literal do título seria "O praticante reflexivo". (N. do E.).

prolongados de tempo podem ser acelerados para que se possam ver mais claramente as consequências de determinadas atitudes. Nenhuma atitude é irreversível. Ações que não podem ser revertidas ou desfeitas e refeitas no ambiente real podem ser refeitas inúmeras vezes. Mudanças no ambiente podem ser eliminadas, completa ou parcialmente. A complexidade pode ser simplificada, desassociando-se variáveis inter-relacionadas na realidade.

As manipulações que Schön descreve nos mundos virtuais dos arquitetos e outros profissionais correspondem precisamente ao que acontece no treino de um time de basquete ou no ensaio de uma orquestra sinfônica. O ritmo da ação varia - diminuindo o ritmo da música, assistindo aos jogos em câmara lenta. Os componentes são isolados e a complexidade, simplificada - executando-se trechos isolados da música, fazendo-se jogadas sem o adversário. Eles revertem o que é, nas apresentações reais, irreversível - tocam o mesmo trecho uma vez atrás da outra, reveem a jogada inúmeras vezes.

É interessante observar que os poucos exemplos de equipes que aprendem consistentemente durante um longo período de tempo aparentemente ocorrem em ambientes que adotam mundos virtuais eficazes. Por exemplo, a propaganda moderna se baseia no conceito de uma equipe criativa, na qual o supervisor da conta, o diretor de arte e os redatores trabalham juntos, frequentemente durante anos. Essas equipes são tão próximas que é comum que seus integrantes mudem de agência juntos, em vez de se separarem da equipe. O que toma as equipes de propaganda especiais é o fato de praticarem em conjunto, de uma forma tão consistente e intensa quanto os jogadores de um time de basquete. Eles fazem brainstorming de ideias e depois as experimentam, testando-as em

storyboards* ou protótipos e até apresentando-as - primeiro para os altos funcionários da agência e, em seguida, para o cliente.

A aprendizagem da equipe exige esse tipo de prática regular. Mas as equipes gerenciais, de maneira geral, estão privadas dela. É verdade que elas têm as discussões intelectuais abstratas sobre as ideias, e que muitos membros da equipe acabam conhecendo as opiniões intelectuais de seus companheiros, até bem demais. Mas não há nada que se pareça com storyboards ou ensaios. O principal produto do trabalho da equipe são decisões sobre situações específicas, em geral discutidas e decididas em momentos de grande pressão, e cada decisão se transforma em decisão final assim que é tomada. Não há experimentação com as decisões; pior ainda: há poucas oportunidades para avaliações ponderadas sobre o bom senso de diferentes decisões, e não há oportunidades de se dar um passo atrás como uma equipe, e refletir sobre como seria possível chegarmos juntos a decisões melhores.

Aprendendo a "praticar"

Hoje, a disciplina da aprendizagem em equipe está, acredito eu, à beira de uma inovação, pois estamos aprendendo gradativamente a "praticar". Em especial, a criação de "campos de prática" distintos está se desenvolvendo, de modo que a equipe possa começar a aprimorar sua habilidade conjunta de promover um QI da equipe superior aos QIs individuais. Isso também envolve a criação de "laboratórios de aprendizado" e "micromundos", ambientes baseados em softwares de computador nos quais a

* Storyboards são ilustrações do roteiro geralmente utilizadas para filmes, detalhando as falas e a imagem das cenas a serem gravadas, com a aparência de uma história em quadrinhos. (*N. do E.*)

aprendizagem em equipe se confronta com a dinâmica de realidades complexas da empresa. (Veja os Capítulos 14 e 15 para mais informações sobre "campos de prática" e infraestruturas de aprendizagem.)

As sessões de diálogo permitem que uma equipe se reúna para praticar" o diálogo e desenvolver as habilidades necessárias para promovê-lo. As condições básicas para uma sessão como essas incluem:

1. A participação de todos os integrantes da "equipe" (os que precisam uns dos outros para agir) conjuntamente.
2. Uma explicação das regras básicas do diálogo.
3. O reforço dessas regras básicas para que, se alguém se sentir incapaz de "suspender" suas premissas, a equipe saiba que está "discutindo", e não "dialogando".
4. Possibilitar ou, na verdade, encorajar os integrantes da equipe a levantarem as questões mais difíceis, sutis e conflitantes que sejam essenciais ao trabalho da equipe.

Pensamos nas sessões de diálogo como "prática" porque são projetadas para promover as habilidades de equipe. Contudo, os resultados práticos dessas sessões podem ser significativos.

Recentemente, a equipe gerencial da DataQuest Drives, uma das empresas líderes na fabricação de unidades de disco e outros periféricos para computadores, realizou uma dessas sessões.¹⁵ Como mencionamos anteriormente, a DataQuest é uma empresa com uma sólida imagem de mercado com relação à inovação tecnológica. Além de ser dominada internamente pelo P&D, o carismático fundador da empresa aposentou-se recentemente depois de guiar o crescimento bem-sucedido da DataQuest por mais de trinta anos. Após um ano sob o comando da nova gerência e

sucessos em alguns aspectos, as coisas degingolaram. John MacCarthy, novo presidente da empresa, enfrentou o desafio amedrontador de ocupar o lugar de um mito, enfrentando condições nos negócios muito mais difíceis do que o mito jamais precisou enfrentar (todo o mercado foi reconstruído) e com uma equipe de profissionais competentes que ainda não havia começado a trabalhar como equipe.

Em meio ao processo de uma tumultuada reorganização, a equipe gerencial de MacCarthy reuniu-se durante dois dias com o seguinte convite do presidente:

MEMORANDO PARA:

De: John MacCarthy

ASSUNTO: Reunião Especial

Como todos já sabem, estamos acelerando o processo de mudança e preciso de suas contribuições para concluir nossas estratégias e planos de implementação. Acredito que haja uma oportunidade de melhorarmos nossa compreensão e nossas formas de implementar mudanças.

A sessão pretende ser a primeira de uma série de diálogos que nos ajudem a esclarecer as premissas, programas e responsabilidades subjacentes à implementação de nossas principais estratégias. Acreditamos que somente através da participação de um grupo maior poderemos executar nossas mudanças e programas de uma forma coerente e sem ambiguidades. O objetivo dessa sessão de dois dias é compreender as visões de cada um de nós, analisando os grandes problemas que estamos enfrentando atualmente.

Esta sessão não é uma tentativa de tomar decisões, mas um lugar para examinar diretrizes e premissas subjacentes a elas.

Nós temos uma segunda meta. Trata-se de nos reunirmos como colegas, deixando do lado de fora da porta nossas funções e cargos. Neste diálogo, devemos nos considerar iguais, pessoas que têm um conhecimento substancial das situações que estamos analisando.

Estamos vendo essa reunião como o primeiro passo em direção ao estabelecimento de um diálogo contínuo e substancial entre nós. Nossa experiência começa a mostrar que o engajamento no diálogo exige prática e esperamos aprender a como fazer isso nessa sessão. Várias regras básicas são úteis, e contamos com a sua participação, seguindo as regras o máximo possível.

Regras básicas sugeridas

1. Suspensão das premissas. Normalmente, as pessoas adotam uma posição e a defendem, agarrando-se a ela. Outras assumem posições opostas, gerando polarização. Nesta sessão gostaríamos de examinar algumas de nossas premissas subjacentes à nossa diretriz e estratégia, sem buscar defendê-las.
2. Agir como colegas. Estamos pedindo às pessoas que deixem seus cargos do lado de fora da porta. Não haverá hierarquia especial nesta reunião, exceto pelo facilitador, que, esperamos, nos manterá nos trilhos.
3. Manter o espírito da indagação. Gostaríamos que as pessoas explorassem o pensamento que está por trás das suas visões, suas premissas mais profundas e as evidências que as levaram a essas premissas. Assim,

é justo começar fazendo perguntas como "O que o levou a dizer ou a acreditar nisso?" ou "O que faz você perguntar sobre isto?"

Durante os dois dias, muitos assuntos anteriormente proibidos foram expressos, obstáculos à comunicação foram eliminados e abismos foram preenchidos. Nenhum relacionamento foi mais importante para a organização do que o que se travou entre P&D e Marketing e Vendas.

Joe Grauweiler, chefe da área de P&D, e Charlie Smyth, chefe da área de Marketing e Vendas, mantiveram um relacionamento amigável porém distante nos últimos dez anos. Ambos tinham um imenso orgulho das conquistas da DataQuest. Ambos acreditavam piamente em seu compromisso com a "gerência participativa" e em seus ideais relacionados às pessoas e à organização. Contudo, ambos foram capturados em um conflito que simboliza as forças que estão impedindo o crescimento contínuo da DataQuest Drives. O pessoal de P&D é visto como artistas, designers, criadores. O marketing se vê e é visto pelos outros como "a grande escória", pois atua no submundo das negociações com revendedores sem escrúpulos (que não têm a mínima lealdade com a DataQuest), dos descontos e dos clientes furiosos.

As "duas culturas" de P&D e Marketing refletem-se em inúmeros conflitos organizacionais. Por exemplo, tanto Grauweiler quanto Smyth têm seus próprios orçamentos de produtos. O de Grauweiler destina-se ao desenvolvimento de novos produtos. O de Smyth destina-se a aquisições, à compra de empresas menores cujos produtos contribuem para tomar a DataQuest, aos olhos de Smyth, mais competitiva no mercado. Não existe um plano integrado de produtos unindo os dois. O marketing estimulava essa

"oposição" porque considerava a área de P&D não receptiva a toda a gama de necessidades dos clientes. P&D, em contrapartida, considerava-se excluído de decisões importantes relacionadas aos produtos. Ao longo desse diálogo, Grauweiler expressou sua imensa preocupação, o que causou surpresa, pois as pessoas acreditavam que P&D valorizava sua autonomia:

Grauweiler. Deixe-me sugerir uma forma de analisar a questão da estratégia de produto, que na minha opinião está sendo considerada atualmente uma espécie de queda de braço. Na verdade, reunimos duas estratégias de produto independentes. Não evidenciamos ou esclarecemos essa estratégia. Tenho indícios de que não utilizamos todas as competências da organização para compreender o que influencia realmente a DataQuest em suas decisões de fabricação ou compra de um produto. Sendo assim, temos um grupo de pessoas gastando dinheiro em alguns programas de produtos com certo grau de confiança, e um outro grupo gastando dinheiro em programas de produtos com uma visão diferente. E "essas duas visões nunca vão se encontrar". Acho isso uma loucura. Deveríamos ter uma estratégia de produto única e abrangente, capaz de atender a P&D e marketing. E, dentro dessa estratégia, localizam-se todas as decisões de fabricação/compra...

MacCarthy: Acho que, nos fundamentos, todos concordamos com isso.

Grauweiler: Eu poderia considerar que estamos telegrafando o contrário.

Outros: Sim.

Grauweiler: É mais grave do que simplesmente não fazer bem feito. As pessoas nos veem fazendo o contrário.

Smyth: Estava tentando voltar atrás e pensar nas razões pelas quais a fabricação *versus* a decisão de compra é uma decisão iso-

lada e diferente das outras decisões. Hoje, ela parece dissociada... Na minha opinião, uma facção concentra-se na resolução de problemas, voltada para a pesquisa. A marca DataQuest... Por outro lado, no caso de outros produtos aos quais a DataQuest não destinou recursos, estamos fazendo isto através da "compra". Estamos ganhando acesso de uma outra forma, e não através das pesquisas da DataQuest... porque a estratégia é mais influenciada pelo mercado do que voltada fundamentalmente à resolução de problemas. Pode-se dizer que não queremos poluir a pureza dos objetivos de nossas pesquisas...

Phillips (VP de Recursos Humanos): Acho que isso nos colocou em uma situação de conflito.

Grauweiler: Certamente! Esse é o problema. Esse é o prejulgamento que eu não tolero. Que tal permitir que as pessoas das quais você depende se manifestem em relação ao problema? E não proteja minha pureza em meu lugar.

Smyth: Bem... Não me sinto desconfortável com as razões de nossas atitudes. Talvez haja uma forma melhor de fazer as coisas. Mas acredito realmente que, em algum momento de nossa história, decidimos não investir em arquivos de disco de armazenamento vertical... só as porcarias convencionais que o mercado vai comprar que não são inovações. Não é interessante... E queríamos direcionar nossos limitados recursos e talento ao que a imagem da DataQuest é, uma empresa de pesquisa, inovadora, voltada ao produto... Assim, decidimos comprar os produtos mais comuns.

Phillips: Hoje, como estamos apenas divagando, deixe-me dizer o que sempre me confundiu. E atribuo isso tanto a marketing quanto a P&D. Sempre falamos de nós mesmos como "uma empresa de produtos voltada à pesquisa". E, quando falamos assim, estamos dizendo que os produtos não associados aos nossos

investimentos em pesquisas inovadoras estão fora da DataQuest. De uma forma ou de outra, nos estruturamos assim e nos tomamos uma empresa competitiva...

MacCarthy: Essa é uma das definições de "baseado em pesquisas". Você conhece a outra definição? A outra definição é que ninguém na DataQuest faz pesquisa e desenvolvimento se não estiver relacionado a um produto novo.

Grauweilen Também não gosto dessa.

Phillips: Você tocou no segundo ponto, pois eu estava dizendo a mim mesmo... se adotarmos a declaração de diretrizes do jeito que ela está agora, independentemente da decisão de fabricar ou comprar, ela ainda tem que ser voltada para pesquisa e desenvolvimento. Tem que ser inovadora...

MacCarthy: Acho que tocamos em um ponto importante. Estamos dizendo que, no passado, a empresa era uma organização fechada. A única coisa que nos fez crescer foram a pesquisa e o desenvolvimento de produtos. Isso explica essa incrível tensão... Eu acho que compramos subsidiárias que nos lançassem... Acho que o dilema que você (Grauweiler) está nos ajudando a ver é que... deveríamos estar oferecendo quaisquer produtos que o cliente precisa. Mas existe o outro lado que diz: "Mas, se o produto foi desenvolvido a partir de pesquisas da DataQuest, deve carregar a marca DataQuest". Você está dizendo que isso não é verdade. Essa (a marca do produto) é uma decisão de marketing, baseada no posicionamento que desejamos adotar. Isso é muito útil... porque a maioria de nós sempre acreditou que, se um produto não terá a marca DataQuest, não vale a pena desenvolvê-lo.

Hadly (VP de Produção): Mas isso também significa dizer que a empresa como um todo é voltada para pesquisa, e não apenas o departamento de P&D, e que outras ideias inovadoras, in-

elusive produtos, podem surgir em outras partes da empresa. Nem tudo tem que passar por P&D.

Grauweiler: Isso está certo, mas não sei por que precisamos tocar nesse ponto. Não estou desafiando vocês. Mas acho que acaba de surgir novamente uma inferência que me preocupa. Sinto-me obrigado a representar o legado de P&D do passado, com o qual não concordo. E acho irônico que, quanto mais trabalho desesperadamente para que nossa organização avance em direção a uma nova realidade, mais vocês estão convencidos de que devemos ficar onde estamos! Eu acho esse dilema muito estranho.

Hadly: E, da mesma forma, temos a sensação de que a mesma coisa ocorre do outro lado.

Todos: Sim.

Hadly: Tentamos empurrar a organização para frente... mas, aparentemente, estamos sendo contidos porque não é possível ser voltado para pesquisa e inovador sem passar por P&D.

Grauweiler: Eu nunca disse isso!... Agora posso colocar isso de uma forma diferente? Acho que a declaração de uma empresa de produtos voltada para pesquisa é correta. Acredito piamente que, em parte, o sucesso da empresa... sempre será governado pela nossa perícia com relação aos produtos. Qualquer coisa que ameace essa orientação me apavora. E preciso ter boas coisas... bons serviços e bons produtos. Não estou dizendo que isso implica como se deve consegui-los. Ou que existe apenas uma forma de obter um produto... Nosso processo de obtenção de produtos não é muito ajustado ou colaborativo, mas sei que precisamos disso.

MacCarthy: O outro lado da questão seria: acredito que parte do trabalho que Charlie (Smyth) tem feito em marketing e distribuição (desenvolvendo uma rede exclusiva de revendedo-

res DataQuest) é um "esforço de P&D" tanto quanto o que está acontecendo em P&D.

Grauweilen Acredito totalmente nisso.

MacCarthy: Contudo, sofremos se o investimento feito nesta iniciativa não se transforma imediatamente em retorno, com a organização assumindo uma posição extremamente crítica.

Grauweilen Bem-vindo ao mundo de P&D.

Smyth: Há dois pontos que eu gostaria de abordar a partir disso. Acredito que seus esforços poderiam ser dedicados ao desenvolvimento de um produto que possa ser fabricado fora da empresa... Acho que ignoramos alguns esforços de desenvolvimento que poderiam ser licenciados a outras empresas embora... sempre tenha achado uma loucura que todos os produtos criados através de P&D tivessem de carregar a marca DataQuest.

Grauweilen Esse tem sido um obstáculo ao nosso programa...

Smyth: O outro ponto é que não estamos conseguindo uma comunicação que seja de alguma forma rica entre marketing e P&D. Aliás, essas divisões estão cada vez mais isoladas... Se vamos trabalhar em prol de todas as necessidades do cliente... deve haver alguma forma de fazer com que isso seja percebido em várias partes diferentes da empresa.

Hadly: Você começou essa conversa perguntando por que existe essa tensão entre P&D e marketing. Também existe uma tensão entre produção e finanças... Para mim, isso pode ser explicado em duas palavras: "Empowerment *versus* Controle". De modo geral, nossa organização tende a ser extremamente voltada ao controle... Como eles têm o controle e não vão me deixar entrar, eu vou fazer as minhas coisas, já que me sinto totalmente impotente para mudar isso. Acho que é aí que está parte do problema - não que necessariamente gostaríamos que isso acontecesse, mas está acontecendo em toda a empresa.

Os resultados desse diálogo foram extraordinários para a DataQuest. Primeiro, um abismo de trinta anos entre P&D e marketing começou a ser preenchido. Segundo, a "corrida" do marketing para incrementar a linha de produtos tomou-se desnecessária. P&D estava interessado e queria participar do estudo das aquisições, assim como desenvolver produtos que pudessem ser comercializados com outras marcas, como parte de um plano, coordenado de produtos. A marca sagrada DataQuest não estava mais limitada aos produtos desenvolvidos pela área de P&D da própria DataQuest, mas deveria ser usada com base em "considerações de mercado". O responsável por P&D deixou claro que não queria ser associado ao antigo estereótipo de que a área de P&D era a única responsável pela inovação. Na sua opinião, as outras funções também eram parceiras iguais na inovação, através da inovação de processos, na compreensão das necessidades do cliente e na administração da empresa. Além disso, o responsável por P&D ficou furioso por ter sido associado a um antigo estereótipo.

Aprendizagem em equipe e a quinta disciplina

Tanto a perspectiva quanto as ferramentas do pensamento sistêmico são elementos centrais da aprendizagem em equipe.

Todo o trabalho de David Bohm em prol do diálogo é associado a uma perspectiva sistêmica. Na verdade, um elemento de integração em todo o trabalho de Bohm foi continuar a desenvolver a perspectiva do "todo" na física. A primeira crítica de Bohm ao pensamento contemporâneo, a "poluição" no fluxo do pensamento coletivo, é a "fragmentação", a "tendência do pensamento em separar as coisas".

Da mesma forma, a abordagem às rotinas defensivas adotada pelas equipes que aprendem é intrinsecamente sistêmica. Em vez

de ver a atitude de defesa em termos do comportamento dos outros, a alavancagem está em identificar as rotinas defensivas como criações conjuntas e descobrir o nosso próprio papel na sua criação e manutenção. Se buscarmos as rotinas defensivas somente "lá fora" e não conseguirmos identificá-las "aqui dentro", nossos esforços para aprender a lidar com elas apenas aumentarão a defensividade.

As ferramentas do pensamento sistêmico também são importantes porque praticamente todas as principais tarefas das equipes gerenciais - desenvolver estratégias, criar visões, elaborar políticas e estruturas organizacionais - exigem que se enfrente uma enorme complexidade. Além disso, essa complexidade não é "imutável". Cada situação está associada a um estado contínuo de fluxo.

Talvez a maior desvantagem das equipes gerenciais seja que elas confrontam essas realidades complexas e dinâmicas com uma linguagem elaborada para problemas simples, estáticos. O consultor de empresas Charles Kiefer aborda o tema da seguinte forma: "A realidade é composta de relacionamentos múltiplos-simultâneos e interdependentes de causa-efeito-causa. A partir dessa realidade, a linguagem verbal normal extrai cadeias simples e lineares de causa e efeito. Essa é uma das razões pelas quais os gerentes são tão propensos a intervenções de baixa alavancagem". Por exemplo, se o problema é o tempo prolongado de desenvolvimento do produto, contratamos mais engenheiros para reduzir o tempo; se o problema é a queda dos lucros, cortamos os custos; se o problema é a redução da fatia de mercado, diminuimos o preço para aumentar a fatia.

Como vemos o mundo em termos simples e óbvios, acreditamos em soluções simples e óbvias. Isso leva a uma busca frenética de "soluções" simples, uma tarefa que consome o tempo de

muitos gerentes. John Manoogian, diretor do Projeto Alfa da Ford, comenta que "a mentalidade de 'identificar e corrigir' resulta em um fluxo interminável de soluções a curto prazo que parecem eliminar os problemas, exceto pelo fato de eles continuarem se repetindo. Assim, eles voltam e nos corrigir novamente. Os especialistas em 'identificar e corrigir' permanecerão na empresa para sempre".

Os problemas se agravam em uma equipe diversa e multifuncional, como, por exemplo, uma equipe gerencial. Cada membro da equipe tem os próprios modelos mentais predominantemente lineares. O modelo mental de cada um concentra-se em partes diferentes do sistema. Cada um enfatiza cadeias diferentes de causa e efeito. Isso torna praticamente impossível o surgimento de uma imagem compartilhada do sistema como um todo durante uma conversa normal. Não é surpreendente que as estratégias que emergem frequentemente representam compromissos enfraquecidos baseados em premissas obscuras, repletas de contradições internas, que o restante da organização não consegue compreender, e muito menos implementar? Os membros da equipe assemelham-se muito aos personagens da parábola dos cegos e do elefante - cada um conhece a sua parte do elefante, cada um acredita que o todo deve se parecer com a sua parte e cada um considera o seu entendimento o correto.

É improvável que essa situação melhore enquanto as equipes não compartilharem uma nova linguagem para descrever a complexidade. Hoje, a única linguagem universal dos negócios é a contabilidade financeira. Mas a contabilidade trata da complexidade de detalhes, e não da complexidade dinâmica. Ela nos fornece "instantâneos" das condições financeiras de uma empresa, mas não descreve como essas condições foram geradas. Hoje, há várias ferramentas e estruturas que oferecem alternativas à contabilidade

de tradicional como uma linguagem de negócios. Elas incluem a análise competitiva, a "Qualidade Total" e, embora muito menos utilizados, os métodos de elaboração de cenários, como os desenvolvidos na Shell.¹⁶ Mas nenhuma dessas ferramentas aborda a complexidade dinâmica de forma eficaz.

Os arquétipos de sistemas oferecem uma base potencialmente poderosa para uma linguagem através da qual as equipes gerenciais possam lidar produtivamente com a complexidade. À medida que equipes como a da ATP dominarem os arquétipos básicos, suas conversas se tomarão cada vez mais voltadas às estruturas subjacentes e à alavancagem, e menor será a predominância de crises e "soluções" de curto prazo.

Se a equipe gerencial da ATP fosse fluente na linguagem de arquétipos de sistemas, ver as implicações do seu foco limitado no cumprimento das metas de vendas mensais e trimestrais seria inevitável. Em especial, teriam percebido que, quando aumentaram as pressões para o cumprimento das metas de vendas, comunicaram muito claramente a essa equipe a seguinte mensagem: "Quando a coisa aperta, é melhor buscar uma venda adicional de baixo risco a um cliente antigo do que o esforço de alto risco para conquistar um novo cliente". Isso "transferiu a responsabilidade" do desenvolvimento de uma base de clientes para o aumento das vendas aos antigos clientes, aumentando a sua dependência de alguns clientes-chave.

Se os gerentes da empresa tivessem conseguido ver e discutir essa estrutura, teriam sido capazes de revelar suas preocupações em relação à gerência de Jim Tabor de forma mais eficaz. Em vez de se preocupar com a forma de levantar questões que poderiam parecer críticas às habilidades gerenciais de Tabor, demonstrando falta de apoio, poderiam simplesmente ter analisado os dois processos de feedback e se perguntado como qualquer um dos geren-

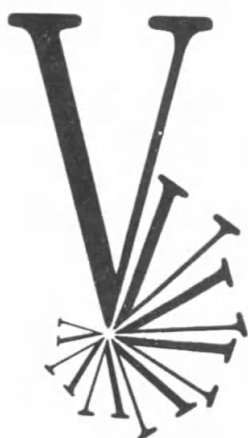
tes poderia ter mais certeza de que a solução fundamental de ampliação da base de clientes estava recebendo a atenção adequada.

Quando os arquétipos de sistemas são usados nas conversas sobre questões gerenciais complexas e que potencialmente podem gerar conflitos, é quase certo que eles objetivem a conversa. A conversa passa a tratar da "estrutura", das forças sistêmicas em ação, e não das personalidades e estilos de liderança. Questões difíceis podem ser levantadas de uma forma que não inclua insinuações sobre a incompetência da gerência ou implique críticas. Ao contrário, as pessoas perguntam: "A responsabilidade está sendo desviada para a venda aos atuais clientes *versus* a ampliação da nossa base de clientes?" "Como saberíamos se isso fosse verdade?" Evidentemente, esse é o benefício de uma linguagem voltada para à complexidade - ela facilita a discussão objetiva e desapaixonada de questões complexas.

Sem uma linguagem compartilhada para tratar a complexidade, a aprendizagem em equipe é limitada. Se um membro de uma equipe vê um problema de uma forma mais sistêmica do que os outros, é bem provável que a nova ideia dessa pessoa seja subestimada - um resultado simples das tendências intrínsecas em direção às visões lineares que a linguagem que utilizamos normalmente no dia a dia possui. Por outro lado, os benefícios do desenvolvimento de fluência na linguagem dos arquétipos de sistemas são imensos, e as dificuldades de domínio dessa linguagem são realmente amenizadas em uma equipe. Como David Bohm diz, a linguagem é coletiva. Aprender uma nova linguagem, por definição, significa aprender a conversar com outras pessoas usando essa linguagem. Simplesmente não existe uma forma mais eficaz de aprender uma língua do que através do uso, o que é exatamente o que acontece quando uma equipe começa a aprender a linguagem do pensamento sistêmico.

Parte 4

Reflexões da prática





Introdução

As **IDEIAS EXPOSTAS** nas próximas páginas resumem cerca de vinte conversas que eu tive com pessoas que admiro imensamente, expoentes talentosos da "arte e prática da organização que aprende". Atuantes em diversos contextos organizacionais - empresas, governo e organizações não governamentais; ensinos fundamental e médio; e comunidades. Por sua vez, elas representam um número muito maior de praticantes da aprendizagem organizacional com quem aprendi e que me inspiraram por muitos anos.

Na introdução à Parte IV da edição original de *A quinta disciplina*, escrevi "protótipos" como uma metáfora da viagem, que é criar organizações que aprendem. Em 1903, quando os irmãos Wright fizeram seu voo em Kitty Hawk, o avião foi "inventado". Entre essa data e 1935, quando surgiu o DC-3, o primeiro avião

comercialmente bem-sucedido, houve inúmeros protótipos. (E ainda se passariam vinte anos até que o know-how e a infraestrutura alcançassem um nível crítico que permitisse as viagens aéreas se tomarem uma grande indústria.) Na introdução, sugeri que a jornada da invenção até a inovação tecnológica bem-sucedida representa uma procura de sinergias entre diversos desenvolvimentos, que somente quando estão juntos permitem que algo novo seja viável. Quando isso acontece, os protótipos - se eu puder misturar as metáforas - decolam. E sugeri então que as cinco disciplinas poderiam ser a base para uma sinergia desse tipo na administração das inovações.

Embora muita coisa tenha se passado desde que este livro foi escrito em 1990, a metáfora básica sobre protótipos ainda me parece adequada. Não existem respostas nem remédios mágicos. Não existe alternativa para aprender, senão pela experimentação. Fazer uso de *benchmarks* e ter um "manual de melhores práticas" não é o suficiente - porque o desenvolvimento de protótipos não envolve meras alterações adicionais em maneiras estabelecidas de se fazerem as coisas, mas em ideias e práticas novas e radicais que, juntas, criam uma maneira nova de administrar. Felizmente, o que mudou foi que agora já existem muitos exemplos de protótipos bem-sucedidos em muitas indústrias e contextos culturais.

Os protótipos físicos normalmente são testados num ambiente de laboratório, enquanto os protótipos organizacionais se veem rapidamente diante de uma realidade cruel. E isso não é nem um pouco facilitado pelas profundas forças conflitantes das "coisas melhorando" e das "coisas piorando" que caracterizam a era atual. Se por um lado as ideias básicas expostas em *A quinta disciplina* há 15 anos ganharam credibilidade no mundo inteiro, por outro, o ambiente organizacional, para a maioria dos praticantes, está mais difícil.

"Não resta dúvida de que a importância da aprendizagem e da criação contínua de conhecimento foi aceita pela administração em geral", comenta Marv Adams, Chief Information Officer (Chefe de Tecnologia) e comandante de estratégia da Ford. "Mas isso não é o mesmo que dizer que ela é praticada amplamente de maneira consistente nos tempos bons e ruins da maioria das empresas". David Marsing, que já foi responsável por boa parte das fábricas da Intel, observou que, "enquanto muitas organizações tiveram melhor compreensão da cultura e do papel dela no desempenho, e desenharam processos para intencionalmente reconhecer essa cultura, o nível de técnica e sofisticação ainda continuou muito baixo." Os desafios são muito pouco diferentes fora do setor empresarial. Barbara Stocking, ex-diretora regional da British National Health Service e atualmente presidente da Oxfam GB (Grã-Bretanha), observou que ela sempre foi uma "administradora orientada ao desenvolvimento - ajudar as pessoas a aumentarem sua organização era o meu estilo natural. Mas, com o passar dos anos, percebi que o modelo comum das mudanças era estipular as metas de cima para baixo e que existem poucas pessoas nas principais posições de liderança interessadas em desenvolver pessoas ou organizações."

No entanto, como se observa nas histórias a seguir, é no meio dessas complexas correntes contrárias que os inovadores conseguem encontrar espaço para realizar mudanças. Embora as histórias venham de situações organizacionais muito diferentes, elas tiram sua inspiração de uma ideia comum: de que é preciso haver uma forma mais humana, mais produtiva e finalmente mais criativa de fazer as pessoas trabalharem juntas. E, embora elas ainda representem a pequena minoria de administradores e organizações, provam que um quadro cada vez maior de líderes sofistica-

dos está começando a transformar o sistema predominante de administração em todo o mundo. De que outra maneira poderia se desdobrar a jornada de mudar práticas e pressuposições amplamente arraigadas?



12 Fundações

O QUE MAIS ME CHAMOU A ATENÇÃO, nas entrevistas que fiz para a revisão deste livro, foi a maneira pela qual as suas ideias centrais, muitas das quais pareciam radicais em 1990, se integraram profundamente no modo pelo qual as pessoas veem o mundo e nas suas práticas administrativas. As ideias que se seguem parecem agora quase universalmente aceitas entre os praticantes sérios da aprendizagem organizacional, constituindo uma nova fundação sobre a qual será construído qualquer trabalho futuro.

De um jeito ou de outro, todo mundo com quem conversamos procurou criar ambientes de trabalho mais reflexivos, em que se tomaram possíveis o diálogo e a revisão de modelos mentais tidos como naturais. A ideia de fazer crescer as organizações através do crescimento das pessoas permeou todas as histórias. Muitos entrevistados falaram de uma mudança da mentalidade de "consertar

defeitos" para uma apreciação das organizações como sistemas vivos com enormes capacidades, normalmente não exploradas, de aprender, evoluir e se curar.

Criando uma cultura de reflexões e conversas profundas

A mudança pela conversa

"A BP [British Petroleum] muitas vezes se parece com uma máquina movida a desempenho e fui treinada por essa máquina", disse a vice-presidente executiva Vivienne Cox. "A primeira vez que assumi a responsabilidade por uma unidade de negócio, há quase 15 anos, eu estava ansiosa para testar ideias novas. Meus colegas John e Gene (que eram responsáveis, respectivamente, por um negócio intimamente relacionado ao meu e por ambos os negócios) e eu tínhamos uma ideia simples - queríamos gerar mais cooperação entre as fronteiras da organização, e compartilhar conhecimentos e informações para que pudéssemos tomar decisões melhores.

Não tínhamos muita certeza de como fazer esse modelo organizacional funcionar, mas com o tempo decidimos que a melhor maneira seria simplesmente conseguir que as pessoas falassem umas com as outras. Se uma pessoa pudesse saber melhor o que os outros faziam, começaríamos a ter uma ideia das possibilidades, e a estrutura e o desenho certos fluiriam daí. Montamos uma série de workshops, a maioria focava em vários dos nossos problemas e nas opções para lidar com eles. O que gradativamente surgiu dessas conversas foi a ideia de uma maneira diferente de se organizar o negócio. Fiquei totalmente espantada pelo fato de as ideias que saíram desses workshops não serem aquelas com as quais eu

havia começado. Aliás, as minhas ideias estavam todas erradas. O simples fato de juntar as pessoas e deixar que elas conversassem entre si gerou uma enorme série de possibilidades, que levou a um negócio melhor/

As novas ideias geradas pelo grupo eram um tanto complexas e de difícil implementação, mas demonstraram ser a gênese da estrutura de uma organização muito maior, hoje dirigida por Cox. "Os temas que saíram dessas conversas mostraram ser fundamentais e permanentes e levaram a uma vantagem competitiva considerável para a BR. Esse trabalho também foi o mais divertido que fiz nesse negócio. John, Gene e eu nos incentivamos a ter coragem de fazer coisas que nunca teríamos feito sozinhos. Aprendemos como as culturas podem mudar de um jeito que você nunca descobriria nas mudanças de cultura altamente programadas que vêm de cima para baixo.

Nos meus cargos subsequentes na empresa, passei por tipos diferentes de chefes, inclusive alguns de personalidades mais fortes, que gostam de mandar e controlar, o que me levou a refletir sobre o contraste entre as experiências. Eu conhecia a sensação de trabalhar para uma pessoa que administrava somente por metas de desempenho e negava qualquer possibilidade da vida real aparecer na conversa. Quando passei para novos cargos em que tinha mais liberdade, continuei a fazer experiências sobre como juntar as pessoas e fazê-las conversar umas com as outras."

Cox, hoje a mulher que ocupa posição mais alta na BP, expõe uma visão simples mais ainda muito pouco apreciada na administração em geral. Embora praticamente todo mundo defenda uma melhor comunicação, o espírito de abertura exigido para conduzir projetos como o de Cox continua sendo uma raridade, em parte porque ele é ainda pouco compreendido.

Abertura reflexiva

A Parte IV da edição original de *A quinta disciplina* discutia as diferenças entre a abertura participativa e a reflexiva. A participativa, que também pode ser chamada de abertura expressiva, diz respeito a expor abertamente os seus pontos de vista. Ainda que seja um elemento importante para a criação de um trabalho mais voltado à aprendizagem, também perigosamente incompleto. Começou a entrar em voga na década de 1980, como um ramo da filosofia da "administração participativa". Algumas organizações até tentaram instituir procedimentos formais para a comunicação aberta. Mas muitos desses procedimentos simplesmente caíram em desuso, porque eles e seus proponentes simplesmente não eram muito eficazes.¹ Num artigo clássico de 1994, publicado na *Harvard Business Review*, Chris Argyris criticou "a boa comunicação que bloqueia a aprendizagem", argumentando que os mecanismos formais de comunicação como grupos de pesquisa e pesquisas organizacionais realmente dão aos empregados mecanismos para que eles deixem a administração ter conhecimento do que eles pensam, sem que eles assumam qualquer responsabilidade pelos problemas e pelo compromisso que eles têm em resolvê-los. Esses mecanismos falham porque "eles não levam as pessoas a refletirem sobre o próprio trabalho e comportamento. Não incentivam a responsabilidade pessoal. E não trazem à tona o tipo de informação profunda e potencialmente ameaçadora ou constrangedora que incentiva o aprendizado e produz as mudanças reais." Mas, como insinua Argyris, ir além da abertura participativa pode ser difícil, especialmente para gerentes que tentam manter o controle.

Roger Saillant, durante muitos anos, utilizou métodos de aprendizagem organizacional na Ford Motor Company, onde era um

dos administradores mais eficientes da empresa. Nos anos 1980 e 1990, a maior parte foi sendo transferida de uma unidade industrial para outra, na Irlanda do Norte, no Leste Europeu, na China e no México. Em alguns casos, ele obteve êxito ao transformar operações consideradas de piores desempenhos da Ford em algumas das melhores. Em outros casos, inaugurou novas fábricas que ficaram entre as melhores de sua classe em locais sem nenhum histórico comparável em matéria de excelência industrial. Muitas dessas indústrias ainda estão entre as operações de melhor desempenho da Ford, dez anos depois de sua saída.

O que mais causou surpresa em Saillant ao longo dos anos não foi o que ele realizou, mas como os seus chefes no sistema da Ford reagiam ao que ele fazia. "Eu sempre achei que, enquanto eu respeitasse os valores centrais da empresa e suas metas de negócio, poderia tentar fazer as coisas de maneiras que fossem mais consistentes com o tipo de pessoa que sou e em que acredito. É claro que, com o tempo, meus chefes iam entender que eu estava envolvendo as pessoas de um jeito diferente para chegar a esses resultados. Mas eles nunca me perguntaram como eu chegava aos resultados - quero dizer, nunca *ninguém* me perguntou. Sempre achei isso estranho, porque é de imaginar que eles tivessem interesse em obter resultados semelhantes nos outros lugares. Tudo o que eles me diziam era "Você deve fazer isso [ir para essa outra cidade] porque precisamos que você vá fazer isso" ou "Com você, as coisas vão ser diferentes, se for para esse lugar". Eles sempre fugiram da conversa que deveria começar pela pergunta "Como é que você realmente conseguiu isso?"

"Acho que é porque eles já tinham uma noção de como eu fazia, mas preferiam não saber. Em certo ponto, não estavam preparados para serem tão vulneráveis. Talvez eles estivessem um pouco assustados com o que significava se desafiar, ficar exposto, ser tão

humano. De algum modo, aprendi que, se você focar na essência que guarda por dentro, não precisa ter medo de se abrir. Para um líder, isso pode assustar/"

A abertura participativa é inadequada porque ela não consegue gerar o compromisso e o entendimento compartilhado necessários para uma mudança real. De acordo com as palavras de um executivo desgostoso, "a pressuposição implícita por aqui é que a solução para todos os problemas consiste em compartilhar nossos pontos de vista." O problema central é que o aprender junto começa quando se passa a ouvir uns aos outros e não a falar uns com os outros. E ouvir os outros não é fácil. A abertura reflexiva leva a um olhar para dentro, deixando as conversas nos tornar mais cômicos dos preconceitos e limitações dos nossos próprios pensamentos, e como nossos pensamentos e ações contribuem para os problemas.

A abertura reflexiva é a pedra fundamental da disciplina dos modelos mentais. Nenhum de nós tem uma empresa na cabeça, ou uma família, ou um país. Mas nossas experiências de vida formam uma mistura rica de pressuposições, sentimentos e, no melhor dos casos, algumas hipóteses bem formuladas sobre esses sistemas. Alimentar a abertura reflexiva leva a vontade de testar constantemente esses pontos de vista. Ela se caracteriza pela verdadeira abertura mental, o primeiro passo para se ouvir mais profundamente e para uma conversa real. Isso é fácil de se falar, mas não de fazer - porque, como os mestres da prática como Cox e Saillant sabem, construir um ambiente de reflexão começa com a nossa própria disposição em nos abrir, em sermos vulneráveis, em nos "expor", como diz Saillant. Isso é pouco provável de acontecer num ambiente organizacional que não tem um compromisso profundo de ajudar as pessoas a crescer e a criar a confiança e o espírito mútuo que isso requer.

Fazendo as pessoas crescerem

Olhando para trás, talvez a mais radical das cinco disciplinas tenha sido o domínio pessoal, a ideia de que um ambiente organizacional pudesse ser criado onde as pessoas pudessem realmente crescer como seres humanos. A maioria das empresas espousa alguma variante da ideia de que "as pessoas são o nosso ativo mais importante" e investe valores consideráveis no desenvolvimento dos trabalhadores, principalmente com programas de treinamento. Mas realmente se comprometer a fazer as pessoas crescerem requer muito mais do que isso. Ouvi pessoas como Vivienne Cox e Roger Saillant compartilharem suas experiências por muitos anos, e o centro emocional das histórias deles é sempre o mesmo. Por meio de diversas experiências de vida, eles formaram uma convicção inabalável sobre o poder inerente de liberar e alinhar o espírito humano - e passaram a vida inteira numa viagem para descobrir o que isso significa e como se faz isso.

Em 2005, um grupo de líderes empresariais em Worcester, Massachusetts, deu início à primeira da Série de Palestras em Memória a William J. O'Brien. O objetivo era homenagear e aumentar o legado de Bill O'Brien por intermédio de um discurso anual feito por um líder empresarial que fosse um exemplo da convicção de O'Brien de que "a melhor maneira de incentivar o crescimento do capital financeiro é fazendo crescer o capital humano". O primeiro palestrante dessa série foi Rich Teerlink, ex-CEO da Harley-Davidson e um dos fundadores da rede SoL. "Ter realmente o compromisso de fazer as pessoas crescerem é um ato de fé". "Você tem que acreditar, de coração, que as pessoas querem ir em busca de uma visão que realmente importe, que querem contribuir e ser responsáveis pelos resultados, e que elas estejam querendo ver as deficiências do próprio comportamento e corrigir os

problemas sempre que puderem. Esse tipo de crença não é fácil para administradores voltados para o controle, e é por isso que continua a haver um vazio entre o 'falar' e o 'fazer' na hora de fazer com que as pessoas se desenvolvam."

Um objetivo que valha o compromisso

Criar um ambiente no qual as pessoas possam crescer começa em 'ter um objetivo que valha o compromisso das pessoas', declara Goran Carstedt, ex-presidente da Volvo Suécia e da IKEA North America (e o primeiro diretor administrativo da SoL). "Os líderes empresariais geralmente pedem que as pessoas se comprometam com as metas da organização. Mas a verdadeira pergunta é 'que tipo de compromisso a organização tem e será que isso vale o meu tempo?'" Apesar de existirem muitos livros sobre objetivos organizacionais, e visões e declarações de valores por toda a parte, "existe muito cinismo", diz Saillant, entre os empregados sobre onde está o real compromisso da empresa. E muita confusão - a começar pela ideia de que o objetivo da empresa é, por definição, maximizar o retorno sobre o capital investido. Anos atrás, Peter Drucker disse que "ganhar dinheiro está para uma empresa como o oxigênio está para uma pessoa; se não tiver o suficiente, você está fora do jogo". Em outras palavras, a lucratividade é uma exigência de desempenho para todos os negócios, mas não é um objetivo. Forçando um pouco mais a metáfora de Drucker, empresas que acreditam que gerar lucro é o objetivo são iguais a pessoas que acham que a vida é apenas respirar. Elas não estão percebendo algo.

Ironicamente, igualar o objetivo de um negócio ao lucro líquido no balanço também condena a empresa à mediocridade financeira, como já foi demonstrado em inúmeros estudos de desempenho

de negócios a longo prazo.² Num mundo em que as pessoas têm cada vez mais opções sobre onde e como trabalhar, é importante que a empresa tenha princípios. A empresa que não tenha um objetivo que valha o compromisso não consegue gerar comprometimento. Ela obriga as pessoas a levarem vidas limitadas, que nunca irão encontrar a paixão, a imaginação, a vontade de correr riscos, a paciência, a perseverança e o desejo de significado, que são as bases do sucesso financeiro de longo prazo.

"Só queria que a minha vida profissional e a pessoal fossem uma vida só", declara Brigitte Tantawy-Monsou, da Unilever. Depois de uma carreira nos ramos de administração da cadeia de suprimentos, pesquisa e desenvolvimento e excelência empresarial, Tantawy-Monsou conta que sua apresentação à aprendizagem organizacional, domínio pessoal e modelos mentais em 2002 "me ajudou a dar sentido às minhas experiências passadas. Porque sou muito analítica e muito científica, e também me deu uma nova dimensão, mais *soft*. Isso me fez ver que você pode entender uma organização ou uma equipe como um sistema social e que existe uma maneira mais integrada de se observar um problema." Ela percebeu que a visão de sistema também se aplicava a ela, pessoalmente. "Fiquei particularmente interessada na ideia de alinhamento entre uma pessoa e os valores e metas da empresa. Esse era um novo conceito de administração e combinou com o meu próprio desejo de alinhamento."

Gradualmente, Tantawy-Monsou se viu atraída para projetos que realmente valiam o compromisso, aplicando as ferramentas da aprendizagem organizacional à agenda de sustentabilidade da Unilever. Com o tempo, ela conseguiu até mesmo redesenhar seu trabalho, de modo que pudesse trabalhar em tempo integral nas questões de sustentabilidade. "Queria contribuir mais, tanto dentro como além da organização, a assuntos que realmente me

importavam, e a aprendizagem organizacional me ajudou a construir as minhas aptidões de maneira que eu tivesse mais influência. Isso coincidiu com certa etapa da minha carreira e minha vida como um todo." Mas isso não teria se tornado possível se a alta administração da Unilever, muitos anos antes, não tivesse começado a perceber as mudanças ambientais históricas que ameaçavam o próprio futuro do negócio. Como disse um dos maiores vendedores do mundo de produtos feitos com peixe, "não teremos um negócio de pesca em que valha a pena estar se não forem feitas mudanças fundamentais em direção à pesca sustentável."³ Hoje, além de trabalhar em iniciativas empresarias relacionadas à sustentabilidade dentro da própria Unilever, Tantawy-Monsou organizar do Consórcio de Sustentabilidade da SoL europeia, uma extensão do mesmo grupo, com sede nos Estados Unidos. "Quase sempre gostei do meu trabalho, mas pela primeira vez sinto que agora estou sendo capaz de trabalhar naquilo que realmente me importa como pessoa", afirma.

Relações transformadoras

Como bem ilustra a história de Tantawy-Monsou, o crescimento como ser humano parte de um comprometimento com algo que realmente importa. E ele se desenrola dentro daquilo que as pessoas na Roca chamam de redes de "relações transformadoras".

A Roca ("pedra" em espanhol) consiste em uma organização cujo objetivo é construir uma comunidade segura e saudável para os jovens. Chelsea, em Massachusetts, onde a Roca tem sede, fica a menos de 3 quilômetros do centro financeiro de Boston, mas culturalmente parece estar do outro lado do mundo. É habitada principalmente por imigrantes da América Latina, do Sudeste Asiático e da África Central. "Como imigrante, você perde os amigos, a pro-

fissão, os padrões e a posição na comunidade", declara Saroeum Phoung, ex-diretor dos trabalhadores de rua da Roca. "As famílias começam a se romper. Normalmente, o pai não sabe falar a língua e assim não consegue se manter no emprego. Como deixou de ser o provedor, começa a abusar do seu poder. Normalmente, a segunda geração tem ainda mais dificuldade, porque cresceu sem qualquer estabilidade familiar. Eles não têm vontade de ir em frente porque não têm esperança de que isso seja possível. E, então, como eu, eles entram para as gangues."

Ao recrutar ex-membros de gangues de adolescentes, pais jovens e pessoas da comunidade para trabalhar nas ruas e ajudar os outros a reconstruir a comunidade, a Roca se tornou uma interface entre a polícia, a justiça, as escolas e uma gama de outras agências de serviços sociais. Nos 18 anos desde a sua fundação, Chelsea testemunhou uma redução impressionante nas taxas de violência e criminalidade e um aumento no número de formandos. Muitos jovens que provavelmente não teriam passado da adolescência acabaram indo para a comunidade e para as faculdades e agora têm empregos e vivem uma vida produtiva. "O que a Roca conseguiu é simplesmente impressionante", afirma Harry Spence, diretor do Departamento de Serviços Sociais (DSS) para a Commonwealth de Massachusetts. "Se tivéssemos meia dúzia de Rocas, faria uma grande diferença no nosso trabalho em todo o estado."

Passei um bom tempo junto aos líderes jovens da Roca e continuo a aprender com a compreensão profunda que eles têm de como as pessoas crescem. "Criar relações transformadoras é a base do nosso trabalho", contou-me Tun Krouch durante uma de minhas visitas a um grupo de trabalhadores de rua. "Os jovens com os quais lidamos precisam de uma relação que os ajude a viver", declara a fundadora Molly Baldwin. "Nossa primeira tarefa

é simplesmente estar presente para eles. A maioria nunca teve ninguém com quem eles pudessem contar consistentemente, de estar com eles numa relação de apoio total pelo o que eles realmente são, como seres humanos. Com o passar do tempo, eles começam a fazer isso uns pelos outros."

O método central da Roca e o campo de treinamento constante deste "estar presente para eles" é o que o grupo chama de "círculos de manutenção de paz", uma espécie de prática coletiva reflexiva baseada nas tradições dos índios americanos de aprender e curar. "Aprendemos a realmente escutar o outro nesses círculos", afirma Ornar Ortiz.

Marina Rodriguez conta uma das típica história que se passa nos círculos: "Recentemente, tivemos o caso de uma jovem que engravidou e não soube como contar à mãe. Ela estava com medo. Numa situação mais corriqueira, a garota teria fugido, ou algum amigo da família teria interferido, mas, em vez disso, decidimos que o melhor caminho era apoiá-la e formar um círculo. O trabalhador da rua tinha uma boa relação com ela e formou um pequeno círculo com algumas pessoas em quem a garota e a mãe confiavam. Lidamos juntos com a situação, que é totalmente diferente da garota e a mãe simplesmente gritando uma com a outra. A chave foi criar uma conversa em que a mãe teria que escutar a filha e fazer com que elas se aceitassem. A ideia principal consiste em aumentar seu círculo para construir o apoio de que você precisa."

"Você acaba se tomando um aprendizado cooperativo", acrescenta Susan Ulrich. "Uma conversa num círculo é onde todos podem sentar e pensar no que está acontecendo e como lidar com aquela situação. Você percebe que um problema não é exclusivo a uma pessoa, mas comum a todo mundo. Num círculo, somos iguais, todos temos problemas e aprendemos ajudando uns aos outros."

"Usamos um ditado que aprendemos com o juiz principal de uma corte tribal de Navajo", acrescenta Baldwin. "Ele diz que 'não se pode ir a um lugar bom de um jeito ruim'. O círculo nos mantém ligados na nossa conexão e cria a comunidade todos os dias, na medida em que enfrentamos o que tivermos que enfrentar, juntos."⁴

Tudo começa em mim

O compromisso com o crescimento pessoal é importante - e é especialmente importante para aqueles que ocupam posições de liderança. "Eu sempre tenho que estar disposto a trabalhar as minhas questões", afirma Baldwin. "Se estivermos nos desentendendo com a polícia, tenho que avaliar o quanto estou investindo para manter essa batalha. São tantas as vezes que eu preferia sair e gritar com alguém, ao invés de manter calmo e analisar qual o meu papel em perpetuar o que quer que esteja acontecendo."

"Tudo começa com o domínio pessoal", garante Saillant. "Tudo se inicia com a minha disposição em ver os defeitos que são muito evidentes para aqueles à minha volta. Jamais devo esperar que as pessoas ao meu redor numa organização sejam mais abertas e mais dispostas a aprender e a melhorar do que eu."

Organizações como sistemas vivos

Do jeito que a teoria dos sistemas apareceu na ciência moderna, existem duas tradições intelectuais diferentes por trás dela. A teoria que vem da engenharia fornece ferramentas práticas como arquétipos dos sistemas e modelos de simulação por computador para dar sentido a problemas complexos e interdependentes. Já um entendimento sobre sistemas vivos ajuda a apreciar as habili-

dades das equipes, das organizações e dos sistemas mais amplos de aprender e evoluir. Quando preparava este livro em 1990, dei ênfase à primeira teoria porque, segundo Marv Adams, da Ford, "existem tantos problemas cruciais no mundo que não são resolvidos apenas porque os líderes não são bons analistas de sistemas". A mim, parece-me que as duas teorias em conjunto podem proporcionar as ferramentas e os princípios de liderança necessários para que se siga em frente. Cheguei a esse entendimento porque, agora, vejo que a abordagem dos sistemas vivos sutilmente permeia o pensamento de praticamente todos os praticantes eficazes da aprendizagem organizacional.⁵

O pensamento na era das máquinas

Meu apreço pela importância dos sistemas vivos como a maneira que devemos pensar as empresas foi catalisado pelo livro *A empresa viva*, de Arie de Geus. Ver um negócio como um sistema vivo simplesmente significa concebê-lo como uma comunidade humana, uma ideia que de Geus expõe agudamente através da pergunta "Como vemos um negócio - como uma comunidade de pessoas ou uma máquina de fazer dinheiro?". Embora quase todo mundo se revolte contra essa última imagem, a linguagem e as práticas administrativas contemporâneas contam uma história diferente.

O fato é que as imagens de máquinas permeiam o jargão dos administradores. Temos administradores que "põem uma empresa para funcionar", da mesma maneira pela qual alguém colocaria uma máquina em funcionamento. Temos os "donos" da empresa, que se trata de uma terminologia perfeitamente apropriada para uma máquina, mas um tanto problemática quando aplicada a uma comunidade humana. E evidentemente, existem líderes que

"conduzem mudanças". Com base nessas imagens, costumo me perguntar se as pessoas chegam a pensar a que estão se referindo quando usam esse tipo de linguagem. Se elas se dispusessem a pensar, talvez deveriam parar e se questionar, só por um momento. Afinal, a maioria de nós "conduz" um carro. Mas também sabemos o que acontece quando tentamos "conduzir" nossas esposas ou filhos adolescentes - geralmente acontece o contrário do que desejávamos! É interessante ver a rapidez com que caímos nesse tipo de linguagem quando apontamos o que é necessário para mudar as organizações - o que, evidentemente, trata exatamente na tese de de Geus: todos nós tendemos a ver as organizações mais como máquinas do que como sistemas vivos.

De Geus começou a perceber a diferença entre ver uma empresa como uma máquina e vê-la como uma comunidade humana, como resultado de uma pesquisa para responder a uma pergunta muito prática: Que atributos caracterizam as empresas de vida longa? O famoso estudo da Shell sobre longevidade empresarial (ver Capítulo 2), dirigido por de Geus, revelou que a expectativa média das empresas listadas na *Fortune 500* era de menos de quarenta anos, mas também descobriu cerca de duzentas empresas no mundo que sobreviviam há duzentos anos ou mais. Procurando características comuns que transcendessem as diferenças na história, cultura nacional, contexto industrial e tecnologia, os autores da pesquisa concluíram que as empresas de vida longa costumavam pensar em si mesmas mais como comunidades de seres humanos do que como instituições financeiras. Nas palavras do estudo original da Shell, as empresas "tinham um sentido do que elas eram que transcendia o que elas faziam", o que lhes dava habilidades para evoluir e se adaptar - e aprender - que não eram iguais pelas suas contemporâneas.⁶

A visão de um sistema vivo está ganhando cada vez mais relevância em nossos dias, com sua interdependência e complexidade global - como ilustra a história "secreta" do maior negócio do mundo. Embora tenha receitas cerca de dez vezes maiores que as do Wal-Mart e valor de mercado, numa estimativa conservadora, de mais do dobro da General Electric, a Visa consiste em um dos segredos de negócios mais bem guardados do mundo. Com certeza não significa que seu produto seja pouco conhecido, ou que ela seja líder de uma indústria que ninguém tenha ouvido falar. Existem muito poucas empresas além dela que poderiam dizer, no ano passado, que um sexto da população do mundo é sua cliente! No entanto, nos últimos dez anos, foram publicadas mais de mil reportagens especiais sobre a Microsoft na *Business Week*, na *Fortune* e na *Forbes* e mais de 350 sobre a GE - e só umas 35 sobre a Visa. Por quê? Porque a Visa simplesmente não se parece com um típico conglomerado global. Suas ações não são negociadas em bolsa, porque elas pertencem às 20 mil organizações-membros. Ela não tem uma grande sede porque é uma rede comandada por tais membros e por uma constituição escrita que determina seu objetivo, seus princípios operacionais e a autoridade decisória que pertence aos comitês de administração, devidamente eleitos. Ela não tem um CEO famoso que conduz a estratégia (e exige uma compensação astronômica para isso), porque sua estratégia na verdade são várias, que surgem dos milhares de negócios autônomos da rede.

A Visa não se parece como a maioria das outras grandes corporações, nem trabalha como elas, porque ela se inspirou numa imagem diferente da imagem de máquina que acompanha a maioria das empresas. No meio do crescimento avassalador e do posterior colapso financeiro que marcaram os primeiros anos da indústria de cartões de crédito, o fundador e CEO da Visa, Dee Hock, se

deu conta de que estava "além da razão tentar desenhar uma organização" capaz de coordenar uma rede mundial de transações financeiras do tipo que estava começando a se desenvolver.⁷ No entanto, ele sabia que a natureza chega a exatamente isso, regularmente. Por que, ele se perguntou, uma "organização humana não pode funcionar como uma floresta tropical?" Por que não poderia seguir os conceitos e os métodos biológicos? "O que aconteceria se parássemos de discutir a estrutura da nova instituição e tentássemos pensar nela como se fosse dotada de uma espécie de código genético?" Em suma, a inspiração da Visa foi abandonar a nossa "perspectiva antiga e nosso modelo mecanicista da realidade" e abraçar os princípios dos sistemas vivos como base da organização. Com o tempo, Hock até criou um nome para o tipo de organização que ele tinha vislumbrado, "caórdica", porque na natureza "a ordem constantemente se ergue do que parece ser um caos, enquanto na administração sempre tentamos impor a ordem porque tememos que o caos tome conta de tudo".

O biólogo Gregory Bateson comenta que "a fonte de todos os nossos problemas da atualidade vem da diferença entre o que pensamos e como a natureza funciona."⁸ O DNA das nossas instituições mais importantes se baseia em pensá-las como máquinas - ao dizer, por exemplo, que "todo o sistema precisa ter alguém no controle". Mas sabemos que nos sistemas vivos saudáveis, como o corpo humano ou um pântano, o controle é distribuído. Mas estamos tão habituados à mentalidade de que "alguém tem que estar no controle" - que Hock chama de "o armário newtoniano" que temos em nós -, que deixamos de imaginar alternativas reais. No entanto, essas alternativas aparecem em toda a parte se soubermos usá-las.

Como o trabalho é feito

"Só queríamos entender como o trabalho é feito", comenta Anne Murray Allen, ex-diretora de TI e estratégia da Organização dos Suprimentos de Tinta (OST), a maior e mais lucrativa divisão da Hewlett-Packard por mais de dez anos. "Nem me lembro de quando comecei a ver as coisas da perspectiva de um sistema; mas já faz muito tempo. Tem a ver com a maneira pela qual estou sempre ligada. Quando foi publicada a primeira edição de *A quinta disciplina*, devorei. Eu já praticava o método do diálogo, treinando meus clientes no poder de ouvir os outros e no que era necessário para se unir e fazer coisas extraordinárias, mesmo antes de eu vir para a HP. Na HP, me envolvi na estratégia, e especialmente no papel estratégico da TI, o que naturalmente levou à administração do conhecimento, quando isso passou a ser um grande foco. Mas todos os bancos de dados de "lições aprendidas" e coisas do gênero nunca pareciam alavancar muita coisa, nem a própria ideia de que o conhecimento de alguma maneira está sempre flutuando à nossa volta, e tudo o que nós temos que fazer é captá-lo e codificá-lo. Essa ideia tornou-se ainda menos popular agora, porque as empresas gastaram muito dinheiro em "sistemas de administração do conhecimento" e não têm muito a mostrar.

O problema começa em não entender o conhecimento, como é criado e como opera em cenários práticos - porque o conhecimento é social. Conhecimento é aquilo que nós sabemos fazer, e fazemos as coisas com os outros. E assim que o trabalho é feito. A colaboração é o outro lado da moeda da administração do conhecimento. Não se pode falar de um sem falar do outro. Assim, para administrar o conhecimento, você tem que tratar do tema da colaboração e as ferramentas que ajudam as pessoas a colaborar.

Agora, boa parte do nosso trabalho se dá em redes de conhecimento, que também chamamos de redes de colaboração: como as pessoas trabalham juntas para gerar valor e novas fontes de valor. Trata-se de um processo muito orgânico, mas há modos de entendê-lo e há modos de ajudá-lo e não atrapalhá-lo."

Há muitos anos, Allen começou a trabalhar com um pesquisador de redes sociais da University of Oregon, Dennis Sandow, numa série de estudos. "Logo aprendemos duas coisas: era possível identificar redes sociais diferentes associadas com habilidades técnicas-chaves diferentes, e as pessoas gostavam de ser parte desses estudos. O melhor da abordagem de Dennis, em vez [daquela usada pela] maioria dos professores universitários, era que ele não fazia análise para as pessoas. Ele ensinava os engenheiros a como se tornarem os próprios analistas da rede."

"Meu verdadeiro objetivo", diz Sandow, "era ajudar as pessoas a pensarem em como elas trabalhavam. Todos se interessam naturalmente em entender como seu trabalho acontece e de explicar para os outros - especialmente a administradores que gostam de reorganizar e realocar pessoas sem qualquer compreensão das reais repercussões. Hoje, esses engenheiros dominam uma nova linguagem para se comunicar com a administração."⁹

O trabalho de Allen e Sandow criou uma nova ponte ligando a prática da reflexão, a importância dos relacionamentos e o entendimento das organizações como sistemas vivos. "Com o tempo, aprendemos que as redes de conhecimentos se expandem e ficam mais fortes através da reflexão", afirma Allen. "Quando pensamos a respeito das pessoas com quem colaboramos, e juntas no nosso processo de colaboração, nós acabamos legitimando uma à outra." Isso aconteceu, por exemplo, quando a OST se viu diante de problemas que exigiam um novo entendimento de química de materiais. A OST trabalhou com dois vendedores altamente com-

petitivos para desenvolver um mapa da rede social do sistema de vendas da HP. O mapa não só esclareceu quem conhecia o quê, como também estabeleceu a confiança e o senso de reciprocidade. "As pessoas viram que elas tinham valor e que as suas preocupações e contribuições eram igualmente vistas por todos. Ao construir a confiança e o sentimento de abertura desde o início, essa rede reduziu o tempo de desenvolvimento do novo cartucho de jato de tinta em 16 semanas, depois de umas poucas semanas de colaboração. Hoje, temos muitos exemplos como esse e, gradualmente, o valor pragmático de incentivar reflexões nas nossas redes de conhecimento está sendo reconhecido/

Ao analisarem o próprio trabalho, Allen e Sandow concluem: "Da mesma forma que a filosofia da física dominou a Era Industrial, a filosofia das ciências biológicas está começando a dominar a Era do Conhecimento. Essa filosofia vê o conhecimento, as pessoas e as organizações como sistemas vivos (...) [o que representa uma mudança de] (1) foco nas partes para focar no todo; (2) foco na categorização para focar na integração; (3) foco no indivíduo para focar nas interações e (4) foco nos sistemas externos ao observador para sistemas que incluam o observador."¹⁰

A visão de Allen e Sandow dos sistemas sociais foi influenciada pelo biólogo chileno Humberto Maturana, famoso pelos estudos pioneiros da cognição em sistemas vivos. Maturana diz que ações inteligentes são criadas em sistemas sociais em que todos os membros de uma rede aceitam os demais como participantes legítimos da rede. No ano 2000, a administração da OST foi palco de dois seminários, em dois dias, proferidos por Maturana. Foi uma experiência inesquecível, já que mais de cem engenheiros o escutaram mencionar sobre o amor como o reconhecimento do outro como um outro legítimo, e sobre "a emoção que amplia a inteligência". Seus comentários fizeram com que eu me lembrasse de algo que

aprendi ao escrever o prefácio para o livro de de Geus. A palavra inglesa *company* [empresa] vem do francês *compaigne* - o compartilhamento do pão, a mesma raiz de "companheiro". É interessante que a expressão sueca mais antiga para negócio, *narings liv*, quer dizer "alimento para a vida" e o símbolo chinês mais antigo para negócio pode ser traduzido como "significado da vida". Talvez quando redescobriremos as organizações como sistemas vivos, também redescobriremos o que significa para nós, seres humanos, trabalhar juntos para um objetivo que realmente seja importante.



13 ímpeto

CONSTRUIR CULTURAS ORIENTADAS para o aprendizado significa trabalho árduo em qualquer ambiente. Demora meses e anos - aliás, trata-se de uma viagem que não tem fim. É repleta de riscos, seja de fracassar em conseguir realizar uma verdadeira mudança cultural, seja de ser um sucesso e assim se tomar uma ameaça àqueles que querem que tudo permaneça como está. Construir culturas orientadas para a aprendizagem é estafante, porque o aprendizado nos obriga a nos desdobrar pessoalmente, e é sempre mais fácil permanecer na zona de conforto. Nada nos últimos 15 anos conseguiu diminuir o meu apreço por esses desafios. Com tudo isso, o que estimularia as pessoas a embarcarem nesse tipo de empreendimento?

Parece haver três motivações diferentes mas sobrepostas que estimulam as pessoas a se empenhai no difícil trabalho de cons-

truir organizações que aprendem. Algumas procuram um modelo melhor de administrar e liderar as mudanças. Outras estão tentando melhorar a capacidade total da organização de se adaptar permanentemente às mudanças. E todas parecem acreditar que existe uma maneira de administrar e organizar o trabalho que seja superior tanto em termos pragmáticos quanto humanos, que melhore significativamente o desempenho e gere o tipo de ambiente de trabalho onde a maioria de nós realmente gostaria de estar.

Uma abordagem diferente à mudança

'Antes de vir trabalhar no Banco Mundial, eu havia trabalhado em organizações que experimentaram mudanças dramáticas, mas que poderiam ser chamadas de mecanicistas", comenta Dorothy Hamachi-Berry, vice-presidente de recursos humanos da International Finance Corporation (IFC), setor do Banco Mundial que investe em empresas privadas nos países em desenvolvimento. "Geralmente, um novo líder tomava posse e então se seguia uma 'plataforma de incêndio', algum motivo importante pelo qual se deveria destruir tudo e começar tudo de novo. Essa abordagem nunca pareceu funcionar em nenhum dos lugares em que trabalhei. Quando cheguei ao Banco em 1996, tínhamos um novo líder e estávamos encaminhando centenas dos nossos principais gerentes para aprender programas de desenvolvimento de executivos nas universidades. Todos estavam sendo expostos ao mesmo modelo de mudança, mas, mesmo assim, nada mudava. Foi então que comecei a perguntar se não haveria um modelo diferente. Eu sabia que a outra opção tinha que partir da ambição e das aspirações dos nossos clientes."

Naquela época, o Banco estava tentando resolver os problemas organizacionais que por muito tempo limitaram sua eficácia. Por exemplo, em vez de ter "gerentes de países" baseados em

Washington, o Banco estava realocando pessoas com esse tipo de cargo para os países em questão. A ideia era mandar os gerentes para a linha de frente e, portanto, ficar mais antenados com as necessidades, os desejos e as metas dos clientes. Ao mesmo tempo, redes profissionais foram criadas para aumentar a base de conhecimento global do Banco, e uma nova matriz organizacional foi instituída.

Em 1989, foi iniciado um projeto de aprendizagem com a equipe do Banco encarregada do México (nessa época, Hamachi-Berry ainda era vice-presidente de RH para todo o Banco Mundial) e com a equipe de desenvolvimento humano, que trabalhava com saúde e educação. "Tínhamos uma grande equipe para o país, mas eles precisavam se esforçar para fazer negócios dentro da nova matriz do banco", recorda ela. Depois de um workshop de dois dias para montar as fundações, a equipe passou vários meses aprendendo recursos como diálogo, pensamento sistêmico e domínio pessoal, com o objetivo geral de ajudar os clientes a esclarecerem suas aspirações. Um dos problemas mais antigos do Banco era a incapacidade de movimentar a própria burocracia para fazer os financiamentos chegarem aos projetos inovadores na linha de frente. "No México, conseguimos que os clientes, a equipe do país e as pessoas da rede trabalhassem em conjunto dentro de uma nova maneira cooperativa, algo que só muito raramente acontecia no passado. Como um time, eles trabalharam juntos para desenvolver soluções para os problemas, em vez de o Banco impor recomendações. O resultado foram projetos estimulantes em que se podia ver o impacto, como a nova maneira de levar serviços de educação e saúde a crianças em regiões montanhosas distantes. Foi um grande protótipo que mostrava o que podia acontecer se a equipe do Banco trabalhasse com os clientes, permitindo que eles mesmos desenvolvessem o processo, e não o contrário. E logo, logo, já havia demanda para mais projetos."

Foi mais ou menos nessa época que Hamachi-Berry se transferiu do Banco Mundial para a IFC, porque nesta havia a oportunidade de fazer inovações semelhantes na diretoria. Ela trabalhou a partir do que havia aprendido no México. "Nós nunca usamos expressões como 'aprendizagem organizacional' ou falamos de 'A quinta disciplina' porque pareceria muito acadêmico e as ideias perderiam força. Em vez disso, falamos em criar aspirações - em nós e nos clientes - e a capacidade de dialogar e perguntar."

No início, houve pouca demanda pelos nossos instrumentos de aprendizagem por parte dos gerentes de investimento. Simplesmente não era desse modo que eles trabalhavam. "Nossos gerentes de investimento eram *dealmakers*. Dialogar e perguntar não era o estilo deles. Era como extrair um dente. Mas Peter Woicke, CEO da IFC, reconhecia o valor desse tipo de abordagem, então nos concentramos em trabalhar com sua equipe de gerentes. Peter teve paciência e demorou cerca de dois anos, mas depois já podiam ser vistos os resultados na maneira de as pessoas interagirem e no que elas podiam conseguir juntas. As pessoas aprenderam a ser francas, a discordar abertamente e a ser honestas sobre os conflitos que surgiam, ao invés de tentar dar uma volta." A primeira virada aconteceu quando algumas pessoas que se reportavam a Woicke quiseram passar por processos de desenvolvimento semelhantes com suas equipes. "Aos poucos, muitas práticas básicas de aprendizagem começaram a aparecer na maneira pela qual as pessoas trabalhavam. A IFC é a única parte do Banco Mundial que foca no resultado líquido do balanço: tanto o sucesso comercial como o impacto no desenvolvimento são importantes. Como as pessoas podiam avaliar o impacto do negócio, o valor do trabalho aparecia com mais facilidade. Hoje, esse trabalho é totalmente focado na demanda, e recebemos muitos pedidos de ajuda dos próprios gerentes das linhas de frente para aumentar essas habilidades."

Hamachi-Beny e seus colegas passaram por mais um teste dos impactos de longo prazo do seu esforço de mudanças culturais quando Woicke se aposentou há um ano. "O que aconteceria quando o CEO que foi o defensor dessa abordagem tivesse se aposentado? Sabíamos que muitas inovações bem-sucedidas como essa desmoronavam ou deixavam de se espalhar, apesar do sucesso. Mas esse trabalho influenciou mudanças de política e de estratégia, e o nosso negócio dobrou nos últimos seis anos.¹ A propósito, tivemos três anos seguidos de crescimento recorde e lucratividade - nunca fomos tão bem na nossa história. Acredito que nosso sucesso foi ajudado por haver tantos gerentes de frente que introjetaram o espírito visionário e incluíram os outros num ambiente de aprendizagem e construção. Depois que se podem contar com algumas pessoas assim na organização, você se motiva e tudo fica mais fácil.

"Nossa capacidade de trabalhar junto dos nossos clientes está levando a decisões de investimento melhores, que estão construindo negócios mais bem-sucedidos, que podem ter mais impacto no desenvolvimento sustentável. Esse alinhamento dos negócios com o sucesso no desenvolvimento do país sempre foi a nossa meta. Fica claro, olhando para trás, que foi preciso muita paciência, do tipo que costuma faltar nas tentativas de mudança, e a vontade de liderar pelo exemplo, em vez de simplesmente mandar "todo mundo fazer o programa". A enorme experiência de administração de Peter fora do Banco pareceu convencê-lo de que perguntar as coisas e as aspirações reais fazia diferença e ele estava disposto a esperar o tempo que fosse necessário para que ele e a equipe desenvolvessem suas habilidades. E isso combinou com a paciência que tivemos de ter [até que] as pessoas pudessem ver os resultados concretos e, então, quisessem montar as próprias estruturas."

Construindo organizações adaptativas

O futuro

Marv Adams, da Ford, é uma das muitas pessoas atraídas para o trabalho das organizações que aprendem não só como um modo de liderar as mudanças, mas também como uma forma de construir organizações com maior capacidade de lidar com as mudanças permanentes, que ele denomina "organizações adaptativas".

"Como CIO, você dispõe de uma perspectiva única da qual pode ver o negócio como um todo", reflete Adams. "Hoje em dia, dois aspectos se sobressaem: o nível extraordinário de conectividade das organizações que estamos criando e os ambientes voláteis e interdependentes nos quais atuamos. Na Ford de hoje, temos mais de 300.000 usuários de TI em vinte funções básicas, interagindo através de 2.400 aplicativos desenvolvidos por 6.000 profissionais de TI em dez grupos de desenvolvimento diferentes, trabalhando junto a duzentos vendedores diferentes de TI. E tudo isso está explodindo com a proliferação de computadores de mão e sistemas colocados nos carros: agora há cerca de 35 bilhões de microcontroladores, 750 milhões de sensores inteligentes e 1,5 bilhão de aparatos móveis de TI em operação no mundo e os números crescem exponencialmente. Essa maior conectividade acarreta mais volatilidade e efeitos não lineares onde surgem mudanças repentinas que não podiam ser previstas estudando o passado. Entre 2000 e 2004, a quantidade de danos financeiros causados por softwares deliberadamente maldosos se multiplicou por dez, para mais de US\$ 200 bilhões.

"Essa conectividade e essa volatilidade significam que temos que administrar de uma maneira muito diferente. Acompanhar o ritmo das mudanças é essencial para o sucesso. Não podemos

fazer isso pela tradicional mentalidade de controlar tudo de cima para baixo, mas também não podemos atuar sem qualquer estrutura e com o caos total. A busca permanente do equilíbrio correto entre estrutura demais e estrutura de menos será a chave para se ter a capacidade adaptativa de sobreviver."

Adams acredita que o aumento da capacidade da organização em se adaptar será o futuro da TI dentro das organizações. "Como estamos envolvidos com infraestruturas que amarram a empresa, o profissional de TI dispõe de uma janela poderosa para ver onde a organização é bem ou malsucedida numa operação holística." Muito embora as responsabilidades técnicas desses profissionais vá continuar, uma maneira completamente nova de contribuir está surgindo: "Ajudamos as pessoas a reconhecer padrões e administrar a complexidade", afirma Adams. "As pessoas estão sobrecarregadas de informação. Isso não pode ser resolvido apenas com melhores sistemas de TI. Exige colaboração e pensamento sistêmico no contexto de uma informática difusa e sistemas em tempo real."

Atualmente, Adams está desenvolvendo uma nova geração de profissionais de TI que consultam os administradores do negócio sobre uma série de mudanças estratégicas, operacionais e culturais, utilizando uma nova síntese de ideias advindas do pensamento sistêmico e da ciência da complexidade. Eles usam ferramentas de pensamento sistêmico para ajudar as pessoas a visualizar padrões sistêmicos e tiram da teoria da complexidade ideias para formular opções de mudanças estratégicas, tais como reduzir a variabilidade, mudar as medidas e criar novos "padrões de interação".²

Por exemplo, recentemente a Ford enfrentou a tarefa massacrante de converter uma série de sistemas de controles financeiros provenientes do passado para se adaptar às disposições da Lei

Sarbanes-Oxley, dos Estados Unidos. "A Sarbanes-Oxley estabeleceu uma série de controles financeiros pelos quais a empresa seria responsabilizada. Se não seguirem as regras, não vão ganhar o certificado da Sarbanes-Oxley e isso vai afetar a reputação da companhia e o risco percebido pelos investidores", relata Adams. "Os diretores da companhia também são pessoalmente responsáveis por problemas que surjam da falta de controles - e isso consiste em muita coisa. Achávamos que seria impossível obter a certificação logo no primeiro ano, porque não só tínhamos muitos sistemas de controle diferentes desenvolvidos internamente nos últimos 40 anos, como ainda tínhamos outros inseridos em empresas que adquiríamos recentemente, como a Jaguar, a Volvo e a Land Rover."

Adams formou um grupo de trabalho com pessoas das diferentes unidades de negócio. Eles olharam para as informações da auditoria e descobriram "padrões de vulnerabilidades". Esses padrões foram mais aprofundados com diagramas de sistemas e sessões de diálogo, que mostraram especialmente como o sistema de TI contribuía para a vulnerabilidade. Por exemplo, o grupo percebeu que uma fonte de problemas era a variabilidade excessiva nas políticas de relatório. Assim, definiram uma linha-mestra para tal política e usaram-na para substituir um manual de políticas que era bastante complexo, constituído através de décadas. A companhia também possuía uma variabilidade muito grande na maneira de definir os ativos, então o grupo criou um novo sistema de classificação, mais simples, junto com um sistema de avaliação mais simples e mais direto. Depois disso, treinaram "mestres certificados" para trabalhar com profissionais no mundo inteiro para controlar a consistência das classificações e compartilhar as melhores práticas, criando, assim, uma série de interações que jamais existira. Pouco depois, "tínhamos 11 mil pessoas no

mundo inteiro usando uma linguagem comum para identificar e trabalhar sobre todas as questões de controle e, em duas semanas, quase todas haviam sido identificadas. Foi impressionante ver a liberação de energia que passou a existir em toda a organização simplesmente depois que ajudamos as pessoas a ver os sistemas em que estavam presas e assim encontrar a quantidade certa de estrutura para engendrar a mudança."

Continua Adams: "Estamos usando abordagens semelhantes para uma série de problemas e aprendendo a criar habilidades para a organização manter o passo, e se possível, melhorar sua posição no ecossistema. Criar essa capacidade numa cultura leva tempo, mas a natureza nos mostra os métodos básicos que funcionam, tais como ver ou sentir os padrões; recombina ideias; e "mutações", quer dizer, experimentação e feedback. Modelagem de sistemas, colaboração, diálogo e procurar exemplos de muita variabilidade são as analogias para o sistema organizacional. Se tudo isso puder ser combinado de uma maneira eficaz, eles levam às inovações."

Uma polícia adaptativa

Nos últimos dez anos, fiquei fascinado de ver um pequeno número de organizações do setor público mundial abraçar as ferramentas e os princípios a serviço da mesma necessidade de adaptação e aprendizagem constantes. Nenhuma foi mais dedicada em seu esforço do que a Força Policial de Cingapura (FPC). "Vivemos num mundo muito rápido e, cada vez mais, nos percebemos inundados de assuntos que são complexos e cheios de incertezas", afirma o comissário Khoo Boon Hui.³ "Recentemente, notamos como o fluxo de drogas de laboratório, imigrantes ilegais e novas formas de crime e terrorismo ameaçavam a segurança de

inúmeras comunidades mal preparadas para enfrentá-los. Temos que desenvolver a capacidade de identificar tendências e lidar com os problemas potenciais antes que eles afetem adversamente as vidas das pessoas a quem servimos. É minha crença mais absoluta que esse tipo de capacidade só pode surgir da administração do conhecimento numa cultura organizacional que promove o aprendizado."

Khoo e a FPC foram atraídos, com uma série de outras organizações, a um movimento ao qual Cingapura dera início mais de uma década antes, para se tomar "um país que aprende".

"Quando assumi o comando da Força Policial de Cingapura, vi algumas tendências que me preocuparam. O trabalho do policial era percebido frequentemente como tendo poucos desafios, rotineiro e inferior, que não combinava com a nova geração de trabalhadores, baseada no conhecimento. Não tínhamos condições de recrutar o tipo de pessoa que precisávamos. A FPC também era uma organização baseada no comando e controle. Nossos delegados tinham que seguir procedimentos-padrão rígidos e isso significava que eles não conseguiam lidar com a natureza das ameaças à lei e à ordem, que mudavam cada vez mais rápido e que exigiam tomadas de decisão rápidas com pouco ou nenhum tempo para se procurar orientação com os supervisores. Mas 'dar poder' às pessoas é mais fácil de falar do que fazer. Assim, em 1997, começamos uma transformação na natureza do trabalho dos nossos agentes por meio de uma mudança radical no nosso modelo de ação, e uma mudança da nossa cultura em direção a uma cultura de confiança e abertura, investindo no desenvolvimento da organização. Sabíamos que seria difícil e que levaria tempo, por esse motivo visitamos organizações [que] trabalhavam nesses mesmos assuntos, incluindo empresas filiadas à SoL, nos Estados Unidos."

As culturas não são criadas do zero; ao contrário, elas evoluem, conservando e aperfeiçoando o que dá certo e abandonando aquilo que não dá. "Desde o início dos anos 1980, conseguimos desenvolver bem o policiamento das comunidades, e nossos agentes eram conhecidos nos bairros que atendiam. Não eram mais temidos, mas tinham a confiança das pessoas e, no entanto, não estavam devidamente equipados em termos de conhecimento ou de técnicas para identificar e lidar com as questões subjacentes que preocupavam a comunidade. Por isso, aumentamos o escopo de trabalho dos agentes para incluir o engajamento na comunidade para ajudá-la a identificar e resolver questões pontuais de segurança. Os policiais começaram [a ajudar] os membros da comunidade a assumir maior responsabilidade pelas questões de segurança da sua vizinhança.

"A medida que o trabalho foi se tornando mais intensivo em conhecimento, os agentes aprenderam técnicas da organização, de modo que pudessem engajar a comunidade num diálogo mais construtivo e voltado à solução de problemas por meio do pensamento sistêmico. Eles também precisaram criar redes de interessados em resolver os assuntos de mais longo prazo", explica Khoo. Isso se combinou com o conceito igualmente novo de equipes de trabalho nas funções policiais, "alavancando o poder do pensamento coletivo." E, por último, deram ênfase a desenvolver habilidades de liderança em todos os níveis, introjetando os valores centrais, "de modo que desse aos nossos agentes maior poder de decisão, confiantes de que eles tomariam as decisões alinhados com a visão que partilhamos."

Com os agentes lidando com um espectro maior de questões, eles também precisaram se conectar mais com o resto da organização. "Eles precisavam ter acesso ao vasto manancial de conhecimentos da FPC, incluindo as experiências pessoais de outros

agentes e seus colegas. Começamos por inculcar o conhecimento tácito da experiência, pelo uso de narrativas e histórias - tomando disponíveis as histórias dos agentes envolvidos na solução de incidentes críticos." Para incentivar a transferência do conhecimento, eles também montaram sessões especiais de compartilhamento de experiências que ajudou os policiais da linha de frente a lidar com situações ou clientes difíceis e implementaram Revisões de Depois da Ação (RDAs) para aumentar ainda mais as reflexões locais e a consciência de todo o sistema. Esse esforço também levou à criação de um boletim eletrônico, no qual os agentes da polícia podiam se logar e compartilhar opiniões sobre praticamente tudo. "Muita gente se surpreendem quando ficam sabendo que as linhas de discussão não são moderadas e o que você lê é realmente o que os agentes sentem e pensam. O que faz o boletim pulsar é a paixão dos colaboradores que se sentem ao mesmo tempo seguros e suficientemente preocupados para serem totalmente francos na exposição de seus pontos de vista e no compartilhamento do seu conhecimento e de suas experiências. Finalmente, Khoo e sua equipe alteraram a tradicional ênfase em procedimentos-padrão rígidos. Muitos foram "reescritos para reforçar os princípios em vez de dar instruções específicas, de modo que facilite o discernimento baseado nas melhores práticas."

Essas mudanças foram especialmente importantes para lidar com novos desafios, como os apresentados pelo terrorismo global. "Como tínhamos muito pouca experiência própria para nos apoiar, a FPC teve de estabelecer relações com pessoas e organizações que pudessem contribuir o máximo possível para o nosso banco de conhecimentos." A força agora trabalha com correspondentes no mundo inteiro para aprender com suas experiências. Também entraram em contato com uma rede de professores universitários, especialistas em religião e líderes comunitários para obter um amplo

raio de perspectivas. "Assim como os outros problemas centrais, nosso interesse não é apenas reagir, mas diagnosticar as fontes desses problemas ao trabalhar de perto com nossos parceiros nas comunidades.

"No fim das contas, as pessoas é que conduzem transformações na organização. Confiança e foco na maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras formam a base da teoria central do nosso sucesso. À medida que se fortalece a qualidade dos relacionamentos, melhora a qualidade do pensamento. À proporção que os membros de uma equipe pensam em mais facetas de um assunto e compartilham um número maior de perspectivas diferentes, a qualidade das ações se aprimora, o que por fim melhora os resultados que desejamos atingir." E os resultados foram encorajadores. A taxa anual de criminalidade de Cingapura se encontra agora em 800 crimes por 100.000 habitantes - menos de dois terços do número de meados da década de 1990 e cerca de um terço da do Japão. O esforço também aumentou dramaticamente o número de crimes solucionados, atualmente em torno de 60%, comparado com 32% de dez anos atrás e 25% do Japão. Mais importante ainda: "conseguimos melhorar nossos laços com a comunidade conseguindo a confiança, a cooperação e, me atrevo a dizer, o respeito dela", conta Khoo. Atualmente, a força policial recruta mais do que uma pequena parcela de candidatos a emprego muito bem-educados.

Desempenho e alegria

Não é por acaso que a história do comissário Khoo ilustra aumentos dramáticos de resultados em conjunto com a criação de um ambiente de trabalho mais significativo e pessoalmente compensador. Lembre-se do comentário de Vivienne Cox quando ela rememorou sua experiência em fazer as pessoas falarem umas

com as outras, de modo que repensasse uma complexa estrutura organizacional: "Esse trabalho foi também o mais divertido que já fiz nesse âmbito." Embora as maneiras de se expressar sejam diferentes, não consigo pensar em outros praticantes do aprendizado organizacional que não nutram objetivos semelhantes. "Acho que a qualidade dos relacionamentos melhorou muito por aqui", diz Hamachi-Berry.

"As pessoas se sentem mais criativas e satisfeitas de obter êxito em situações em que antes achavam que não havia jeito de se mudar o sistema", diz Adams, da Ford.

"Tudo é uma questão de 'produtividade', pessoal e organizacional", comenta Allen, da HP. "Com isso, eu não quero dizer que as pessoas devam trabalhar doze horas por dia em vez de oito. Quero dizer que o trabalho das pessoas ganha em significado e fica imensamente mais fácil gerar um impacto no resultado dos negócios."

O comentário de Allen traz à mente uma poderosa história dos primeiros dias da rede SoL. No início da década de 1990, Dave Marsing era o responsável pelo lançamento da Fab 9, a principal unidade de fabricação do microprocessador "486" da Intel. Trata-se de um empreendimento extremamente desafiador e estressante, e, durante o processo, ele teve um ataque cardíaco. Teve muita sorte em ter sido levado às pressas para a emergência e não ter tido maiores sequelas de longo prazo no coração. Mas quando voltou ao trabalho meses depois, tinha uma mensagem muito clara para passar aos seus colegas. "Quis que eles soubessem que eu não trabalharia mais loucamente até tarde da noite, como costumava fazer, e que sairia da fábrica a tempo de jantar com a minha família. Eles saberiam onde me encontrar nos fins de semana, mas só em caso de emergência. Disse que teríamos mais tempo para conversar e pensar enquanto trabalhávamos para cumprir

os nossos prazos. Acho que nenhum deles acreditou que eu estivesse falando sério, mas, aos poucos, perceberam que eu estava.

"A cultura que criamos com essa mudança foi crucial para a formação dos valores e dos princípios que estiveram no coração do projeto e do desenvolvimento da nova Fab 11, que começamos anos depois. No fim, batemos todos os recordes da Intel no lançamento da Fab 11, alcançando a operação máxima cerca de nove a 12 meses depois da estimativa mais agressiva. Isso poupou à empresa bilhões de dólares em custos, sem contar os benefícios de mercado de fazer com que os chips que estávamos preparando se tomassem disponíveis tanto tempo antes e fossem inseridos em mais produtos para os consumidores. Até hoje, a unidade é a maior e de melhor desempenho do mundo.

"O que ficou claro para mim é que trocamos o trabalhar mais árduo pelo trabalho com mais inteligência. O que estou dizendo é que costumávamos ter gente saindo de ambulância regularmente e isso era visto como absolutamente normal. Quando assumi meu compromisso de não trabalhar mais com tanta intensidade, isso deu espaço para que os outros fizessem a mesma escolha, e o resultado foi que começamos a trabalhar juntos diferentemente, alcançando o que nunca conseguiríamos ficando até tarde e fazendo um esforço sobre-humano."

Obviamente, a felicidade que pessoas como Marsing procuram não significa uma vida sem desafios ou dificuldades. De fato, quando as pessoas se tomam mais engajadas e comprometidas com o seu trabalho, elas geralmente estão mais propensas a enfrentar questões difíceis. Estão dispostas a se arriscar a fazer coisas fora da zona de conforto. Estão até dispostas a fracassar em busca de metas que realmente importem para elas, em vez de caírem na armadilha de evitar as derrotas como "aquelas pessoas frias e tímidas que não conhecem a vitória nem a derrota", nas palavras de Theodore Roosevelt.

Bill O'Brien costumava definir a felicidade como "o sentimento geral de que a sua vida está indo na direção certa e que você tem a chance de fazer uma diferença." Sempre acreditei ser essa uma daquelas qualidades estranhas a que damos valor, mas que não conseguimos alcançar por meio de esforços diretos. Você já viu alguém trabalhar para ser feliz? Na minha experiência, pessoas assim têm um ponto em comum: elas não são lá muito felizes. Por outro lado, se vivermos em busca do que é mais importante para nós, e se trabalharmos com pessoas cuja amizade apreciamos, teremos toda a felicidade de que precisamos. Nesse sentido, a felicidade é apenas um subproduto de uma vida bem vivida. Isso é o que motiva os praticantes da aprendizagem organizacional.

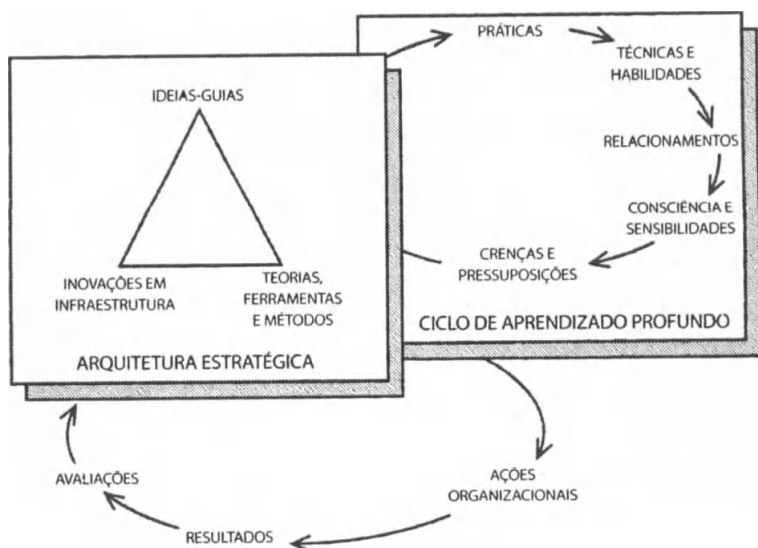


14 Estratégias

PARA MIM, sempre foi claro que não existe mágica para construir organizações que aprendem: nada de fórmulas, métodos de três passos, sete maneiras disso e daquilo. No entanto, já se aprendeu muita coisa e continua-se a aprender sobre criar ambientes de trabalho que produzem resultados inspiradores e que ainda sejam divertidos. As entrevistas que conduzimos para essa edição proporcionaram uma oportunidade maravilhosa de nos atualizarmos com mestres praticantes de primeiríssima linha e as estratégias centrais que eles põem a serviço dessa arte. Esse capítulo começa com um apanhado geral sobre o que significa pensar estrategicamente - quais são os objetivos básicos e onde lançar o foco - e depois enumera e ilustra oito estratégias diferentes que as pessoas seguem em ambientes diferentes.

Pensando e agindo estrategicamente

O que significa pensar e agir estrategicamente, ao criar organizações que aprendem? Para *A quinta disciplina: caderno de campo*, eu e meus colegas desenvolvemos uma imagem simples de uma estrutura que tem ajudado os leitores a entenderem a liderança estratégica em qualquer nível, ao construir organizações que aprendem. Essa moldura procurava responder a dois tipos de perguntas. Primeiro, quais são os nossos objetivos? Quais são as áreas fundamentais de crescimento que definem uma cultura de aprendizagem e fazem com que ela se fortaleça? Como iríamos saber que estamos diante de uma? Segundo, onde é que os líderes concentram a sua atenção e os seus esforços para criar uma cultura assim? Como podemos fazer? As primeiras questões denominamos "ciclo de aprendizado profundo". O segundo grupo chamamos de "arquitetura estratégica". Atualmente, a figura do círculo e do triângulo nos dá uma perspectiva geral para apreciar as estratégias utilizadas pelos diferentes líderes.¹



Embora essa estrutura possua vários elementos, a primeira distinção surge com os insights básicos sobre a aprendizagem. O aprendizado sempre tem dois níveis. Num deles, todo o aprendizado é julgado pelo que o aprendiz sabe fazer, os resultados que ele obtém, como mostrado na parte inferior da ilustração. Mas não teríamos aprendido a andar de bicicleta se tivéssemos tido êxito uma única vez. Num nível mais profundo, aprender quer dizer desenvolver a capacidade de produzir consistentemente resultados com uma certa qualidade. É realmente "saber andar de bicicleta" e não apenas uma vez, e essa habilidade é o que resulta do ciclo de aprendizado profundo. O ambiente de aprendizagem necessário para sustentar esse ciclo de aprendizado profundo é o foco da arquitetura estratégica.²

O ciclo de aprendizado profundo engloba cinco elementos, e cada um desperta a atenção de líderes talentosos ao criar uma cultura de aprendizado saudável: crenças e pressuposições, práticas estabelecidas, técnicas e habilidades, redes de relacionamentos e consciência e sensibilidades. Esses cinco elementos culturais estão sempre influenciando uns aos outros. Começemos pelas crenças e pressuposições (pode-se começar de qualquer parte do ciclo).³ Embora a maneira considerada natural de ver o mundo seja normalmente invisível para quem adota essa postura, ela forma as práticas organizacionais, guia a maneira pela qual os indivíduos fazem as coisas e, por sua vez, determina que técnicas e habilidades as pessoas vão desenvolver baseadas nessas práticas organizacionais.⁴ Por exemplo, se as pessoas acreditarem que escutar os outros realmente importa, elas criam práticas como "confirmar se está tudo bem" no trabalho diário que incentivam a refletir sobre como está a nossa capacidade de escutar.⁵ De maneira semelhante, nossas práticas, técnicas e habilidades influenciam as redes de relacionamentos e formam uma consciência. Por exemplo, quando os indivíduos

desenvolvem técnicas hábeis de diálogo, elas passam a entender melhor de quem elas dependem e quem depende deles e isso reforça as redes sociais. Ou quando as pessoas ficam hábeis nos sistemas de linguagem como sistemas de arquétipos, elas começam a ver padrões de interdependências que antes pareciam invisíveis. Por seu lado, "ver é acreditar" - nossa experiência é a fonte mais direta de reforço das nossas próprias crenças e pressuposições.

É comum se falar da cultura de uma organização como se fosse simplesmente "o jeito que as coisas são". Mas nenhuma cultura é estática. Elas são permanentemente reforçadas sobre como vivemos uns com os outros no dia a dia. Ao conectar esses elementos como parte de um ciclo de aprendizado profundo, essa formatação expressa a importante pressuposição de que todos esses elementos podem mudar e realmente mudam (ainda que lentamente) - e, quando mudam, tendem a evoluir juntos. O ciclo de aprendizado profundo pode tanto reforçar a cultura já existente quando reforçar a que está se erguendo. Quando agimos diferente uns com os outros, colocamos em ação possibilidades de mudar todos os elementos.

As pessoas, naturalmente, querem saber onde interferir para influenciar o ciclo de aprendizado profundo. Existem muitas abordagens possíveis, mas as estratégias coerentes contam com três elementos: (1) ideias-guias; (2) teoria, ferramentas e métodos; e (3) inovações na infraestrutura da organização. As ideias-guias são compostas de conceitos que comandam e os princípios que definem por que uma organização existe, o que queremos realizar e como pretendemos agir. É o domínio do propósito, da visão e dos valores. A teoria, as ferramentas e os métodos se referem a ideias explícitas sobre como as coisas funcionam (por exemplo, o mapa de sistemas de um processo de obtenção qualquer, ou um modelo de simulação de por quê uma atitude de "apagar incên-

dio" caracteriza o lançamento de novos produtos) e as maneiras práticas pelas quais as pessoas aplicam essas teorias, resolvem esses problemas, negociam as diferenças e monitoram o progresso. Ferramentas são cruciais para qualquer processo de aprendizado profundo. Buckminster Fuller costumava dizer, "você não pode mudar como uma pessoa pensa", mas pode lhe dar uma ferramenta "cujo uso a faça pensar diferente". Infraestruturas organizacionais, como cargos formais e a estrutura da administração, assim como a infraestrutura física, dão a forma pela qual a energia e os recursos fluem. Muitas das importantes inovações descritas neste capítulo assumem a forma de novas infraestruturas de aprendizagem, implementadas em conjunto com novas ideias-guias e as ferramentas e os métodos apropriados.

O ponto de vista geral por trás de todo esse arcabouço é denominado, na teoria social, "estruturação", ou teoria dos "sistemas estabelecidos". O Capítulo 3 apresentou o princípio central do pensamento sistêmico: o de que a estrutura influencia o comportamento e que a alavancagem para as mudanças aumenta quando aprendemos a focar nas estruturas subjacentes, em vez dos acontecimentos ou comportamentos. Essas estruturas são formadas pelas crenças e pressuposições, práticas estabelecidas, técnicas e habilidades, redes de relacionamentos, consciência e sensibilidades - em outras palavras, os elementos do ciclo de aprendizado profundo. O segundo elemento-chave da visão dos sistemas é que as estruturas que regem os sistemas sociais vêm à tona por meio dos efeitos acumulados das ações dos participantes desse sistema. Em outras palavras, segundo Winston Churchill, formamos as nossas estruturas e elas nos formam.

Como essas estruturas sistêmicas podem mudar? Criamos as estruturas que hoje são dominantes em função de como nós agimos no passado, e elas podem mudar se a virmos e passarmos a agir de

maneira diferente. Essa é uma afirmação e tanto, e sua credibilidade se sustenta em provas como as histórias e exemplos que vimos nos capítulos anteriores e veremos nos próximos. Mas, em certo sentido, isso também é bastante intuitivo.

As ruas de uma cidade constituem uma estrutura física que molda o fluxo do tráfego. E muito difícil guiar um carro onde não existam ruas. Em Boston, as ruas da parte mais antiga da cidade não seguem qualquer tipo de padrão e, de forma zombeteira, alega-se que a culpa é das vacas do século XVII. O asfalto das ruas do século XX foi colocado em cima das trilhas das carroças que haviam se formado nos dois séculos anteriores, que os sensíveis condutores de carroças sacramentaram ao trafegar pelas trilhas bastantes usadas pelas vacas, as quais já as vinham percorrendo cem anos antes deles. Bem, é de presumir que esses animais não tivessem a capacidade de ver os padrões de suas trilhas, e provavelmente nem se importassem muito com isso. Mas as pessoas podiam ter olhado para essas estruturas e decidido que poderia haver alguma alternativa - algo que o amor dos habitantes de Boston pelo passado aparentemente os impediu de fazer.

Quando a história das vacas e das ruas de Boston é transposta para as nossas organizações, nos conduz a duas perguntas: O que precisa ser feito para que se percebam os modelos estruturais que estamos pondo em prática? E estamos agindo mais como vacas ou como pessoas - como vacas, fazendo o que fazemos só porque sempre fizemos a mesma coisa, ou, como pessoas, dando um passo atrás e tentando ver os padrões mais profundos e, assim, escolhendo fazer as coisas de um jeito diferente? Obviamente, qualquer moldura conceituai desse tipo é abstrata, e uma real compreensão sobre como tudo funciona precisa ser adquirida pela experiência concreta, que nenhum livro substitui. Ainda assim, as oito estratégias e exemplos a seguir devem dar uma noção do estado do know-how prático nos dias de hoje.

1. Integrando o conhecimento ao trabalho

A fragmentação, ou fazer da educação um "adicional" ao trabalho regular das pessoas, provavelmente limitou mais iniciativas organizacionais de aprendizagem do que qualquer outro fator. Ao longo dos anos, muitas pessoas traduziram a ordem de "se tomar uma organização que aprende" em novos programas para treinar as pessoas no uso de modelos mentais ou no pensamento sistêmico. Infelizmente, em geral, havia pouca oportunidade de utilizar essas ferramentas no trabalho diário, e, mesmo que os diretores tivessem passado por um treinamento semelhante, o ambiente de trabalho dificilmente levava a refletir ou a pensar mais profundamente os problemas e a construir visões compartilhadas. Era tudo ainda pior quando a iniciativa partia de um CEO discursando sobre o ato de se tomar uma organização que aprende. Inclusive, dada a noção comum de que as grandes mudanças culturais precisam partir do topo, precisaram se passar muitos anos para as pessoas aprenderem que discursos desse tipo não eram, em geral, uma boa ideia. Aos poucos, elas perceberam que isso se assemelhava a agitar uma grande bandeira vermelha dizendo "moda" ou "lá vamos nós de novo" ou, na linguagem cuidadosamente escolhida pelos administradores da Harley-Davidson (membro da SoL), um "MPM"; ou seja, na linguagem educada da empresa: "mais um programa medíocre".

Reflexão e ação

O principal defeito nessas situações é a ausência de infraestruturas eficazes para ajudar as pessoas a integrarem o aprendizado com o trabalho. Para que isso seja benfeito, é preciso começar apreciando as realidades de trabalho das pessoas e identificando

onde e como as abordagens específicas de aprendizado, como uma melhor reflexão, podem fazer diferença na prática. Isso também ajuda pessoas em situações que possam oferecer apoio constante de qualidade aos grupos de gerenciamento da linha de frente.

"A reflexão tem má reputação no mundo dos negócios porque não temos a disciplina de ligar a reflexão à ação", atesta Ilean Galloway, uma das principais diretoras do departamento de desenvolvimento organizacional da unidade da Intel no Novo México. "As pessoas dizem que não têm tempo de simplesmente se sentar e conversar, e elas têm razão. Mas, com frequência, também não temos tempo para pensar. Passo a minha vida num ambiente de trabalho muito interligado e conectado. Numa organização global, as pessoas literalmente trabalham 24 horas por dia, resolvendo problemas por e-mail com um companheiro que está do outro lado do mundo. Mas acho que, psicologicamente, a tecnologia foi além do que nós, seres humanos, somos capazes de fazer. Não tenho certeza de quanto entendimento real está sendo criado com o uso de e-mails, pagers e telefones celulares. Esses aparelhos são muito bons para se comunicar e pôr em ação assuntos de rotina. Mas quando temos que enfrentar desafios complexos, eles podem nos seduzir a pensar que entendemos a situação. Na verdade, desafios complexos exigem uma abordagem diferente, que nos permita ir em busca de significados mais profundos, muitas vezes ocultos; de premissas que ficam sob a superfície; e de fazer conexões entre as partes de todo o sistema. Aí sim podemos entender a situação e obter um significado compartilhado antes de partir para a ação."

Para contrabalançar o declínio no pensamento crítico, Galloway se encontra regularmente com várias equipes que ela apoia, normalmente por um dia ou mais. Embora às vezes ela tenha que

"obrigar as pessoas a reservarem esse tempo, ao fim elas sempre ficam felizes por terem tido essa oportunidade."

Ela aprendeu que, para tornar as sessões valiosas, é preciso "disciplina do princípio ao fim". Ela explica: "Houve o caso de um consultor que disse: 'Esse Peter Senge escreveu tudo errado. As pessoas não têm tempo de sentar e ficar conversando/ Realmente não concordo com isso. O que realmente não temos tempo é de ficar pensando só por pensar. Reflexões que [não] estejam ligadas à ação é o que [faz] as pessoas acharem que não têm tempo para isso. Parte do meu trabalho tem sido ajudar as equipes a desenvolver mais disciplina para ver onde chegamos e ter certeza de que vamos continuar. Então, as pessoas passam a ter mais energia para refletir. A equipe com quem trabalhei foi para um hotel simples para três encontros de uma semana. O lugar tinha um vagão de trem abandonado no local, onde nos reuníamos nos momentos críticos. O tempo que passamos ali tornou-se um símbolo para eles. Mais tarde, as pessoas me ligavam e diziam 'temos que ir para o vagão', quando percebiam que tinham que pensar em algo importante."

Os colegas de Galloway na Intel também sabem que refletir não significa que todos vão concordar com tudo. "Nossa meta é construir um entendimento real e compartilhado e um compromisso em relação ao que dissermos que vamos fazer. O significado da reflexão é que vamos ouvir tudo. Não quer dizer que vamos atender as necessidades de todo mundo. Trata-se de algo muito importante na cultura da Intel - chamamos de "discordar e se comprometer". Na outra empresa em que trabalhei, você se comprometia, mas não podia contar para a equipe que não concordava com a decisão que ela era obrigada a implementar. Na Intel, se você representa a sua equipe num fórum de tomada de decisões, pode chegar para sua equipe e dizer 'Olha, conversamos sobre isso e

meu ponto de vista era diferente. Eles ouviram minha opinião e concordamos em fazer isso. Todos nós nos comprometemos a implementar a decisão, mas vamos ter um ponto de checagem lá na frente para ter certeza de que essas ações estão levando ao resultado que desejamos. Se não estiverem, as decisões e as ações podem ser revistas/"

Aprendendo com o tempo

Uma cultura que integra ação e reflexão chega a decisões mais adequadas com as quais as pessoas podem realmente se comprometer, e suas equipes têm um estado mental mais preparado. O que significa ter um número maior de perspectivas sobre assuntos que lhe dizem respeito, uma capacidade crucial nos ambientes organizacionais turbulentos de hoje. O fato é que, muitas vezes, as coisas não saem do jeito que esperamos. Mas o valor potencial dos desdobramentos inesperados raramente é explorado. Em vez disso, quando os resultados saem contrários às nossas expectativas, entramos imediatamente no "temperamento de resolver problemas" e reagimos, ou nos esforçamos mais - sem reservar algum tempo para ver se esse desdobramento inesperado está nos revelando algo importante sobre nossas pressuposições.

"Esse estado mental mais preparado é realmente onde se dá a maior parte dos ganhos de longo prazo", atesta Galloway. "Parte da nossa disciplina de discordar e se comprometer é criar um processo de monitoramento para rastrear as consequências das nossas decisões." Isso envolve um prazo explícito, findo o qual os participantes das equipes de Galloway voltam às questões-chave, para se certificar de que "os resultados estão sendo como pensamos, ou se estamos aprendendo algo que não esperávamos. De

qualquer modo, aqueles que discordam sabem que estão proporcionando pontos de vista úteis que dão forma ao nosso aprendizado constante".

"Por exemplo, tínhamos um processo de planejamento de cenários em 1999, com a direção de uma das nossas fábricas. Vislumbramos possíveis futuros que estavam longe das expectativas normais das pessoas, como um grande colapso no mercado de tecnologia ou os efeitos de uma tecnologia de ruptura. Nós nos obrigamos a pensar como iríamos responder. Isso foi no auge da alta do mercado. Não tínhamos como construir mais fábricas com rapidez. Mas ainda não tínhamos nem terminado de escrever e pôr em circulação todos os nossos cenários quando o colapso do mercado de tecnologia teve início." Como eles já tinham pensado nessa possibilidade, a direção da Intel partia de uma grande vantagem, declara Galloway, e estavam "prontos a tomar ações corretivas rapidamente. Isso incluía certas coisas que eram difíceis de serem feitas, como oferecer planos de remanejamento, mover recursos para lugares onde eles fossem mais necessários e mudar a estratégia de nossas fábricas. Respondemos rapidamente e com um quadro claro da nova direção, porque já tínhamos refletido sobre as ações em potencial.

"Levamos esse trabalho de reflexão muito a sério. Não há razão em fazer uma coisa dessas se você não separar o tempo e os recursos para fazer bem. Às vezes se passa um ano antes de as pessoas verem algum valor nos nossos diálogos."

Galloway aprendeu a guardar bons registros, com utilidades gráficas e maneiras mais convencionais de gravação - "qualquer coisa que ajude as pessoas a entenderem que os pensamentos delas foram ouvidos. Já houve caso de pessoas me perguntando 'Posso ver os relatórios da reunião?' dois anos depois do encontro, porque agora as questões voltavam à baila e elas se lembram de

algumas ideias importantes. No fim das contas, tudo se resume em ajudar as pessoas na hora que elas realmente precisam de ajuda. E preciso ter paciência."

E é preciso fazer com que as reflexões sejam parte da maneira pela qual se trabalha. Um método simples que encontrou larga aplicação na rede SoL são os "Revisões de Depois da Ação (RDA)", uma ferramenta desenvolvida pelo exército americano. Ela pode ser utilizada depois de uma simulação de guerra de dois dias de duração ou de uma reunião de uma hora. Em sua forma mais simples, um RDA consiste de três perguntas:

- O que aconteceu?
- O que esperávamos?
- O que podemos aprender com a diferença entre um e outro?

Ter protocolos simples como os RD As para ligar a ação à reflexão é importante, mas contar com um ambiente de apoio da diretoria é essencial. No exército, os RD As fincaram raízes como parte de uma viagem de longo prazo, como disse um general, "de uma cultura de relatórios para uma cultura de revisão: nós sempre fomos bons em matéria de escrever relatórios aos nossos superiores, mas não necessariamente em aprender com a experiência." O mesmo comprometimento da administração é necessário nas empresas.

Revisões de depois da ação⁶

Minutos depois que as luzes se apagaram no dia 14 de agosto de 2003, todo mundo na DTE Energy, a holding que controla a Detroit Edison, sabia que algo grave estava aconte-

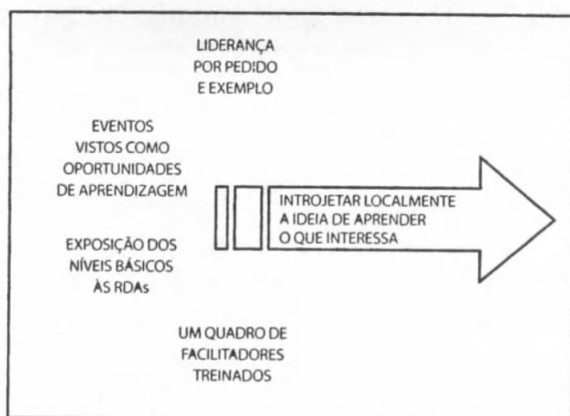
cendo. Naqueles poucos momentos, a rede elétrica falhou para 50 milhões de americanos e canadenses. Mas, para a DTE, o incidente de 2003 não foi apenas uma ocorrência qualquer. Na verdade, foi a situação extrema de uma resposta de emergência que define a essência do seu negócio e da qual eles iriam aprender como melhorar. Vinte e quatro horas depois do apagão, uma série de Revisões de Depois da Ação foram solicitadas para estabelecer com que eficácia o pessoal da DTE conseguiu lidar com o excesso de capacidade para restaurar o serviço, transferir pessoal, comunicar-se com o público e atender às exigências básicas de infraestrutura. Tais revisões se tomaram procedimento-padrão durante as respostas de emergência da DTE - mesmo quando tentam restabelecer a energia o mais rápido possível, as pessoas estão pensando como estão respondendo e como podem melhorar no futuro. Mesmo durante a crise, o CEO Tony Earley disse: "Eu devo ter visto cerca de cinco, talvez dez pessoas, segurando blocos com o cabeçalho 'Observações de RDA'. Ali no meio da crise, sem nenhuma ordem. As pessoas simplesmente partiram do princípio de que haveria uma RDA. Foi muito bom de se ver."

A integração das RD As na cultura levou vários anos e foi guiada por quatro estratégias específicas:

1. Liderança por ordem e exemplo. Ajudar os gerentes em todos os níveis a apreciar a importância do aprendizado profundo e da disciplina constante, ao contrário de eventos que só acontecem uma vez e remendos rápidos; ajudá-los a desenvolver uma prática de aprendizagem que reflita suas próprias prioridades e desafios.

2. Ver os eventos como oportunidades de aprendizado. Desenvolver a capacidade da organização, nos níveis alto, médio e básico, para ver tanto os eventos de rotina como as grandes crises como oportunidades de aprendizagem e ajudar as equipes a ligar o passado ao presente, de modo que as lições do passado possam ser aplicadas para melhorar os resultados presentes.
3. Exposição das RDAs ao nível mais básico da hierarquia. Apresentar a ferramenta às equipes, demonstrando sua capacidade de proporcionar um ambiente seguro para aprender suas prioridades e desafios, mas não obrigar o uso nem insistir em perfeição.
4. Um quadro de facilitadores treinados. Desenvolver especialistas que entendam como facilitar as RDAs e como guiar as equipes em direção às aplicações de "alto rendimento" (retorno tangível sobre o investimento)

A intenção dessas quatro estratégias é incutir localmente a ideia de aprender o que interessa. A maioria dos departamentos e das equipes sabe que práticas eles precisam melhorar. A pergunta simples "Se você pudesse melhorar o seu desempenho numa só área que fizesse uma diferença considerável para a empresa, que área seria?" indica-lhes qual é a prática de aprendizado mais natural àquele local. A abordagem RDA potencialmente toma a equipe o primeiro e o melhor cliente do seu próprio aprendizado, num grande contraste para o modelo de "colher e disseminar" da maioria das práticas de administração do conhecimento.



2. Começar onde você estiver, com quem estiver por perto

Recapitulando, integrar a aprendizagem ao trabalho é a primeira estratégia central utilizada por aqueles que constroem organizações que aprendem, e a fragmentação consiste no maior obstáculo. Um problema intimamente ligado à fragmentação surge quando as pessoas acreditam que há pouco o que possam fazer sem o apoio da alta direção. É muito fácil se pensar que o aprendizado estratégico profundo só se aplica à alta diretoria. Mas o fato é que pensar estrategicamente é um imperativo para os líderes em todos os níveis.

"Ouço as pessoas falarem muitas vezes: 'Não podemos dar início às mudanças sem a condução da alta diretoria'", conta Galloway, da Intel. "Se fôssemos ficar esperando a alta diretoria conduzir cada mudança que fosse necessária, teríamos que esperar muito tempo. Tenho que admitir que essa é uma das coisas que mais me irrita. Parte disso tem a ver com a minha formação. Quando iniciei a pós-graduação em 1986, foi como se eu estivesse

em casa. Sabia que o trabalho de aprendizagem e mudança organizacional era a minha vocação. Mas também ouvi meus professores dizerem continuamente que "as mudanças organizacionais têm que vir de cima". Naquele tempo, por ser uma mulher negra, eu sabia que não ia conseguir emprego na cúpula de [uma] organização. Por isso tive que pensar muito se eu acreditava que ia conseguir ter uma chance de fazer alguma diferença. Duas coisas me ajudaram. A primeira é que comecei a analisar as mudanças sociais nos Estados Unidos. O movimento dos direitos civis e o feminista estavam mudando a vida das pessoas e do país. Eles não começaram pelos ocupantes dos cargos oficiais; foram movimentos de base. A segunda coisa que vi foi um artigo de John J. Johnson, falecido *publisher* da revista *Ebony*. Na década de 1950, quando ele quis começar a revista, o *establishment* branco disse que ele não teria ninguém para mostrar na revista - não havia negros de classe média ou alta, nenhuma celebridade negra. Ele não conseguiu arranjar dinheiro para publicar. Mas ele disse: 'Não existe defesa contra algo excelente que atenda a uma necessidade pública urgente' e provou que eles estavam errados. Tenho essa frase pendurada na minha parede e ela se tornou minha estratégia."

Os "impossíveis"

Galloway transformou essa frase no princípio-guia da maioria dos mais talentosos líderes de iniciativas de aprendizagem: foque nos problemas que as pessoas não acreditam que possam ser resolvidos. "Tento encontrar uma necessidade pública urgente, algo que a organização já desistiu de tentar resolver, alguma coisa que as pessoas simplesmente tiveram de se acostumar a conviver. Chamo isso de 'os impossíveis'. Todo ano tento trabalhar em pelo menos

um impossível, algo que me deixe apavorada, que eu nem saiba como fazer a abordagem. O segredo é simplesmente começar. Depois que se começa, as pessoas dizem: 'Ah, mas isso foi fácil!'

"Sei que nunca vou encontrar muito apoio para projetos como esse. O fato de não conseguir apoio me diz que esse é o projeto certo. Concordo com a afirmação de Einstein de que a consciência que criou o problema não pode ser a mesma que traz a solução. Eu começo a olhar para o problema e me pergunto 'O que esse problema está tentando nos dizer?' O que posso ver de diferente em tudo isso? Quando começo a entender, posso então convocar as pessoas. Começo a falar com gente que vai me dizer 'Ah, tenho uma hora livre. Posso fazer o seguinte por você.' Meu chefe vai me dizer 'Se você quer trabalhar nessa questão, tudo bem. Fale comigo se precisar de algo.' E, a partir daí, as coisas vão caminhando aos poucos.

"Por exemplo, no ano passado iniciamos um trabalho para reduzir o tempo médio de resolver problemas altamente técnicos. Muitos dos líderes da organização achavam que uma redução significativa era impossível, mas uma das nossas principais consultoras de desenvolvimento organizacional viu a oportunidade de fazer o impossível'. Ela se juntou a um engenheiro sênior para desafiar a mentalidade e as estruturas que limitavam uma solução mais rápida. Eles utilizaram ciclos de aprendizagem ágeis com testes e reflexões para aplicar novas abordagens, que, no fim, dissiparam a crença de que resultados mais rápidos eram sinônimo de menos qualidade. Os resultados que conseguiram foram surpreendentes. Problemas que antes demoravam meses para serem solucionados agora eram resolvidos em quatro semanas.

"A ironia é que se estivéssemos trabalhando apenas no topo da organização talvez nem tomássemos conhecimento de alguns

desses problemas e talvez nunca tivéssemos tentado resolvê los. Mas, quando você cria uma equipe que acredita que a transformação em qualquer parte do sistema é possível, uma mudança significativa pode brotar até da mais minúscula semente/⁷

Do povo, pelo povo

Enfrentar os "impossíveis" só acontece quando se é capaz de explorar os talentos das pessoas e suas aspirações mais profundas. Jamais canso de me surpreender com o modo como os mestres da prática da aprendizagem mantêm a convicção de que tudo sempre é possível, até nas circunstâncias mais difíceis.

Em 1986, Roger Saillant se tomou o primeiro administrador-chefe para uma nova fábrica de componentes eletrônicos em Chihuahua, no México, a primeira unidade de alto nível da Ford no país. Não era o tipo de tarefa que a maioria dos seus colegas na empresa gostaria de receber. De acordo com a autora de livros de negócio Ann Graham, "pouca gente na sede [da Ford] acreditava que uma unidade num país em desenvolvimento pudesse ficar pronta num prazo tão restrito e manter a qualidade da produção."⁷

Mas Saillant logo descobriu que as pessoas do local "se importavam muito com a sua comunidade e nunca haviam tido a chance de ter a responsabilidade real por uma operação daquela dimensão." Ele também desvendou a tradicional dinâmica de poder que tomaria sua tarefa mais difícil. Um ano depois de sua chegada, e apenas dois meses antes da inauguração, um grupo de técnicos seniores tentou colocar uma pessoa que fora indicada num posto-chave. Tratava-se de um desafio direto ao conjunto de valores e ao sistema de promoções abertas que Saillant tinha se empenhado em estabelecer de forma cooperativa. Quando um dos gerentes mexicanos veio até ele e contou o que estava acon-

tecendo, "eu sabia que ele não esperava que eu realmente fosse fazer algo. Os gerentes da Ford sempre ouviram, anos a fio, que era preciso lidar com esse tipo de situação se quiséssemos ter uma relação tranquila com os líderes políticos locais."

Em vez disso, Saillant solicitou a toda a equipe técnica que pedisse demissão quando eles confessaram o que haviam feito. "Nunca vou esquecer de estar do lado de fora da fábrica quando eles foram embora. Muitos outros funcionários estavam olhando, provavelmente pensando no que iria acontecer agora. E a verdade é que eu não tinha a menor ideia." Ele também sabia que ia "ouvir poucas e boas dos meus chefes naquele momento, mas as novas políticas de pessoal não teriam valor se a "velha panelinha" continuasse.

"Eu percebia que alguma coisa tinha mudado cerca de dois meses depois, quando estávamos nos preparando para a visita de Dearborn [sede da Ford] para a grande inauguração da fábrica. Havia a previsão de uma grande tempestade para noite que antecedia ao tour da fábrica. Eu estava deitado na cama às 2h da madrugada e comecei a ouvir o barulho da chuva. Chovia muito. Tudo em que eu conseguia pensar era o acabamento do teto, que ainda não estava pronto. Finalmente, acabei me levantando da cama e me dirigi à fábrica. Entrei. Estava escuro, mas conseguia ouvir o plic, plic, plic - e, não caía devagar. Comecei a dar uma volta em busca das goteiras quando vi alguém se mexer. Até o fim dos meus dias, jamais esquecerei da imagem de Alfego Torres pondo as plantas cheias de folhas que recebêramos para a cerimônia embaixo das goteiras para drenar a água. Quase chorei. Ele era um dos trabalhadores diaristas que tinham sido promovidos pelo nosso novo sistema de pessoal, alguém que os antigos chefes nunca teriam promovido. Naquele momento tive certeza de que a comunidade de pessoas desta fábrica tinha chegado lá. Era a fábrica deles.

"No dia seguinte, a chuva cessou para a grande visita. Tudo correu bem, apesar de os executivos da Ford terem ficado espantados quando viram a fábrica pronta pela primeira vez. A fachada era em azul e cor de rosa, cores preferidas dos mexicanos e que fora escolhida pela equipe, além de várias características arquitetônicas e de decoração típicas do país. (Também havia instalações que nunca haviam sido incluídas em fábricas semelhantes, como um centro de atividades familiares ao ar livre, uma escola e instalações médicas para toda a família.) Um dos executivos reclamou com Saillant: 'Essa não é uma fábrica da Ford'. 'Não', respondeu Saillant. 'Essa é a fábrica da Ford em Chihuahua'.

"Na hora do tour a pé uma das diaristas da linha de montagem se dirigiu ao vice-presidente executivo, que eu conhecia havia muitos anos, e pediu que ele apagasse o cigarro. Charlie fumava um atrás do outro e duvido que alguém tenha lhe dito alguma vez que ele não podia fumar numa fábrica da Ford. Mas lá estava aquela pequena senhora mexicana olhando para o alto desse executivo de 1,90m e pedindo para que ele ou apagasse o cigarro ou se retirasse. O que ele poderia fazer? Todos nós tínhamos concordado que uma das regras básicas - parte do nosso compromisso para um ambiente de trabalho limpo e saudável para todos - era a proibição do cigarro, e ela estava apenas fazendo o que todos nós havíamos concordado em fazer. Depois disso, meus chefes não me importunaram muito, especialmente porque a inauguração fora seis semanas antes do previsto e a fábrica se tomou a número um de seu gênero no mundo."

Em 1994, a fábrica recebeu um prêmio do presidente como o negócio de maior destaque do México.⁸

3. Tornando-se bicultural

Um tipo sutil de técnica e atitude, que parece distinguir os inovadores em série como Saillant e Galloway, é nunca perder o contato com o ambiente mais amplo da organização - o que nós chamamos de "tomar-se bicultural". Embora pareça fácil, deixar de considerar o ambiente mais amplo acabou se revelando o fim de muitas iniciativas de aprendizagem que de outro modo teriam sido bem-sucedidas. Uma das lições mais dolorosas dos primeiros anos da rede SoL foi descobrir que o sucesso nem sempre leva ao sucesso. Já vimos muitas aplicações locais ou em pequena escala das ferramentas de aprendizado obterem êxito, mas nunca se alastrarem para o ambiente mais amplo da corporação. Ao contrário, esses sucessos muitas vezes acabaram deixando os inovadores em maus lençóis.

Um dos exemplos mais bem documentados desse fenômeno foi esforço pioneiro de desenvolvimento de produto, a "equipe Epsilon da AutoCo", que permitiu que a equipe de desenvolvimento de um novo modelo de carro conseguisse, efetivamente, cortar um ano do ciclo de desenvolvimento normal de cinco anos, devolvesse mais de US\$ 50 milhões em custos alocados mas não gastos e conseguisse aquilo que muitos observadores chamaram de "o lançamento mais tranquilo de um novo modelo em toda a história da empresa".⁹ Mesmo assim, durante a grande reorganização nos últimos meses do projeto, os principais líderes da equipe não receberam ofertas de cargos que eles julgassem atraentes e todos se aposentaram. Essa experiência revelou-se um choque para muitos de nós naquela época, mas foi um despertar importante.

Acontece que existe uma rica história de inovações bem-sucedidas que não se espalham. Por exemplo, em *The Age of Heretics*,

Art Kleiner documentou a história das primeiras equipes a adotarem os processos de industrialização orientados para o processo, em meados dos anos 1960 (vinte anos antes desse tipo de prática se tornar amplamente aceita) e que acabaram sendo afastados de suas empresas.¹⁰ "Os hereges da empresa", como Kleiner os chama, podem desempenhar um papel-chave nos padrões de inovação mais amplos, mas geralmente sofrem pessoalmente pelos seus esforços. A teoria de "fazer uma ratoeira melhor" - "se nós tivermos êxito ao inovarmos, o mundo inteiro vai bater à nossa porta" - é um guia muito ruim para as complexas dinâmicas políticas das grandes organizações e como elas respondem à inovação.

Mas esse destino não é inevitável. À medida que passamos a entender essas questões, descobrimos que uma das fontes de problema estava no entusiasmo e na paixão dos próprios inovadores.¹¹ Sem esta paixão, eles jamais teriam corrido os riscos de fazer algo realmente novo. Sem ela, não teriam tido a paciência e a perseverança que o sucesso exige. Nem teriam atraído pessoas que compartilhavam da mesma paixão. Mas esta também pode deixá-los em apuros. Pode cegá-los quanto à maneira de como estão sendo percebidos por aqueles que não são parte do esforço e pode torná-los desinteressados sobre como os seus esforços afetam os outros.

Inovações cruciais que produzem ganhos significativos de performance podem ser ameaçadores para as pessoas e as equipes que têm um desempenho próximos do normal. Quando esses incrementos são obtidos por métodos significativamente diferentes - pouco entendidos pelos demais -, a ameaça aumenta. E, quando os defensores desses métodos os descrevem com um ar cheio de mistério e palavras complicadas, esse grupo pode ser facilmente rotulado de "uma seita". "Sempre que eu me encontrava com [os gerentes da equipe], eles falavam em 'escadas de inferência' e 'pensamento sistêmico'", declarou o vice-presidente de desen-

volvimento de produto na AutoCo. "Para mim, era tudo muito incompreensível."

"Eles estavam se divertindo muito", declarou mais abertamente um outro chefe de equipe. "Ninguém gosta tanto de trabalhar." Avaliar o desempenho é sempre muito complexo e defensores entusiasmados geralmente são parciais. Eles veem o que está melhorando e tendem a desconsiderar outros aspectos de seu desempenho que os cínicos ou os céticos consideram abaixo do padrão. Com o tempo, apelidamos esse tipo de problema de "a síndrome dos verdadeiros crentes" e percebemos que essa é uma das principais razões pelas quais inovações promissoras deixam de se expandir.

O reverso da medalha de "começar onde você está", a segunda estratégia que discutimos, é se tornar hábil em manobrar as forças políticas que existem dentro de uma organização. Inovadores com vontade de construir culturas de aprendizado e abertura às vezes se sentem como se estivessem vivendo em dois mundos - o aberto, orientado para o aprendizado da equipe ou empresa que eles estão trabalhando para fazer crescer, e o mundo mais tradicional da maioria da organização. Quando começamos a entender o problema dos inovadores que batem de frente com o sistema imunológico das empresas, começamos a ver que sustentar a inovação requer líderes que se tomem biculturais, movendo-se com eficiência entre dois mundos diferentes e respeitando as regras do jogo de cada um.

Transformação invisível

Uma estratégia que funciona para alguns líderes é simplesmente manter as inovações abaixo do radar da alta diretoria. Quando Dave Marsing, da Intel, contou pela primeira vez num encontro

da SoL suas façanhas no lançamento da Fab 11, ele chamou todo o esforço de "transformação invisível". Sua preocupação era como transformar o ambiente de trabalho de uma organização sem chamar a atenção da corporação como um todo; ele conseguiu isso, em parte, evitando usar um jargão ou um estilo de conversa que não fluísse bem com o sistema mais amplo. "Não tentamos esconder o que estávamos fazendo", ele disse, "mas também não fizemos muito alarde. Se alguém perguntasse, contaríamos o que estava se passando e explicaríamos da melhor maneira possível."

Quando entrevistamos Marsing para este livro, ele disse que ainda sentia que as estratégias de transformação invisíveis sejam necessárias. "Se for para dizer algo, diria que hoje você precisa ser ainda mais esperto com os joguinhos de poder, não porque os altos executivos tenham mais fome de poder, mas por causa das imensas pressões financeiras em cima de todo mundo. Você precisa ser capaz de inovar sem despertar sinais vermelhos. Precisa desenhar as estratégias com muita habilidade, tanto cultural como linguisticamente. Se eu estivesse coordenando o lançamento da Fab 11 hoje, faria o mesmo. Fomos capazes de mostrar níveis de desempenho que eram muito melhores do que 'as melhores do ramo' e as altas direções de companhias como Intel estão sempre atentas para esse tipo de comparação. Mas eu faria tudo para comunicar as mudanças que estivesse querendo alcançar de uma maneira que a cúpula entendesse. A Intel, por exemplo, é uma empresa bastante voltada para medições. Se eu estivesse fazendo um trabalho operacional hoje, trabalharia com os meus chefes de alguma maneira para medir a agilidade tecnológica e a capacidade de lidar com as mudanças do mercado de um jeito que mantivesse um alto índice de retorno sobre o investimento. Eu tentaria arranjar um jeito de alinhar essas preocupações estratégicas com a criação de um ambiente operacional mais fluido e flexível."

Marsing acredita que essas habilidades se tomarão ainda mais importantes porque o ambiente em que as empresas trabalham está mudando em ritmo acelerado. Isso se revela na rotatividade cada vez maior de altos diretores e na "necessidade constante de reeducar seus chefes. É como cantar num musical quando o ritmo da música está sempre mudando. Se você está inovando numa operação empresarial, parte da sua tarefa é trabalhar mais de perto com os seus chefes e se alinhar com eles - mesmo que o instinto de muitos inovadores seja querer mais autonomia."

Trabalhar na língua do contratante

Ecoando as palavras de Marsing, Roger Saillant aprendeu "que você precisa trabalhar na língua do contratante. Isso significa ter muita clareza sobre onde fica o poder formal da organização e como ele é usado. Boa parte do meu trabalho em lugares como o México era conectar a linguagem do contratante - que normalmente só queria saber dos números - com uma linguagem baseada nos valores profundos que o meu pessoal compreendia. As pessoas na minha fábrica não eram indiferentes ao que a cúpula da Ford queria, mas nem sempre conseguiam entender as metas e relacioná-las às suas próprias preocupações. Quando conseguiam, eu podia falar claramente para elas que, se nós cumpríssemos o que a cúpula esperava, seríamos capazes de criar aquilo que realmente importava. Depois disso, eu daria muito duro para estabelecer um entendimento sério com os meus diretores e transparência total. Na maioria das vezes, eles não se importavam muito com o modo como fazíamos as coisas, mas eu queria que eles tivessem certeza de que eu nunca estava de má vontade ou falando com eles de maneira que intencionalmente camuflasse a situação."

Ao lidar com seus chefes, Saillant também adotou como lema de administração "prometer de menos e entregar a mais", uma estratégia muito cuidadosa de administrar expectativas. "Acredito firmemente em entregar o que você se comprometeu a fazer; mas é muito fácil para pessoas entusiasmadas com um ambiente em que elas confiam fazer promessas que os mais céticos, no fim, ficarão muito felizes em desacreditar. Você precisa estipular os objetivos na língua e na maneira como a hierarquia vê o mundo e então ajudar as pessoas a entenderem esses objetivos em seus próprios termos. Geralmente, elas também vão querer fazer outras coisas ou dar passos ainda maiores, o que é muito bom para a equipe de trabalho, mas [é] melhor manter em segredo."

4. Criar campos de treinamento

A quarta das nossas oito estratégias para se construir uma organização que aprende, aquela que normalmente envolve uma infraestrutura de aprendizado mais estabelecida, que engloba a criação de "campos de treinamento". A ideia de um campo de treinamento deriva de um fato simples: é muito difícil aprender qualquer novidade sem a oportunidade de colocá-la em prática. Mesmo que a sala de aula seja a primeira imagem que venha à cabeça das pessoas quando ouvem a palavra "aprender", esse espaço tradicional não evoca muito o espírito ou a prática do que se aprende. Os alunos ali são normalmente passivos. Aquele ambiente tem a ver principalmente com ouvir e pensar, não com fazer. Para muitas pessoas, a imagem de uma sala de aula evoca sentimentos fortes da necessidade de se evitar erros e a importância de saber as "respostas certas". Contrastando com isso, os verdadeiros processos de aprendizagem se definem por tentar algo de novo e cometer muitos erros. Campos de treinamento ou laboratórios de

ensaio oferecem um ambiente muito diferente de salas de aula. As pessoas praticam ativamente o que elas quejem, de maneira que possam executar bem. Cometem erros, param, tentam de novo, conversam sobre o que está funcionando e o que não está e, aos poucos, vão desenvolvendo uma habilidade maior para a ação eficiente nos "campos de performance", em que os resultados realmente importam. Por este motivo, criar campos de treinamento e estipular um ritmo regular de prática e performance se tornou uma estratégia comum entre os praticantes do desenvolvimento da organização que aprende.

O acampamento e a hierarquia

Da mesma maneira que Ilean Galloway e os encontros de reflexão que promove, Roger Saillant adotou uma estratégia simples baseada no trabalho do psicólogo organizacional Bruce Gibbs usada no mundo inteiro, "o acampamento" e "a hierarquia". Primeiro, ele quer que as pessoas se acostumem a diferenciar o sistema formal de administração - o que é medido, os papéis e responsabilidades formais e as metas acordadas - da "hora em que realmente podemos conversar e nos conhecer melhor". Ele escolheu a expressão "acampamento" porque muitas pessoas tiveram a experiência de acampar na juventude e ele queria se identificar com um lugar onde as pessoas pudessem "se divertir e relaxar, mas também ter de lidar com emoções e questões difíceis." Como Galloway, Saillant percebeu que colocar em prática a ideia do acampamento podia sair pela culatra, porque pode parecer que pessoas ocupadas que, de repente, se veem dando um tempo "longe do trabalho" não estão produzindo. Mas, aos poucos, "os acampamentos passaram a fazer parte da nossa forma de administrar, quando as

peessoas aprendem o quanto elas podem ser valiosas quando veem o que está realmente acontecendo/

Por exemplo, Saillant comandava uma fábrica na Irlanda do Norte profundamente engajada nos conflitos da região. O gerente da fábrica era católico, mas a maior parte da força de trabalho era protestante. "Existiam dois sujeitos que não se falavam havia dez anos por causa de um incidente no estacionamento". Gradativamente, a dinâmica do acampamento nesse ambiente se tornou uma maneira de expor "as verdades reais sobre o que as pessoas mais valorizavam além de manter esses conflitos". Para a maioria, eram os filhos. "Descobri que eles queriam um futuro para os filhos. Fui ao meu chefe e disse que iria contratar 22 filhos de funcionários para os programas de estágio, apesar de a fábrica não ter atingido as suas metas financeiras e embora houvesse uma contagem formal de trabalhadores na Ford, naquela época. Os encontros nos acampamentos me convenceram de que precisávamos fazer isso como um ato de confiança." Com o tempo, a fábrica deu uma guinada, tornando-se bem-sucedida, "porque conseguimos chegar ao que realmente importava, apesar de toda a picuinha, e atuamos com base nisso."

O redemoinho e a parede de fogo

Algumas organizações fazem o ritmo da prática e do desempenho parte de seu design organizacional. Na Harley-Davidson, por exemplo, há uma distinção entre o "sistema de administração" e "o redemoinho". O primeiro inclui os objetivos do negócio, os papéis e as responsabilidades formais e os controles. O segundo se refere à série de questões e de ideias que estão sendo continuamente debatidas, experimentadas e testadas por toda a organização. Numa maneira bem típica da Harley, a barreira que separa

os dois é chamada de "Parede de Fogo". Uma ideia ou objetivo que passou pela parede de fogo é algo que as pessoas acharam que valia a pena perseguir, a ponto de tomá-la um compromisso de toda a empresa.

Muitas ideias potencialmente importantes podem ficar "no redemoinho" por vários anos, mesmo que elas contem com pessoas que as protejam na alta direção. Quando o presidente da Harley-Davidson, no discurso de abertura de um encontro do Consórcio de Sustentabilidade da SoL, explicou que "atualmente a sustentabilidade não é um dos objetivos da nossa administração", assustou muitas pessoas que dedicavam a vida a esse tema. Mas, à medida que ele falava, ficou claro que ele levava a questão da sustentabilidade muito a sério. O vice-presidente de estratégia chefiava a força-tarefa "informal" de sustentabilidade da empresa. Eles faziam muitas das coisas relevantes: o negócio central da empresa é vender a "experiência Harley" e não apenas motos (o que tende a criar uma imensa demanda por motos usadas e aumenta significativamente a vida útil do produto); a Harley está criando um negócio importante de peças reutilizadas para atender às motos antigas (o que reaproveita as peças velhas) e a empresa está construindo agora um centro de desenvolvimento de produtos mais eficientes em combustível.

Aos poucos, ficou claro que "o redemoinho" era um negócio importante, uma espécie de incubadora para as ideias novas e um modo de legitimar a experimentação e a prática constantes.

Depois que o presidente da Harley-Davidson falou, o representante de uma empresa listada na Fortune 500 (um dos membros mais antigos do Consórcio) declarou: "Talvez tenhamos adotado a estratégia errada, tentando fazer com que a cúpula abraçasse oficialmente a ideia da sustentabilidade. Poderíamos ter colocado algumas metas e criado algumas formas de medir, mas isso

só levaria a um compromisso superficial. Até as pessoas verem que se trata de assuntos críticos para o futuro do negócio, é melhor que eles continuem 'no redemoinho'. O problema está no fato de que, neste momento, não temos uma maneira de legitimar a exploração de ideias novas, mas radicais, potencialmente significativas. Essa pode ser a nossa verdadeira limitação."

Os campos de treinamento existem em muitas formas e tamanhos, dos campos de treinamento de Saillant até os retiros para reflexão de Galloway até o redemoinho organizacional da Harley. Provavelmente nos encontramos no início de uma evolução para campos de treinamento cada vez mais sofisticados, tais como os microcosmos simulados que a Ford desenvolve e utiliza. Creio que esses avanços sejam a chave para se desenvolver as habilidades de aprendizagem no futuro.

Mas a viagem do desenvolvimento começa quando a administração abraça o simples princípio de que "se não houver prática, não haverá aprendizado". Nenhuma equipe esportiva esperaria ter êxito se os jogadores só aparecessem na hora dos jogos, assim como uma companhia de teatro ou uma orquestra não poderia imaginar-se apenas apresentando e nunca ensaiando. No entanto, é o que se espera na maioria das organizações. Será que alguém se surpreende com o fato de o aprendizado ser tão limitado?

5. Conecte-se com o núcleo do negócio

O respeito pela organização como um todo pode incentivar que as pessoas se tornem biculturais em sua linguagem e estratégias e desenvolvam campos de treinamento que as ajudem a minimizar os conflitos com as estruturas mais formais da administração. Mas a nossa quinta estratégia envolve um nível mais profundo de conexão, algo que no final se revela crucial em desenvolver e guiar

as intenções e as ideias. Para que ideias novas e radicais criem raízes dentro de uma organização, é preciso que exista um solo fértil. No começo, pode não ser visível como, ou onde, encontrar algo assim. Os praticantes de aprendizagem mais bem-sucedidos, que buscam impacto em grande escala, aprendem como se conectar com o núcleo central da organização - nos níveis mais profundos de identidade individual e coletiva - e como a organização gera valor com maior naturalidade.

O primeiro passo: descobrir quem somos

Não existe uma fórmula fixa para conectar a identidade central de uma organização com algo que não tem precedentes em sua história. Mas a abordagem começa acreditando que haja uma identidade assim, que a organização não se resume apenas a ganhar dinheiro, ou fabricar seus produtos ou fornecer seus serviços. Isso exige um espírito verdadeiramente de descoberta, de querer ser guiado pelo coração e estar preparado para ver o que sempre existiu - só não era visto.

Nos últimos dez anos, a Nike criou uma extraordinária rede de "design para o meio ambiente", formada por gerentes de produto e designers. Tudo começou quando Darcy Wilson, que chefiava a pesquisa e desenvolvimento avançados da Nike, começou a pensar que "deve existir algo mais nesse negócio do que o próximo tênis moderninho". Mais ou menos na mesma época, os designers de meio ambiente Michael Baungart e Bill McDonough, depois de desenhar o quartel-general da Nike na Europa, analisaram as medidas de toxicidade dos processos e componentes de um tênis Nike. Segundo Winslow, os resultados "realmente abriram meus olhos. Pensei: 'Será que realmente entendemos os produtos que nós - e toda a indústria - estamos criando?'" A pergunta acabou

levando à criação de uma nova posição, a de gerente-geral de estratégias sustentáveis de negócio. "A sustentabilidade era algo que a diretoria da Nike estava começando a discutir, mas era principalmente do ponto de vista de atender às leis, e de tentar arranjar um jeito de os parceiros industriais contornarem as leis trabalhistas. Falei para eles: "Se quisermos levar a sustentabilidade realmente a sério, isso já tem que começar na própria criação do produto. Temos que dar um jeito de eliminar o desperdício e a toxicidade dos nossos produtos. Os consumidores experimentam a marca Nike através dos nossos produtos/¹² E eles disseram, 'Ótimo, pode fazer' e nós criamos esse novo cargo."

Como acontece com muitas pessoas em novos cargos que se concentram em questões emergentes, Winslow tinha uma grande tarefa, mas muito pouca autoridade. Nenhuma das equipes de desenvolvimento de produto se reportava diretamente a ela, que tinha que trabalhar com questões muito amplas e indefinidas, como por exemplo "O que seria necessário para incutir a sustentabilidade naquilo que fazemos, como empresa?" e "Como vamos comunicar o consumidor a respeito?" Mas toda a ideia da sustentabilidade, afirma ela, "se conectava comigo muito profundamente e de maneira bastante pessoal. Eu não tinha nem que pensar se isso era importante para a minha vida. Simplesmente sabia que tínhamos que fazer isso. Foi um dos desafios mais energizantes e complicados do meu trabalho."

Foi mais ou menos nessa época que ela leu *O ponto de desequilíbrio*, de Malcolm Gladwell. "Gladwell diz que, se conseguir fazer com que 20% da população siga na mesma direção, você chegou ao ponto de desequilíbrio. E eu pensei no que seria 20% dos 25 mil funcionários da Nike - vai ser muito difícil." Mas ela não estava só. Junto com outras mulheres que exerciam cargos paralelos mas diferentes na empresa, ela organizou um seminário de dois dias

para cerca de 200 dos gerentes mais importantes da Nike e convidou Braungart e McDonough, com outros líderes empresariais e expoentes no campo da sustentabilidade, só para fazer com que esse assunto se tomasse parte da consciência das pessoas.

"Acompanhei a reação das pessoas àquele esforço inicial e fiquei muito empolgada; eu estava voltando a entender por que amava essa empresa. Temos todos os problemas de uma grande empresa, mas, quando eu descobri 'quem' era a Nike, percebi que éramos as pessoas que inovavam. A empresa toda gira em torno da inovação. É o que realmente move as pessoas, e todos nós estávamos vendo que a área da sustentabilidade oferecia inúmeras oportunidades de inovação."

Líderes de mudança fracassados normalmente se apequenam quando encontram duas barreiras sutis que eles não costumam reconhecer: eles não mergulham fundo em si mesmos para descobrir qual é sua verdadeira vocação e não mergulham fundo o suficiente na organização para descobrir o que ela representa. Quando as pessoas não mergulham fundo em si mesmas, elas vão em busca de "boas ideias" que não chegam ao âmago das suas próprias paixões. Quando elas não mergulham o suficiente no que a empresa representa, acabam tentando "empurrar" as ideias pela garganta da organização.

Pode parecer estranho falar sobre "quem" é uma organização ou o que uma organização "representa", mas não é estranho se você a entender como uma comunidade humana. Como uma comunidade, a organização existe porque surgiram pessoas suficientes que se preocuparam em buscar algo juntas. A Nike, por exemplo, foi criada por corredores que eram apaixonados por corridas e queriam criar tênis melhores para os corredores. Com o passar do tempo, o negócio foi além das corridas e foi necessário ir a um nível ainda mais profundo para se conectar com um núcleo

ou uma essência que incluísse a visão original, mas não fosse limitado por ela. Atualmente, a Nike tem 11 axiomas: o primeiro diz "Inovar é a nossa natureza". Quando Winslow percebeu que sua paixão pela sustentabilidade tinha tudo a ver com inovação, toda a estratégia de mudança se modificou.

Campo de treinamento: descobrindo a fonte da criatividade de uma organização

Quando a conexão com "quem somos nós" começa a se tornar clara, surge a pergunta seguinte: como uma nova visão pode explorar o processo criativo de uma organização, de que maneira novas fontes de valor são geradas mais naturalmente dentro da organização? Essa é a trajetória da visão para a realidade, de descobrir como novas ideias estimulantes dão forma à ação e aos resultados da organização. Na Nike, isso significou voltar aos designers e aos gerentes de produto.

Depois que ela descobriu a importância que a inovação representava para a Nike, Winslow sabia que ela "tinha que subir e se ligar aos designers e aos gerentes de produto." A Nike tem uns 300 designers-chave. Então ela se perguntou: "Como eu poderia me conectar com 20% dos nossos designers mais influentes?" A resposta era sair a campo e falar com eles, um por um. "Foi muito orgânico. Eu batia de porta em porta. Quando havia uma conexão, eu ia mais fundo. Os líderes emergentes, aqueles que iriam bancar a ideia, simplesmente se apresentaram.

"Foi muito diferente das outras iniciativas de sustentabilidade. Por exemplo, tínhamos um mandado da equipe de Responsabilidade Corporativa para que fôssemos 'livres de PVC, para tirar o PVC dos nossos produtos'.¹³ Mas isso era dito da seguinte forma: 'Tare, não se pode usar isso'. Para os designers, simplesmente

fechava-se uma porta. Queríamos abrir portas, dizendo: Tense nisso da seguinte maneira: existem basicamente inúmeras oportunidades a serem descobertas para criar produtos completamente novos sem comprometer o desempenho ou a estética/ Levou muito tempo, e precisei falar mais de uma vez com as pessoas. Mas era como garimpar diamantes brutos - as pessoas estavam esperando para ter essa conversa.

"Nessas conversas, sentia que estava realmente me conectando com quem a Nike realmente era e o que move a empresa, o coração da nossa autoimagem e o que nos fez ser bem-sucedidos", continua Winslow. "Quanto mais eu fazia isso, mais podia ver que as ideias de lixo zero e toxicidade zero eram metas naturais para nós." Embora a Nike ainda não tenha conseguido incutir totalmente a sustentabilidade em suas operações e comunicar isso aos consumidores, a empresa fez avanços substanciais. "Nos últimos cinco anos, nós [desenvolvemos] uma meta de sustentabilidade de longo prazo de 'lixo zero, toxinas zero, ciclo 100% fechado' [todos os subprodutos e materiais industriais têm que ser recicláveis ou biodegradáveis] e também alguns produtos novos que efetivamente alcançam essas metas - sem cimentos ou colas, de modo que se possa desmontá-los no fim de seu uso, e costurados de maneira a não criar lixo de materiais cortados. Temos toda uma linha de produtos orgânicos de algodão [a Nike ajudou a criar a Bolsa de Algodão Orgânico para levar mais esse produto aos mercados mundiais]; um grupo interno de materiais sustentáveis que informa os designers sobre os materiais escolhidos; e muitas iniciativas de reciclagem e reaproveitamento." Recentemente, um dos três principais objetivos da alta diretoria passou a ser "fornecer produtos e inovações sustentáveis". Ela prossegue: "É claro que cada vez mais consumidores entendem o recado. Talvez essa pode ser a nossa maior possibilidade. Se você pensar a respeito,

a Nike é uma das poucas empresas que fazem esse negócio de sustentabilidade parecer *cool*."

6. Construindo comunidades de aprendizagem

Como Darcy Wilson descobriu, quando as nossas questões e aspirações profundas se conectam com a essência de uma organização, a comunidade se desenvolve. Estar em sintonia com novas comunidades de aprendizagem, redes de relacionamento, objetivos comuns e significados compartilhados se torna tanto uma estratégia como um resultado para os líderes. E não há nada que limite esse processo aos negócios.

Conversas com o coração e seu significado

"Nossa descoberta mais importante foi provavelmente o poder de simplesmente fazer a pergunta 'O que vai ser bom para os nossos filhos?', comenta Les Omotani, superintendente das escolas públicas de West Des Moines por dez anos e, agora, superintendente do sistema Hewlett-Woodmere, em Long Island. "Aos poucos, isso evoluiu para a criação de comunidades de aprendizagem como a estratégia central para as mudanças."

Quando Omotani chegou a West Des Moines, encontrou "um sistema de educação bem comum". Partes da comunidade eram muito afluentes, porque um bom número do crescimento suburbano da cidade foi em direção ao oeste. Mas ela também tinha três escolas de Título I (escolas que recebiam financiamento público, por causa do baixo nível de renda) e diferenças muito grandes entre os resultados das diversas escolas. O desenvolvimento também tendia para um lado. "Havia uma tendência de se construir novas escolas na zona oeste, seguindo a propensão da popu-

lação, mas também percebi que as pessoas se preocupavam com que todas as escolas e estudantes estivessem indo bem.

"Quando começamos a organizar diálogos regulares na comunidade, várias pessoas apareciam, não só professores, administradores ou pais de alunos, mas também empresários locais e altos funcionários da prefeitura. Aos poucos, começamos a perguntar sobre coisas que a grande parte dos que trabalha com educação chama de 'paredes inamovíveis'. Por que nos limitamos a um ano letivo de apenas 180 dias? Existem muitas crianças que se beneficiariam de mais trinta dias de aulas. Estamos dando pouca atenção às escolas na parte mais antiga da comunidade? Por que o jardim de infância é só meio período, quando sabemos que as crianças podem se beneficiar de um período integral? Não era eu querendo impor os meus pontos de vista. Demorou um tempo, mas essas perguntas acabaram surgindo naturalmente como o tipo de assunto que era negligenciado."

Ao mesmo tempo, Otomani tinha equipes de professores, administradores e membros da comunidade que trabalhavam em conjunto no detalhamento das diferentes ideias. Os dois processos, diálogo e implementação - mais uma vez, reflexão e ação - corriam em paralelo e se retroalimentavam. "Gradativamente, fomos capazes de montar fóruns de comunidade, onde não tínhamos medo de expor ideias que estivessem começando a serem esboçadas. Dissemos 'Por que não mostramos que confiamos suficientemente nas pessoas para mostrar que há opções? Não precisamos construir a próxima escola na zona oeste. O dinheiro pode ir para outro lugar. Podemos consertar uma escola mais velha. O que aconteceria se fizéssemos as coisas de maneira diferente?'"

Acabaram fazendo várias coisas de um jeito diferente. Uma escola de Título I e sua mantenedora se tornaram uma escola "à moda Leonard Bernstein", com uma abordagem ao aprendizado

integrado, baseada nas artes. "Dizer que 'a música e as artes são profundamente importantes além do sucesso acadêmico' numa escola com o maior número de estudantes carentes é impressionante, quando escolas em todos os Estados Unidos têm retirado as artes inteiramente do currículo", fala Otomani. Hoje, a mais nova escola fundamental fica na parte mais antiga da cidade. A segunda escola de Título I está sendo inteiramente reformada. E esse será o sexto ano que o sistema escolar oferecerá um ano letivo mais extenso, de aproximadamente 210 dias, para todos os alunos que precisarem. "Depois que saí, a comunidade se comprometeu a manter o centro educacional da primeira infância que começamos [e que oferecia] jardim de infância em período integral, o que para mim foi um verdadeiro sinal de que as ideias haviam se arraigado." De maneira geral, muitas das diferenças de resultados foram reduzidas e o desempenho geral dos alunos por todo o sistema tornou-se melhor do que era antes.

"É muito difícil explicar às pessoas como tudo isso deu certo", diz Otomani. "Não foi só uma coisa que permitiu que essa ou aquela inovação ocorresse. Foi efetivamente o resultado das conversas. Foi tudo uma questão de criar uma capacidade de conversar com pessoas muito diferentes, uma rede de colaboradores que apoiavam uns aos outros, e assim conseguir explorar o profundo carinho que as pessoas tinham pelos filhos.

"Sou um nipo-canadense criado em Alberta, no Canadá, e passei muito tempo no Havaí e também entre os índios americanos. Nessas culturas, quando uma criança se aproxima de um grupo de adultos, estes sempre param de conversar para atender a criança. Uma das primeiras coisas que me chamou a atenção quando me mudei para essa parte dos Estados Unidos é que os adultos costumavam ignorar as crianças. Percebi que aqui as pessoas simplesmente continuavam falando.

"Bem, não acredito que sejamos seres humanos tão diferentes assim, mas algo na maneira como vivemos parece ter nos cortado um pouco do carinho inato que sentimos pelas crianças. Quando a comunidade se transformou no que os pesquisadores de diálogo chamam de "um recipiente seguro", o carinho inato começou a aparecer mais, e o tipo de conversas e de pensamentos se tomou profundamente diferente do que em outras partes do país. Resumimos tudo numa frase simples: 'A comunidade será como as escolas; as escolas serão como a comunidade/ Se você ficar repetindo isso, o significado se torna claro. As pessoas começam a se lembrar e a repetir para si mesmas."

"As comunidades surgem de pessoas que buscam respostas para questões que lhes toquem o coração e signifiquem algo para elas", afirma Juanita Brown, fundadora do método World Café de organizar grandes encontros como diálogos autênticos. Assim como Darcy Wilson, Les Omotani e seus colegas criaram um espaço para conversas mais profundas. Quando isso acontece, as comunidades de aprendizagem aparecem como um subproduto. É importante que esse "espaço social" seja criado e mantido conscientemente. Mas também é importante perceber que a criação de comunidades de aprendizagem é um processo natural que não precisa ser controlado ou manipulado - a propósito, tentativas de controle podem acabar com o tiro saindo pela culatra.

7. Trabalhando com "o outro"

O lado obscuro de uma comunidade é a panelinha, ou mesmo uma seita, que ocorre quando as pessoas se ligam a outras iguais a elas e com quem concordam em quase tudo, à exclusão das demais. Por esse motivo, encampar a diversidade, nossa sétima es-

tratégia, se toma uma ideia-chave para líderes, e não só por uma questão de ser politicamente correto ou de mero sentimento.

Há muitos anos, Margaret Wheatley, uma estudiosa de longa data dos sistemas e organizações vivos,¹⁴ estudava o então novo fenômeno das "comunidades da internet" e fez um comentário surpreendente. "Quanto mais olho mais elas se parecem com anticomunidades." Quando pergunto o que ela quer dizer, acentua: "Na internet, o custo de saída é zero. Se as pessoas se cansarem umas das outras ou quiserem se desligar do que os outros estão dizendo, elas podem simplesmente desconectar. E pronto. O resultado são 'comunidades' onde todo mundo concorda com todo mundo na maioria das vezes. Isso me fez perceber que uma verdadeira comunidade é algo que só pode acontecer quando estamos presos uns aos outros."

Construindo pontes com pessoas que normalmente não seriam nossas parceiras

Juntar-se a pessoas que são diferentes de nós é uma estratégia central na Roca - a organização de serviço social em Chelsea, em Massachusetts. A Roca se concentra em "construir pontes através das fronteiras", o que, de outra maneira, manteria os jovens em sistemas pouco atentos com suas realidades e necessidades. "Nosso trabalho consiste sempre em construir redes de relacionamentos transformadores, para que possamos começar a entender os padrões por trás dos problemas da nossa comunidade", diz Ornar Ortiz. "Essas redes de relacionamento começaram com os meninos nas ruas, mas aos poucos também se estenderam para outras organizações como a polícia, os tribunais, as escolas e a DSS [a Divisão de Serviços Sociais de Massachusetts]. Isso leva à criação de novos sistemas que trabalham em favor dos meninos."

"Costumávamos dar muito trabalho a organizações como a polícia porque estávamos sempre tentando proteger os garotos", afirma Molly Baldwin. "Então descobri uma coisa surpreendente. Quando você começa a ver o sistema do ponto de vista das pessoas que estão em diferentes partes dele, passa a ser mais responsável. Começa a ver que seus preconceitos, a maneira como se agarra ao seu ponto de vista, são apenas um modo de se proteger. Isso também ajuda os outros a verem a si mesmos e seus preconceitos.

"As vezes, acontecem pequenos milagres. O agente Pete era um policial que certo dia chegou a um dos nossos ciclos de treinamento. No treinamento, alguém contou a história de uma estrela-do-mar. Conta a história que numa praia havia um idoso no meio de centenas de estrelas-do-mar que tinham encalhado com a baixa da maré. Quando o senhor pega uma e a joga de volta ao mar, alguém grita para ele: 'Que diferença isso faz? É só uma estrela-do-mar.' E o homem grita de volta: 'Pois fez diferença para essa estrela-do-mar/'"

"Dois dias depois, eu estava andando na rua", prossegue a funcionária da Roca Anisha Chablani, "e deparei com um dos policiais e ele disse 'O que vocês fizeram com o Pete? Ele agora vive contando uma história de estrela-do-mar.' Inacreditável. Eu quase morri. O agente Pete! Foi a coisa mais legal que já ouvi na vida."

Conectando-se por intermédio dos setores

Construir relações entre fronteiras por meio de organizações muito diferentes entre si está se tomando uma estratégia-chave para influenciar também os sistemas mais amplos. "Estamos descobrindo que fazer alianças para aumentar a diversidade de pontos de vista trata-se de uma alavanca-chave para a mudança estraté-

gica", conta Andre van Heemstra, membro do conselho de administração da Unilever.

Recentemente, a Unilever concluiu um estudo histórico, em conjunto com a Oxfam, sobre os esforços da Unilever de redução da pobreza na Indonésia.¹⁵ A empresa, por ser uma das principais multinacionais de bens de consumo e defensora da responsabilidade das empresas, tinha de se preparar para a avaliação crítica do seus esforços para causar um impacto positivo no mundo em desenvolvimento. A Oxfam, como uma das principais ONGs que criticavam as diretrizes de comércio internacionais por favorecer injustamente as grandes multinacionais, teve de se preparar para ser atacada por atuar em conjunto com uma dessas organizações. "Empresas grandes como a nossa obviamente trabalham duro para aumentar a diversidade interna, mas também precisamos aumentar a diversidade externa", diz van Heemstra. "É difícil. Mas o que a Oxfam e a Unilever podem fazer juntas é muito mais do que podemos fazer sozinhas." A presidente da Oxfam, Barbara Stocking, também foi uma defensora do projeto: "Todos nós conhecemos os problemas das grandes multinacionais, mas precisamos ir mais longe do que simplesmente atirar pedras. Fazemos campanhas para aumentar a conscientização pública sobre problemas reais, mas não basta resolver esses problemas, que vão além do comportamento de uma empresa. Para criar soluções mais sistêmicas, vamos ter que trabalhar juntas."

O próximo estágio da diversidade

A necessidade de criar comunidades mais diversificadas e abrangentes só haverá de crescer num mundo cada vez mais interconectado. "Uma das grandes mudanças que vi", afirma Ilean Galloway, "é a necessidade de trabalhar com pessoas que são muito diferentes

de você. Por causa da maneira altamente interconectada que se trabalham hoje em dia, a capacidade de trabalhar com indivíduos diferentes é muito mais importante que no passado." Galloway conta que, há não muito tempo, havia a tendência de se trabalhar "em pequenos círculos homogêneos - pessoas do mesmo grupo de trabalho, ou do mesmo lugar -, mas agora os círculos incluem indivíduos do mundo inteiro de modo rotineiro. Esses círculos mais amplos incluem grupos que são diferentes de nós de muitas maneiras. Muitas iniciativas organizacionais pela diversidade envolvem o estabelecimento de normas da empresa em prol da diversidade, alinhando as políticas e práticas de recursos humanos, e contratando pessoas muito diferentes. Firmada essa base, o verdadeiro desafio de se criar um ambiente de trabalho inclusivo passa para a esfera de cada um dos empregados. Temos que observar quem escolhemos para trabalhar nas nossas equipes, as opções que todos nós fazemos e se essas escolhas estão realmente alinhadas com o que é preciso para se realizar o trabalho. Se me sinto desconfortável trabalhando com o meu colega chinês, ou ele comigo, as redes que se formam podem impedir uma boa solução para os nossos problemas."

Galloway constata que a abordagem tradicional para lidar com a diversidade tende a colocar as pessoas em categorias. "As verdadeiras questões aqui são muito mais pessoais, bem mais relativas ao próprio crescimento, do que a forma pela qual a maioria das empresas encara a diversidade. Diz respeito à nossa capacidade de entender e apreciar a maneira pela qual [os outros] pensam, se comunicam e se relacionam. É sobre viver junto."

8. Desenvolvendo infraestruturas que aprendem

Muitos dos exemplos acima mostram como as inovações em infraestruturas que aprendem são geralmente um elemento-chave das estratégias eficazes de aprendizagem. Quando organizações como a Intel, a Ford, a DTE Energy ou a Nike criam ou redefinem os papéis da administração para apoiar reflexões ou pensamentos sistêmicos, elas criam infraestruturas que aprendem. O mesmo acontece com administradores que constituem campos de treinamento regulares, ou investem em tecnologia para compartilhar informações e possibilitar que grupos de trabalho se conectem uns aos outros mais facilmente. No entanto, trata-se de uma área à qual ainda se dá pouca atenção - talvez porque inovações na infraestrutura não tenham tanto apelo como articular novas ideias-guia, ou sejam tão concretas como novas ferramentas e métodos. Mas faz muito pouco sentido articular ideias-guia que não se coadunem com a maneira pela qual os recursos são alocados, nem adianta apresentar ferramentas e métodos às pessoas se elas vão ter poucas oportunidades de usá-los.

As infraestruturas que aprendem não deixam o aprendizado à mercê da sorte. A história de como o movimento pela qualidade no Japão decolou oferece um exemplo marcante da importância das infraestruturas que aprendem. Nas décadas de 1950 e 1960, especialistas como W. Edwards Deming e Joseph Juran ensinaram aos principais administradores os princípios básicos (as ideias-guia). Posteriormente, muita gente foi treinada nas ferramentas básicas como o controle do processo estatístico. Mas, muitos anos depois, algumas empresas como a Toyota perceberam que tinham que treinar os funcionários de linha de frente para usar essas ferramentas e, mais importante ainda, redefinir as responsabilidades de seus cargos para que elas tivessem a autoridade de analisar e

melhorar os processos. Sem essas mudanças nos cargos, o controle de qualidade continuaria sendo responsabilidade de especialistas - e não dos próprios trabalhadores - e o ato de trabalhar e aprender não teriam se integrado.

Um pioneiro das infraestruturas que aprendem

Quem mais nos ensinou sobre infraestruturas que aprendem foi o exército americano, um parceiro estratégico de longa data na rede SoL. Nunca vi uma empresa com tamanha sofisticação nessa área.

Para o exército, a infraestrutura que aprende envolve:

- Treinamento e Educação Formal: isso inclui o treinamento-base em instituições como a Academia Militar em West Point até os cursos da Escola de Guerra do Exército, onde os coronéis passam por programas educacionais de 12 meses antes de serem promovidos às patentes mais importantes.
- Prática: as maneiras pelas quais os vários tipos de simulação (físicas e pelo computador) são executados e ferramentas como Revisões de Depois da Ação (RDAs) são usadas para relatar e aprender a partir de experiências de simulação. Essa categoria inclui instituições como o National Training Center, onde simulações de larga escala e que se estendem por vários dias são executadas.
- Pesquisa: estudos de combates reais e simulados para analisar as práticas bem e malsucedidas; inclui instituições como a Army Center for Lessons Learned, responsável por formular a educação e o treinamento futuros, novas práticas de simulação e doutrina.

- Doutrina: o nível mais alto das políticas, articulando os pressupostos e crenças básicas sobre um comando bem-sucedido; isso é responsabilidade do Office for Doctrine [Escritório de Doutrina], dirigido por um dos principais generais.

De muitas maneiras, o investimento contínuo que o exército faz numa infraestrutura que aprende repousa sobre uma convicção profundamente arraigada nas lições da história. Por muitos anos, o Estado-Maior do Exército recebeu executivos de empresas filiais à SoL para um tour a pé do campo de batalha de Gettysburg, guiado pelo "historador chefe" do exército. Duas coisas imediatamente chamam a atenção dos executivos: o fato de existir um cargo como esse e que a pessoa que o ocupa tem a patente de general, o que geralmente ocorre desde que o cargo foi criado. Enquanto caminhávamos e conversávamos, ficou claro que os oficiais do exército em nosso grupo tinham um profundo conhecimento da famosa batalha de Gettysburg (considerada por muitos como o ponto de virada na Guerra Civil americana) e que eles podiam rapidamente relacionar as lições daquela batalha com os desafios que estivessem enfrentando no momento. Essa não era uma aula de história acadêmica, mas sim um exemplo impressionante de "história oral" que tinha um significado profundo para as pessoas. Os oficiais conheciam as histórias dos indivíduos que perpetraram as várias escaramuças ou quem morrera ou se ferira e em que lugar (mais de 60 mil pessoas morreram em três dias de batalha). Essa história era pessoal, conectando-se diretamente às suas próprias experiências como comandantes ou soldados e ao preço dos erros de julgamento e execução - e a necessidade imperiosa de aprender.

A maioria dos executivos sai dessa experiência com um senso agudo de que o aprendizado exige **mais** do que boas intenções

e novas ferramentas. Tem que estar profundamente arraigado no tecido de como uma organização funciona, se desejarem que o impacto seja real. Muitos concluem tratar-se quase de uma afronta o fato de que suas organizações invistam tão pouco em estudar o que deu certo e o que deu errado nas estratégias do passado, nas mudanças operacionais e nas abordagens de liderança. Em vez disso, elas vão "tentando aprender pelo caminho", com pouca teoria séria para guiar os líderes dos diferentes níveis. Não surpreende que um novo CEO tipicamente se veja em seu cargo desenvolvendo uma estratégia totalmente nova, quase como se não houvesse uma história.

Existem organizações preparadas para levar isso a sério?

Dentre os muitos tipos de infraestrutura do exército americano, a mais comum nas outras organizações é a educação formal e o treinamento - e mesmo essa é rapidamente cortada nos tempos de dificuldades financeiras. No entanto, sem as outras três - prática, pesquisa e doutrina -, o treinamento provavelmente não será nem muito bem focado, nem se transformará eficazmente em práticas de trabalho. E isso não deve mudar até que exista uma filosofia de administração que reconheça o papel crucial das infraestruturas que aprendem. Talvez a verdadeira razão pela qual tão pouco se apreciem as infraestruturas que aprendem é que a maioria dos administradores se concentram estritamente nos resultados de curto prazo, sem construir as habilidades para os resultados futuros. Como lamentou um CEO, "temos muita infraestrutura para tomar decisões, mas nenhuma para aprender."

Pessoalmente acredito que esteja ocorrendo um gradual despertar - que se evidencia no investimento da DTE nos RD As e da Intel em treinadores reflexivos como Ilean Galloway. E se a

expressão "organizações que aprendem" se tomar mais que um slogan, acredito que esse despertar seja a chave.

Um pequeno mas crescente número de executivos, como Marv Adams, da Ford, pensa da mesma maneira. "Por todos os lados, as empresas fazem um trabalho muito ruim no entendimento sistêmico dos problemas", diz Adams. "Isso é fácil de entender por conta da pressão na cabeça das pessoas e a fragmentação das responsabilidades da administração. Mas a interdependência está aumentando dramaticamente e as organizações que conseguem um progresso, mesmo que modesto, na capacidade de entender e trabalhar com a complexidade sairão com vantagens reais. Já vimos muitas situações em que enxergar padrões sistêmicos e adotar estratégias sistêmicas complexas e bem estudadas se pagaram perfeitamente em matéria de soluções adaptativas inteligentes para problemas empresariais que de outra forma seriam intratáveis."

A chave, diz Adams, "é impregnar a organização com essa capacidade de aprendizagem" e não ser apenas uma questão de aprendizado esporádico. "A próxima geração de infraestruturas que aprendem", acredita ele, "tirá vantagem da informática distribuída, de simulações e de recursos de consultoria interna sofisticados. Ainda há um longo caminho a percorrer, mas o que se tem a ganhar é considerável.

O que vale um nome?

Parte da diversão dos últimos anos consistiu em ver de quantas maneiras diferentes as pessoas descrevem o trabalho de criar culturas organizacionais voltadas ao aprendizado. Marv Adams, da Ford, fala na construção "da empresa adaptativa". Para Anne Murray Allen, da HP, tudo se resume a "entender como o trabalho realmente é feito e como a colaboração faz as redes de conhecimento

evoluírem." O comissário Khoo, de Cingapura, fala da importância de "administrar o conhecimento numa cultura que promove o aprendizado". Dorothy Hamachi-Berry foca na "aspiração" e "nas técnicas de dialogar e perguntar" da IFC. Roger Saillant e seus colegas na Plug Power, a pequena empresa de células de combustível na qual ele foi trabalhar depois de sair da Ford, falam de "aprender a se tomar uma organização que aprende" (essa é uma das minhas favoritas). Les Omotani expressou a opinião de muitos ao dizer que, "quando você se importa e serve às pessoas e lidera escutando e prestando atenção a todos da comunidade, inclusive as crianças e os idosos, não precisa rotular nada. A cultura começa a mudar simplesmente ao estar presente, junto das pessoas, porque é isso o que elas querem."

Quando com meus colegas inicialmente escolhi adotar a expressão "organização que aprende", fizemos isso com uma certa reserva, por reconhecer que a expressão poderia se tomar um modismo e que o ciclo dessa moda seria curto.¹⁶ Mesmo assim, a simples imagem de uma "organização que aprende" parecia consistente com a construção de organizações baseadas na reflexão, nas aspirações profundas e no desejo de enxergar as barreiras sistêmicas e desenvolver sistemas mais alinhados com o que as pessoas realmente queriam criar.

Em seus últimos anos de vida, o Dr. Deming alegou que as expressões "GQT", "QT" e "gestão da qualidade" não tinham mais valor porque passaram significar "o que quer que as pessoas quisessem". Mas a sua obra foi incrivelmente consistente em seu âmagô e evoluiu continuamente por toda a sua vida.

Ao analisar a trajetória inevitável dos modismos e pós-modismos da "organização que aprende", cheguei a uma conclusão. As pessoas precisam encontrar a própria linguagem para descrever a intenção de seus esforços de um jeito que funcione em seu con-

texto, como parte do desenvolvimento das próprias estratégias e das práticas de liderança. A maneira pela qual falamos do nosso trabalho faz diferença. Mas a chave está numa viagem pessoal de reflexão, experimentação e se tomar mais aberto - e não as palavras que usamos. O que importa é a realidade que criamos, e não como a rotulamos.



15

0 novo trabalho do líder

DE TODO O MATERIAL da Parte IV da edição original de *A quinta disciplina*, o capítulo mais lido foi o que tinha este título.¹ Numa retrospectiva, acredito que foi porque todos nós sabemos que realizar as mudanças necessárias para a criação de uma organização que aprende é um trabalho extremamente desafiador e que exige uma verdadeira liderança. O capítulo começava com uma citação de Bill O'Brien, da Hanover: "Converso com pessoas do país inteiro sobre as organizações que aprendem e a 'metanoia', e a resposta é sempre muito positiva. Se eles preferem tanto esse tipo de organização, então por que não as criam? Acho que a resposta é liderança. Os indivíduos não têm uma compreensão real do tipo de compromisso necessário para se construir uma organização como essa."

No workshop de Defensores Executivos da SoL (WDE), em 2005, Roger Saillant (agora na Plug Power) e Mikeo Nishimizu,

a recém-aposentada vice-presidente do Banco Mundial para o Sudeste Asiático, foram os mentores do grupo de altos executivos que participaram do encontro. Na época em que trabalhava no Banco, Nishimizu era muito respeitada não só pelo seu trabalho inovador em muitos países, mas também por desenvolver jovens líderes, muitos dos quais ocupam agora posições de destaque no Banco. No último dia, o grupo pediu um pouco mais de tempo para aprender como os dois haviam se desenvolvido como líderes.

Por sugestão de Nishimizu, nós três nos sentamos no meio de um círculo com os outros participantes e os dois começaram a perguntar sobre as experiências que os haviam formado. Saillant contou sobre suas experiências no México, na Irlanda do Norte e na China, onde pessoas que nunca tiveram voz se tornaram líderes talentosos. Nishimizu contou sobre a sua trajetória de ser treinada como economista até se deparar com a realidade da pobreza.

De repente, num dado momento, Saillant perguntou, "Mieko, quando tudo mudou para você?" Senti que muitos ouvintes não tinham entendido direito a pergunta, mas, sentado em frente a Nishimizu, pude ver que ela entendera perfeitamente. Ela olhou direto para ele e respondeu: "Eu estava no Cairo. Tinha passado dois dias em reuniões do Banco Mundial num hotel sofisticado. Queria sair dali e ir para a 'Cidade dos Mortos', um cemitério nos arredores do Cairo onde pessoas sem-teto haviam se instalado. Eram muito pobres, morando no tipo de invasão de terra que é comum no mundo em desenvolvimento. Eu me sentei perto de uma mulher cuja filha estava muito doente. Estava desidratada por causa de uma simples diarreia. Esperavam um remédio que não havia chegado, mas tudo o que ela precisava era de água limpa e saís. Mas eu já podia ver, só de olhar o bebê, que talvez não fizesse mais diferença. Perguntei se podia segurá-la um pouco e a mãe passou a menina para mim." Quando Nishimizu contou

essa história, seus olhos se encheram de lágrimas e o grupo se calou em silêncio. "Alguns minutos depois a garotinha morreu", disse ela e fez uma pausa. Depois de um momento, acrescentou: "Eu sabia que não era necessário. Sabia que aquela menininha não precisava ter morrido. Foi então que tudo mudou para mim."

O que chamamos de "líderes"?

"Para se tornar um líder, primeiro você precisa se tomar um ser humano", disse Confúcio, há mais de 2.500 anos. Em seus famosos *Grandes ensinamentos*, Confúcio propõe uma teoria de desenvolvimento em termos de sete "espaços meditativos" de cultivo da liderança. Essas ideias encontram paralelo nas tradições de sabedoria no mundo inteiro. Aliás, a sabedoria em si é uma das ideias mais associadas à liderança.

Infelizmente, essa perspectiva de liderança praticamente se perdeu nos dias de hoje. A própria palavra "líder" passou a se referir principalmente a uma posição de autoridade, um sinônimo para a alta direção - como ocorre quando as pessoas dizem "a mudança só vai acontecer se for guiada pelos líderes" ou "o problema aqui é de liderança". Independentemente da exatidão dessas afirmações, há uma mensagem mais profunda. Essas frases apontam para pessoas específicas nos cargos mais altos da organização e os chamam de "os líderes". Mas por que não dizer apenas "a nossa alta direção" ou "os nossos diretores executivos"? Certamente que isso seria menos ambíguo. Mas nós codificamos uma mensagem mais ampla quando nos referimos a essas pessoas como líderes. Trata-se da mensagem de que as únicas pessoas com poder de fazer as mudanças acontecerem são aquelas no topo da hierarquia, e não aquelas mais embaixo. O que significa uma confusão trágica

e profunda. Primeiro, porque declara que todas as outras pessoas não são líderes e têm pouco poder de fazer as mudanças acontecerem. Segunda, porque supersimplifica um assunto muito mais complexo e importante, ou seja como entender os diversos papéis dos líderes nos vários níveis da organização e como desenvolver as redes de líderes capazes de sustentar mudanças profundas.

Há alguns anos, ao reconhecermos a existência dessa confusão, começamos a pensar em termos de uma "ecologia da liderança" e, como os líderes das linhas de frente locais, os das redes internas e os líderes executivos contribuíam para essa ecologia. Quando analisamos diversos esforços em criar culturas de aprendizagem dentro da rede SoL, ficou claro que todos os três tipos de líderes eram vitais, ainda que de maneiras diferentes. Posteriormente, essa visão de uma liderança distribuída foi apresentada no livro de campo de *A dança das mudanças*, que examinava dez desafios recorrentes em iniciar e sustentar uma mudança profunda e as interdependências entre os líderes encarregados desses desafios.²

Líderes locais nas linhas de frente, como Dave Marsing, da Intel, ou Roger Saillant, ex-Ford, são vitais para integrarem práticas inovadoras no trabalho diário: para testar a eficácia das ferramentas de pensamentos sistêmicos e trabalhar com modelos mentais; para aprofundar as conversas e construir visões compartilhadas que se conectem à realidade das pessoas; e para criar ambientes de trabalho onde o aprender e o trabalhar são integrados. Sem líderes locais na linha de frente, as novas ideias - por mais instigantes que sejam - não se traduzem em ação, e as intenções por trás das iniciativas vindas do topo podem ser facilmente obstruídas.

Líderes de rede, como Brigitte Tantawy-Monsou, da Unilever, ou Ilean Galloway, da Intel, são ajudantes, espalhadores de sementes e conectores. Eles geralmente trabalham de perto com os

líderes locais nas linhas de frente construindo habilidades locais e integrando novas práticas. Eles são vitais para espalhar novas ideias e práticas (de um grupo de trabalho para o outro e entre as organizações) e para conectar líderes de linha inovadores uns com os outros. Eles criam redes mais amplas que difundem as inovações bem-sucedidas, conhecimento e aprendizados importantes.

Líderes executivos, como Vivienne Cox, da BP, e Les Omotani, do sistema educacional de West Des Moines, dão forma ao ambiente geral para a inovação e as mudanças. Eles lideram desenvolvendo ideias-guias sobre propósitos, valores e visão para o empreendimento como um todo. Eles não precisam ser a única fonte dessas ideias; elas podem vir de muitos lugares. Mas eles precisam assumir a responsabilidade de assegurar a existência de ideias-guias confiáveis e inspiradoras dentro da organização. Líderes executivos também são vitais para lidar com os impedimentos estruturais à inovação, como sistemas de medidas e recompensas pobremente elaborados. Eles são os exemplos vivos que precisam incorporar os valores e as aspirações da organização, se for para elas receberem algum crédito. De muitas maneiras, é esse impacto simbólico da autoridade hierárquica que é o mais importante para a mudança - e o mais negligenciado. Líderes executivos eficientes incorporam o antigo ditado "as ações falam mais que as palavras", sabendo que em qualquer organização isso se aplica especialmente aos que são mais visíveis.

Cada um desses tipos de líderes precisa dos outros. Líderes locais na linha de frente precisam dos líderes executivos para entender e cuidar das barreiras sistêmicas à mudança e dos líderes de rede para evitar o isolamento e possibilitar que aprendam com os colegas. Os de rede precisam dos locais na linha de frente para testar as ideias na prática e dos executivos para transformar os insights locais em padrões e diretrizes para toda a organização.

Os executivos precisam dos líderes locais na linha de frente para transformar as metas estratégicas de um conceito em uma habilidade e dos líderes de rede para construir redes mais amplas para a aprendizagem e a mudança.

Trespessando esses níveis organizacionais diferentes de onde os líderes operam, existem três papéis fundamentais que caracterizam o trabalho de todos eles. Na edição original de *A quinta disciplina*, escrevi que "a nossa visão tradicional de líderes - como pessoas especiais que dão a direção, tomam as decisões mais importantes e energizam a tropa - é fortemente arraigada numa visão de mundo individualista e não sistêmica. Especialmente no Ocidente, os líderes são heróis - grandes homens (e muito raramente grandes mulheres) que 'se superam' em tempos de crise. Enquanto esse tipo de mito prevalecer, eles vão acabar reforçando o foco nos acontecimentos de curto prazo e nos heróis carismáticos, e não nas forças sistêmicas e no aprendizado coletivo. Em seu âmago, a visão tradicional do líder se funda na pressuposição de que as pessoas não têm poder, que lhes falta visão pessoal e que elas são incapazes de dominar as forças da mudança, déficits que só podem ser remediados por uns poucos grandes líderes.

"A nova visão da liderança nas organizações que aprendem se centra em tarefas mais sutis e mais importantes. Numa organização que aprende, os líderes são designers, professores e navegadores." Nos dias de hoje, vejo esses papéis fundamentais como mais importantes do que nunca, mas também vim a apreciar as dificuldades e os desafios pessoais que eles impõem.

O líder como designer

Se as pessoas imaginam a organização como um transatlântico e a si mesmas como líderes, qual é o seu papel no navio? Por muito

anos, a resposta mais comum que recebi a essa pergunta, feita a grupos de administradores, foi "o capitão". Alguma podiam dizer "o navegador, que dá a direção." Umas poucas diriam, "o timoneiro, que controla a direção" ou "o engenheiro lá embaixo, atizando o fogo, gerando a energia" ou mesmo "o diretor social, que tem que garantir que todos estejam envolvidos, ativos e se comunicando". Ainda que todos esses papéis sejam legitimamente de liderança, existe um outro que, de muitas maneiras, eclipsa todos os demais em importância. No entanto, raramente se pensa nele.

Esse negligenciado papel de liderança é o do designer do navio. Ninguém exerce influência mais arrebatadora no navio do que o designer. De que adianta o capitão dizer "vire trinta graus a estibordo" se o designer construiu um leme que só vira a bombordo - ou que leva seis horas para virar a estibordo? É inútil ser o líder de uma organização tão mal desenhada.

Transpor o papel do designer do contexto de um sistema de engenharia para um sistema social é arriscado. Sendo líderes num contexto organizacional, não estamos desenhando uma coisa, algo separado de nós. Quando pensamos em nós como designers, pode até ser tentador pensar na organização como uma espécie de máquina, algo que de alguma maneira precisa ser redesenhado. No entanto, participamos do sistema, não somos outsiders, e ninguém vai redesenhar um sistema vivo como se estivesse redesenhando um automóvel.

Líderes que apreciam as organizações como sistemas vivos abordam o trabalho de design de uma maneira diferente. Eles percebem que podem criar artefatos para as organizações como novas medidas, papéis formais ou processos, intranet ou reuniões inovadoras - mas o que importa é quando as pessoas utilizam os artefatos, os processos ou participam das reuniões.

Design iterativo e infraestruturas que aprendem

Infraestruturas que aprendem e que integrem efetivamente o trabalho com o aprendizado não surgem prontas e acabadas. Ao contrário, elas se desenvolvem ao longo do tempo de maneiras que vão depender se os líderes apreciam e se sentem à vontade com um processo de design aberto e iterativo.

Novas infraestruturas começam com uma vontade de experimentar. Em 2003, a linha de negócios de engenharia e serviços operacionais da Saudi Aramco, a petrolífera estatal da Arábia Saudita, decidiu utilizar um método novo e radical chamado *the world café* para organizar grandes reuniões de negócios. Por alguns anos, o grupo de líderes e pequenas equipes de trabalho dentro da organização já vinham usando o pensamento sistêmico e as ferramentas de aprendizagem para incrementar a solução dos problemas e esclarecer a estratégia do negócio, mas não tinham conseguido engajar efetivamente a organização como um todo. Agora as inovações estavam começando a lhes dar a sensação de que "estávamos sozinhos", relata o vice-presidente sênior Salim Al-Aydh. "O que estávamos fazendo não se ligava ao resto da empresa. Não estávamos no mesmo ritmo e não conseguíamos levar a nova maneira de pensar aos outros níveis."

Na primavera de 2002, quando Al-Aydh participou do workshop de Defensores Executivos SoL no Egito, ele viu em primeira mão o método do *world café* e começou a pensar como isso poderia ser utilizado para um aprendizado em larga escala. Desenvolvido por Juanita Brown e David Isaacs, membros de longa data da rede SoL, o processo proporciona uma estrutura simples mas poderosa para o diálogo de grupos maiores.³ Começa com as pessoas sentadas em pequenas mesas de um café, concentradas numa pergunta ou num assunto comum que tem um significado importante para

elas. À medida que as pessoas passam pelas diferentes mesas, as pequenas conversas íntimas começam a se conectar umas com as outras. Depois de algumas horas, as pessoas já participaram de várias pequenas conversas e ao mesmo tempo ganharam uma impressão de como o grupo como um todo está pensando. "O processd do café me ajudou muito", conta Al-Aydh. "No WDE, percebemos que todas aquelas pessoas de diversas formações e diferentes negócios estavam se defrontando com questões muito parecidas. O processo do café ajudou a aprimorar o meu entendimento me expondo a uma série de pontos de vista."

Ao mesmo tempo, a alta diretoria da Aramco estava repensando sua estratégia de negócio no contexto da realidade da economia saudita: uma grande bolha demográfica de adolescentes e jovens adultos entrando na força de trabalho; taxas de desemprego girando em torno de 30%; um PIB per capita em declínio (que caiu 50% em termos reais desde a metade dos anos 1970); e uma dependência insustentável do petróleo. "Pela primeira vez na nossa história, desenvolvemos uma direção estratégica como uma equipe e o diálogo ampliou nossas perspectivas. Como em todo negócio, temos que agradecer aos nossos acionistas, mas, para prosperar, também precisamos promover a economia local. Eu me perguntava 'Como vamos comunicar essas questões à nossa força de trabalho, levar os assuntos aos diversos níveis da organização?' A maioria das pessoas lhe dirá que uma das nossas fraquezas como organização é saber comunicar-se com as pessoas. Eu estava mesmo procurando por uma ferramenta para combater essa fraqueza, e a sessão no Egito realmente atçou a minha imaginação."

Em 2003, Al-Aydh e seus colegas realizaram o "Café '03", juntando supervisores, administradores, gerentes-gerais, diretores-executivos e toda a direção-geral num só ambiente, cerca de seis-

centas pessoas ao todo. Usando o processo do café, eles tentaram comunicar essas questões mais amplas sobre por que as mudanças eram necessárias na estratégia da empresa. "Demos uma chance às pessoas de falarem com todo mundo, levantar questões e ajudar-nos a trazer à baila e entender pontos de vista alternativos."

O Café '03 foi um passo numa nova direção, mas apenas um primeiro passo. "Fizemos uma pesquisa depois, para verificar o quanto disso tudo realmente havia influenciado o pensamento e o comportamento das pessoas. Embora os resultados sejam muito melhores do que as tentativas habituais de comunicação, ainda não ficamos satisfeitos com o nível de engajamento. A menos que você precise de bastante tempo para responder 'O que isso significa para mim?' - no fim do dia, as pessoas não sabem realmente como isso vai afetá-las."

Al-Aydh e seus colegas desenharam então os encontros "linha de visão", juntando diversas organizações para falar sobre como esses assuntos estavam ligado aos seus negócios e atividades do dia a dia. Depois veio a "clareza da visão", uma série de sessões de pequenos grupos que iam de 15 a 25 participantes. Através desses esforços, Al-Aydh encontrou-se pessoalmente e conseguiu a participação de mais de mil empregados em conversas sobre a necessidade de mudança.

"Essas sessões ajudaram muito. Num certo momento, falamos sobre a possibilidade do PIB per capita cair para US\$ 735, ou 2 dólares por dia. As pessoas então se perguntaram: 'É verdade que vamos viver com 2 dólares por dia se não mudarmos?', falei que sim e expliquei por que achava que isso era possível. Aquela frase, '2 dólares por dia' ficou famosa na empresa. As pessoas começaram a dizer 'Se nós não ajudarmos a economia local, se não desenvolvermos [outros] negócios fora o petróleo, se não terceirizarmos mais para subempreiteiros locais, criarmos mais

empregos e treinarmos e contratarmos mais gente daqui, aí vamos acabar vivendo com 2 dólares por dia. Nossos filhos não terão emprego e ficaremos pobres."

A medida que esses questionamentos e esses novos pensamentos começaram a ganhar força, o processo do café evoluiu. "Com o tempo, desenvolvemos uma melhor compreensão e aprendemos a conseguir o empenho dos funcionários, como ligar as preocupações dos stakeholders da empresa ao trabalho deles. Também percebemos que ter uma comunicação interna diferente era ótimo, mas o que dizer das pessoas à nossa volta, dentro e fora da companhia?" Essa pergunta levou ao Café '04, que juntou também clientes internos e externos. Com a Linha de Visão '04, o pessoal da Aramco não estava mais falando só entre si. No Café '05, eles ampliaram o processo para incluir subempreiteiros e prestadores de serviços, juntando mais de mil pessoas num imenso hangar de aviões que ganhou os moldes de um café. "Fizemos o café no início de janeiro, de modo que pudéssemos falar sobre assuntos importantes no contexto do nosso plano operacional para o ano inteiro. Antes disso, a maioria dos funcionários nunca tinha participado do processo de planejamento. Mas percebemos que, se fôssemos trabalhar juntos nessas grandes questões, as pessoas precisariam saber como a empresa estava se planejando para ir em frente."

A nova infraestrutura que aprende envolvia apenas a unidade de negócios de engenharia e serviços operacionais e sua rede de parceiros de negócios, mas as outras começaram a perceber. Uma pesquisa feita em 2004 mostrou que as pessoas na unidade de negócios de Al-Aydh estavam muito na frente das demais em matéria de entendimento da estratégia corporativa e como isso se relacionava com o trabalho delas. "Acho que, no fim das contas, o nosso esforço deu resultado. A empresa identificou que há

uma necessidade de melhorar a comunicação nas outras áreas do negócio. Agora os cafés estão começando a se espalhar pela companhia."

O método do *world café* é muito útil, mas não é uma bala mágica. Igualmente importante é o que a história dos cafés da Saudi Aramco ilustram em matéria do que significa ser um "designer" de infraestruturas que aprendem. Primeiro, é preciso reconhecer que uma necessidade importante de comunicação e aprendizado não está sendo atendida. Depois, ter a coragem e a imaginação de quebrar a forma, fazer algo muito diferente para atender aquela necessidade. A isso se segue estar aberto para lançar um olhar crítico sobre o que se está alcançando e para modificar e ajustar a abordagem, usando paciência e determinação para persistir, e não esperar acertar tudo de primeira. Finalmente, no papel do designer, um líder tem de estar preparado para deixar que os outros continuem a moldar as infraestruturas para adequá-las às suas situações e não sentir a necessidade de controlar o processo.

Infraestruturas de TI

A mesma liderança de design iterativo também entra em campo em infraestruturas de comunicação mais populares como websites e portais. Por muitos anos, acreditava-se que elas funcionassem conforme imaginadas pelos designers técnicos. Mas o fato é que pode ocorrer o contrário. Por exemplo, quando o primeiro software de grupos foi lançado, muitas empresas investiram nele, visando aumentar a colaboração. Com frequência, a intenção foi totalmente sobrepujada pelas culturas organizacionais estabelecidas, baseadas em competição interna. Minha colega do MIT, Wanda Orlikowski, descobriu que os funcionários de empresas de consultoria que tinham instalado o Lotus Notes usavam-no

principalmente para fazer as mesmas coisas que sempre fizeram, como mandar e-mails e marcar reuniões, em vez de compartilhar informações novas sobre clientes ou técnicas.⁴ Numa cultura onde o meu conhecimento determina a minha posição e o meu salário, é ingênuo acreditar que uma nova infraestrutura de computadores levará as pessoas a começarem a colaborar umas com as outras. É muito mais provável que ela seja usada de maneiras que reforcem a cultura existente, em vez de modificá-la.

A liderança em desenhar infraestruturas baseadas em TI começa com o desenho da escalação da equipe responsável pela implementação. "Quando levei a implementação do SAP para a divisão de impressoras da HP", conta Anne Murray Allen, "80% da equipe era da área de negócios - finanças, aquisições, indústria - e toda a equipe trabalhava no mesmo espaço físico. Você não podia distinguir quem era da TI e quem era da área de negócios. Não estávamos instalando uma ferramenta nova. Estávamos transformando a maneira de trabalhar. Anos depois, quando fui encarregada de liderar o portal dos empregados da HP na intranet e o projeto de gerenciamento do conhecimento, utilizei a mesma abordagem. A estratégia-guia foi focar em como a tecnologia podia ajudar as pessoas de toda a HP a encontrar umas às outras e a se ajudarem - construir e ampliar as redes de conhecimento além das fronteiras organizacionais. Isso era muito mais importante do que a tecnologia em si."

Esse mesmo modo de pensar precisa guiar as infraestruturas que aprendem mais novas, como os micromundos. Quando escrevi a primeira versão deste livro, vislumbrei ambientes de aprendizagem simuladas como infraestruturas de aprendizado fundamentais para o futuro, e orgulhosamente chamei-os de "a tecnologia para a organização que aprende" no subtítulo daquele capítulo. Embora as simulações tenham se tomado muito comuns nos anos

seguintes, minha expectativa quanto ao impacto dos micromundos ainda não se realizou. O responsável, creio, é a grande ênfase na tecnologia (nesse caso, nos modelos de simulação) e muito pouca num processo de design iterativo paciente, concentrado no verdadeiro aprendizado e na mudança.

"Acredito que a ideia de micromundos do jeito que foi exposta em *A quinta disciplina* veio antes do seu tempo", declara Jeremy Seligman, da Ford, membro importante da equipe de Marv Adams. "Mas a difusão dos computadores e os avanços cada vez maiores no poder dos computadores estão começando a fazer diferença. Estamos vendo cada vez mais exemplos de simuladores de voo administrativos e micromundos como forças importantes no desenvolvimento da estratégia de negócios e da tomada de decisão." Um gerente de fábrica da Ford levou mais de mil empregados por um simulador de voo de chão de fábrica que permite que pessoas em todos os níveis do processo de fabricação vivenciem possíveis cenários e resultados antes de eles acontecerem, tomando-os mais adaptados e certamente com uma compreensão melhor do sistema de que fazem parte. "Isso levou a aumentos significativos de produtividade no chão da fábrica, e espero ver projetos semelhantes implantados nas outras unidades", avalia Seligman. "Também obtivemos sucesso no planejamento de vendas. Um micromundo que transformou o pensamento de uma equipe de liderança de um negócio regional bem grande acabou mudando os planos de venda, a métrica e as premissas estratégicas centrais. Trata-se de um passo muito maior do que as incontáveis maratonas por salas de reunião, baseadas em dados insuficientes e visões desarticuladas sobre possíveis futuros.

"Você tem que ter paciência e ficar esperando uma brecha sobre onde e como engajar as pessoas e seus problemas reais. O paradigma do design evolui rapidamente. Aos poucos, acredito

que estaremos conseguindo uma visão mais refinada dos fatores críticos do sucesso para implementar micromundos nos contextos organizacionais/' As experiências contínuas de Seligman e Adams e sua sofisticação se baseiam numa convicção profunda de que, como diz Seligman, "à medida que aprendemos a incutir esse tipo de aprendizado nos ambientes de trabalho, ganhamos um diferencial fundamental entre a sobrevivência e a extinção de uma empresa no mercado hipercompetitivo de hoje/'

Ideias-guias

Ver o design como parte de um sistema vivo se aplica igualmente às tarefas mais sutis do design, como o "desenho" das ideias-guias. "O design de uma organização é muito mal entendido, limitando-se a mover os boxes e as linhas de um organograma", costumava dizer Bill O'Brien. "A primeira tarefa do design organizacional é desenhar as ideias-guias - o propósito, a visão e os valores centrais pelos quais as pessoas vão viver." Mas embora seja comum que as equipes de administração apareçam com visões e declarações de missão, entender que as pessoas interpretam e se comportam de maneiras diferentes em relação a essas afirmações leva a estratégias diferentes.

Quando você se aproxima do design das ideias-guias com essa mentalidade, várias coisas acontecem. Primeiro, você se preocupa menos em usar as palavras certas e mais em utilizar as que cativem as pessoas. "Costumávamos pensar que tínhamos que cozinhar o bolo inteiro antes de servi-lo à comunidade", comenta Les Omotani, o superintendente educacional de Long Island. "Quando nossas equipes de professores, administradores e membros da comunidade se acostumaram a aprender e a trabalhar juntos, não tínhamos mais medo de ir a elas com ideias e visões semiprontas.

porque elas eram as pessoas que podiam se reunir e acertar os detalhes. Chegamos a ponto de dizer: por que não confiar nelas e chegar para a comunidade: Temos algumas opções e precisamos descobrir juntos com o que vamos nos comprometer'?"

Segundo, você está preparado para esperar mais tempo antes de desenvolver os postulados formais das ideias-guias. Em 2001, Darcy Winslow se tomou a líder da divisão de tênis femininos da Nike, a primeira divisão da empresa dedicada exclusivamente a produtos femininos. Ela e sua equipe de gerentes precisaram de um ano para encontrar os quatro princípios de como elas queriam se relacionar com o consumidor.⁵ "O importante era que estávamos procurando princípios que expressassem o que éramos em matéria de compromissos. Apreciar e começar a viver com base nesses princípios foi um processo central que construiu a nossa equipe. Embora eles devam se aperfeiçoar, esses princípios já existem há quatro anos, mesmo depois de eu ter saído para ocupar outro cargo. As pessoas ainda podem olhar para eles e perguntar 'estamos decidindo pelas razões corretas?'"

Terceiro, como sugere este último comentário de Winslow, você se concentra na maneira pela qual as ideias-guias são usadas. Bill O'Brien costumava usar seu "besteirômetro" para analisar se as visões e os valores eram reais ou apenas afirmações "para sair bem na foto". "No fim do dia, você apenas se pergunta: 'Como foi que a nossa visão e os nossos valores influenciaram as decisões que tomei hoje?' Se não influenciaram, então não passam de uma besteira." No fundo, essa é a diferença entre uma ideia-guia ou regente, da forma que discutimos no último capítulo, ou somente mais uma boa ideia. Num encontro do Consórcio de Sustentabilidade da SoL na primavera de 2002, um dos fundadores, Bernie Bulkin, da BP, mostrou-nos algumas camisetas que ele tinha conseguido. Nas costas havia quatro palavras. Respeito, Integridade,

Comunicação, Excelência. Então, ele mostrou a frente da camiseta, que só dizia: "Enron".

Este último ponto ilustra um dos mal-entendidos mais básicos quanto às ideias-guias. As pessoas podem ficar obcecadas em querer encontrar as palavras certas. Até a pergunta "essa visão está correta?" é equivocada. O foco em encontrar as palavras certas leva a declarações de visão bonitas, até inspiradoras, que produzem pouca ou nenhuma mudança. Por outro lado, designers cheios de estilo no campo da ideias-guias sabem que, como diz Robert Fritz, "não é o que diz a visão, e sim o que ela faz". Eles veem as visões e as demais ideias-guias como instrumentos para mobilizar e concentrar a energia. Eles julgam as ideias pelo seu impacto e não pelo que elas soam. E nunca se esquecem de que ideias-guias são sempre obras em andamento.

O reconhecimento do designer

Como as ramificações do trabalho de design de um líder podem ser extremamente abrangentes, é importante apreciar que, com muita frequência, pouco crédito é destinado ao designer. É por isso que o trabalho de design de um navio não é considerado liderança. As consequências de um bom trabalho podem estar aparecendo hoje, mas ser o resultado de algo feito há muito tempo, e aquele feito hoje pode mostrar seus benefícios somente num futuro distante. A característica marcante de um bom design é a ausência de transtornos - o que não é uma boa maneira de se chamar a atenção numa cultura organizacional em que "líderes são heróis". Aqueles que desejam liderar por um desejo de controlar, de ficar famoso ou simplesmente por estar no meio da ação terão pouca coisa a atraí-los para o trabalho silencioso de design da liderança. "Você pode conseguir que muita coisa seja feita de

praticamente qualquer lugar na organização, caso se concentre nos pequenos ganhos e não se importe com que os outros fiquem com o crédito", diz Roger Saillant.

Num caso extremo, um design magistral pode ser quase invisível, um ponto para o qual Lao Tzu chamou a atenção com suas palavras, há cerca de 2.500 anos:

O mau líder é aquele que as pessoas temem.

O bom líder é aquele que as pessoas homenageiam.

O grande líder é aquele de quem se diz: "Nós mesmos fizemos".

Esse tipo de liderança tem as suas recompensas. Aqueles que a praticam têm grande satisfação de fazer parte de uma organização capaz de produzir resultados com os quais as pessoas realmente se importam. Inclusive, eles acham que esse tipo de recompensa é mais duradouro do que o poder e os elogios dados aos líderes mais tradicionais.

O líder como um professor

Um grande professor é alguém cujas pessoas que estão a seu lado aprendem. Grandes professores criam espaço para a aprendizagem e chamam as pessoas para esse espaço. Ao contrário, professores menos hábeis se concentram no que eles estão ensinando e em como eles estão fazendo. O espírito do líder como uma pessoa que faz as pessoas crescerem foi lindamente articulado por Robert Greenleaf, que, depois de uma carreira trabalhando com muitos líderes habilidosos na AT&T de meados dos anos 1920 até o meio da década de 1960, identificou o desejo de servir como a motivação central dos grandes líderes, a quem ele chamou de "líderes servidores". "O melhor teste para saber [se o líder é um

servidor] é o seguinte: as pessoas a quem ele serve crescem? Elas se tornam mais saudáveis, sábias, livres, mais autônomas, mais propensas a se tomarem servidoras?"⁶

Vendo as lacunas na capacidade da organização

Assim como o trabalho de design é geralmente catalisado pelo reconhecimento de uma necessidade importante de comunicação ou coordenação que não está sendo atendida, o trabalho dos líderes como professores normalmente começa com o reconhecimento de uma habilidade importante que está faltando numa organização. Em 2001, Vivienne Cox começou a organizar "salões" para possibilitar que os administradores da BP pensassem juntos sobre o futuro. Ela conta que, "à medida que eu ocupava posições mais altas na BP, passei a ver que uma questão central para nós consistia na liderança coletiva. Temos uma série de líderes individuais muito competentes dentro da BP, mas também temos uma cultura que reforça a responsabilidade individual e, geralmente, promove a competição excessiva entre as pessoas.

Comecei com a noção de promover uma série de conversas sem uma agenda. Convidava cerca de vinte ou trinta pessoas para um dia e meio de sessões e permitia que elas conduzissem a conversa para onde quisessem. Os grupos eram muito diferentes. Eles envolviam uma mistura geral de vários níveis dentro da BP, de gerentes juniores a administradores sênior, inclusive recém-formados que tinham acabado de entrar na empresa. Cerca de um terço das pessoas era de fora da BP; o primeiro encontro incluiu um diretor de escola, uma bailarina, alguém que trabalhava com instituições de caridade e gente de outros negócios. A regra era que cada um tinha que conhecer pelo menos uma outra pessoa no ambiente.

"De certa maneira, não me preocupei com os resultados específicos dessas conversas. Estava mais interessada na própria conversa. Escolhi assuntos bem amplos que pudessem nos levar a direções importantes: questões sobre a globalização, sobre a maneira como administrávamos e o nosso impacto no mundo. Por exemplo, tivemos um encontro com Tom Johnson sobre a tirania dos números, a maneira como tendemos a administrar os negócios com um foco obsessivo naquilo que podemos medir, quando sabemos muito bem que boa parte do que realmente importa não pode ser medido.⁷ Foi uma conversa fascinante. As pessoas adoraram o fato de terem espaço para conversar sobre o que realmente lhes preocupava. Pouco importava qual foi o tópico com o que havíamos começado; a conversa sempre tomava uma vida própria."

Os impactos desse tipo de iniciativa para formar novas capacidades são sempre difíceis de medir. Uma indicação de sucesso é simplesmente se as pessoas aparecem nos encontros ou não. No caso dos salões de Cox, apesar do conflito com a cultura da BP orientada para o desempenho, as pessoas continuavam comparecendo. Um de seus colegas da alta administração comentou comigo: "Os encontros da Viv me deixam louco." Mas ele continuava a encontrar uma brecha na sua agenda lotada para comparecer sempre que possível. A própria Cox não tinha certeza do impacto, porque os salões não continuavam por si, se ela não tomasse a iniciativa. "Eu ficava meio decepcionada até que percebi que os salões tinham semeado coisas que continham muitos dos mesmos elementos. Talvez as pessoas sentissem que não tivessem um cargo com a mesma autoridade, ou o direito de fazer exatamente o que fazia, ou simplesmente não quisessem. Com o tempo, percebi que havia pessoas que realmente receberam a influência dessas conversas e estavam organizando reuniões ou workshops para explorar as questões de maneiras novas e diferentes."

Os salões também ensinaram a Cox lições valiosas sobre criar ambientes de aprendizagem que pudessem preencher lacunas de habilidades importantes, lições que foram particularmente valiosas quando ela passou a ocupar cargos mais altos na hierarquia. "Como você lidera uma organização desse tamanho e raio de ação, se não pode estar envolvido diretamente com tudo? Para mim, o segredo é se concentrar numas poucas intervenções bem pensadas e numa maneira de me conduzir pessoalmente que seja consistente com elas. Por exemplo, quando reunimos as pessoas para uma conversa sobre estratégia, o único aspecto que controlo é a construção do espaço e da intenção, o que sinto que seja o verdadeiro imperativo. O restante, não controlo. É controlado pelas pessoas que estão presentes, com as suas conversas e interações."

O dilema do professor

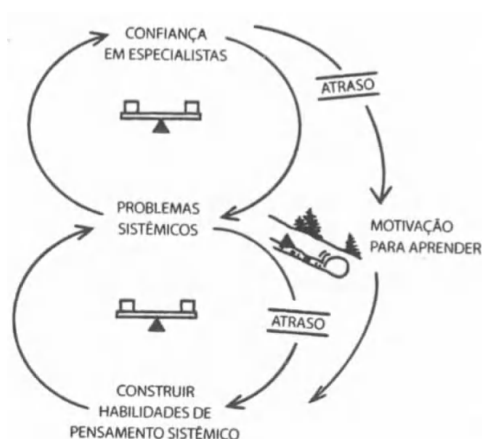
Na edição original deste livro, falei sobre a necessidade fundamental de ajudar as pessoas a desenvolver "uma visão que nos dê mais poder diante da realidade existente". Com isso quis dizer uma maneira de ver a realidade existente que reforçasse, ao invés de solapar, a nossa sensação de confiança em moldar o futuro. A "realidade", conforme percebida pela maioria das pessoas em grande parte das organizações, significa pressões que precisam ser suportadas, crises diante das quais é necessário reagir e limitações que precisam ser aceitas. Com esses modos de definir a realidade, a visão é um sonho vago ou uma ilusão cínica, na pior das hipóteses, mas não um objetivo realizável. De que jeito, então, podem os líderes ajudar as pessoas a ver a realidade como um meio de criar suas visões, em vez de uma fonte de limitação? Essa é uma das maiores tarefas do "líder como professor".

Um modo é ajudar as pessoas a encarar os problemas em termos de estruturas sistêmicas subjacentes e modelos mentais, em vez de apenas acontecimentos de curto prazo. Isso pode ajudar a perceber as forças que dão forma à realidade e como somos partes dessas forças e podemos afetá-las (veja o Capítulo 3, "Prisoneiros do Sistema, ou Prisoneiros do Nosso Próprio Pensamento?"). Mas desenvolver a habilidade de pensamentos sistêmicos exige tempo e paciência, e os líderes comprometidos com esse caminho invariavelmente se defrontam com um dilema, muito conhecido de qualquer professor que tente ajudar seus aprendizes a desenvolver habilidades novas e difíceis.

"Fomos bastante bem-sucedidos em aplicar o pensamento sistêmico para resolver alguns problemas importantes", diz Marv Adams, "mas também fico preocupado porque posso ver limitações na maneira como procedemos. Por exemplo, tivemos de cortar quase US\$ 3,5 bilhões do orçamento de Ti no mundo inteiro. Um pequeno grupo se reuniu e rascunhou dez diagramas de pensamento sistêmico que representavam as oportunidades de maior alavancagem de cortar custos sem perder capacidade. Em vez de revelarmos esses diagramas para a organização, simplesmente colocamos em prática dez linhas de trabalho e nos certificamos de que os interventores que os executavam tinham os mesmos insights que tivemos a partir daqueles dez diagramas. Conseguimos cortar os tais bilhões de dólares, mas fiquei pessoalmente incomodado de não ter mais pessoas participando do pensamento sistêmico. Usamos a técnica nos bastidores e tudo me pareceu muito manipulador. Sinto que, se consigo fazer um quadro da situação, preciso explicar para o meu pessoal: 'É por isso que vamos intervir aqui e é por isso que não vamos interferir ali/'

Adams percebeu que havia dois problemas com a intervenção, de outro modo bem-sucedida. Primeiro, poucas pessoas tiveram

que construir os modelos para ver as forças sistêmicas. Segundo, ele soube que a intervenção fora um sucesso porque controlava os recursos para realizar as mudanças necessárias. Na maioria dos problemas empresariais, ao contrário, Adams e a equipe de pensamento sistêmico atuam mais como "influenciadores", porque pessoas diferentes têm que tomar ações diferentes baseadas na maneira como elas encaram uma situação. "Precisamos pintar o quadro de uma maneira que os outros possam vê-lo, ou ajudá-los a pintar outro melhor."



Como Adams bem sabe, se esse dilema não for enfrentado, uma dinâmica de "deslocar o peso" vai se desenvolver, na qual a pressão para resolver problemas importantes vai passar para grupos de especialistas capazes de analisar a situação e terem bons insights. Mas ao agir assim, eles tornam desnecessária a construção de habilidades organizacionais mais amplas. Além do mais, as pessoas se acostumam a contar com especialistas que resolvam os problemas para elas; as pessoas podem, então, perder a motivação facilmente para desenvolver suas próprias habilidades. Com o passar do tempo, novas e constantes pressões surgirão e levarão as pessoas a confiar ainda mais nos especialistas. Os proble-

mas podem até ser resolvidos, mas a organização não ficará mais inteligente.

Como na maioria das situações em que se desloca o peso, a estratégia bem-sucedida é responder às oportunidades de curto prazo de modo que gerem habilidades de longo prazo, de ligar um "pensamento sistêmico movido a acontecimentos" a um "pensamento sistêmico em evolução".

Ser, antes de tudo, um aprendiz

Para ser um verdadeiro professor, é preciso ser, antes de tudo, um aprendiz. Aliás, a paixão que os professores têm pela aprendizagem inspira seus estudantes tanto quanto a sua excelência. Da mesma maneira, os administradores comprometidos com as ferramentas de aprendizagem da organização precisam ser praticantes, não só "defensores" ou pregadores.

Isso foi muito bem exposto por Greg Merten pouco depois de ele ter-se aposentado dos cargos de diretor-geral e vice-presidente da Organização dos Suprimentos de Tinta, por muitos anos a maior e mais rentável divisão da Hewlett-Packard. De acordo com Merten, o aprendizado é a verdadeira fonte da liderança. "Se eu for rever a minha carreira na HP, trabalhei ao lado de pessoas muito talentosas, mas aquelas que se tornaram as líderes mais eficientes, em qualquer nível ou cargo, eram inevitavelmente os verdadeiros aprendizes. Não importa o que tenham realizado no passado, parecia significar pouco para as suas autoimagens. Eles estavam sempre conscientes da sua necessidade de crescer como seres humanos e sabiam que o 'jogo do aprendizado' requer um compromisso incansável em descobrir o que funciona aqui e agora. Para mim, está muito claro que a época em que a empresa mais prosperou foi

quando muitas pessoas em posições-chave tinha essa orientação de aprendizes e, quando não era assim, suávamos."

Enquanto o argumento de Merten, de que os líderes precisam estar sempre aprendendo, parece óbvio, suas implicações podem levar algum tempo até que eles se deem conta - especialmente para pessoas muito focadas, cujo próprio comprometimento pode deixá-las cegas para a necessidade de aprender. "Quarenta pessoas compareceram ao nosso primeiro treinamento de círculo de paz: jovens, policiais e agentes da condicional, membros da comunidade e amigos", conta Molly Baldwin, da Roca. "Durante a sessão de abertura, vários de nós estávamos sentados conversando no meio de um círculo formado pelo grupo inteiro. Três minutos depois, tudo explodiu. As pessoas começaram a gritar, os garotos xingavam e todo mundo dizia: 'Está vendo. Isso nunca vai funcionar!' Ver a reunião se esfacelar foi doloroso, mas com o tempo percebi o quanto eu acreditava numa sociedade partida, e não unida, e o quanto estava longe de ser uma pacifista. Entendi, num nível visceral, os problemas do pensamento tipo 'nós e eles' e como eu perpetuava isso, para mim e para a organização. Continuar a insistir 'estou certa e vocês estão errados! Isso é problema seu, e não nosso, porque a moral está do nosso lado!' era uma fonte grande de problemas."⁸

O líder como guia

No livro *Servant Leadership*, Greenleaf diz que "o líder servidor é antes de tudo, um servidor. (...) Começa com o sentimento natural de que se deseja servir. (...) Depois vem a escolha consciente de ambicionar a liderança. Essa pessoa é completamente diferente daquele que antes de tudo quer ser líder, talvez para aplacar uma fome de poder incomum, ou para adquirir posses."⁹

A ideia de líderes que servem àqueles que lideram pode parecer idealista, mas estou convencido de que ela também é pragmática. Certa vez perguntei a um coronel dos fuzileiros navais se a noção de líder como servidor era muito comum entre eles. Ele respondeu: "Já foi mais do que provado em combate que, quando a vida das pessoas está em jogo, elas só vão seguir cegamente os comandantes em quem confiam, os que elas percebem como interessados no seu bem-estar."

Ser um guia também significa servir a um objetivo maior. Como Bill O'Brien costumava dizer, "todo compromisso genuíno é com algo maior que si mesmo". Em 1990, escrevi sobre o "propósito maior" que parece guiar os líderes naturais em todos os níveis e comentei como pessoas muito diferentes "tiram inspiração da mesma fonte, (...) uma história profunda e um senso de propósito, um padrão de 'se tomar algo maior' que está por trás das visões individuais. (...) Muitos administradores em posições de liderança, de outro modo competentes, não são líderes do mesmo calibre exatamente porque não possuem um propósito maior (...) [que] os liga a um empreendimento maior (...) [e] dá um significado mais profundo às suas visões, um panorama mais amplo onde os sonhos pessoais e as metas aparecem como marcos de uma viagem mais longa."

Ao rever essas palavras, encontro dois paradoxos. O primeiro se refere a certeza e compromisso. O segundo, a conservação e mudança.

Os paradoxos do guia

Saber qual é a história do seu propósito pode facilmente sugerir uma certeza sobre qual é a razão de toda uma vida, até mesmo um modo de vê-la já encerrada. Por outro lado, aqueles que não

contam com essa certeza poderiam concluir que não têm um propósito mais amplo e, assim, sentirem-se limitados como líderes.

E minha opinião que uma grande certeza em relação a seu propósito, e também em relação às metas, traz consigo alguns perigos, muitos dos quais são mostrados frequentemente no mundo de hoje. Numa análise instigante, em *The True Believer*, o filósofo Eric Hoffer pergunta o que distingue uma pessoa comprometida de um fanático.¹⁰ Ele conclui que é a "certeza". Pela definição de Hoffer, sempre que agimos com certeza de que temos a resposta certa, atuamos como fanáticos, independentemente da causa. Existe uma parte de nós que está fechada, que vê o mundo somente em preto e branco. O compromisso verdadeiro, por outro lado, sempre coexiste com algum elemento de questionamento e incerteza. Nesse sentido, o compromisso é verdadeiramente uma escolha, e não compulsão.

O segundo paradoxo do líder como guia - conservação e mudança - advém do fato de que, em certo sentido, a liderança sempre implica mudança. Os líderes, individual e coletivamente, trabalham para trazer uma nova ordem às coisas. Seu foco está invariavelmente no novo, no que está tentando surgir. Creio que uma das razões pelas quais um sentimento de propósito é tão importante para os líderes é que ele também proporciona uma âncora. Enquanto perseguem o que é novo e emergente, também são os pilares de algo que desejam conservar. No entanto, o que eles procuram conservar, paradoxalmente, é uma chave que vai possibilitar as mudanças. Isso pode ser visto em histórias como a de Darcy Winslow. Ela queria se "conectar com o centro" da identidade da Nike como uma empresa inovadora: fazendo isso, ela liberou a energia para a mudança. Isso também ocorreu quando Dorothy Berry ajudou os administradores da IFC a se conectarem com a aspiração de juntar práticas empresárias bem-sucedidas

com desenvolvimento sustentável, ou quando Dave Marsing, da Intel, descobriu que ele e os colegas queriam realmente levar uma vida saudável.

O biólogo chileno Humberto Maturana afirma que a evolução é um processo de "transformação pela conservação". A natureza, segundo Maturana, conserva algumas características básicas e, fazendo isso, libera todo o resto para a mudança. Um exemplo simples é a "simetria bilateral" no mundo animal: dois olhos, duas orelhas, quatro patas etc. Mas o importante é a extraordinária variedade evolucionária que ocorre dentro dos limites da simetria bilateral. Os líderes da mudança geralmente se esquecem de fazer uma pergunta poderosa: "O que estamos querendo conservar?" A mudança naturalmente induz o medo em todos nós: medo do desconhecido, do fracasso, de não ser mais necessário na nova ordem das coisas. Quando nos focamos obsessivamente no que precisa ser mudado, reforçamos esses medos. Mas, quando podemos esclarecer o que pretendemos conservar, parte desse medo pode ser liberada. Quando os líderes conscientemente utilizam esse princípio, eles geralmente descobrem que as pessoas tentam conservar a identidade e os relacionamentos, como, por exemplo, sua identidade como inovadores, sua parceria para reduzir a pobreza ou o apoio do bem-estar físico e mental dos colegas.

O poder e a natureza da ambição

Infelizmente, os exemplos de um verdadeiro guia também trazem à tona uma realidade de liderança muito diferente, que é bem mais evidente para todos, no mundo de hoje: comprometimentos dos pilares de sustentação, como, por exemplo, abuso de poder. "Na minha opinião", comenta o fundador da Visa, Dee Hock, "o maior mal do mundo de hoje é a quantidade de poder e riqueza nas mãos de cada vez menos pessoas."

Muito se fala, hoje em dia, de como as tecnologias da informação possibilitam uma distribuição de poder cada vez maior quando "[pessoas] dispersas fisicamente mas conectadas tecnologicamente são capazes, numa escala nunca antes imaginável, de tomar suas decisões usando informações colhidas de muitos indivíduos e lugares."¹¹ No entanto, essa potencial distribuição de poder e autoridade frequentemente se choca com ambições pessoais mais profundas, especialmente na cúpula da administração. Ann Murray Allen, da HP, faz a seguinte abordagem: "Os cuidados e o apoio de uma rede social, quando ela existe, acontecem principalmente no nível da unidade de negócio, onde os produtos e os serviços estão mais ligados aos consumidores. Infelizmente, com muita frequência vejo essas redes de colaboração se transformarem em redes de ambição quando chegam ao nível da sede principal da empresa."

Barbara Stocking, da Oxfam, encontra uma conexão entre ambição, resultados e o tradicional domínio do macho da suite executiva. "Existem muitos estudos que mostram que a maneira da mulher liderar é diferente em matéria de ambição e competição. Quando as equipes de administração são surpreendidas competindo tão fortemente por status e posição a ponto de sequer chegarem a mostrar resultados, então as mulheres dessas equipes recuam e dizem: 'Francamente, pouco me importa. Tenho que cuidar da minha família e do resto da minha vida, e não gastarei uma quantidade enorme do meu tempo numa luta de boxe sem-fim'. Eu não sei se é porque as mulheres têm tantas outras responsabilidades, ou se é apenas a natureza feminina. Mas elas tendem a dar um passo atrás e dizer 'Se não está chegando a algum lugar, eu não vou perder meu tempo com isso.' Em geral, as mulheres nas posições mais altas tendem a ser mais ambiciosas sobre o próprio negócio do que pelo seu próprio futuro e pela sua carreira."

O comentário de Stocking sugere um segredo apreciado por muito poucos administradores: ter uma vida mais ampla pode efetivamente ajudar os administradores a manter um senso de perspectiva e ser melhores executivos. Há muitos anos, ao ser promovida para um cargo na alta direção da BP, Vivienne Cox acabara de dar à luz sua primeira filha. Ela dirigiu-se a um dos principais executivos e disse: "Só quero que você saiba que a BP não é a coisa mais importante da minha vida. A minha filha é. Se você acha que isso vai criar um conflito com essas novas responsabilidades, então é melhor não me promover." Hoje ela reflete: "Embora o meu trabalho seja muito exigente, ter sido clara sobre as minhas prioridades pessoais realmente me ajudou e talvez a outras pessoas na organização também."

Resultados sustentáveis

A atual obsessão do mundo empresarial com desvios éticos surgidos de ambições pessoais desenfreadas deixa de lado uma questão mais importante: como a ambição pessoal pode comprometer os resultados alcançados, independentemente de ter havido ou não má-fé empresarial. Acredito que não seja uma coincidência que líderes como Stocking e Cox tenham conseguido atingir resultados de longo prazo significativos. Tudo começa com o foco. Quando a autoridade de um cargo leva os administradores a investirem a sua energia em preservar ou ampliar o seu feudo, isso se dá à custas do foco, como diz Stocking, "na coisa em si", dos resultados efetivos que as pessoas estão tentando alcançar. Mas existe uma outra questão no horizonte. Se os administradores se concentrarem apenas nos resultados de curto prazo, eles geralmente terão razão em querer intervir para manter esses resultados. Se isso é feito consciente ou inadvertidamente, o fato é que

gera a dinâmica de "deslocar o peso" e a dependência na intervenção da administração que se autorreforça. Desse modo, o foco nos resultados de curto prazo toma-se uma estratégia para concentrar ainda mais o poder.

"Refleti muito a respeito quando trabalhava com o National Health Service", comenta Stocking.¹² "Eu via os gerentes resolverem problemas imediatos como 'assuntos para serem resolvidos' e não atentando para nada mais. Mas, se você não fizer algo para mudar fundamentalmente a maneira pela qual o sistema trabalha, basta desviar a atenção e os problemas estarão todos de volta. Se você reservar um tempo para analisar com as pessoas como se pode ter um sistema que continuará e gerará melhores resultados, isso tomará bem mais tempo, mas quando chegar a um resultado, ele não mais fugirá de você. Eu diria: 'Talvez eu leve mais tempo para chegar lá, mas quando chegar sei que o que eu tiver será mais sustentável.' Com o tempo, desenvolvemos um princípio para nos guiar. Quando temos que entrar e intervir, digamos, num hospital, então devemos fazer isso de modo que possibilite às pessoas que trabalham lá ver de que maneira elas podem se ajudar melhor no futuro. A questão toda é tentar melhorar para que não tenhamos que intervir outra vez.

"Agora, na Oxfam, nós temos um desafio semelhante. No trabalho humanitário, existe uma enorme recompensa psicológica, afagos e satisfação pessoal, em intervir numa crise humanitária e fazer o bem. Sabe como é, 'o pessoal de branco, em mangas de camisa, que chega de avião e resolve as coisas.' Agora estamos tentando chegar num ponto em que nunca mais tenhamos que ir a um país e prestar ajuda humanitária. Se fizermos bem o nosso trabalho, teremos ajudado as pessoas locais a chegar a um ponto no qual elas mesmas são capazes de se ajudar. No mundo da ajuda humanitária, eu diria que a motivação não está no poder pessoal

no sentido de ter controle, mas num sentimento de poder mais sutil, que vem de se sentir necessário. Seja lá como for, a dinâmica é a mesma, um desejo de reforço para a pessoa que está no poder."

Ser um guia da própria visão

Ser um guia, nas palavras de um dos jovens trabalhadores de rua da Roca, significa, em última análise, "fazer o que é certo para o todo". Esse compromisso traz em si uma mudança em nossa relação com a visão pessoal. Ela deixa de ser propriedade, como dá a entender em frases como "essa é a minha visão". Nós nos tornamos guias dessa visão. Pertencemos a ela assim como ela nos pertence. George Bernard Shaw, como dissemos, resumiu a relação sucintamente, quando falou em "ser usado para um propósito reconhecido por você mesmo como poderoso".

Um pouco diferente no tom e no foco, mas igualmente evocativo, são as palavras do poeta libanês Kahlil Gibran, que, ao falar de pais e filhos, captou a sensação especial de responsabilidade sem possessividade sentida pelos guias da sua própria visão:

Seus filhos não são seus filhos.

São filhos e filhas da vida que quer se perpetuar.

Eles vêm através de vocês, e não de vocês.

E embora estejam com vocês, eles não pertencem a vocês.

Vocês podem lhes dar o seu amor, mas não seus pensamentos.

Pois eles têm os próprios pensamentos.

Vocês podem abrigar seus corpos, mas não suas almas.

Pois suas almas vivem na casa do amanhã, que vocês não podem visitar, nem mesmo em seus sonhos. Vocês podem lutar para se parecer com eles, mas não lutem para que eles se pareçam com vocês

Pois a vida não anda para trás, nem escurece o que passou. Vocês são os arcos de onde seus filhos, como flechas vivas, são disparadas. O arqueiro vê o alvo no caminho do infinito, e ele estica o arco com força para que as flechas voem rápido e distante.

Deixe que a curva na mão do arqueiro seja feita de alegria; Pois mesmo que ele ame a flecha que voa, assim ele ama o arco que é estável.¹³

Como criar líderes assim?

O verbo inglês *lead* vem de uma raiz indo-europeia, *leith*, que significa "atravessar um limiar", uma imagem geralmente associada à morte. Por isso, não é surpresa que líderes extraordinários como Mieko Nishimizu e Roger Saillant frequentemente tenham histórias de momentos de despertar, quando uma parte antiga deles morreu e uma nova surgiu. É interessante que uma palavra muito usada e pouco entendida - "carisma" - se refere a uma ideia semelhante.

A palavra "carismático" frequentemente sugere uma personalidade forte e impetuosa, até magnética, alguém que chama a atenção. Inielizmente, isso, em geral, é entendido como o resultado de certas características idiossincráticas do líder que fazem a pessoa ser "especial", como feições lindas ou uma voz profunda. Mas a maioria dos líderes extraordinários que tive o privilégio de conhecer não são dotados nem de uma aparência física deslumbrante, nem de uma personalidade impetuosa. O que os distingue são a clareza e a persuasão das suas ideias, a profundidade dos seus compromissos e o ponto a que estão abertos para aprender sempre mais. Eles não "têm as respostas", mas parecem instilar a confiança nos que os cercam de que, juntos, "podemos aprender o

que quer que tenhamos de aprender para chegar aos resultados que desejamos/

O fato é que a palavra carisma vem da Igreja Católica, na qual significa os "talentos" pessoais dados pelo Espírito Santo. Ser carismático, nesse sentido, significa desenvolver talentos. Em resumo, nos tomamos líderes verdadeiramente carismáticos na medida em que nos tomamos nós mesmos. Aqui está o real segredo do desenvolvimento da liderança.

Ao observar o que isso significou para os diferentes líderes, fiquei impressionado pela variedade dos objetivos e abordagens de seus desenvolvimentos. Alguns trabalham para desenvolver técnicas conceituais e de comunicação. Outros lutam por ouvir e apreciar os outros e suas ideias. Alguns usam as cinco disciplinas como um arcabouço para o desenvolvimento. Outros utilizam outras abordagens. Mas todos estão comprometidos em trabalhar para a própria evolução, em "lutar para se tornar um ser humano", como diz Roger Saillant.

Também parece haver um ponto em comum que transcende as diferenças entre como esses líderes encaram seu trabalho e seu desenvolvimento. Trata-se do princípio da tensão criativa. Apesar de suas muitas diferenças, os líderes verdadeiramente eficientes parecem compartilhar a apreciação pelo poder de manter uma visão e simultaneamente analisar profunda e honestamente a realidade corrente. Nunca vi um líder eficaz que não reconhecesse esse princípio, independentemente de ele ter pensado de modo conscientemente ou não a respeito.

Não inventamos o princípio da tensão criativa pelo trabalho da aprendizagem organizacional; a propósito, no passado, muitos outros já o descreveram. Preso na prisão de Birmingham, Alabama, depois de uma histórica marcha de protesto contra a segregação racial, Martin Luther King Jr escreveu: "Assim como Sócrates

sentiu que era preciso criar uma tensão na mente para que os indivíduos se erguessem do emaranhado de mitos e meias-verdades (...) nós também temos que (...) criar o tipo de tensão na sociedade que vá ajudar os homens a se erguerem das profundezas escuras do preconceito e do racismo."¹⁴ Apesar do Dr. King ser famoso pelo seu "sonho" de igualdade, sua liderança, assim como a de Gandhi antes dele, se baseava em ajudar as pessoas a verem a realidade, "a dramatizar a situação presente", como ele dizia. Ele sabia que a justaposição das duas coisas, do sonho e da realidade presente, era a verdadeira força para a mudança.

Fiquei surpreso ao descobrir que a expressão "líder" trata-se, em geral, da constatação feita pelos outros. As pessoas que, na realidade, estão liderando raramente pensam em si mesmas dessa maneira. Seu foco está invariavelmente no que precisa ser feito, no sistema mais amplo em que elas estão operando e nas pessoas com quem elas estão criando - e não em si mesmas como "líderes". Inclusive, se for o contrário, provavelmente vai haver problema. Pois existe sempre o perigo, especialmente para aqueles em posições de liderança, de se tomar "heróis na própria cabeça", como diz meu velho amigo e coautor Bryan Smith.

Uma funcionária da Hewlett-Packard, ao estudar a história da empresa, perguntou uma vez ao cofundador David Packard em que consistia sua teoria sobre liderança. Ela conta que, depois de uma longa pausa, Packard simplesmente falou: "Não conheço as teorias sobre liderança. Bill [Hewlett, cofundador] e eu apenas fazíamos o que amávamos e ficávamos tão maravilhados que outras pessoas quiseram se juntar a nós."



16

Cidadãos sistêmicos

No OUTONO DE 2002, Mieko Nishimizu, do Banco Mundial, foi convidada a dar uma palestra em seu país natal, como parte das comemorações pelos cinquenta anos da assinatura do Japão do acordo de Bretton Woods -, o regime monetário internacional que se seguiu à Segunda Guerra Mundial. Na sua fala, Nishimizu compartilhou sua história pessoal de se defrontar com a realidade da pobreza e sua perspectiva para a situação global. Perto do fim, ela resumiu eloquentemente os tempos ásteros em que vivemos:

O futuro parece estranho para nós. Ele é diferente do passado principalmente ao se notar que a própria Terra é a unidade relevante na qual se deve formular e medir o futuro. Os assuntos significativos que moldam o futuro são todos fundamentalmente

globais. Pertencemos a uma rede inescapável de mutualidade: mutualidade de ecossistema; mutualidade de fluxo mais livre de informações, ideias, pessoas, capitais, bens e serviços; e mutualidade de paz e segurança. Estamos amarrados, muito a propósito, a um tecido único, que é o destino do planeta Terra.

O ímpeto para construir as habilidades de aprendizagem organizacional tradicionalmente vem de pessoas que querem encontrar abordagens mais eficientes para as mudanças organizacionais; que querem construir empresas mais adaptativas; e que acreditam em fazer crescer o capital humano e social para aumentar o capital financeiro. Mas hoje, uma nova série de motivações externas está começando a se formar, quando despertamos para o "tecido único do destino" e percebemos que estamos diante de profundos desafios de aprendizagem, nas organizações e na própria sociedade. Hoje, acredito que as verdadeiras possibilidades de se criarem organizações que aprendem devem surgir do entrelaçamento dessas duas forças para a mudança.

Todas as organizações se situam dentro de sistemas mais amplos - indústrias, comunidades e sistemas vivos maiores. Em certo sentido, é ilógico pensar que o bem-estar de uma empresa pode ser aumentado independentemente do bem-estar de toda a indústria, sociedade e os sistemas naturais dos quais ela depende. Por muito tempo, os negócios tomaram esses sistemas mais amplos, como se fossem existir para sempre, mas agora está se tomando cada vez mais evidente que os negócios, individual e coletivamente, influenciam os sistemas e que as consequências dessa relação estão se tomando significativas. Algumas dessas influências agora estão claras, como acontece quando uma unidade industrial fecha as portas e deixa metade da população de uma cidade desempregada, ou quando uma geradora de energia descarrega óxido

sulfúrico e nítrico no ar. Mas muitas das influências aparecem por meio das conexões sistêmicas mais amplas, que para a maioria das pessoas permanecem invisíveis.

Enquanto escrevo este livro, mais um furacão arrasador acabou de atingir a costa do Golfo, no sudeste dos Estados Unidos. Como muitas outras pessoas, me preocupo com a segurança e o bem-estar dos que foram atingidos - mas também me preocupo com o fato de que não vamos nos concentrar mais do que na ajuda de emergência: uma vez que a crise imediata tenha sido debelada, as questões sistêmicas mais profundas vão continuar. As imagens de pobreza endêmica que os furacões revelaram assustaram muita gente. Mas o fato é que muita gente nos Estados Unidos vive em condições de Terceiro Mundo. Os estados mais atingidos pelo furacão - Arkansas, Mississippi e Louisiana - têm, respectivamente, o primeiro, o terceiro e o quinto maior percentual de moradores abaixo da linha da pobreza, nos Estados Unidos.¹ E a frequência e a força cada vez maiores dos furacões nas últimas temporadas não são apenas uma questão de má sorte. Especialistas em clima vêm avisando há anos que quando os oceanos se aquecem, cresce a instabilidade do clima; em especial, eles nos alertaram que tempestades tropicais que se movem sobre essas águas quentes têm mais energia para se retroalimentar, levando a furacões cada vez mais sérios.

Acredito que as mudanças no clima e a pobreza endêmica coexistindo com a prosperidade econômica são ícones da nossa era tanto quanto a internet e os mercados globais. Como indivíduos e como empresários, nunca tivemos que nos preocupar sobre como decisões quotidianas, como os produtos que compramos ou a energia que utilizamos, afetam a vida de pessoas que moram a milhares de quilômetros de distância, ou do outro lado do planeta. Esse é o lado humano da globalização e é, por sinal, um lugar

estranho para todos nós. Nunca passamos por isso - e o futuro está olhando.

Vendo sistemas

A cidadania sistêmica começa ao se ver os sistemas que formamos e que, por sua vez, nos formam. Como os participantes do jogo da cerveja aprenderam, estar preso num sistema que não funciona invariavelmente leva alguém a se sentir frustrado e numa armadilha - até que vejamos os padrões mais amplos e nosso próprio papel em criar esses padrões. Quando vemos, novas opções se tomam evidentes.

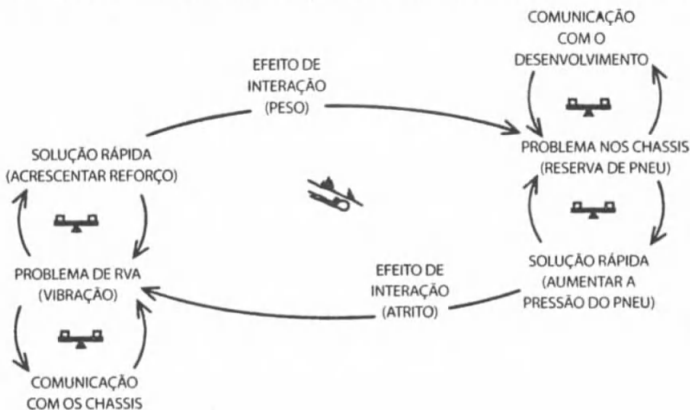
Existem dois aspectos fundamentais para se observar nos sistemas: ver os padrões de interdependência e olhar para o futuro. A capacidade de ver interdependências pode ser auxiliada por ferramentas como diagramas sistêmicos, mas também surgem de histórias, imagens e músicas. Olhar para o futuro começa em saber interpretar os sinais que estão presentes hoje, mas que passam despercebidos por aqueles que não têm uma perspectiva sistêmica.

Perceber as interdependências que sempre foram invisíveis para nós nos leva a um tipo especial de despertar, "sabendo o que sabíamos mas não sabíamos que sabíamos". Alguns anos atrás, dois grupos diferentes de engenheiros especialistas criaram o seguinte diagrama, mostrando como eles, sem saber, criavam problemas para o outro lado.²

Quando um grupo (os engenheiros de RVA [ruído-vibração-atrito]) tinham alguns problemas de vibração e faziam um conserto rápido, como "acrescentar reforços", em vez de trabalhar com o outro grupo numa solução mais integrada, os efeitos colaterais, como o peso adicional dos reforços, geralmente afetavam o trabalho do segundo grupo. Este segundo grupo de desenvolvimento

(responsável pelo peso total do veículo) não se fazia de rogado: fugindo de uma solução cooperativa com os engenheiros de RVA, eles simplesmente retiravam peso de algum lugar e compensavam tudo com a sua própria solução rápida, como especificar uma pressão mais alta para o pneu, de modo que atenda as exigências de segurança. Mas a pressão mais elevada do pneu tinha o efeito colateral de aumentar o atrito, o que, conseqüentemente, se transformava num novo problema para os engenheiros de RVA. Quando os dois grupos viram juntos o diagrama, perceberam um padrão que os havia atormentado por anos, uma confiança inabalável em consertos rápidos causados pelas pressões de prazos e um má vontade de arranjar tempo de trabalhar numa solução integrada - e eles sabiam como isso havia começado. Enquanto estavam lá, balançando a cabeça, também perceberam o que esse padrão significava em relação ao futuro: mais hostilidades e um produto de qualidade geral inferior. Finalmente, alguém disse: "Veja o que estamos fazendo com nós mesmos".

EFEITO DA FALTA DE COORDENAÇÃO NA EFICIÊNCIA DOS DEPARTAMENTOS



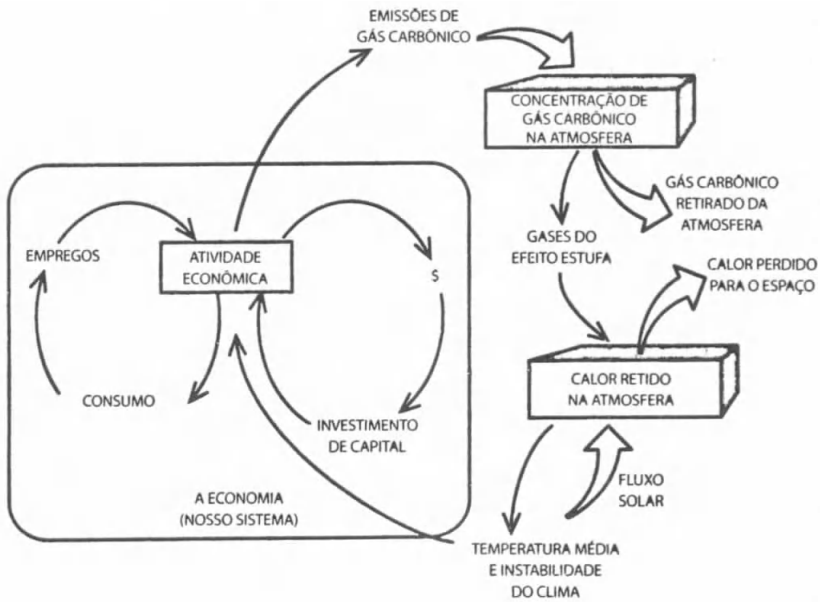
Na minha experiência, quando as pessoas realmente percebem um padrão sistêmico que elas criaram e compreendem o sofrimento que ele vai causar no futuro, invariavelmente descobrem

maneiras de alterar o padrão. Para esses engenheiros, alterar o padrão significava apenas desenvolver maior confiança e trabalhar mais de perto para atingir metas, e foi isso o que eles fizeram. Atiçados por outros despertares semelhantes, a equipe ampliada acabou terminando o novo e importante modelo de automóvel que eles estavam desenvolvendo um ano antes do prazo e retomaram US\$ 60 milhões em "estouro de orçamento" que haviam sido alocados, mas que não foram necessários.

Vendo o sistema da mudança global no clima

Ver os sistemas globais de maneiras que mobilizem mudanças pode parecer mais difícil, mas creio que os princípios básicos não são fundamentalmente diferentes. A seguir observaremos um diagrama sistêmico simples, para ajudar as pessoas a verem o sistema que influencia as alterações no clima global.³ Assim como no jogo da cerveja, nossa primeira necessidade é ampliar nossos limites pessoais de consciência, além de simplesmente sustentar a nossa posição. Nesse caso, o tradicional foco do negócio e da sociedade foi na atividade econômica e em seu crescimento por meio de processos cumulativos envolvendo renda, demanda e investimento de capital. O que não vimos, até muito recentemente, foi um dos subprodutos físicos do crescimento econômico: o efeito estufa do gás carbônico, entre outros, espalhados na atmosfera.

Essas emissões geram um estoque de gás carbônico na atmosfera (concentração de gás carbônico), assim como as ordens feitas no jogo da cerveja, na fila do fornecedor.⁴ (veja pág. 101) À medida que aumenta o estoque de gás carbônico na atmosfera, mais calor fica retido na atmosfera. Os resultantes aumentos na temperatura têm efeitos altamente desconhecidos sobre os sistemas naturais e, no fim das contas, sobre a atividade econômica.



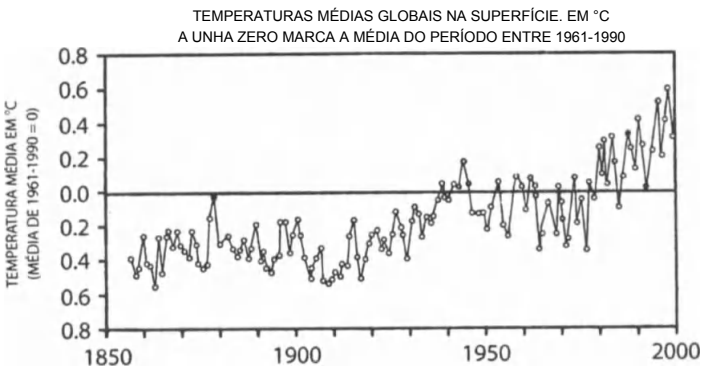
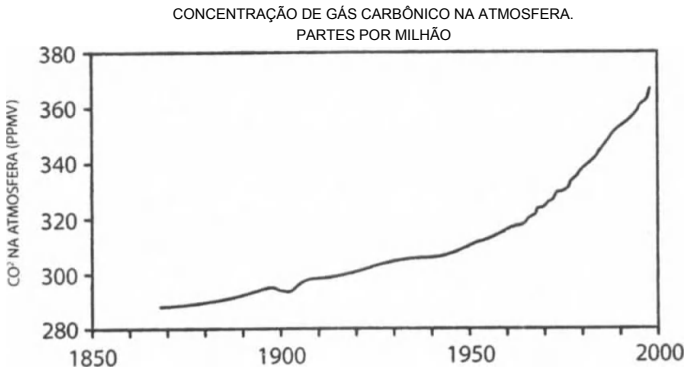
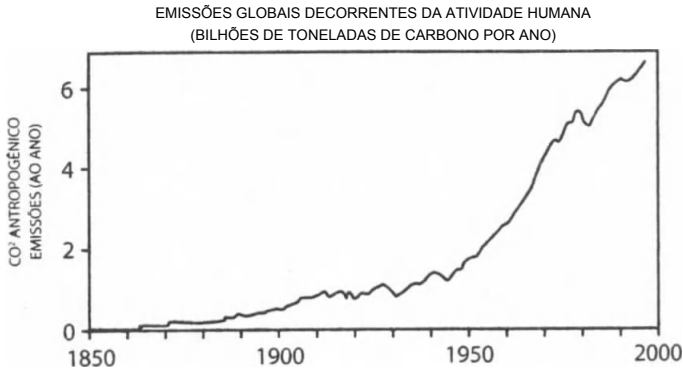
Alguns alegam que temperaturas mais altas serão boas para os negócios e o crescimento econômico. Mas muitos questionam cenários mais otimistas, e a verdade simples é que enormes incertezas estarão pela frente - incluindo a instabilidade do clima, o aumento das doenças tropicais, o efeito de mais água despejada nos oceanos decorrentes da diluição das geleiras e do gelo polar e mudanças nas correntes dos oceanos.

Nos últimos anos, pessoas do mundo inteiro passaram a observar esse sistema, mas possuem opiniões altamente polarizadas sobre as implicações para as próximas décadas e, consequentemente, sobre a urgência de limitar as emissões de gás carbônico. Com o tempo, um número suficiente de países assinaram o Protocolo de Kyoto, aprovado em 1994, destinado a limitar a emissão de gases do efeito estufa, e ele finalmente entrou em vigor em 2003. Mas os dois maiores emissores de gás carbônico, os Estados Unidos (aproximadamente 25% das emissões globais) e a China (11%, aproxi-

madamente) se recusaram a assiná-lo. Um pequeno mas crescente número de líderes empresarias globais acreditam que ações mais agressivas sejam necessárias, incluindo John Browne, da BP, o primeiro a se desentender com os CEOs de outras companhias petrolíferas em 1997, falando abertamente sobre os perigos de uma mudança de clima num discurso histórico na Universidade de Stanford.⁵ No entanto, para muitos cidadãos, o clima continua a ser uma preocupação angustiante, mas distante. Segundo as recentes palavras um amigo americano: "Bem, isso provavelmente será um problema para as pessoas daqui a uns cem anos".

Essas visões altamente divergentes formam um testemunho trágico da nossa incapacidade de aplicar até o pensamento sistêmico mais rudimentar para olhar para os fatos da atualidade de maneiras que nos permitam ver as suas implicações para o futuro. Os próximos gráficos mostram os dados históricos dos últimos 150 anos, que correspondem às partes do diagrama sistêmico chamadas de emissões de gás carbônico e temperatura média, na periferia dos nossos modelos mentais.⁶ A curva de baixo mostra um pequeno aumento - de pouco menos de um grau - na temperatura média anual, que não chega a provocar grande preocupação, especialmente dadas as flutuações de curto prazo. Mas os padrões nas duas curvas de cima são bem menos ambíguos: a concentração de gás carbônico na atmosfera subiu 30% nos últimos 150 anos (gráfico do meio) e as emissões de gás carbônico oriundas da combustão de combustíveis fósseis (gráfico de cima) subiu dramaticamente, partindo de praticamente zero.⁷

A primeira vez que exibi esses gráficos foi numa importante conferência de negócios sobre desenvolvimento sustentável na Europa, em 2004. Os cerca de 500 participantes eram pessoas bem informadas e envolvidas numa série de iniciativas de sustentabilidade, inclusive na mudança do clima. Querendo avaliar sua



capacidade de interpretar essas curvas sistemicamente, perguntei: "O que uma criança de 8 anos iria entender de uma situação como essa e o que mais gostaria de saber?" Sugeri ao grupo que

começasse pensando numa banheira e na água que se acumula na banheira. As pessoas rapidamente perceberam que as emissões de gás carbônico são como a água se acumulando na banheira. Quando perguntei qual a outra informação que a criança gostaria de saber, muitos perceberam que o futuro também dependia da capacidade de vazão, a razão em que o gás carbônico sai da atmosfera. Percebendo que era importante conhecer esse dado que faltava, perguntei quantas pessoas sabiam qual era o nível dessa vazão, ou "sequestro de carbono", em relação ao fluxo de emissões. Fiquei espantado ao ver que apenas dez pessoas levantaram a mão. Naquele momento, entendi por que tínhamos tantos problemas. Apenas umas poucas pessoas num encontro dessa magnitude sabiam que o gás carbônico que deixa a atmosfera era bem inferior à metade do nível das emissões!⁸

Gradualmente, a importância desses números se revelou para o grupo. Mesmo se todos os países do mundo cumprissem as metas do Protocolo de Kyoto amanhã (estabilizando as emissões globais no nível de 1990), o gás carbônico na atmosfera continuaria a crescer para sempre! Uma redução de 50%,⁹ ou mais, nas reduções está além dos planos mais agressivos de qualquer um.¹⁰

Ninguém sabe como o sistema global do clima vai reagir a esse aumento dramático na concentração de gás carbônico. Mais importante, ninguém sabe que opção nós, habitantes da Terra, vamos escolher para reduzir as emissões. Conforme o antigo ditado chinês, "se continuarmos a ir na mesma direção, vamos acabar chegando aonde estamos nos dirigindo." E nós sabemos que o "nós" serão os nossos filhos e netos. Apesar de todas as incertezas, é seguro dizer que ainda não sentimos todos os efeitos das mudanças do clima, mas as próximas gerações sentirão - a menos que consigamos aprender a ver o sistema que estamos criando e tomarmos uma direção diferente.

Vivendo como se fôssemos o sistema

É muito fácil se perder ao pensar em assuntos globais como as mudanças no clima, e sentir que não há nada que você possa fazer, talvez até que não haja nada que alguém possa fazer. Mas os sistemas globais não são apenas globais. Eles estão bem aqui.

Aqui está o segredo da visão geral do sistema. Ele não está apenas lá fora, está aqui dentro também. Somos os semeadores de tudo, no sentido de que carregamos os sistemas mentais que permeiam o sistema maior. Somos todos atores no sistema global de energia, de alimentos e no processo global de industrialização. Podemos pensar e agir de maneiras que reforcem o sistema na forma que ele funciona atualmente, ou pensar e agir de modo que o conduza em uma direção diferente. Como os sistemas que dão formato à nossa vida se manifestam em múltiplos níveis, também podemos trabalhar em variados níveis.

Isso não significa que qualquer um de nós, como indivíduos, ou como organização, possa unilateralmente mudar de imediato, os amplos sistemas. Nem o presidente dos Estados Unidos nem o da China têm o poder de mudar a atual dependência mundial dos combustíveis fósseis, muito embora seus países sejam os dois maiores consumidores. Também não passam de atores de um sistema mais amplo, geralmente muito mais limitados do que imaginamos. No entanto, o sistema global de energia é formado por seres humanos e instituições humanas. Ele não se baseia nas leis da física. Sistemas alternativos podem ser postos em prática.

Somos todos calouros em entender como as mudanças sistêmicas podem ocorrer numa escala que faça diferença. Mas a experiência de muitos da rede SoL nesses últimos 15 anos sugere que isso pode iniciar quando pessoas e instituições suficientes começam a perceber o sistema atual e como ele funciona. Em matéria de

gases do efeito estufa, essa consciência parece estar aumentando entre os líderes, especialmente alguns das grandes multinacionais e ONGs que, de fato, precisam pensar globalmente. "Se eu pensar no que muitas organizações já passaram", diz Andre van Hemstra, da Unilever, "a consciência da sustentabilidade crescerá porque o pensamento sistêmico, de formas diferentes, está permitindo que vejamos mais interdependências do que enxergávamos no passado. São essas interdependências que fazem você concluir que é mais que uma tolice; é um desastre pensar isoladamente na sustentabilidade comercial, [sem pensar na] sustentabilidade ambiental ou social."¹¹

Essa visão terá de, aos poucos, incorporar uma massa crítica dos atores que sustentam o sistema atual - o que nós chamamos de microcosmo estratégico". Numa empresa, esse microcosmo estratégico representa uma interseção significativa de pessoas e equipes que dão forma ao atual sistema, como quando um número suficiente de gerentes e engenheiros de uma equipe de desenvolvimento de produto e de um grupo de engenharia de automóvel viu os padrões das disfunções que eles estavam criando - e que atrapalhavam seus objetivos. Microcosmos estratégicos semelhantes podem levar a mudanças nas indústrias, numa complexa rede global de suprimentos, e talvez até nas sociedades. É aqui que as organizações ancoradas no pensamento sistêmico - e nas disciplinas de aprendizagem a ele relacionadas - podem fazer a diferença, criando uma inovação e um repensar coletivos e servindo como propagadores de microcosmos de sistemas mais amplos.

A empresa como incubadora: as sementes para um novo sistema de energia

Como empresa, temos de ser a mudança que queremos ver no mundo. Isso significa que quase tudo é passível de ser modificado: nossos produtos, nossos processos, nossos modelos de negócio, a maneira como administramos e lideramos e como convivemos uns com os outros. E improvável que mudemos só umas coisas e com isso modifiquemos o todo.

— Roger Saillant, Plug Power

Buckminster Fuller gostava de dizer que tínhamos de aprender a operar nossas sociedades com base em nossas "entradas de energia", o fluxo constante que vem do sol, e não no nosso "capital de energia", os depósitos na crosta terrestre formados pela vida que a luz do sol nutriu há milhões de anos. Criar um sistema de energia assim, que possa atender as necessidades da sociedade moderna, vai exigir muitas novas tecnologias, uma das quais provavelmente será a nova geração de células de combustível. Usando o hidrogênio e o oxigênio como fontes, as células de combustível vão gerar eletricidade por intermédio de uma reação eletroquímica, com calor e água como seus únicos subprodutos. Por muitos anos, as células de combustível têm sido saudadas como um elemento-chave para um sistema de energia ambientalmente limpo, mas elas nunca conseguiram alcançar um patamar de confiabilidade e preços competitivos que permitisse um uso mais comercial.¹²

Roger Saillant já sabia de tudo isso perfeitamente bem quando, depois de 30 anos na indústria automobilística, ele saiu da Visteon, subsidiária da Ford Motor Company, para se tornar o CEO de um pequeno fabricante de células de combustível com cerca de 500 empregados (menos de um vigésimo do número de funcionários

que antes estavam sob sua responsabilidade), que nunca deu lucro e que viu o preço de suas ações cair de US\$ 150 por ação para menos de US\$ 10 no colapso das ações ponto-com, que também arrastou boa parte do patrimônio pessoal de muitos funcionários. Mas, como um Ph.D. que fez quatro anos de pós-doutorado em química, Saillant já estava pensando na transição para uma economia de hidrogênio havia muitos anos e sabia o quanto ela seria importante para a situação do mundo. Ele também estava consciente de que estaria levando a sua experiência de aprendizagem organizacional e em operação de fábricas de primeira linha para uma indústria que se caracterizava por excesso de entusiasmo e um déficit de técnicas de administração.

Na Plug Power, Saillant não só encontrou uma força de trabalho desmoralizada, mas também um grupo que não tinha um quadro geral sobre por que seu trabalho era importante. Era uma empresa de tecnologia e as pessoas se concentravam nos problemas técnicos de desenhar e fabricar células de combustível viáveis. Mas eles nunca haviam pensado no problema mais amplo da sustentabilidade, nem em criar uma cultura de trabalho orientada para o aprendizado. "Nunca passou pela cabeça das pessoas em equiparar as nossas inovações técnicas com inovações na maneira de tratar uns aos outros e [as inovações] em relação ao mundo como um todo", relata um engenheiro. No entanto, rapidamente, um grupo de liderança se formou, incluindo não só os principais administradores, mas engenheiros e administradores locais, que se propuseram a criar um *dps* negócios de células de combustível mais bem administrados do mundo, e fazer isso "implementando os princípios de uma organização que aprende com os princípios sustentáveis como a base da nossa organização."

Hoje, a Plug Power tem uma declaração de "Quem Somos" criada por todos os funcionários. Começa assim: "A Plug Power

é uma comunidade extremamente unida, movida a paixão pelo objetivo comum de ser bem-sucedida em três resultados líquidos: Pessoas, Planetas e Lucros. Nosso sucesso se baseia no equilíbrio da nossa vontade de transformar a indústria da energia, nosso envolvimento com a comunidade e o amor pelas nossas famílias. Lideramos pelo exemplo e nos envolvemos em nosso trabalho com uma determinação única e dedicação incansável."

Nos cinco anos que se passaram desde a chegada de Saillant, a Plug Power já percorreu uma boa parte do caminho em direção a um negócio bem-sucedido de células de combustível.¹³ Igualmente importante, a empresa está se movendo na direção de um padrão sustentável de desenhar produtos que "não vão para o lixo", que darão o tom de toda a nascente indústria das células de combustível. "Acredito na possibilidade de demonstrar que é tecnicamente possível e economicamente vantajoso desenhar células de combustível totalmente reaproveitáveis", afirma um dos mais altos encarregados da tecnologia, John Elter. (Indicado para a U.S. National Medal of Technology por seu trabalho de liderança na famosa equipe dos "Lakes" na Xerox, que produziu uma nova e revolucionária plataforma de copiadoras no final dos anos 1990, que eram 94% reaproveitáveis e 96% recicláveis.) "No futuro, os consumidores que comprarem produtos de células de combustível esperarão devolvê-los ao fim de sua vida útil, e os fabricantes os desejarão de volta porque seus componentes serão valiosos demais para se jogar num monte de lixo."¹⁴

Enquanto muitos criticam os Estados Unidos pelo desperdício de energia, Saillant vê o país como tendo a oportunidade significativa de liderança. "Os americanos consomem 25% da energia do mundo e geram mais ou menos a mesma proporção de gases do efeito estufa, tendo apenas 5% da população mundial. A maneira pela qual desenhamos e produzimos nossos produtos

estabelece as regras globais, mas hoje o nosso modelo industrial faz com que desperdicemos cerca de 450 toneladas de material por pessoa a cada ano, ou mais de 1 tonelada por pessoa, ao dia. Os Estados Unidos são uma força dominante na cultura ocidental. E esta domina o mundo. O modo pelo qual assumimos a nossa responsabilidade pelo uso da nossa dominação e vantagem no mundo pode acelerar ou retardar profundamente as mudanças que queremos ver."

As lições que Saillant aprendeu no mundo inteiro deram forma à sua maneira de ver como as mudanças ocorrem. "Morando e trabalhando no centro-norte do México, na Irlanda do Norte, no Leste Europeu e na Ásia, aprendi muito sobre ser visitante. Creio que devemos aprender a ser os melhores visitantes nos nossos relacionamentos, nas nossas comunidades e no ambiente geral do planeta. Precisamos alimentar a espiritualidade e atingir o mesmo nível da nossa tecnologia. Temos mentes poderosas e somos capazes de criar visões e permitir que essas visões nos levem adiante. No entanto, antes de tudo, temos de ver que somos apenas uma parte do sistema global e desempenhar nossos papéis nesse prisma."¹⁵

A pesquisadora da SoL Katrin Kaeufer, que tem elaborado estudos sobre muitas empresas que se movem a produtos e processos mais sustentáveis, afirma: "A Plug é a única empresa que estudamos até agora em que se tomar um negócio sustentável e uma organização que aprende parecem ser inseparáveis. Quando entrevistei as pessoas sobre a empresa e o trabalho que realizavam, elas usavam as expressões 'sustentabilidade' e 'aprender a se tornar uma organização que aprende' de maneira quase intercambiável. As pessoas parecem ter introjetado a ideia de que construir uma empresa sustentável não é possível sem se criar uma cultura de aprendizagem."

Redes de suprimento: o sistema vendo a si mesmo

As inovações que terão o maior impacto serão aquelas que integrem completamente a cadeia de valor em tomo da viabilidade dos sistemas econômico, ecológico e social no longo prazo.

— Darcy Winslow, da Nike

Os negócios de hoje se apoiam sobre redes de suprimento complexas que geralmente se estendem por todo o mundo. Nos anos recentes, os líderes se concentraram em administrar as cadeias de suprimento para obter melhorias de eficiência, reduções de custo e respostas mais rápidas. Mas esses são passos pequenos comparados às mudanças necessárias para criar redes de suprimento realmente sustentáveis que continuarão a ser viáveis no futuro. Criar redes desse tipo exigirá envolver as organizações ao longo de toda a cadeia de suprimento para ver o sistema mais amplo que eles estão criando e inventarem novas maneiras de trabalharem juntos.

Nenhuma rede de suprimento global afeta mais gente que as de alimentos. Produção e a Distribuição de alimentos é a maior indústria do mundo, empregando mais de 1 bilhão de pessoas. Para a maioria dos que moram em países ricos do hemisfério norte, o sistema global de alimentos parece funcionar muito bem. Afinal de contas, um consumidor em Nova York ou em Paris pode comprar um melão-amarelo durante o inverno, por US\$ 1,50. Mas por trás desses preços acessíveis e da alta disponibilidade para consumidores bem-sucedidos se encontra um dos sistemas mais poderosos geradores de pobreza, instabilidade política e econômica e destruição ambiental no mundo.

Nos últimos 50 anos, os preços das commodities agrícolas como soja, milho, trigo, algodão e batatas caíram entre 60 e 80%, ao passo que a produção desses mesmos produtos se multiplicou por dois

ou até por dez. Preços em queda podem ser uma bonança para os consumidores ricos, mas são uma tragédia para as famílias rurais do mundo inteiro que dependem do dinheiro da agricultura. Por exemplo, o preço médio de venda do café hoje equivale mais ou menos à metade do que custa aos plantadores para produzir.¹⁶ Com efeito, o sistema global de alimentos da atualidade produz comida barata para os ricos e cara para os pobres, uma situação que cada vez mais os negociadores estão começando a ver.¹⁷ Falando numa conferência de executivos de propaganda, o vice-presidente de marketing da Unilever Europa, Chris Pomfret, disse que "a segurança das nossas cadeias de suprimento globais de alimentos [é] absolutamente crucial para o futuro do nosso negócio. Perguntar se a sustentabilidade pode vender é fazer a pergunta errada. A verdadeira pergunta é: 'Será que negócios como o nosso vão poder sobreviver no longo prazo sem a sustentabilidade?'"¹⁸

Vendo o Sistema Juntos. Ainda assim, o número de pessoas e instituições importantes que realmente veem o sistema global de alimentos é muito pequeno e pouco integrado para fazer grande diferença. Embora a Unilever seja uma das maiores vendedoras de produtos alimentícios do mundo, o que ela pode conseguir trabalhando sozinha é ridiculamente pequeno. "Para tornar a agricultura sustentável será preciso juntar determinadas partes que normalmente não colaboram", declara van Heemstra. Para sistemas como a agricultura global, isso significa não só as diversas empresas, mas também organizações governamentais e não governamentais que precisam aprender a ver o sistema juntos.

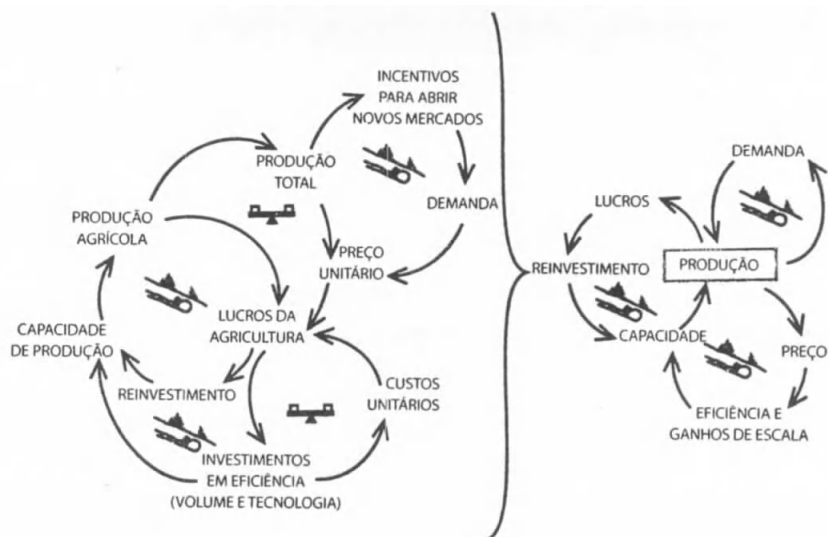
Em 2004, a Unilever e a Oxfam se juntaram a outras 30 empresas multinacionais do setor de alimentação e representantes dos governos da Holanda, da Comunidade Europeia e do Brasil numa experiência nova chamada Laboratório de Alimentos Sustentáveis. A meta era "colocar as cadeias de suprimentos de alimentos

sustentáveis na ordem do dia", utilizando-se de um novo processo para estimular o aprendizado cooperativo ao longo de toda a cadeia de suprimentos.¹⁹

A medida que o Laboratório de Alimentos Sustentáveis foi se desenrolando, começou a ficar claro que os participantes compartilhavam de um grande entendimento sobre as interdependências do presente sistema e uma imagem amarga de para onde estavam se dirigindo. Usando as suas próprias palavras, eles estavam presos numa "corrida para o fundo do poço", caminhando cada vez mais rápido para onde ninguém queria chegar. Três séries de forças que interagem e se reforçam continuam a dar o tom dessa corrida:²⁰

1. Aumento na oferta por meio da elevação da produção e aumento dos lucros, o que leva a investimentos de capital e mais crescimento na capacidade de produção (produtores de alimentos).
2. Aumento da demanda gerado pela elevação da oferta que diminui os preços e faz subir a disponibilidade dos produtos, levando a novos picos da oferta à medida que os produtores vislumbram mais oportunidades de mercado (empresas de alimentos, varejistas e consumidores)
3. Aumento ainda maior da capacidade de produção, acarretada pelos preços em queda, maiores investimentos em eficiência e no uso da terra de maneira a manter as receitas dos fazendeiros (produtores de alimentos locais e de maior porte)

O primeiro e o segundo jogos de forças impulsionam o crescimento em capacidade produtiva, produção e demanda em muitas indústrias, não apenas de alimentos. Elas crescem à medida que grandes empresas multinacionais com acesso ao capital financeiro e tecnologias avançadas entram e passam a dominar as indústrias.



Mas existem pelo menos duas características específicas da produção de alimentos que tomam essas forças econômicas básicas problemáticas. Em geral, à medida que produções maiores e preços menores transformam produtos em commodities, os produtores buscam formas mais baratas de produzir, até os lucros serem tão pequenos que sobra pouco estímulo para o negócio se ampliar mais. Mas os fazendeiros e pequenas empresas agrícolas em países mais pobres, vendo os preços cair, geralmente continuam a aumentar a produção mesmo com lucro zero ou até prejuízo. Eles agem assim porque a única opção é abandonar as fazendas e a vida tradicional e sair em busca de um futuro ainda mais incerto ao migrar para as grandes cidades. Em vez disso, eles tentam manter suas receitas aumentando a produção ou por meio de ganhos de eficiência como o uso de fertilizantes e pesticidas, ou aumentando a área de cultivo (a terceira série de forças que se realimentam). Resumindo, a realidade dos nossos sistemas de alimentos consiste em que a produção continua a aumentar e os preços a cair mesmo quando as condições econômicas se mostram adversas. Ou, como

disseram os próprios membros do Laboratório de Alimentos Sustentáveis: "Quando a receita aumenta, a produção aumenta; quando a receita cai, a produção aumenta também."

Isso nos leva à segunda realidade característica dos sistemas de alimentos: a produção não pode aumentar indefinidamente sem exceder os ganhos ambientalmente sustentáveis. Obrigados a aumentos incessantes de produção, os produtores passam a fazer parte de um ciclo vicioso de procurar aumentos de produção de curto prazo que reduzem a fertilidade de longo prazo de suas terras e acarretam medidas ainda mais desesperadas para manter a produção e a renda. Tendências mundiais de superprodução resultaram na perda de mais de 1 bilhão de hectares (uma área do tamanho da China e da Índia juntas) de solo fértil nos últimos 50 anos.

No comando do sistema estão modelos mentais diferentes e conflitantes. "A produção mundial de comida é o caso clássico de um sistema fora de controle", comenta Hal Hamilton, diretor do Instituto para a Sustentabilidade e codiretor do projeto do Laboratório de Alimentos Sustentáveis. "Ninguém quer que as suas decisões resultem em um sistema insustentável. Os indivíduos tomam as melhores decisões possíveis, mas fazem isso dentro de um sistema criticamente fragmentado. A maioria das empresas pensa que a resposta é mais tecnologia para aumentar a produtividade. Do outro lado, muitos ativistas se dedicam a combater as grandes empresas [que] eles veem como destruidoras das comunidades agrícolas locais e suas ecologias. Os governos são pegos no meio das pressões empresariais para aumentar a produção e a instabilidade política de agricultores saindo de suas terras por conta dos preços em declínio. Os governos dos países ricos respondem com cerca de US\$ 500 bilhões por ano em subsídios agrícolas, mas as lideranças dos países mais pobres não contam com essa opção. O que falta é que de alguma maneira

todos esses grupos pensem juntos em nome do longo prazo e de seus interesses comuns/

O Laboratório de Alimentos Sustentáveis está tentando proporcionar a peça que falta mediante um "sentir", um "presenciar" e um "realizar" colaborativo - uma maneira peculiar de juntar as diversas disciplinas de aprendizado para resolver problemas complexos envolvendo diversos stakeholders. (Veja o Apêndice 3.)

O sentimento colaborativo (co-sentir) exige que se olhe para fora e para dentro. Para a equipe do Laboratório de Alimentos Sustentáveis, olhar para fora começou com mapas sistêmicos e outras ferramentas conceituais, mas também envolveu "viagens de aprendizado" ao Brasil rural para vivenciar em primeira mão partes do sistema que a maioria nunca viu. Encarar a realidade de um sistema em que todos nós participamos um pouco pode gerar forças poderosas para a mudança - se houver tempo de permitir que o significado desta realidade penetre na nossa maneira habitual de pensar e sentir, catalisando assim visões mais profundas, individual e coletivamente. Em meio à compreensão das forças do sistema e à experiência do sistema de modo mais visceral por meio das viagens de aprendizado, os membros do Laboratório de Alimentos Sustentáveis sabiam que a "corrida para o fundo do poço" era uma competição trágica em que não haveria vencedores.²¹ "É tão óbvio o fato de que todo o sistema agrícola está doente", comenta o empresário do setor.

Num retiro de seis dias, dois meses depois das viagens de aprendizado, cada pessoa passou dois dias e duas noites solitários no meio do mato, um dos métodos mais antigos de gentilmente nos tirar das nossas mentalidades quotidianas e nos inculcar uma nova maneira de ver o mundo. Em vez de forçar visões muito pessoais dentro de uma mesma visão compartilhada, os membros da equipe formularam diversas iniciativas-protótipo, que

refletiam suas perspectivas individuais e áreas de influência. Elas iam desde se concentrar em cadeias de suprimento específicas até pesquisar como comunicar essas realidades a todo o sistema de consumidores e até constituir uma ampla coalizão de negócios alimentícios que poderiam potencialmente mudar as regras do jogo e afetar todas as commodities agrícolas.²²

Construindo visões compartilhadas que podem mudar sistemas maiores. Embora ainda seja muito cedo para se aferir o impacto de qualquer uma dessas iniciativas específicas, acredito que esses esforços proporcionam quatro lições importantes que podem ser utilizadas por outras pessoas que tentam ver e modificar sistemas maiores.

Em primeiro lugar, como as questões sistêmicas mais intratáveis atravessam fronteiras institucionais e geográficas, o microcosmo estratégico necessário para se avaliar o sistema tem de ser composto, igualmente, de um grupo com integrantes de vários setores que representem as empresas, o governo e a sociedade civil. Formar equipes de pessoas de mundos diferentes que estejam dispostas a trabalhar juntas em vez de atirar tijolos umas nas outras podem ser, por si só, uma tarefa considerável. Foram necessários dois anos para reunir o grupo original do Laboratório de Alimentos Sustentáveis, contando do compromisso da Unilever e da Oxfam de trabalhar juntas.

Segundo, ver os sistemas coletivamente envolve uma viagem multifacetada de pensamentos e sentimentos. Você vai saber que está começando a ver o sistema quando as pessoas deixarem de culpar umas às outras e reconhecer que são partes do problema. O sistema global de alimentos é guiado por: (1) empresas que continuam usando seus modelos de negócio habituais, com pouca consideração pelas consequências nas famílias de agricultores, nas comunidades agrícolas e nos sistemas ambientais; (2) agriculto-

res que não têm possibilidade de atenuar as pressões em favor da expansão contínua da produção; e (3) todos nós, consumidores, que compramos alimentos ao menor preço possível sem pensar muito em sua procedência.

A terceira lição é que a qualidade da visão coletiva e do compromisso partilhado que possam ser gerados é formada pela qualidade dos relacionamentos que as pessoas desenvolvem. A transformação dos sistemas maiores não vai surgir das relações transacionais que caracterizam a maioria dos negócios, dos governos e das atividades das ONGs. "O relacionamento entre líderes que estão além das fronteiras normais deve ser o ingrediente mais crucial para uma grande mudança", acredita Hamilton. Os participantes do Laboratório de Alimentos se viram desenvolvendo relações profundas, de confiança e respeito uns pelos outros - e reconhecendo que a sua força como equipe estava tanto nas diferenças quanto nas semelhanças.

Finalmente, por novos sistemas em prática não significa achar "a resposta", mas desenvolver redes de pessoas comprometidas e confiáveis, guiadas por uma compreensão comum do sistema atual e um compromisso de criar novos sistemas. "Se alguma coisa aprendi (...) foi a ideia de que temos que trabalhar em todas as partes do sistema para efetivamente mudar o sistema inteiro", comenta um membro da equipe do Laboratório. Fazendo eco ao comentário de Les Omotani, de gerar mudanças em grandes sistemas educacionais, outro acrescentou: "[Para começar,] você não precisa ter as respostas para tudo o que deve ser feito para resolver o problema. Aliás, se você tivesse todas as respostas, talvez não tivesse a melhor de todas."

À medida que desenvolvemos nossa capacidade de ver sistemas globais maiores, padrões profundos passam a se tornar mais claros. Quando presenciei uma sessão de um dia inteiro sobre

fábricas internacionais no MIT, ouvi um representante de uma das maiores ONGs em direito dos trabalhadores falando sobre os problemas dos fabricantes multinacionais de roupas; e a história foi incrivelmente parecida com a da produção de alimentos - uma história de preços em queda, expansão selvagem e condições de trabalho desumanas para os trabalhadores. Depois, para a minha surpresa, não uma, mas várias vezes, o defensor dos trabalhadores falou de uma "corrida para o fundo do poço" na fabricação mundial de roupas. Saí de lá me perguntando se o Laboratório de Alimentos Sustentáveis poderia não ser só sobre alimentos, mas sobre aprender a mudar as forças que guiam muitas cadeias de suprimentos globais para um lugar onde ninguém quer ir.

A sociedade: conversando através das fronteiras

Está na hora de todos nós nos juntarmos e pensarmos sobre o futuro que queremos criar. Se não fizermos nada, nossos filhos viverão com 2 dólares por dia.

— Salim Al-Aydh

Num mundo cada vez mais interdependente, é irônico que muitas sociedades estejam se fragmentando e se polarizando mais. Em certo sentido, é compreensível. Quando alguém se defronta com assuntos complexos que geram medos consideráveis, dá uma certa segurança poder se esconder atrás de uma ideologia específica, uma resposta para tudo. Mas a ideologia de um grupo raramente é compartilhada pelos demais e, conseqüentemente, criam-se muros entre os grupos. Depois de algum tempo, essa polarização começa a se reforçar.

Nosso mundo interconectado confronta todas as sociedades com a ordem de retomar a capacidade de conversar e viver juntos.

Em nenhum outro lugar esses riscos são mais altos que no Oriente Médio. Partindo do seu know-how de diálogo em geral, e do processo do *world café* em particular, no outono de 2004 a Saudi Aramco promoveu um encontro de diálogos em Hawar, o primeira de uma série incomum. De muitas maneiras, era a sequência lógica do processo que começara quando a Aramco ampliou o conceito, de modo que incluísse parceiros empresariais importantes em seus diálogos estratégicos sobre os problemas centrais que a sociedade saudita enfrentava. Mas isso foi ainda mais ampliado com relação ao âmbito de participantes. A reunião foi promovida pela Gulf SoL, uma rede da SoL que contava com mais de vinte empresas de toda a região do Golfo Pérsico (Kuait, Dubai, os Emirados Árabes Unidos e o Bahrein, além da Arábia Saudita). Os participantes, em média, ocupavam cargos mais altos que os dos encontros anteriores, com muitos presidentes e fundadores de empresas, além de fundadores de ONGs e escolas influentes e pensadores e professores universitários de projeção. E incluía tanto homens como mulheres - para muitos, foi a primeira vez na vida que participaram de um encontro desse tipo com pessoas de ambos os sexos.

Como nos encontros anteriores organizados pela Aramco, esse diálogo começava com uma apresentação que avaliava a situação econômica atual dos países do Golfo. Quase todos eles têm os mesmos problemas centrais da Arábia Saudita: um número alto e crescente de jovens desempregados, PIB per capita estagnado ou em declínio e economias excessivamente dependentes do petróleo. Essa apresentação catalisou dois dias de conversas apaixonadas sobre a cultura tradicional da área, suas escolas, suas economias dependentes do petróleo e as possibilidades de mudança.

Na minha experiência, quando as pessoas têm condições de participar de forma autêntica de debates sobre assuntos que lhes

interessa profundamente, quase não há limite para a energia, a coragem e a vontade de entrar em território estrangeiro. Durante os intervalos desse encontro, cavalheiros árabes, em roupas tradicionais, dirigiram-se a mim em estados que iam da estupefação à ansiedade, dizendo coisas como "em toda a minha vida, nunca tinha tratado de assuntos como esses com uma senhora". Minha sensação era de que, de várias maneiras, as mulheres estavam mais preparadas para uma conversa séria. Excluídas por lei das atividades profissionais em muitos países do Golfo, elas formam redes para dar apoio e serem mentoras umas das outras. Como outros grupos de excluídos finalmente chamados à mesa, elas estavam esperando esse dia acontecer e não se intimidaram. Falaram fervorosamente e com convicção, bem articuladas sobre os assuntos urgentes que aguardavam suas sociedades e totalmente positivas quanto às possibilidades de mudança.

Enquanto eu ouvia, também percebi a universalidade dos assuntos que os participantes debatiam. As perguntas centrais eram comum entre as pessoas em toda a parte: Como preservar aquilo que é mais sagrado nas nossas tradições, enquanto permitimos que elas evoluam em harmonia com o mundo de hoje? Como podemos ser responsáveis pelas nossas crianças, criar condições para que elas tenham uma autêntica identidade árabe e, ainda assim, conseguiram prosperar numa sociedade global? Qual será o aspecto de uma sociedade islâmica saudável, no Golfo?

Um segundo encontro parecido com o diálogo de Hawar foi realizado seis meses depois e, enquanto escrevo este livro, um terceiro está sendo planejado. Muitas iniciativas começaram a se formar - inclusive um centro de treinamento para jovens sauditas para ajudar na transição da escola para o trabalho, uma rede nacional de mentores que ligará líderes empresariais bem-sucedidos a jovens e uma variedade de iniciativas educacionais envolvendo

inovações promissoras no tradicional sistema de educação, sempre visto como uma área de mudanças consideráveis. Muitos líderes jovens estão se juntando a essas conversas. Uma participante, por exemplo, inaugurou uma faculdade para mulheres em Jedá, que, ao contrário das universidades tradicionais, trabalha de perto com as empresas sauditas para garantir educação que atenda às verdadeiras necessidades de inovação e de mudança social.

Quando me sentei no último círculo de diálogos em Hawar, uma mentora mais velha entre as muitas mulheres sauditas, que ouvia uma pessoa após a outra contar o que os diálogos haviam representado para elas, se inclinou para mim e cochichou: "Isso é histórico". Apenas assenti - conhecendo a verdade daquelas palavras e sabendo que eu só tinha uma mínima compreensão do que isso realmente significava para ela, para as outras mulheres no círculo e para todos os demais.

Quando ela falou isso, dois pensamentos vieram à minha mente. A palavra "política" vem do grego polis, o lugar de encontro a que os cidadãos compareciam para falar dos assuntos do dia. O que eu vi em Hawar e o que eu vejo acontecendo em projetos como o Laboratório de Alimentos Sustentáveis é um renascer da polis, das pessoas comparecendo, dialogando umas com as outras acima de suas diferenças, ao invés de se afastarem por conta dessas diferenças. Para mim, é difícil imaginar enfrentar eficazmente a série de desequilíbrios na nossa atual forma de convivência no planeta sem recuperar essa capacidade de diálogo.

Segundo, tive uma sensação poderosa de já ter passado por isso. De repente me lembrei de ter estado na África do Sul, 15 anos antes. Meu bom amigo e colega Adam Kahane, que conduziu diálogos cívicos bem-sucedidos na África do Sul, na Guatemala e em outros lugares,²³ certa vez comentou que não via a possibilidade disso acontecer em Israel ou na Palestina, porque, em sua opinião,

"os dois lados acham que podem se apegar à maneira como vêm fazendo as coisas. Ainda não perceberam que não têm futuro se não mudarem os próprios pensamentos e estratégias." Contrastando com isso, em meados da década de 1980, a polarização cultural começou a mudar na África do Sul. As pessoas começaram a olhar para o futuro. Passaram a perceber o simples fato de que o caminho de então os estava levando numa direção para onde ninguém queria ir. Quando isso acontece numa sociedade, aqueles que estavam polarizados - os excluídos e os incluídos - começam a conversar um com o outro, como cidadãos com destino comum. Eles veem a sua interdependência para criar um futuro comum, e novas forças para mudanças são liberadas.

As empresas se veem numa posição desconfortável de ser, num certo sentido, as instituições mais globais do mundo. Grandes companhias multinacionais, como a BP, a Unilever, e a Saudi Aramco, ao que tudo indica, dispõem de uma visão mais completa das tendências globais econômicas, culturais e ambientais do que a maioria dos governos nacionais. Por causa disso, elas podem desempenhar um papel fundamental em conclamar as pessoas para verem os sistemas mais amplos que transcendem as fronteiras nacionais e a confrontar os assuntos mais profundos que o partidismo político pode ocultar. As corporações terão uma eficácia ainda maior quando defenderem a saúde do todo; e usar os métodos de inquirição coletiva, de pensamento sistêmico e de construir visões compartilhadas que elas testaram e aperfeiçoaram para os seus próprios problemas - a propósito, a experiência prática das empresas com esses métodos pode ser uma das suas maiores contribuições. Em ambientes políticos dominados pela fragmentação, pela polarização e pela desconfiança, os melhores líderes serão aqueles com experiência prática em conversas reflexivas e em entender como as relações transformadoras podem resolver

problemas complexos. Por essas razões, nos próximos anos, espero que "os negócios de sempre" mudem bastante.

A educação para o século XXI

Os verdadeiros cidadãos sistêmicos têm, em sua maioria, menos de 20 anos. Mais e mais crianças que estão crescendo nos dias de hoje têm uma perspectiva e uma consciência do mundo como um todo que não existia no passado. Mais que qualquer outra geração anterior, elas veem o que está acontecendo no mundo e naturalmente se relacionam com outras pessoas e culturas. E têm grandes preocupações quanto ao futuro.

Há vários anos, começamos a incluir as crianças e os jovens nos diálogos da SoL, especialmente quando falávamos sobre questões como o futuro da educação e os sistemas globais. Nunca vou me esquecer de ter ouvido uma menina de 12 anos numa dessas sessões falar, de maneira muito séria, para um executivo de 45 anos: "Está parecendo que vocês tomaram o seu suco e depois tomaram o nosso também."

As escolas poderiam desempenhar um papel crucial, ao transformar as preocupações dos jovens em relação ao futuro nas fundações de cidadãos sistêmicos produtivos, se elas pudessem se ver nesse papel e pensar em si mesmas como parte de um sistema global. Gordon Brown, ex-reitor da Faculdade de Engenharia do MIT, que em seus últimos anos de vida foi defensor do pensamento sistêmico nas escolas, costumava dizer: "Ser professor é como ser um profeta. Não estamos preparando as crianças para o mundo em que vivemos, mas para um futuro que mal podemos imaginar." Infelizmente, por todo o mundo, as escolas se veem pressionadas a manter o sistema tradicional, que se curva cada vez mais sob estresse, incapaz de inovar. Portanto, apesar

de as crianças crescerem hoje com o instinto para serem cidadãs globais, há pouco a motivá-las nessa direção.

Isso é especialmente irônico, dados os indícios cada vez maiores de que as crianças são pensadoras sistêmicas naturais; se tiverem a chance de cultivar esse talento inato, elas podem desenvolver técnicas de pensamento crítico sofisticadas com muito mais rapidez do que se espera. Nas escolas em que o pensamento sistêmico se entrelaça com o currículo, e estudantes e professores trabalham juntos como aprendizes e mentores - e não como ouvintes passivos e experts que sabem de tudo - essas técnicas inatas podem realmente desabrochar. Se pudermos nos mover em direção a um sistema educacional centrado no aprendiz e baseado em sistemas, acredito que veremos com que rapidez a cidadania sistêmica é capaz de se desenvolver - e o quanto a tradicional sala de aula e o modelo "professorcêntrico" são ineficazes para se realmente aprender.²⁴

Também acredito que uma das chaves para essa mudança será aceitar que as inovações necessárias à educação representam uma tarefa mais ampla que os educadores podem conseguir isoladamente; elas terão que ser cocriadas por um microcosmo de todo o sistema, incluindo os empresários e os próprios estudantes. Les Omotani, superintendente do distrito de Hewlett-Woodmere em Long Island, afirma: "Descobri que uma das maneiras mais certas de se conseguir que as pessoas pensem animadamente em se tornar uma comunidade de genuíno aprendizado é elevando a voz do estudante e seu papel nas nossas conversas, no nosso planejamento e nas nossas tomadas de decisão. Ano passado, por exemplo, organizamos um 'café do bem-estar' com os estudantes - um grande encontro organizado como um *world café* sobre o tema do bem-estar. Cinquenta estudantes se ofereceram para serem atendentes de mesa e facilitadores, e duzentas pessoas da

comunidade participariam, incluindo alguns membros da faculdade. Os garotos aqui estão famintos por esse papel mais ativo e responsável de liderança. Também creio que isso devia evoluir para um movimento nacional. Nossas escolas são paralisadas. Professores e administradores muito estressados tentam desesperadamente se livrar das pressões de líderes empresariais insatisfeitos e de pais temerosos. No entanto, todos nós sabemos que a educação para o século XXI tem que ser profundamente diferente da educação dos séculos XIX e XX. Isso exige espaço para inovação, não só pressões pelo desempenho. Os jovens sentem isso vividamente. Eles sabem que necessitam crescer como cidadãos do mundo. Eles precisam compreender os padrões do mundo e precisam saber como trabalhar produtivamente com base neles. Escolas que deixam de atender essas necessidades serão cada vez mais marginalizadas e irrelevantes para as crianças. E esses jovens estão ansiosos para fazer parte disso. A verdadeira pergunta é: "Nós estamos?"



17 Fronteiras

NÓS NOS ENCONTRAMOS na fronteira da reinvenção do sistema predominante de administração. O que veio se desenvolvendo ao longo dos séculos não pode ser revertido em poucos anos. Nem existe base alguma para nos animarmos de que o novo sempre vai aos poucos suplantando o velho. Hábitos profundos de pensamento e ação levam a maneiras de operar que fazem os administradores sentirem a necessidade de manter o controle, investidores exigirem que os negócios cresçam a qualquer custo e que todo o sistema do setor privado opere de modo que “privatize” os lucros e “socialize” o prejuízo, como a deterioração do meio ambiente e do capital social. No entanto, forças poderosas para as mudanças também estão em jogo: a internet está derrubando os monopólios tradicionais da informação, organizações cada vez mais conectadas não podem mais ser simplesmente controladas de cima, e a

consciência dos padrões de custos do desenvolvimento industrial está crescendo.

Nos capítulos anteriores, tentei compartilhar as inovações que estão surgindo no mundo inteiro e por meio dos diversos cenários organizacionais. Deu-se ênfase ao que já está acontecendo, inclusive as maneiras pelas quais os elementos fundamentais das culturas de aprendizagem estão se integrando aos negócios, às escolas, às organizações governamentais, não governamentais e comunitárias. Quando olho para tudo isso, parece-me que algo totalmente novo está nascendo, algo que não podia ser alcançado há 15 anos, quando da primeira publicação de *A quinta disciplina*.

Descobrimo e incorporando os padrões da natureza

Por muitos anos, a definição comum de aprendizado na rede SoL foi que aprender é um processo para aumentar a capacidade dos alunos, individual e coletivamente, de produzir os resultados que eles realmente queiram produzir. Essa definição tem sido útil porque enfatiza duas características cruciais da aprendizagem que frequentemente são mal compreendidas: (1) a construção de uma capacidade para ação efetiva, em contraposição a um entendimento meramente intelectual; e (2) o fato de que essa capacidade aumenta com o tempo, geralmente depois de muito tempo. Consideramos muitas definições alternativas, mas nunca encontramos uma mais simples e mais útil. Assim, foi uma grande surpresa quando, anos atrás, encontrei uma definição diferente de aprendizado, que era ainda mais simples.

A fonte dessa nova definição era H. Thomas Johnson, um dos maiores teóricos de contabilidade do mundo. Johnson é o coinventor da contabilidade ABC e coautor de *Relevance Lost: The Rise*

and Fall of Management Accounting, tida pela *Harvard Business Review* como um dos livros de administração mais importantes dos últimos 75 anos.¹ Embora a contabilidade ABC tenha sido considerada uma contribuição significativa, o próprio Johnson achava que se tratava apenas do primeiro passo de uma mudança radical de pensamento sobre a administração de desempenho e se dedicou, nos dez anos seguintes, ao estudo aprofundado de um pequeno número de empresas líderes em seus setores. Uma delas foi a Toyota, cuja abordagem de administração de custos ele documentou em *Profit Beyond Measure*², um livro herético que sugeria que o extraordinário sucesso da Toyota no longo prazo se devia em parte ao uso cuidadosamente limitado das medidas de desempenho pela gerência. Em especial, Johnson argumentava que quando as medidas de desempenho são relatadas àqueles nos escalões mais altos da hierarquia, os administradores são induzidos a usá-los para estabelecer metas quantitativas e conduzir as mudanças - o que W. Edwards Deming chamava de "intromissão". Johnson, como Deming, alegava que o aprendizado contínuo e o desempenho superior dependiam, na verdade, de conectar as medidas e o estabelecimento de metas com o conhecimento profundo dos processos pela linha de frente. Isso contradiz diretamente o que muitos administradores consideram sua tarefa principal - estipular metas quantitativas e chegar ao resultado - o que pode ser o motivo de por que tão poucos competidores conseguem se equiparar à performance de longo prazo da Toyota.³

Mas sentir e agir localmente é exatamente como os sistemas vivos complexos trabalham — inclusive, foi estudando os sistemas vivos que Johnson começou a entender a abordagem da Toyota à administração de custos. Ninguém "é encarregado" de uma floresta. O seu corpo não espera as ordens do cérebro para enviar

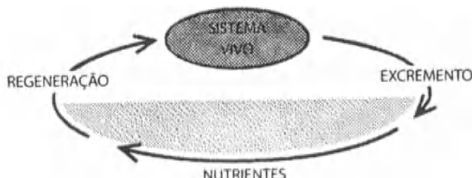
coagulantes para um corte no seu dedo. Qualquer controle "centralizado" que exista na natureza só é possível exatamente por conta de redes complexas de controles locais. Não fazemos ideia de como andamos, mas, uma vez que esse "conhecimento do corpo" aconteça, o corpo responde às nossas instruções conscientes; sem esse conhecimento do corpo, todas as instruções centrais do mundo seriam ineficazes. Johnson percebeu que a forma da Toyota abordar a administração de desempenho incorporava a essência dos sistemas vivos: os gerentes da companhia se empenhavam continuamente em construir e desenvolver um know-how implantado localmente e confiar nos trabalhadores da linha de frente para administrar e melhorar a performance de custos. Com efeito, a abordagem da Toyota quanto à administração localizada de desempenho remontava a descobrir e incorporar os padrões da natureza, e é por isso que a equipe da Toyota tinha os melhores aprendizes.

Essa definição simples de aprendizado ilumina uma ampla gama de mudanças potencialmente profundas nos sistemas sociais, da maneira como trabalhamos juntos até a natureza dos sistemas industriais como um todo. Por exemplo, a visão de "lixo zero" da Plug Power para a fabricação de células de combustível é inspirada na lei transcendente dos sistemas vivos, o lixo zero. Ou, posto de maneira diferente, "lixo é igual a comida". Todo subproduto do sistema natural é um nutriente para outro sistema natural. Acabei de voltar da China, onde o presidente e o primeiro-ministro regularmente falam sobre uma "economia circular" baseada nesse princípio. Desenhar todos os produtos, as embalagens para os produtos e os processos utilizados para fazê-los de modo a eliminar todo o desperdício; isso representaria uma profunda transformação para as economias industriais e qualquer país que aspire realizar essa visão tem um longo caminho pela frente. Mas

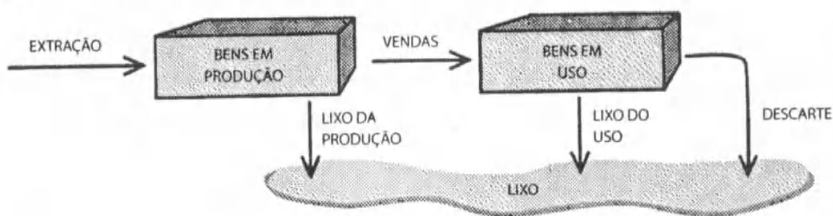
o conceito básico da economia circular é claro, como são suas diferenças para a economia industrial que se desenvolveu nos últimos duzentos anos (veja a próxima figura).⁴

POR QUE A INDÚSTRIA PRODUZ LIXO

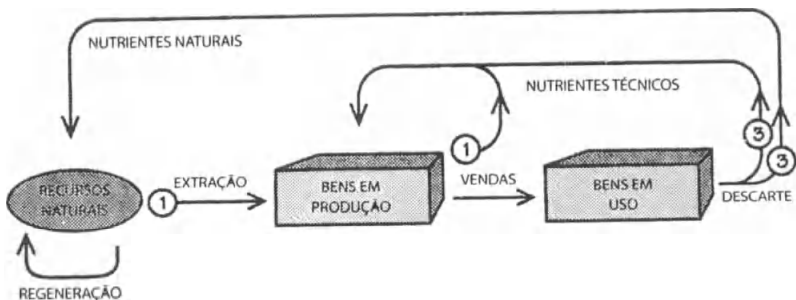
OS SISTEMAS VIVOS OBEDECEM A CICLOS



OS SISTEMAS DA ERA INDUSTRIAL NÃO OBEDECEM A CICLOS



COMO A INDÚSTRIA PODE REDUZIR O LIXO IMITANDO A NATUREZA



De muitas maneiras, o mesmo espírito de aprender a viver em harmonia com a natureza conduz o Laboratório de Alimentos Sustentáveis - nesse caso, harmonia em escala global. Os membros do Laboratório de Alimentos Sustentáveis entendem que nenhum sistema econômico pode permanecer viável se sistematicamente

destrói os sistemas social e ecológico do qual ele depende. A maneira pela qual organizamos a produção e a distribuição dos alimentos pode ser considerada o primeiro sistema da humanidade. Portanto, parece bem apropriado que ela seja também o primeiro dos sistemas globais que deveríamos harmonizar com a realidade ecológica e social.

Esse espírito de aprender a descobrir e incorporar os padrões da natureza sutilmente permeia todas as outras inovações discutidas nos capítulos anteriores. Quando os administradores se comprometem a fazer as pessoas crescerem para que a empresa cresça, ou se comprometem a usar o diálogo como o processo central para a mudança, suas práticas refletem insights da natureza humana - nosso desejo inato de crescer como seres humanos e ter relacionamentos com os outros. De maneira semelhante, considere o novo entendimento das redes sociais que se criam como um padrão natural de organização - "como o trabalho realmente é feito", nas palavras de Anne Murray Allen. E lembre-se da pergunta criativa de Dee Hock que deu origem à estrutura de governança radicalmente descentralizada da Visa: "Por que uma organização não pode trabalhar como uma floresta tropical?"

Com o tempo, a definição de aprendizado de H. Thomas Johnson me fez perceber que o primeiro princípio subjacente ao nosso trabalho de aprendizado organizacional é simplesmente desenvolver um sistema de administração consistente com a natureza - a humana e a dos sistemas naturais e sociais mais amplos em que sempre atuamos. Lembro-me da minha primeira conversa com uma jovem chinesa sobre por que *A quinta disciplina* se tornou um livro tão popular em seu país. Sua resposta foi surpreendente. "Nós o vemos como um livro sobre desenvolvimento pessoal. Tanta coisa da teoria da administração que vêm do Ocidente contradiz a nossa crença básica de desenvolver nossa natureza mais

profunda como seres humanos. O seu livro reforça essa crença e nos dá a esperança de que isso pode ser consistente com a construção de organizações de sucesso." O antropólogo Edward Hall chama o impulso de aprender "o impulso mais básico da espécie humana". E o que é o impulso de aprender senão a nossa própria busca pessoal de descobrir e incorporar os padrões da natureza em todos os aspectos da nossa vida?

A próxima geração de líderes

Agora também acredito que muitos dos líderes mais importantes das próximas décadas não vão ser aqueles que pensávamos que seriam. Uma nova ordem de coisas precisa vir à tona por meio de uma nova ordem de líderes. Não é surpresa que, onde quer que encontremos um novo sistema de administração começando a criar raízes, vemos líderes surgindo da periferia - pessoas que não têm origem nos centros tradicionais de poder, mas das periferias demográfica, econômica e cultural: as mulheres, os pobres e os jovens.

Mulheres liderando como mulheres

O percentual de mulheres em diversas posições de liderança tem aumentado há várias décadas. Mas, em geral, a primeira ou a segunda geração de mulheres em altas posições teve de "se comportar mais como homens do que os próprios homens", de maneira que provasse que eram "verdadeiras líderes" pelos critérios masculinos que ainda dominam. Por outro lado, nas palavras da pesquisadora Joyce Fletcher, mulheres liderando "como mulheres" normalmente são rotuladas de "pessoas que jogam para o bem da equipe" ou, pior ainda, de "boazinhas", que são implacáveis na hora de decidir as promoções. Fletcher argumenta que, quando as

mulheres lideram da maneira que lhes é mais natural na maioria das organizações, elas deixam de ser o foco de atenção dos seus colegas e seus modelos de liderança masculina.⁵

Nesse aspecto, um dos projetos mais interessantes desenvolvidos pelo Consórcio de Sustentabilidade da SoL foi a iniciativa "Mulheres Liderando a Sustentabilidade".⁶ A gênese do projeto foi a descoberta de que um número desproporcional das iniciativas de maior impacto da nossa rede foi instigado por líderes femininas, como Darcy Winslow, da Nike; Barbara Stocking, da Oxfam; Brigitte Tantawy-Monsou, da Unilever; e Dorothy Berry e Mieko Nishimizu, do Banco Mundial. Isso levou à pergunta óbvia: "O que existe na sensibilidade feminina que fez com que elas passassem à frente na questão da sustentabilidade e o que existe na maneira de elas liderarem que as tomou eficientes?"

Muitas respostas a essas perguntas já estão implícitas nos capítulos anteriores. Barbara Stocking se descreveu como uma "administradora orientada para o desenvolvimento" e disse que as mulheres não têm tempo para a politicagem corporativa e as intriguinhas. Elas tendem a ser menos ambiciosas sobre o seu avanço pessoal e mais ambiciosas "sobre o próprio negócio", ela acrescenta. Quando Ilean Galloway percebeu, na pós-graduação, que, como uma negra, "não conseguiria um cargo na chefia de [uma] organização", ela se propôs a descobrir o poder distintivo de ser uma líder de rede interna, numa organização orientada para a rede - sua credibilidade vem do seu conhecimento e da sua integridade, não da sua posição.

Também fica claro que as mulheres gravitam em torno de assuntos de longo prazo, como sustentabilidade, que ficam fora da alça de mira da maioria dos negócios, e abordam esses temas com postura de colaboração e descoberta, em vez de soluções e planos. Por exemplo, Simone Amber, antes uma das principais

administradoras financeiras da empresa global de serviços petrolíferos Schlumberger, agora coordena uma iniciativa educacional baseada na internet (Schlumberger Excellence in Educational Development, ou SEED) onde militam cerca de 1.500 voluntários da Schlumberger que são mentores de mais de 200.000 crianças em 35 países em desenvolvimento. Como uma mulher conseguiu fazer isso sem um mandato formal e (inicialmente) sem orçamento? Conectando-se com o núcleo dos valores da empresa e seu tradicional compromisso com as comunidades em que ela fazia negócios e explorando o desejo das pessoas de estar mais diretamente envolvidas na vida das crianças. O site de primeiríssima linha da SEED (nos sete idiomas mais falados do mundo) é impressionante, mas o que faz o projeto ter êxito é a extraordinária rede de voluntários.⁷ "Existe boa vontade potencial e inexplorada nas empresas, que podemos ajudar a se manifestar evitando a politicagem e a competição interna em favor do coração das pessoas", declara ela.

Líderes da periferia econômica

Inúmeros líderes da periferia econômica estão aplicando os mesmos princípios e métodos de aprendizado adotados por seus correspondentes no mundo das organizações estabelecidas. Trazendo a visão e ouvindo profundamente esses cenários de pés no chão, esses líderes comunitários catalisam forças para mudanças sistêmicas às quais as organizações maiores não têm acesso. "A essência da minha habilidade de servir como líder", diz Sayra Pinto, da Roca, "consiste em que as pessoas sabem que sou igual a elas, que já passei pela mesma estrada que elas, sofri os medos que elas sofreram, e que sei o quanto elas realmente são inteligentes e capazes."

O líder comunitário que, provavelmente, conheço há mais tempo é Mwalimu Musheshe, que deu início ao projeto Uganda Rural Development and Training (URDT) no início dos anos 1980, com a ideia de usar os princípios e práticas de aprendizagem para estimular o desenvolvimento rural.⁸ Trabalhando naquela que então era uma das partes mais pobres de Uganda, Musheshe e seus companheiros ensinaram às pessoas como formular suas visões e como construir visões compartilhadas, como reconhecer modelos mentais que os atrapalhavam e como resolver os conflitos de opinião ouvindo uns aos outros e como pensar em suas aldeias como sistemas. Eles combinaram tudo isso com projetos práticos no solo, como cavar melhores poços e construir celeiros mais seguros. "O mais importante era ajudar as pessoas a afastar a sensação hereditária de fatalidade", conta Musheshe. "A atitude de que não podíamos fazer nada pelo nosso futuro foi, de fato, o nosso maior obstáculo." Hoje, a região em que eles concentraram esforços é uma das mais prósperas regiões rurais do país, e a URDT está dando início à primeira faculdade feminina de Uganda, de maneira que as mulheres tenham oportunidades de liderança numa escala maior, já que sempre sofreram com a limitação de não ter curso superior.

Ao explorar e nutrir as lideranças locais, líderes como Pinto e Musheshe estabelecem a fundação para um desenvolvimento duradouro, algo que muitos países ricos do hemisfério Norte não conseguiram em suas tentativas de ajudar os países pobres. "O setor de desenvolvimento ainda está muito preso a uma abordagem hierárquica e mecanicista de larga escala, ao defrontar com os desafios da pobreza e do chamado subdesenvolvimento", escreve Marianne Knuth, fundadora da Aldeia Kufunda, um site de demonstração e rede de aprendizado dedicado à agricultura sustentável do Zimbábue.⁹ "Em nome do desenvolvimento material.

aldeias e comunidades têm de adotar maneiras menos comunitárias de se relacionar umas com as outras. Em nome do desenvolvimento, problemas são resolvidos para comunidade sem que se reconheça a necessidade da própria comunidade se apropriar da iniciativa pelo desenvolvimento. (...) E acontece com frequência de muitas das iniciativas de desenvolvimento de larga escala resolverem um problema no curto prazo, só para ver o problema voltar anos depois (poços abandonados, sanitários quebrados e bombas comunitárias que ninguém assumiu depois que os interventores saíram)."

É interessante notar que Knuth não acredita que a Kufunda esteja realizando algo único. "Somos apenas uma das muitas grandes experiências que estão sendo realizadas pelo mundo, um crescente movimento de pessoas e organizações na educação, nos negócios, no design e na arquitetura", afirma ela, em busca de "uma investigação conjunta sobre como podemos voltar a um tipo de trabalho que favoreça mais a vida".

Liderança jovem

Cada vez mais, a liderança necessária para a mudança sistêmica tem vindo dos jovens. Geralmente ignorados como líderes, os adolescentes e os jovens adultos têm mais a ganhar ou a perder com o futuro, talvez mais do que quaisquer outras pessoas. Também são os que estão menos presos ao passado, o que lhes dá uma habilidade peculiar de ver as falhas nos atuais modelos mentais e padrões institucionais e a coragem de criar algo novo. Quando os jovens desenvolvem lideranças básicas e técnicas de aprendizagem em colaboração, eles podem se tomar uma força formidável para a mudança.

Marianne Knuth já é ativista há muito tempo. Deixou o Zimbábue aos 16 anos para continuar seus estudos na Europa (o pai é dinamarquês). Dez anos depois, foi cofundadora da "Pioneers for Change", a rede global de líderes jovens, comprometidos, nas suas próprias palavras, "a serem eles mesmos, fazer o que importa, começar já, colaborar com os outros e nunca parar de fazer perguntas." Nos últimos anos, conheci muitos desses jovens e fiquei profundamente comovido com a maneira serena como eles são centrados, sua imaginação ao enfrentar assuntos difíceis e suas realizações.

Recentemente, eu me encontrei com membros da Pioneers for Change numa grande conferência sobre mudanças globais na Suécia. Os participantes eram, em sua maioria, altos executivos de empresas e de governos, e especialistas proeminentes em diversos assuntos globais. A meu pedido, os organizadores aceitaram montar uma sessão especial em que os Pioneiros poderiam falar de suas abordagens em relação à liderança, na mudança organizacional de larga escala - um diálogo que revelou muitas diferenças interessantes entre os Pioneiros e os líderes mais experientes.

Primeiro, os jovens viam a sua falta de conhecimento como um ativo. "Não sabemos muita coisa, por isso é fácil perguntar um monte de coisas", afirmou Christel Scholten, uma cofundadora da rede de Pioneiros que foi fundamental na formação de um programa de desenvolvimento sustentável no Banco ABN AMRO, um programa que hoje ela chefia. O programa passou a existir depois que Scholten ficava constantemente em abordar certas questões até que as pessoas percebessem que eram relevantes. Enquanto corria a sessão, administradores mais experientes na conferência perceberam que o seu conhecimento e as suas realizações passadas podiam até ser um impedimento para liderar as mudanças. Certo administrador, bastante experiente percebeu que não só o seu

conhecimento podia tornar suas opiniões parciais, mas que "as pessoas se relacionavam facilmente comigo baseadas nas expectativas de como eu provavelmente encararia os problemas e, antes que eu soubesse, via-me defendendo pontos de vista nos quais a minha opinião talvez nem fosse tão forte assim." Os jovens líderes, ao contrário, podiam continuar abertos e, com suas perguntas genuínas, geralmente conseguiam obter entendimento e compromisso compartilhado de um modo que os defensores mais enérgicos não conseguiam.

Em segundo lugar, esses jovens líderes são incrivelmente conectados com o mundo. Quando se veem em dificuldades, eles podem pedir ajuda a parceiros em Bangladesh, na Índia, na África do Sul, nas Filipinas ou na Croácia. Ao estarem sempre dividindo e ajudando uns aos outros, desenvolvem pontos de vista ecléticos dos problemas e podem suscitar recursos surpreendentes para a mudança. Por exemplo, quando Scholten estava passando por dificuldades com o seu trabalho no banco, ela conseguiu incentivo e ajuda de colegas pioneiros que trabalhavam no mercado financeiro na Ásia e na Europa.

Por fim, os jovens se esforçam para não serem rígidos em seus pontos de vista. Há muitos anos, um grupo de Pioneiros fundou o Clube dos Hipócritas. "Funciona assim", conta Knuth, "sempre que nos encontramos, surge uma pequena competição. Cada um de nós conta uma história sobre como abriu mãos dos nossos valores ou se vendeu ou apenas se escondeu - para evitar conflitos ou aparar arestas, ou quando agimos de um jeito mas na verdade pensamos de outro. Às vezes eram coisas que podiam estar pesando na minha consciência. Outras eram coisas que eu nem havia percebido na hora. Mas as histórias podem ser engraçadas e, à medida que vamos avançando, estamos dando duro para mostrar que cada um de nós é tão hipócrita quanto os outros. São noites muito divertidas."

Três aberturas

Há ainda uma questão que ficou faltando. Nos últimos 25 anos, vi muita gente em muitos ambientes diferentes trabalharem com ferramentas e princípios para criar uma visão e um objetivo, entabular conversas e reflexões mais profundas e pensar sistemicamente. É claro que alguns conseguem resultados impressionantes e outros realizam muito pouco. Por quê? Não creio que a diferença decorra do poder ou da sua posição na organização. Mas parece vir do lugar de onde as pessoas "estão vindo". Como observou Bill O'Brien em seus últimos anos de vida, "o principal determinante do resultado de uma intervenção é o estado interior do interventor".

Meu colega e coautor de *Presence*, Otto Scharmer, explica uma mudança na orientação e na intenção que surge a partir de três "limiares" ou aberturas pelas quais temos que passar para liderar uma mudança profunda: abertura da cabeça, abertura do coração e abertura da vontade.¹⁰

A primeira envolve nos abrir para ver e ouvir o que está diante de nós mas que ainda não tivemos a capacidade de enxergar. Esse é o limiar da "suspensão" - suspender as premissas que dávamos como certas e que formaram as nossas percepções no passado. O segundo limiar envolve ver com o coração - abri-lo para ver nossa conexão com o que está à nossa volta, a dor, o sofrimento e os problemas, assim como a alegria. Aqui vamos além das nossas histórias confortáveis que jogam a culpa nas forças externas ou em outras pessoas por aquilo que não está funcionando e vemos que também somos parte do problema. O terceiro limiar envolve abrir mão dos últimos resquícios daquilo que Scharmer chama de "nosso pequeno self com s minúsculo" e deixar que qualquer coisa que venha a surgir se manifeste em nós. Aqui nos conectamos

"com o futuro que está por vir, por meio da gente, e com aquilo que viemos fazer nesse mundo". Passar por esse terceiro limiar não significa que todas as nossas perguntas sobre o sentido da vida terão sido subitamente respondidas, mas que "estamos vivos no coração desta pergunta e isso nos move adiante".

Acredito que, diante dos desafios profundos do presente, mais líderes de todos os tipos estão começando a apreciar essas três mudanças. Eles têm uma nova consciência dos desafios profundos que estão diante de nós - o abismo crescente, como diz Marv Adams, da Ford, entre "a interdependência que se acelera e a incapacidade das nossas instituições de pensar e agir sistemicamente". Mas essa nova consciência está surgindo de experiências específicas. Por exemplo, à medida que mais pessoas estão trabalhando com modelos mentais e realizando mais conversas inquisitivas para a mudança, o poder de abrir nossas mentes se torna claro. "Sei que estamos passando para um nível mais profundo e produtivo de diálogo quando percebo as pessoas menos propensas a tratarem as suas opiniões como se fossem fatos", afirma Vivienne Cox, da BP. "Elas gritam menos. Passam a ter menos certeza das coisas. Começam a ter mais senso de humor. Ficam mais leves. Mesmo que estejamos discutindo assuntos sérios, nos tornamos um pouco menos sérios, mais brincalhões e exploradores. E aí que vejo que estamos realmente fazendo indagações."

A segunda e a terceira mudanças de Scharmer são catalisadas ao se verem, cognitiva e emocionalmente, e ao se conectarem com as nossas mais profundas aspirações. Salim Al-Aydh dá início a cada um dos diálogos da rede SoL no Golfo Pérsico com imagens de crianças e fala dos netos. Desta maneira, quando as pessoas passam a tratar das perspectivas econômicas da região, não estão olhando só para os números. Estão imaginando a vida que os filhos e os filhos de seus filhos estarão vivendo. "Não podemos

conversar seriamente sobre o futuro que queremos construir - e as mudanças que podem ser imprescindíveis - sem abrir nossos corações, e nunca realizaremos as ações necessárias sem isso."

A abertura do coração deixa-nos prontos para sermos vulneráveis, uma qualidade que poucos administradores costumam cultivar. Refletindo sobre a sua carreira de viradas impressionantes na Ford dos anos 1980 e 1990, Roger Saillant comentou que seus chefes nunca lhe perguntaram como ele chegava aos resultados. Concluiu que isso era porque, em algum nível, sabiam que isso envolvia um certo grau de vulnerabilidade, que nunca é confortável e a maioria deles não estava pronta para se expor tanto.

Ao passar pela terceira abertura, estamos prontos para abrir mão das nossas agendas e de nossas metas predeterminadas, para deixar as nossas intenções e estratégias serem moldadas por forças maiores que o nosso arbítrio individual. Essa é a mais difícil de se falar abstratamente, mas é muito clara quando acontece.

Toda a progressão dessas três aberturas é lindamente ilustrada nas reflexões de Marianne Knuth sobre como funciona a Aldeia Kufunda. "Juntamos regularmente organizadores de comunidades de todo Zimbábue para aprender uns com os outros; e nos tornarmos mais conscientes das premissas inconscientes (tantos herdadas, como culturais) que podem refreá-los e como eles podem trabalhar sobre elas. Mas isso só é possível se formos pessoalmente abertos, sabendo que não temos todas as respostas, que não sabemos o que eles devem fazer para realizar os seus sonhos."

O poder que começa com a abertura mental aumenta com "a mágica de se conectar com os outros", revela Knuth. "Eu choro com muita facilidade, aliás, tanta facilidade que costumava até me incomodar. No entanto, passei a ver isso como um indicador de eu estar me conectando com algo que tem essência - seja alegria profunda, compaixão, tristeza ou inspiração. Às vezes esses

sentimentos são meus, dizendo-me alguma coisa, outras vezes é a alegria ou a dor de alguém que me procura e me toca profundamente. Também percebi que, se num discurso, chego às lágrimas, está tudo bem - aliás, isso costuma fazer com que as pessoas com quem estou me comunicando fiquem mais próximas de mim. Nós nos encontramos num outro nível - fora do mero intelecto. Nós nos encontramos (...) através das portas do coração e não das portas da mente."

A terceira abertura começou a aparecer para Knuth quando ela voltou ao Zimbábue depois de estudar na Dinamarca, sem um plano estabelecido, simplesmente sabendo que era "um chamado que eu simplesmente tinha que escutar. Como seríamos capazes de criar - e recriar - comunidades saudáveis e vibrantes no meio de um país e de um continente que o restante do mundo via como pobre e perdido. Acredito que cada um de nós está neste mundo por uma razão e, quando você a encontra e a abraça, seu coração vai cantar e você será levado pela vida, enquanto segue o que ela desejou para você."

Quando líderes de qualquer nível e em qualquer ambiente passam por essas três aberturas, existem poucos limites para o que é possível. "Se você conseguir alcançar uma inocência real no que estiver fazendo", afirma Saillant, "se tornar realmente insignificante no sentido de que não está tentando fazer isso por você ou para obter um reconhecimento pelo resultado - e isso é muito difícil -, as dádivas aparecerão. Podem tomar a forma da influência, da força, da vontade, de um senso de propósito, de energia ou simplesmente de todo tipo de coisa acontecendo para ajudar a causa. Quando as pessoas conseguem encontrar isso dentro de si mesmas, quando conseguem se conectar com tudo o que sentimos que esteja lá, quando elas conseguem atingir essa luz, é uma das maiores bênçãos. E o lugar de onde vêm os milagres."

Refletindo sobre a sua trajetória, Knuth apenas diz: "No começo eram os encontros. (...) A maneira pela qual encontramos os outros determina todo o resto. Encontramos as pessoas esperando o melhor que pudermos sobre elas? Encontramos cada pessoa curiosa sobre o milagre de um ser humano com quem estamos prestes a nos conectar? Ou estamos diante de uma pessoa pobre que estamos prestes a ajudar?

"Estive com Anna Marunda ontem de novo, uma das organizadoras da rede Kufunda. Viúva e tem 46 anos. Vive com uma pensão de US\$ 2 mensais do seu falecido marido e precisa pagar US\$ 20 a cada três meses pela escola das crianças. No ano passado, Anna montou uma cooperativa feminina de crochê; começou a ensinar tricô para as mulheres da região, montou as próprias instalações sanitárias e está ensinando os outros a montar as suas; comanda um grupo de diálogo sobre a AIDS e oferece ajuda à domicílio aos doentes de AIDS. Tivemos uma conversa sobre as maravilhas que ela descobriu sobre si mesma no ano passado. Ela disse 'aprendi que virei um exemplo para a minha comunidade, por ser a viúva que superou sofrimentos profundos. Aprendi que sou uma mulher forte. Aprendi que posso encontrar a paz de espírito dentro de mim. Aprendi que sou uma boa ouvinte e que sou confiável, por isso as pessoas vêm até mim e me convidam para me juntar a diversas organizações comunitárias.'

"Eu não sei como todas essas coisas estão acontecendo. Mas sei que podemos nos juntar com a Arma na sua sabedoria e não na sua pobreza."

Knuth anota em seu diário um comentário simples: "A vida é sagrada e sempre deve ser vista assim." E acrescenta: "Acho que é apenas a experiência de diminuir um pouco o ritmo para realmente apreciar a beleza das coisas que nos cercam - as cores deslumbrantes de um fim de tarde, a beleza pacata de um bando

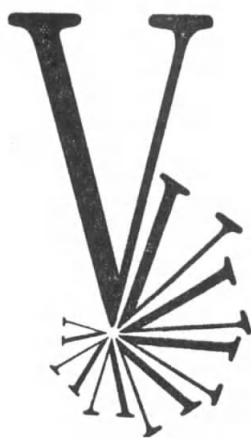
de vacas, o milagre de uma plantinha brotando da terra; a experiência de conexão com a terra, que é se sentar num dos grandes maciços que marcam o interior de Zimbábue; a mágica de se conectar profundamente com outro ser humano, na alegria ou na tristeza. (...) Toda vez que aprecio o milagre desses atos de criação aparentemente simples, tenho mais certeza de que a vida é infinitamente rica e cheia de mágica e amor, e que o ser que consegue se manter conectado a essa sensação é mais rico do que aquele que não consegue/¹¹

Não posso ler essas palavras de Roger Saillant ou de Marianne Knuth sem ficar profundamente emocionado. Sem dúvida alguma, a coisa pela qual mais luto para comunicar é o conhecimento real do que é possível quando nos abrimos dessas maneiras. Já vi tantos milagres - situações em que problemas impossíveis foram de alguma forma resolvidos. Já vi tantas pessoas mostrarem do que realmente são capazes e então se erguerem de novo para enfrentarem o próximo e difícil desafio, mais leves e com maior alegria. E, com a viagem, elas ficam mais perto de si mesmas, das outras pessoas e da vida.

Existem tantas maneiras de caracterizar a essência desse trabalho quanto as pessoas que o estão realizando. É um sistema de administração consistente com a natureza, com a natureza dos seres humanos e a dos sistemas vivos mais amplos; é um trabalhar junto de modo que realizem as nossas mais altas aspirações. E a mudança que desejamos criar. Ou, como Marianne Knuth expõe tão bem, é estar conectado ao ser que nunca deixou de estar conectado.

Parte 5

Coda





18

0 todo indivisível

QUANDO JOVEM, sempre quis ser um astronauta. Cheguei até a estudar aeronáutica e astronáutica na faculdade para me preparar. Mas depois fui fígado pela "teoria de sistemas" e uma nova carreira terrestre havia nascido.

Mas ainda fico profundamente fascinado com a experiência de estar no espaço, um fascínio intensificado pelas primeiras fotos da Terra tiradas da nave Apollo. Logo, foi com grande interesse que finalmente tive a oportunidade de conhecer o astronauta Rusty Schweickart, que participou de um de nossos programas de liderança, há vários anos.

Aprendi com Rusty que muitos dos astronautas têm dificuldades, ao voltarem à Terra, para colocar em palavras seus sentimentos sobre o que significou para eles flutuar acima do planeta onde vivem. Rusty tentou durante cinco anos (ele voou na Apollo 9,

que testou o módulo lunar na órbita do planeta, em março de 1969) até que as palavras adequadas a essa explicação comessem a se formar.

No verão de 1974, ele havia sido convidado a dar uma palestra sobre "cultura planetária" em Lindisfarne, uma comunidade espiritual em Long Island. Depois de considerar e descartar muitas formas de compartilhar sua experiência, percebeu que não poderia contá-la como a sua história. Porque era a nossa história. Ele percebeu que ele e os outros astronautas representavam uma "extensão do aparato sensorial da espécie humana. Sim, estava olhando com meus olhos e sentindo com meus sentidos, mas também eram nossos olhos e nossos sentidos. Nós, que fomos os primeiros a partir e olhar a Terra lá atrás, estávamos olhando-a por toda a humanidade. Embora lá estivessem somente alguns de nós, era nossa responsabilidade trazer o relato da nossa experiência". Ao perceber isso, ele decidiu simplesmente descrever o que aquilo parecia - como se você e eu, os ouvintes, estivéssemos lá também.¹

Lá em cima, você dá uma volta a cada uma hora e meia, seguidamente, hora após hora. Acorda normalmente pela manhã. E, dependendo da direção da trajetória que sua órbita segue, você acorda sobre o Oriente Médio ou sobre a África do Norte. Ao tomar seu café da manhã, olha pela janela à medida que vai passando e lá está a região do Mediterrâneo e a Grécia, Roma, a África do Norte, o Sinai, toda a região. E percebe, em uma rápida olhada, que está diante do que foi toda a história do homem durante anos - o berço da civilização. E pensa em toda a história que puder imaginar olhando essa cena.

E você dá a volta, descendo e cruzando a África do Norte e passa sobre o Oceano Indico, e olha para aquele grande sub-

continente, que é a Índia, apontado para baixo, em sua direção, à medida que passa por ele. E o Ceilão no ponto extremo, Burma, o sudeste da Ásia, passando sobre as Filipinas, e por cima do monstruoso Oceano Pacífico, uma grande porção de água - você nunca percebera antes como ele é grande. E finalmente você passa pela costa da Califórnia e procura por aquelas coisas amigáveis: Los Angeles e Phoenix, e cruzando El Paso lá está Houston, lá está a minha casa, e olha com a certeza de que lá está o Astrodome* E você se identifica com isso, você conhece - é um vínculo.

E embaixo, ao cruzar Nova Orleans e depois olhar para o sul, está toda a península da Flórida. E todas as centenas de horas que passa voando através dessa rota, lá embaixo, na atmosfera, tudo aquilo é novamente amigável. E cruza o Oceano Atlântico e novamente passa pela África.

E essa identidade - você se identifica com Houston, e depois com Los Angeles e Phoenix e Nova Orleans, com tudo. A próxima coisa que reconhece em si mesmo é que você está se identificando com a África do Norte. Olha na direção dela e prevê sua chegada. E lá está. Todo aquele processo começa a mudar aquilo com o que você se identifica. Ao girar em torno dela em uma hora e meia, começa a reconhecer que sua identidade é com aquilo tudo. E isso provoca uma mudança.

Você olha lá para baixo e não pode imaginar quantas margens e fronteiras você cruzou repetidas vezes. E você nem mesmo as vê. Naquela cena em que acordávamos - no Oriente Médio — você sabe que existem centenas de pessoas matando umas às outras, sobre uma linha imaginária que você não pode

ver. De onde você a vê, a coisa é um todo, e é muito bonita. E você gostaria de poder pegar pelas mãos uma pessoa de cada lado e dizer: 'Olhe-a dessa perspectiva. Olhe para ela. O que é importante?'

E assim, um pouco mais tarde, seu amigo, novamente aqueles mesmos vizinhos, a pessoa próxima a você, vai para a Lua. E agora ele olha para trás e vê a Terra não como algo grande onde ele pode ver os maravilhosos detalhes, mas ele vê a Terra como uma coisinha lá fora. E agora aquele contraste entre o azul brilhante e o enfeite branco da árvore de Natal e aquele céu negro, aquele universo infinito, realmente toma-se realidade.

O tamanho dela, o significado dela - ela se toma as duas coisas, toma-se tão pequena e tão frágil, e um precioso pontinho no universo, que você pode bloquear com o seu polegar, e percebe que, naquele pequeno ponto, aquela coisinha azul e branca é tudo o que significa algo para você. Toda a história e a música, e poesia, e arte, e guerra, e morte, e o nascimento, o amor, as lágrimas, a alegria, os jogos, tudo isso está naquele pontinho, que você pode cobrir com seu polegar.

E percebe que dessa perspectiva... que você está mudado, que existe algo novo naquilo. Aquele relacionamento não é mais o que era. E então você lembra do momento em que estava lá fora, na atividade extraveicular, e aqueles poucos instantes em que você teve tempo, porque a câmara deu defeito, em que você teve tempo para pensar no que estava acontecendo. E se lembra de ter ficado lá, admirando o espetáculo que acontecia diante de seus olhos. Porque agora você não está mais dentro de algo com uma janela olhando para o quadro lá fora, mas está lá fora e o que tem em volta de sua cabeça é um aquário, e não há fronteiras. Não existem estruturas, não existem limites.

Flutuando no espaço, Rusty descobriu os primeiros princípios do pensamento sistêmico. Porém, descobriu-os de uma forma que poucos de nós jamais fizemos - não num nível racional ou intelectual, mas num nível de experimentação direta. A Terra é um todo indivisível, exatamente da mesma forma que cada um de nós é um todo indivisível. A natureza (e isso inclui todos nós) não é feita de partes dentro de um todo. Ela é feita de todos dentro de todos. Todas as fronteiras, inclusive as nacionais, são fundamentalmente arbitrárias. Nós as inventamos, e depois, ironicamente, vemo-nos presos dentro delas.

Mas havia algo mais. Nos anos seguintes àquela primeira palestra em Lindisfame, Rusty viu-se atraído por uma série totalmente nova de novas ideias e mudanças pessoais. Viu-se atraído por um novo trabalho, deixando seu posto de membro da Comissão de Energia da Califórnia e tomando-se mais ativo em projetos conjuntos, envolvendo astronautas dos Estados Unidos e cosmonautas soviéticos.² Ouviu e aprendeu com as experiências dos outros. Começou a se envolver em atividades que pareciam coerentes com suas novas compreensões.

Uma que teve um impacto especial foi o aprendizado sobre a hipótese "Gaia" - a teoria de que a biosfera, toda a vida na Terra, é por si só um organismo vivo.³ Essa ideia, que tem profundas raízes em muitas culturas pré-industriais, como as culturas indígenas norte-americanas, "foi alguma coisa com a qual eu me identifiquei muito", disse Rusty. "Pela primeira vez, ela deu ao cientista dentro de mim uma forma de falar sobre os aspectos da minha experiência no espaço que nunca poderia articular com clareza nem para mim mesmo. Passei por uma experiência com a Terra de uma forma que não teria como descrever. Experimentei a vivacidade dela - dela toda."

Na conclusão do workshop sobre liderança, alguém perguntou espontaneamente: "Rusty, conte para nós, como era lá em cima?" Ele fez uma grande pausa. Quando finalmente falou, só disse uma coisa: "Era como ver um bebê prestes a nascer".

Algo novo está acontecendo. E tem a ver com tudo isso - o todo.



Apêndice 1

As disciplinas de aprendizagem

CADA UMA DAS CINCO disciplinas de aprendizagem pode ser pensada em três níveis distintos:

- práticas: o que você faz
- princípios: ideias orientadoras e insights
- essências: o estado de ser daqueles que possuem altos níveis de domínio da disciplina

As práticas são atividades em que os praticantes da disciplina concentram seu tempo e energia. Por exemplo, o pensamento sistêmico vincula o uso dos "arquétipos de sistema" a fim de perceber as estruturas subjacentes em situações complexas. O domínio pessoal vincula o "esclarecimento da visão pessoal" e a manutenção da tensão criativa" focalizando simultaneamente a visão

e a realidade atual, e permitindo que a tensão entre os dois gere a energia para a concretização da visão. Trabalhar com modelos mentais envolve estabelecer uma distinção entre os "dados" diretos da experiência e as generalizações ou abstrações que formamos com base nesses dados.

As práticas são o aspecto mais evidente de qualquer disciplina. Constituem também o foco inicial de indivíduos ou grupos quando estes começam a seguir uma disciplina. Para o iniciante elas requerem "disciplina" no sentido de esforço consciente e consistente, porque seguir as práticas ainda não é uma segunda natureza. Em um debate acalorado, o novato no trabalho com modelos mentais precisa fazer um esforço para identificar os pressupostos que está usando, e por quê. Frequentemente os esforços do iniciante em uma disciplina são caracterizados pelo deslocamento no tempo: só depois do debate é que conseguimos ver com clareza nossos pressupostos e distingui-los dos "dados" e do raciocínio sobre os quais se baseiam. No entanto, no final, as práticas de uma disciplina tomam-se mais e mais automáticas e ativas em "tempo real". Você se vê espontaneamente pensando nos arquétipos de sistema, recriando (o que é diferente de lembrar) a sua visão e reconhecendo seus pressupostos à medida que eles entram em ação, ao mesmo tempo que enfrenta problemas urgentes.

Igualmente centrais a qualquer disciplina são seus princípios subjacentes. Eles representam a teoria subjacente às práticas das disciplinas. Por exemplo, "a estrutura influencia o comportamento" é um princípio central subjacente ao pensamento sistêmico, assim como a "resistência às políticas", a tendência dos sistemas complexos de resistir aos esforços para modificar seu comportamento. O primeiro implica a capacidade de influenciar a realidade advir da observação das estruturas que estão controlando os comportamentos e eventos. O último implica os esforços para

manipular o comportamento, por exemplo através de programas bem-intencionados como a construção de casas para a população urbana carente, que irão, geralmente, só melhorar as coisas a curto prazo e muitas vezes levarão a ainda mais problemas a longo prazo. Da mesma forma, o poder da visão é um princípio do domínio pessoal, bem como a distinção entre "tensão criativa" e "tensão emocional".

Os princípios subjacentes a uma disciplina são importantes tanto para o iniciante quanto para o mestre. Para o iniciante eles ajudam a entender o raciocínio por trás da disciplina e o sentido das práticas da disciplina. Para o mestre são pontos de referência que ajudam no aperfeiçoamento contínuo da prática da disciplina e na sua explicação aos outros.

É importante reconhecer que o domínio de cada uma das disciplinas requer esforço no nível da compreensão dos princípios e na adoção das práticas. É tentador pensarmos que só porque entendemos determinados princípios já "aprendemos" a disciplina. Essa é a conhecida armadilha de confundir compreensão intelectual com aprendizagem. A aprendizagem sempre envolve novas compreensões e novos comportamentos, "pensando" e "fazendo". Esta é a razão pela qual é preciso distinguir princípios de práticas. Ambos são vitais.

O terceiro nível, as "essências" das disciplinas, é diferente. Não faz sentido concentrarmos nossa atenção e esforços conscientes nessas essências ao aprender uma disciplina, da mesma forma que não faria sentido fazer um esforço para experimentar amor, alegria ou tranquilidade. As essências das disciplinas são o estado de ser que passa a ser experimentado naturalmente pelos indivíduos ou grupos com altos níveis de domínio nessas disciplinas. Embora seja difícil expressar isso em palavras, sua compreensão é vital para que se possam entender inteiramente o significado e

o propósito de cada disciplina. Cada uma das disciplinas altera seu praticante em determinadas formas básicas. Por isso nos referimos a elas como disciplinas pessoais, mesmo as que devem ser praticadas de forma cooperativa.

Por exemplo, o pensamento sistêmico nos leva a experimentar cada vez mais da interconexão da vida e a ver o todo, em vez das partes. A qualquer momento em que surgem problemas, numa família ou em uma organização, um mestre do pensamento sistêmico automaticamente os vê como originários das estruturas subjacentes, e não dos erros ou da má vontade individual. Da mesma forma, o domínio pessoal leva a um grande senso de "ser", consciência do momento presente, tanto o que está acontecendo dentro quanto fora de nós, e a uma experiência mais elevada da "generatividade", de ser parte das forças criativas que moldam nossa vida.

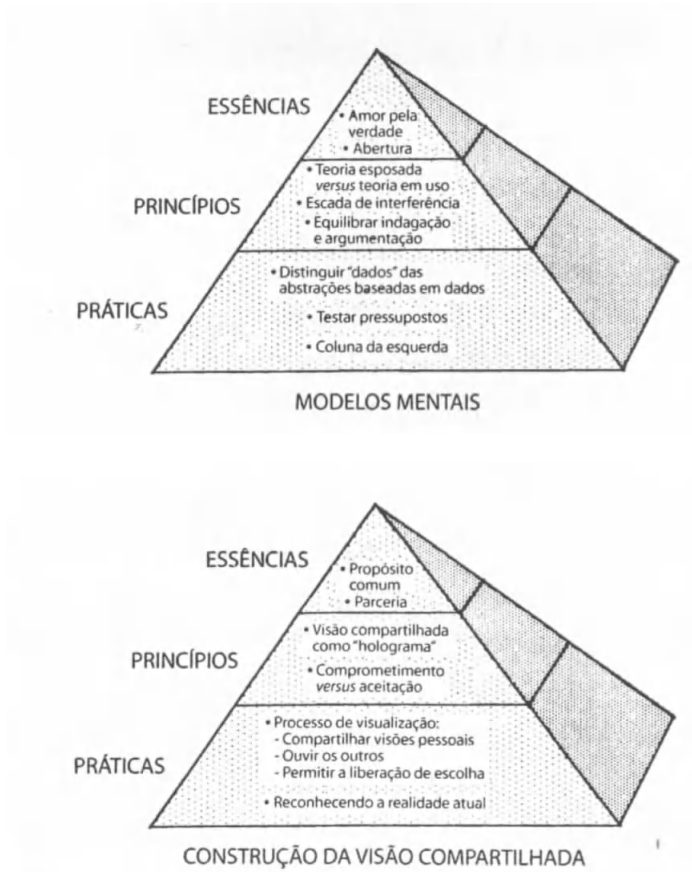
No nível das essências as disciplinas começam a convergir. Existe uma sensibilidade comum unindo as disciplinas - a sensibilidade de sermos aprendizes em um mundo intrinsecamente interdependente. Entretanto, ainda existem diferenças entre as disciplinas. Mas tais diferenças tomam-se cada vez mais sutis. Por exemplo, "interconectividade" (pensamento sistêmico) e "conectividade" (domínio pessoal) são distinções sutis. A primeira tem a ver com a consciência de como as coisas se inter-relacionam umas com as outras; a última tem a ver com a consciência de se fazer parte do mundo, e não de se estar separado dele. Assim, também, é uma boa distinção aquela entre "comunidade de propósito" (visão compartilhada) e "alinhamento" (aprendizado em equipe). Enquanto o primeiro conceito tem a ver com uma direção comum e uma razão de ser, o segundo tem a ver com "funcionamento como um todo" quando realmente trabalhamos juntos. Embora sutis, essas distinções são importantes. Da mesma forma que o

connoisseur de bons vinhos faz distinções que um novato não faria, os indivíduos e grupos que desenvolvem altos níveis de domínio nas disciplinas veem distinções que poderiam ser obscuras para os iniciantes.

Por fim, as disciplinas da construção de uma visão compartilhada e aprendizado em equipe diferem das outras três na medida em que são de natureza inerentemente coletiva. As práticas são atividades exercitadas por grupos. Os princípios devem ser entendidos pelos grupos. E as essências são estados de ser experimentados coletivamente.



A quinta disciplina



Não se domina uma disciplina de uma única vez. Existem fases distintas na aprendizagem pelas quais todos nós passamos. Diana Smith elaborou um *continuum* de três etapas para o desenvolvimento de novas capacidades que pode ser útil na abordagem de todas as disciplinas de aprendizagem:

Novos valores e pressupostos

Etapa três: valores e pressupostos operantes
As pessoas podem reunir as regras que refletem novos valores de ação e pressupostos operantes. Podem aprovar essas regras sob estresse e ambiguidade, continuando a ajudar a sua aprendizagem e a dos outros. Nessa etapa, as pessoas terão adaptado as regras a seu modelo particular, expressando-o na sua própria linguagem.

Novas regras de ação

Etapa dois: novas regras de ação
À medida que os velhos pressupostos se "afrouxam" como resposta às novas ideias cognitivas da Etapa Um, as pessoas começam a experimentar regras de ação baseadas em novos pressupostos, a fim de ver o que elas podem gerar. Talvez precisem se basear na nova linguagem para produzir novas ações e terão dificuldade de acessar ou reunir novas regras quando estiverem sob estresse.

Novas capacidades cognitivas e linguísticas

Etapa um: novas capacidades cognitivas
As pessoas veem coisas novas e podem falar uma nova linguagem. Isso lhes permite ver com maior clareza os pressupostos, as ações - seus próprios e dos outros, e as consequências de ambos. Em geral, elas têm dificuldade de traduzir essas novas competências cognitivas e linguísticas em ações fundamentalmente novas. Podem começar a se comportar de forma diferente, mas as regras, os pressupostos e os valores básicos continuam os mesmos.

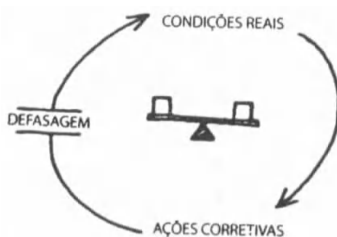


Apêndice 2

Arquétipos do sistema¹

Processo de equilíbrio com defasagem

Estrutura:



Descrição: Uma pessoa, um grupo ou uma organização, agindo para a concretização de uma meta, ajusta seu comportamento em resposta a um feedback com defasagem. Se não estiverem conscientes da defasagem acabam realizando mais ações corretivas do que o necessário, ou (às vezes) simplesmente desistem, pois não veem progresso algum sendo realizado.

Sinais de Advertência Iniciais: 'Achamos que estávamos em equilíbrio, mas ultrapassamos o limite'. (Mais tarde, você pode ultrapassar a marca também na outra direção.)

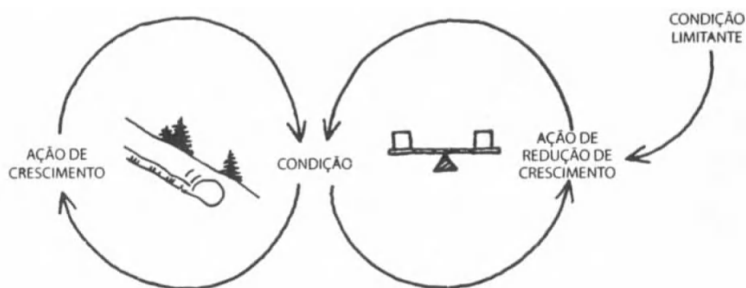
Princípio Gerencial: Em um sistema lento a agressividade produz instabilidade. Seja paciente ou tome o sistema mais responsivo.

História de Negócios: Os construtores continuam levantando novos imóveis até o mercado se desaquecer - a essa altura, já existem imóveis adicionais ainda em construção suficientes para garantir a superabundância.

Outros Exemplos: Um chuveiro no qual a água quente responde com lentidão às mudanças na regulagem das torneiras; ciclos de superabundância e escassez de produção/distribuição (como no jogo da cerveja); ciclos nas taxas de produção e estoque em processo devidos ao longo tempo de ciclo de fabricação; o massacre da Praça Tiananmem, no qual o governo atrasou sua reação aos protestos para depois atacar as pessoas de forma inesperadamente violenta; altas e baixas inesperadas no mercado de ações.

Limites ao crescimento

Estrutura:



Descrição: Um processo se autoalimenta para produzir um período de crescimento ou de expansão acelerada. Em seguida, o ritmo de crescimento começa a se desacelerar (muitas vezes inexplicavelmente para os participantes do sistema) e finalmente para, e pode até mesmo reverter-se e iniciar um colapso acelerado.

A fase de crescimento é causada por um processo de feedback de reforço (ou por vários processos de feedback de reforço). A desaceleração surge devido a um processo de equilíbrio que entra em ação pela aproximação de um "limite". Tal limite pode ser uma limitação de recurso ou uma resposta externa ou interna ao crescimento. O colapso acelerado (quando ocorre) surge do processo de reforço operando na direção contrária, gerando mais e mais contração da atividade.

Sinais de Advertência Iniciais: "Por que deveríamos nos preocupar com problemas que não temos? Estamos crescendo tremendamente". (Um pouco depois: "É claro que temos alguns problemas, mas tudo o que temos a fazer é voltar ao que funcionava antes". Mais tarde: "Quanto mais corremos, parece que menos saímos do lugar".)

Princípio Gerencial: Não force o processo de reforço (do crescimento), elimine (ou enfraqueça) a fonte de limitação.

História de Negócios: Uma empresa instituiu um programa de ação afirmativa, que cresceu em termos de apoio e atividade à medida que uma minoria de funcionários bem qualificados foi introduzida, com sucesso, em diferentes equipes de trabalho por toda a empresa. Mas acabou surgindo resistência; os novos membros das equipes começaram a ser vistos como não tendo "conquistado" suas posições com relação a outros aspirantes qualificados.

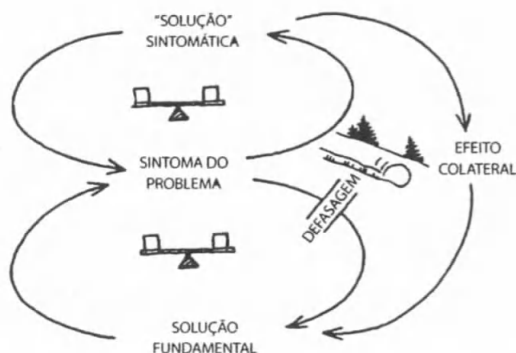
Quanto mais cada uma das equipes era pressionada a aceitar os novos membros, mais elas resistiam.

Outros Exemplos: Ao aprender uma nova habilidade, como jogar tênis, por exemplo, você faz rápidos progressos no início, à medida que aumenta a sua competência e confiança, mas logo você começa a encontrar limites às suas habilidades naturais que só podem ser superados pelo aprendizado de novas técnicas que inicialmente podem vir com "menos naturalidade".

Um novo empreendimento que cresce rapidamente até chegar a um tamanho que requer habilidades de gestão mais profissionais e uma organização formal; uma equipe de um novo produto que funciona muito bem até que seu sucesso a faz incorporar um número excessivo de novos membros que não compartilham o estilo de trabalho nem os valores dos membros fundadores; uma cidade que cresce uniformemente até que toda terra disponível é ocupada, levando ao aumento dos preços dos imóveis; um movimento social que cresce até encontrar crescente resistência dos "não convertidos"; a população de um animal que cresce rapidamente quando se eliminam seus predadores naturais, apenas até causar a depleção da terra e declínio em função da fome.

Transferência de responsabilidade

Estrutura:



Descrição: Uma "solução" de curto prazo é utilizada para corrigir um problema, o que produz resultados imediatos aparentemente positivos. Quanto mais essa solução vai sendo aplicada, menos se utilizam as medidas corretivas fundamentais de longo prazo. Com o tempo, as capacidades e habilidades para a solução fundamental podem se atrofiar ou se tornar incapazes, levando a uma utilização ainda maior da solução paliativa.

Sinais de Advertência Iniciais: "Veja bem, essa solução funcionou até agora! O que você quer dizer afirmando que encontraremos problemas mais adiante?"

Princípio Gerencial: Foco na solução fundamental. Se a solução sintomática for imperativa (devido a defasagens na solução fundamental), use-a para ganhar tempo enquanto estiver trabalhando na solução fundamental.

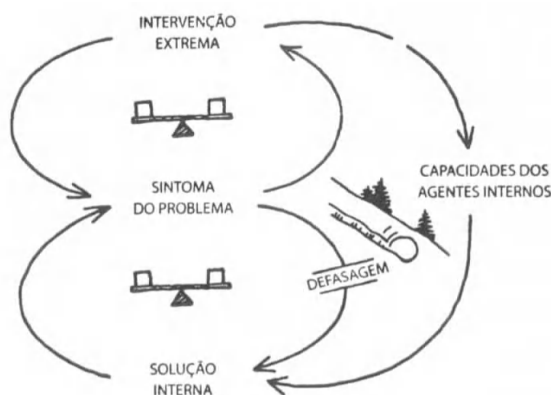
História de Caso: Uma tecnologia de placa de circuito radicalmente nova pode ser usada para desenvolver funcionalidade e economias de custos únicas em muitas novas aplicações de produtos, mas também pode ser substituída pelas placas existentes nos produtos atuais. Os vendedores podem tentar vender para "clientes especializados" que apreciam as propriedades especiais da tecnologia e acabarão projetando novos produtos que explorem inteiramente (a "solução fundamental") ou vender para "clientes de commodity" que não se importam com suas propriedades especiais e simplesmente a substituirão por outras placas (a "solução paliativa"). Dadas as pressões gerenciais para atingir os alvos trimestrais de vendas, os vendedores vendem para qualquer um que estiver pronto para comprar, normalmente os clientes de commodity, uma vez que são mais numerosos e as defasagens no

ciclo de vendas são menores. Com o tempo, a nova tecnologia não consegue desenvolver uma base de clientes leais e fica sujeita às pressões para redução de preços e margens de lucro que caracterizam os produtos de commodity.

Outros Exemplos: Vender mais para clientes já existentes, em vez de ampliar a base de clientes (O "Caso da ATP", no Capítulo 11); pagamento de contas através de empréstimos, em vez de praticar a disciplina orçamentária; uso do álcool, drogas ou até de algo benigno, como a prática de exercícios, para aliviar o estresse do trabalho e, assim, não encarar a necessidade de controlar a carga de trabalho em si; e qualquer vício, de qualquer espécie.

Caso especial: transferência de responsabilidade para o interventor

Estrutura:



Descrição: Uma situação em que as estruturas de transferência de responsabilidade são tão comuns e perniciosas que merecem ser mencionadas ocorre quando "interventores" externos tentam ajudar a resolver problemas. A intervenção tenta melhorar os

sintomas óbvios do problema, e faz isso com tanto sucesso que as pessoas dentro do sistema nunca aprendem a lidar com os problemas por si próprias.

Princípio Gerencial: "Não dê o peixe, ensine as pessoas a pescar". Concentre-se em ampliar as capacidades do "sistema hospedeiro", para que ele resolva seus próprios problemas. Caso seja necessário recorrer à ajuda externa, os "ajudantes" devem ser estritamente limitados a uma única intervenção (e todos devem saber disso com antecedência) ou ser capazes de ajudar as pessoas a desenvolver suas próprias habilidades, recursos e infraestrutura, a fim de serem mais capazes no futuro.

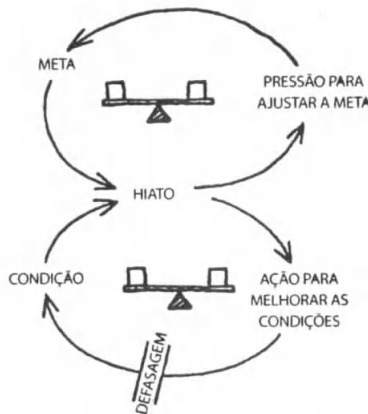
História de Negócios: Uma seguradora inovadora estava comprometida com o conceito de filiais locais independentes que deveriam recorrer à sede apenas em busca de ajuda ocasional. Inicialmente o conceito funcionou bem, até que o setor passou por uma crise. Diante de prejuízos repentinos e sérios, as filiais locais recorreram à ajuda da gerência central, mais experiente, para a redefinição das estruturas de taxas -- um processo que levou meses. Enquanto isso, os gerentes locais concentraram sua atenção na administração da crise. A crise foi resolvida, mas para a próxima vez que as estruturas de taxas foram colocadas em questão, as filiais locais haviam perdido parte de sua confiança. Recorreram aos gerentes centrais, por uma questão de "segurança". Depois de vários anos com este comportamento as filiais locais viram-se sem agentes de seguro capazes de gerenciar independentemente as mudanças na estrutura de taxas.

Outros Exemplos: Dependendo de terceiros, em vez de treinar o próprio pessoal. Diversas formas de ajuda governamental que tentam

resolver problemas urgentes apenas estimulam a dependência e a necessidade de mais ajuda: sistemas de previdência social que estimulam lares de uma única família; programas habitacionais ou de treinamento profissionalizante que atraem pessoas carentes para as cidades em que existem os melhores programas; ajuda alimentar aos países em desenvolvimento que reduz o nível de mortalidade e aumenta o crescimento populacional; sistemas de seguridade social que reduzem as economias pessoais e estimulam a dissolução da família estendida.

Metas declinantes

Estrutura:



Descrição: Um tipo de estrutura de transferência de responsabilidade na qual a solução de curto prazo envolve permitir o declínio de uma meta fundamental de longo prazo.

Sinais de Advertência Iniciais: "Não vejo problema se os padrões de desempenho caírem um pouco, basta a crise acabar".

Princípio Gerencial: Mantenha a visão.

História de Negócios: Um fabricante de alta tecnologia vê-se perdendo participação de mercado, apesar de contar com um excelente produto e com melhorias em andamento. Mas a empresa, voltada para seus "gênios" de projeto, nunca conseguiu controlar a programação da produção. Um investigador externo descobriu que os clientes estavam cada vez mais insatisfeitos com os atrasos nos cronogramas e, por isso, começaram a procurar os concorrentes. A empresa manteve sua posição: "Mantivemos um índice de sucesso consistente de 90 por cento no cumprimento do prazo de entrega prometido ao cliente". Portanto, ela procurou o problema em outro lugar. No entanto, toda vez que a empresa começava a descumprir seus cronogramas, reagia alongando o prazo de entrega um pouco mais. Assim, o tempo de entrega para os clientes estava se tomando cada vez maior, maior e maior...

Outros Exemplos: Pessoas bem-sucedidas que reduzem as expectativas para si mesmas e aos poucos tornam-se menos bem-sucedidas. As empresas que reduzem tacitamente seus padrões de qualidade cortando orçamentos em vez de investir no desenvolvimento de novas formas de fazer as coisas com maior qualidade (e provavelmente com menores custos), ao mesmo tempo que proclamam seu compromisso contínuo com a qualidade. Redução das metas governamentais para "emprego total" ou o equilíbrio do déficit federal. Reduzir os alvos para controle de poluentes perigosos ou proteção das espécies ameaçadas.

Escalada

Estutura:²



Descrição: Duas pessoas ou organizações veem sua prosperidade como dependente de uma vantagem relativa sobre a outra. Toda vez que um lado sai na frente o outro fica mais ameaçado, levando-o a agir de forma mais agressiva para restabelecer sua vantagem, o que ameaça o primeiro, aumentando sua agressividade, e assim por diante. Muitas vezes cada lado vê o próprio comportamento agressivo como uma resposta defensiva à agressão do outro: mas cada lado agindo "na defesa" resulta em uma escalada que vai muito além do desejado pelos dois lados.

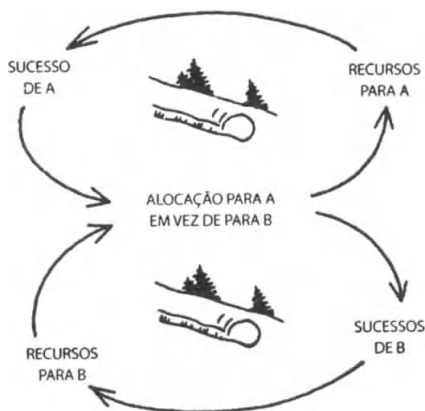
Sinais de Advertência Iniciais: 'Se o nosso adversário diminuísse o ritmo, poderíamos parar de lutar e realizar algumas outras coisas por aqui'.

Princípio Gerencial: Procure uma forma de os dois lados "saírem ganhando" ou de concretizarem seus objetivos. Em muitos casos, um lado pode reverter unilateralmente a espiral viciosa adotando ações agressivas "mais pacíficas" que levam o outro a se sentir menos ameaçado.

História de Negócios: Uma empresa desenvolveu um engenhoso projeto para um carrinho de bebês que era capaz de levar três crianças ao mesmo tempo e que, mesmo assim, era leve e conveniente para viagens. O projeto foi um sucesso entre as famílias com vários filhos pequenos. Quase simultaneamente surgiu no mercado um concorrente com um produto semelhante. Depois de vários anos, com ciúmes da participação da outra empresa no mercado, a primeira reduziu em 20 por cento seus preços. A segunda empresa sentiu uma queda nas vendas e resolveu reduzir seus preços também. Foi então que a primeira empresa, ainda comprometida com o aumento da participação de mercado, reduziu ainda mais seus preços. A segunda empresa fez o mesmo, com relutância, embora seus lucros estivessem começando a sofrer. Vários anos depois as duas empresas operavam próximas aos seus pontos de equilíbrio e a sobrevivência do carrinho triplo era questionável.

Outros Exemplos: Guerras de anúncios. Crescente confiança em advogados para estabelecer acordos. Guerra de gangues. Dissolução de um casamento. Estimativas orçamentárias em aumento: à medida que alguns grupos aumentam suas estimativas, outros veem-se fazendo a mesma coisa para conseguir um "pedaço do bolo", o que leva todos a aumentar ainda mais a estimativa. A luta para se fazer ouvir pelo presidente da empresa. E, obviamente, a corrida armamentista e a guerra contra o terrorismo.

Sucesso para os bem-sucedidos



Descrição: Duas atividades competem por apoio ou por recursos limitados. Quanto mais bem-sucedida uma delas se torna, mais apoio ganha, deixando a outra à míngua.

Sinais de Advertência Iniciais: Uma das duas atividades, grupos ou indivíduos inter-relacionados está começando a se sair muito bem, enquanto o outro está lutando.

Princípio Gerencial: Procure o objetivo geral para uma conquista equilibrada das duas opções. Em alguns casos, desfça ou enfraqueça o elo entre as duas, para que elas não precisem mais concorrer pelos mesmos recursos limitados (isso é desejável nos casos em que a ligação não é intencional e cria uma competição pouco saudável pelos recursos).

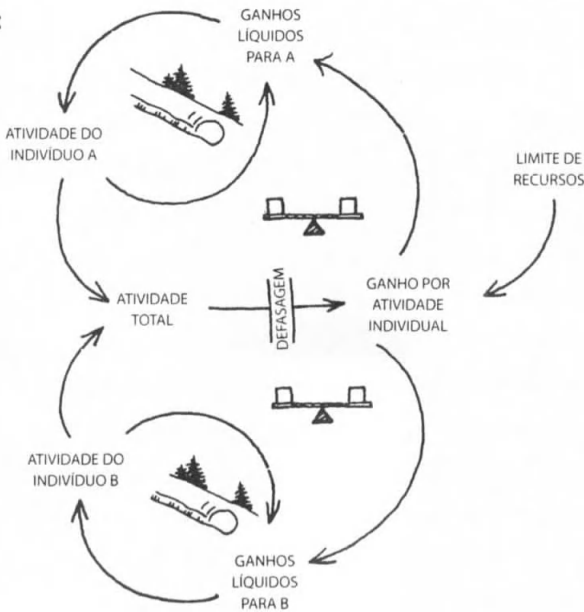
História de Negócios: Um gerente tem dois protegidos e gostaria de ajudá-los a crescer igualmente na empresa. No entanto, um dos dois acaba recebendo tratamento preferencial porque o outro falta

ao trabalho por motivo de doença durante uma semana. Quando o segundo protegido volta ao trabalho, o gerente sente-se culpado e evita a pessoa, dando ainda mais oportunidades ao primeiro protegido. O primeiro, sentindo a aprovação, floresce, e assim consegue mais oportunidades. O segundo, ao se sentir inseguro, realiza um trabalho menos eficaz e recebe ainda menos oportunidades, embora os dois tivessem habilidades iguais no início. Por fim, o segundo sai da empresa.

Outros Exemplos: O equilíbrio entre trabalho e vida familiar, no qual o profissional vê-se trabalhando mais e mais; seu relacionamento em casa se deteriora e toma-se cada vez mais "doloroso" ir para casa, o que toma o trabalhador cada vez mais propenso a deixar de lado a vida familiar no futuro. Dois produtos competem pelos limitados recursos financeiros e gerenciais dentro de uma empresa: um é um sucesso imediato no mercado e recebe mais investimentos, acabando com os recursos disponíveis para o outro, iniciando assim uma espiral de reforço que alimenta o crescimento do primeiro e deixa o segundo à míngua. Um aluno tímido tem um mau começo na escola (talvez em função de problemas emocionais ou uma deficiência de aprendizagem não identificada), é rotulado de "lento" e recebe cada vez menos estímulo e atenção do que seus colegas mais extrovertidos.

Tragédia dos comuns

Estrutura:



Descrição: Indivíduos utilizam um recurso comumente disponível, porém limitado, exclusivamente com base nas suas necessidades individuais. Inicialmente, eles são recompensados por usá-lo; acabam obtendo retornos cada vez menores, o que faz com que intensifiquem seus esforços. Por fim, o recurso acaba sofrendo depleção significativa, erosão ou é totalmente utilizado.

Sinais de Advertência Iniciais: 'Antes, existia a fartura para todo mundo. Agora as coisas estão ficando mais difíceis. Para conseguir gerar algum lucro este ano terei de trabalhar ainda mais'.

Princípio Gerencial: Gerencie os "comuns", seja por meio da educação de todos ou da criação de formas de autorregulação e pressões iguais, ou através de um mecanismo de regulamenta-

ção oficial, que, em condições ideais, deveria ser elaborado pelos participantes.

História de Negócios: Várias divisões de uma empresa concordaram em compartilhar uma equipe de vendas no varejo. O gerente de cada distrito, inicialmente, preocupou-se com a possibilidade de a equipe de vendas compartilhada não dar atenção suficiente ao seu negócio específico, e por isso o volume de vendas poderia cair. Um gerente particularmente agressivo aconselhou todos os seus gerentes de contas a definir metas de vendas mais altas do que era realmente necessário, para que assim a equipe de vendas lhes desse pelo menos o mínimo apoio necessário. A outra divisão viu que essa divisão estava exigindo trabalho extra e resolveu empregar a mesma estratégia. Os gerentes da nova equipe de vendas queriam suprir todos os seus "clientes", por isso continuavam a aceitar os pedidos maiores das divisões. Isso criou uma tremenda sobrecarga de trabalho, prejudicou o desempenho e aumentou a rotatividade de pessoal. Logo, juntar-se à equipe de vendas era apenas um pouco mais popular do que juntar-se à Legião Estrangeira Francesa, e cada divisão teve que voltar a manter a própria equipe de vendas.

Outros Exemplos: Exaustão de uma equipe de secretárias compartilhadas. Deterioração da reputação de serviço ao cliente depois que os clientes tiveram que ouvir seis vendedores diferentes, de seis divisões diferentes da mesma empresa, oferecendo produtos concorrentes. (O "recurso compartilhado", nesse caso, era a reputação positiva da empresa em relação ao cliente.) Uma cadeia de varejo altamente bem sucedida desiste das promoções de vendas conjuntas com fabricantes depois de ter sido bombardeada com inúmeras propostas de fabricantes entusiasmados, ou estabelece

termos para *joint ventures* que deixam poucos lucros para os fabricantes. A depleção de um recurso natural por empresas concorrentes que o exploram. E, obviamente, problemas de poluição de toda espécie - da chuva ácida à diminuição da camada de ozônio e o "efeito estufa".

Consertos que estragam

Estrutura:



Descrição: Uma solução, eficaz a curto prazo, tem consequências imprevistas a longo prazo que talvez exijam uma utilização ainda maior da mesma solução.

Sinais de Advertência Iniciais: "Isso parecia sempre funcionar anteriormente; por que não está funcionando agora?"

Princípio Gerencial: Mantenha o foco ao longo prazo. Esqueça as soluções de curto prazo, se possível, ou utilize-as apenas para ganhar tempo enquanto trabalha em uma solução de longo prazo.

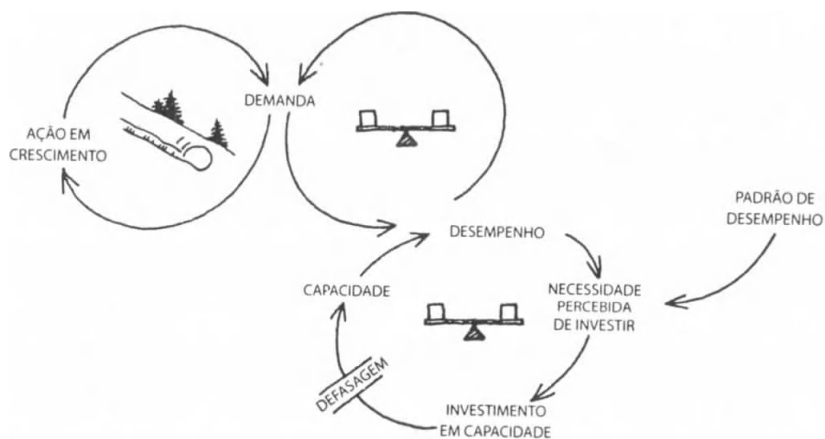
História de Negócios: Uma fábrica lançou um novo conjunto de peças de alto desempenho, que inicialmente teve grande sucesso. No entanto, o principal executivo estava voltado para a maximização

zação de seu retorno sobre o investimento, por isso adiou a compra de novos e dispendiosos equipamentos para produção. A qualidade da produção sofreu um impacto, o que levou à reputação de baixa qualidade. A demanda dos clientes caiu drasticamente ao longo do ano seguinte, o que achatou o retomo e tornou o principal executivo ainda menos disposto a investir em novos equipamentos de produção.

Outros Exemplos: Pessoas e organizações que pegam dinheiro emprestado para pagar juros, garantindo assim que terão de pagar ainda mais juros depois. Redução no cronograma de manutenção como medida de redução de custos, o que acaba levando a maiores paralisações de máquina e maiores custos, criando ainda mais pressões para a redução de custos.

Crescimento e subinvestimento

Estrutura:



Descrição: O crescimento se aproxima de um limite que pode ser eliminado ou empurrado para o futuro se a empresa, ou indivíduo,

investir em "capacidade" de produção adicional. Mas o investimento precisa ser agressivo e suficientemente rápido para impedir um menor crescimento, ou jamais será feito. Muitas vezes, reduzem-se metas importantes ou padrões de desempenho para justificar o subinvestimento. Quando isso acontece, existe uma profecia autorrealizável segundo a qual as metas menores levam a expectativas menores, que são confirmadas pelo desempenho ruim causado pelo subinvestimento. (Essa é a estrutura da WonderTech descrita no Capítulo 7.)

Sinais de Advertência Iniciais: "Bem, costumávamos ser os melhores, e voltaremos a ser, mas nesse exato momento temos que conservar nossos recursos e não investir demais".

Princípio Gerencial: Se houver um potencial de crescimento genuíno, desenvolva capacidade antes da demanda, como estratégia para a criação de demanda. Mantenha sua visão, especialmente no que diz respeito à avaliação dos padrões de desempenho-chave e à avaliação da adequação da capacidade para suprir a demanda potencial.

História de Negócios: A People Express Airlines descobriu-se incapaz de desenvolver capacidade de serviço para acompanhar o ritmo da explosão na demanda. Em vez de investir mais recursos em treinamento e crescer mais lentamente (por exemplo, aumentando um pouco os preços), a empresa tentou "ser maior" que seus problemas. O resultado foi a deterioração da qualidade do serviço e a maior concorrência, além da deterioração do moral. Para lidar com o estresse contínuo, a empresa passou a utilizar cada vez mais a "solução" do subinvestimento na capacidade de serviço, até que

os clientes não mais se sentissem atraídos pela possibilidade de voar pela People Express.

Outros Exemplos: Empresas que deixam a qualidade do serviço ou do produto cair, culpando simultaneamente a concorrência ou seus gerentes de venda por não se esforçarem o suficiente para manter as vendas. Pessoas com visões grandiosas que nunca avaliam realisticamente o tempo e o esforço necessários para concretizar sua visão.



Apêndice 3

O processo em U

O PROCESSO EM U foi desenvolvido por C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Adam Kahane e muitos de seus colegas como uma maneira de desenhar e conduzir profundos processos de aprendizado coletivo.¹ Com efeito, ele pode propiciar um arcabouço para organizar como as cinco disciplinas são usadas no tempo (vide Figura 1).

O processo em U ajuda um grupo a, coletivamente:

1. sentir: questionar profundamente seus modelos mentais, vendo a realidade que está além dos próprios filtros;
2. presenciar: mover-se dali para um processo profundo de se conectar com uma visão e um propósito, individual e coletivamente;

3. realizar: e então elaborar rapidamente um protótipo para traduzir essas visões em modelos de trabalho concretos, dos quais se possa receber feedback e fazer novos ajustes.

Embora as cinco disciplinas possam ser usadas em todas as três fases do U, são naturalmente enfatizadas nas diferentes áreas. "Descer a perna do U" se preocupa especialmente em suspender os modelos mentais estabelecidos e se engajar num processo de investigação coletiva baseada na experiência direta do sistema, assim como no diálogo que envolve muitos pontos de vista em relação à realidade. A visão pessoal e compartilhada são centrais para o fundo do U e o aprendizado em equipe, juntamente com as reflexões contínuas sobre as visões e os modelos mentais caracterizam a "subida do U".

Por exemplo, para os membros do Laboratório de Alimentos Sustentáveis, o sentir incluía, além de uma reflexão sobre as maneiras individuais de se ver o sistema global de alimentos, a viagem de aprendizagem de cinco dias ao Brasil. Isso significou falar diretamente com os agricultores e suas famílias, cooperativas agrícolas, produtoras multinacionais de commodities, ONGs ambientais e agências do governo. A experiência foi particularmente poderosa para aqueles profissionais de corporações que nunca haviam se deparado com o sistema real in loco.

"Na maior parte da América Latina, o agricultor deixou de ser um agente do desenvolvimento e tornou-se cliente, receptor dos programas de redução de pobreza", disse um membro da equipe. E outro perguntou: "O que faremos com os jovens [tirados das comunidades rurais tradicionais] que não têm futuro?" A experiência também foi poderosa como uma maneira de ver como pessoas diferentes que encontravam a mesma realidade a interpretavam de modos totalmente distintos. Após uma visita a uma pequena

cooperativa agrícola, uma lista de observações da equipe incluía os seguintes comentários: trabalham duro, muito politizados, insustentável, muito sustentável, precisa de modernização, precisa de tempo para amadurecer, um modelo excelente. Um membro da equipe falou: "Tico muito surpreso como [nós] podemos olhar para a mesma coisa e ver coisas tão diferentes. (...) Tem tanta coisa que não entendo sobre as perspectivas dos outros."

No fundo do U, há silêncio então podemos ouvir o que está tentando emergir e o nosso próprio papel em criar essa visão. Em relação às cinco disciplinas, o processo em U oferece uma abordagem diferente para a visão, ao colocá-la no fundo do U, depois do longo processo de sentir. Primeiro, essa sequência garante que as pessoas estejam profundamente ligadas à realidade da situação, incluindo o reconhecimento de realidades diferentes por pessoas diferentes. Segundo, a visão fica ligada a um sentimento de propósito mais amplo. Embora as visões desde o começo possam ser importantes para motivar todo o processo, elas invariavelmente evoluem e ganham mais profundidade e significância depois da fase de sentir. Isso não significa que as pessoas "retirem" as suas visões depois de avaliar a realidade presente. Muito pelo contrário. No fundo do U, dar tempo a uma reflexão profunda e silenciosa tende a evocar um cuidado genuíno e um sendo de vocação. Em termos de princípio de tensão criativa, conectar-se fortemente com a realidade presente permite novas escolhas para dizer a verdade sobre o que realmente queremos.

Para os trinta membros do Laboratório de Alimentos Sustentáveis, o retiro de seis dias sintetizou as experiências da viagem de aprendizado, aprofundando o senso de propósito de criar sistemas alternativos e de desenvolver as primeiras iniciativas de protótipos. Os dois dias solitários no meio do mato permitiram uma conexão direta e mais silenciosa com a natureza, tanto a dos

sistemas vivos onde eles estavam como a sua própria natureza. O economista Brian Arthur, que ajudou a preparar os membros da equipe para a experiência solo e trabalhou com eles quando voltaram, observou que a energia do grupo tinha mudado para uma sensação de "quietude e de um bom coração". Da quietude veio uma qualidade de imaginação que levou a iniciativas de protótipos nas quais ninguém havia pensado.

Subir a perna direita do U também pode, de igual maneira, envolver todas as disciplinas, mas o aprendizado em equipe é especialmente importante porque o grupo está aprendendo junto a criar caminhos alternativos para um sistema complexo operar, que sejam ao mesmo tempo práticos e radicais. Permeando toda a fase de realização estão o pensamento sistêmico, o trabalho com modelos mentais e as visões, porque os processos de sentir e presenciar se repetem continuamente. Isso acontece por duas razões: (1) novos membros participam das iniciativas de protótipos (e precisam passar pelos próprios sentir e presenciar); e (2) as pessoas descobrem novos fatos sobre a realidade do sistema ao tentar fazer as mudanças acontecerem; revisam constantemente suas visões e podem descobrir que as visões mudaram. Seguindo o princípio da tensão criativa, essas mudanças de visão na subida do U não representam "diminuir a visão" para diminuir a tensão emocional; em vez disso, significam ver verdadeiramente o que as pessoas verdadeiramente querem criar.

Portanto, a fase de realizar não só está criando alternativas bem-sucedidas ao sistema presente, mas também continuamente aprofundando o entendimento compartilhado e clarificando as visões. Alguns esforços de realizar sistemas alternativos vão ser bem-sucedidos, outros fracassarão. Aqueles que têm êxito frequentemente dão certo de um modo que ninguém previu, ou evoluem para direções novas e inesperadas. A verdadeira razão de subir o

U e a razão de todo o processo em U é criar a capacidade em comunidades grandes e heterogêneas de ver "aquilo que é" e colocar em prática novos sistemas sociais. É aprender a aprender para as complexas redes intra e interorganizacionais. "Nunca vi um processo como esse", falou Oran Hesterman, chefe dos programas agrícolas da Fundação Kellogg, principal patrocinador do Laboratório de Alimentos Sustentáveis, "levar um grupo tão heterogêneo a um lugar tão profundo de conexão - de uns com os outros e com aquilo que viemos fazer aqui na Terra."

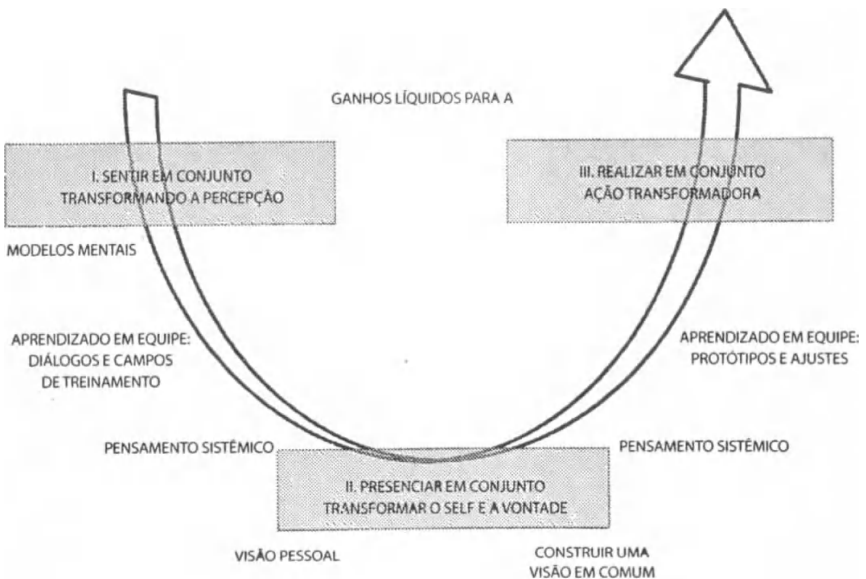


FIGURA 1 - O PROCESSO EM U E AS CINCO DISCIPLINAS



Notas

Introdução à edição revista

1. Essa lista foi desenvolvida por um grupo de inovadores em negócios e educação convocados pela SoL (Society for Organizational Learning) e o Change Leadership Group da Harvard Graduate School of Education (Booth, Sweeney, Senge, Wagner, 2002).

Capítulo 1

"Dê-me uma alavanca longa o bastante...
e, com uma das mãos, moverei o mundo"

1. **Daniel Yankelovich**, *New Rules: Searching for Self-Fulfillment in a World Turned Upside Down*, Nova York, Random House, 1981.
2. Sou imensamente grato a Alan Graham, meu colega no MIT, pela percepção de que a inovação básica ocorre através da integração de diversas tecnologias em um novo conjunto. Veja A. K. Graham, "Software Design: Breaking the Bottleneck", IEEE Spectrum, março de

- 1982, pp. 43-50; A. K. Graham e P. Senge, "A Long-Wave Hypothesis of Innovarion", *Technological Forecasting and Social Change*, 1980, 283-311.
3. Arie de Geus, "Planejamento como Aprendizado", artigo do livro *Como as Organizações Aprendem*, Ken Starkey, Editora Futura, 1997, pp. 115-125.
 4. Apesar de os produtos de semicondutor e softwares como Intel e Microsoft terem dominado a indústria de computadores financeiramente, a Apple foi a pioneira na comercialização da "interface gráfica de usuário", a qual tornou os computadores mais acessíveis e fáceis de usar pelo grande público.
 - 5 Edward Hall, *Beyond Culture*. Nova York, Anchor, 2007, p. 207.

Capítulo 2

Sua organização tem uma deficiência de aprendizagem?

1. Arie de Geus, "Planejamento como Aprendizado", artigo do livro *Como as Organizações Aprendem*, Ken Starkey, Editora Futura, 1997, pp. 115-125.
2. Esses números vêm do Departamento de Comércio norte-americano, *U. S. Industrial Outlook*, em 1962, pp. 58-59; 1970, p. 355; 1975, p. 355; 1979, p. 287; 1981, p. 320, e 1989, pp. 34-35; e da Comissão de Avaliação Tecnológica do Congresso dos EUA, *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future*, Washington: Imprensa governo dos EUA, 1988, p. 326.
3. Draper Kauffman Jr. - *Systems 1: An Introduction to Systems Thinking*, Mineápolis: Future Systems Inc., 1980, disponível através da Innovation Associates, 100 Tamal Plaza, Suite 106. Corte Madera, CA 94925 - EUA.
4. Chris Argyris, *Enfrentando Defesas Empresariais*, Editora Campus, 1992.

5. **Barbara Tuchman**, *A Marcha da Insensatez: de Troia ao Vietnã*, Rio de Janeiro, José Olympio.
6. **Ibidem**.
7. **Jared M. Diamond**, *Colapso*, Editora Record, 2005.

Capítulo 3

Prisioneiros do sistema ou prisioneiros do nosso próprio pensamento?

1. Instruções sobre o jogo interativo podem ser obtidas no System Dynamics Group na MIT Sloan School of Management, Cambridge MA 02139. <http://www.systemdynamics.org/Beer.htm>.
2. Na simulação do processo decisório real existem quatro posições uma das quais (o distribuidor) é omitida com o objetivo de simplificar a história - que já é complicada o suficiente como está.
3. No entanto, é claro que qualquer simulação é uma simplificação. Você talvez imagine que se alterasse algum dos detalhes do jogo mudaria os resultados. Pensando exatamente nisso nós realizamos várias modificações ao longo dos anos. Às vezes, como na história contada aqui, existem três jogadores. Normalmente, jogamos com quatro. Variamos as penalidades impostas para o excesso de estoque e para os pedidos pendentes. Outras vezes, usamos uma simulação por computador para realizar os cálculos; na maioria dos casos, montamos um grande tabuleiro de jogo em uma mesa comprida, movendo moedas de quadrado em quadrado a fim de representar as entregas de cerveja. Os jogadores receberam com antecedência diferentes quantidades de informação sobre as variações de demanda dos clientes que os varejistas podem esperar. Experimentaram-se diferentes padrões de demanda do cliente. Algumas dessas variações tornam a crise um pouco mais aguda; outras a tomam ligeiramente mais branda. No entanto, nenhuma afeta o padrão geral de crises.

4. Comissão de Avaliação Tecnológica do Congresso dos EUA, *Technology and the American Economic Transition: Choices for the Future*, Washington, Imprensa do Governo dos EUA, 1988, p. 324.
5. Steven Burke, "Chip Manufactures Find a Pot of Gold in DRAM Shortage", *PC Week*, 31 de maio de 1988, p. 107; Steven Burke e Ken Siegmann, "Memory-Board Prices Surging in the Wake of Growing Chip Shortage", *PC Week*, 1^o de março de 1988, p. 1.
6. J. Rhea, "Profits Peak as Semiconductor Sales Boom", *Electronic News*, 18:1, 6 de agosto de 1973; "Boom Times Again for Semiconductors", *Business Weekly*, 20 de abril de 1974, pp. 65-68; "Semiconductors Take a Sudden Plunge", *Business Week*, 16 de novembro de 1974, pp. 64-65; F. Pollare, "Inventory Buildup: Semiconductor Distress Sales Emerge", *Electronic News* 20:45, 10 de fevereiro de 1975.
7. Joseph B. White e Bradley A. Stertz, "Auto Industry Battens Down for a Slump", *Wall Street Journal*, 30 de maio de 1989, seção A.
8. MacNeil-Lehrer Newshour, documentário em vídeo sobre o jogo da cerveja e os ciclos de negócio (entrevista com John Sterman no MED, levado ao ar em novembro de 1989, Public Broadcasting System).
9. Donella H. Meadows, "Whole Earth Models and Systems", *Co-Evolution Quarterly*, verão de 1982, pp. 98-108.
10. Leon Tolstoi, *Guerra e Paz*.
11. Ibidem.
12. Janice T. Gibson e Mika Haritos-Fatouros, "The Education of a Torturer", *Psychology Today*, novembro de 1986, p. 50. Veja também: "The Mind is a Formidable Liar: A Pirandellian Prison", *New York Times Magazine*, 8 de abril de 1973.
13. Uma amplificação semelhante é característica dos ciclos de negócio reais, onde os setores de produção de matéria-prima normalmente flutuam muito mais do que os setores de varejo e de serviços. Ver Gottfried Haberler, *Prosperity and Depression*, Londres, Allen &

Un-win, 1964; Alvin H. Hansen, *Business Cycles and National Income*, Nova York, Norton, 1951.

14. John Sterman, "Modeling Managerial Behavior: Misperceptions of Feedback in a Dynamic Decisionmaking Experiment", *Management Science*, v. 35, n^o 3, março de 1989, p. 335.
15. Quando simulados por computador, os resultados para a estratégia de "não adotar estratégia alguma" mostram que o varejista tem os piores pedidos pendentes, porque só começa a receber o total das mercadorias que pediu quando os pedidos pendentes do fornecedor são eliminados. Isso significa que os varejistas seriam especialmente vulneráveis nessa estratégia - exatamente o motivo pelo qual a maioria deles faz pedidos maiores na vida real.
16. No jogo de simulação, os custos totais são calculados avaliando-se o custo de \$ 1,00 para cada unidade de pedido pendente (a cada semana) e de \$ 0,50 para cada unidade de estoque (a cada semana) e somando-se os custos resultantes de cada posição para calcular o custo total da equipe. O custo médio de um jogo com as quatro posições da cadeia durante 35 semanas é de \$ 2.028,00, (Sterman, "Modeling Managerial Behavior", pp. 331-339), correspondente a um custo de cerca de \$ 1.270,00 para 30 semanas e três posições na cadeia. O custo total da equipe para a estratégia de "não adotar estratégia alguma" é de aproximadamente \$ 825,00.
17. Potencialmente os jogadores poderiam aprender com sua experiência no jogo, de um modo que os atuantes dos sistemas de produção/distribuição da vida real não poderiam, se pudessem jogar várias vezes e entender, colaborativamente, como as suas decisões interagem com o sistema maior. O jogo da cerveja seria então um "micro-mundo". Ver Capítulo 17.
18. Como normalmente o jogo da cerveja não é aplicado com as diferentes posições em contato regular, existem poucas oportunidades de se observar como os jogadores se saem nas interações pessoais. No

entanto, à medida que as equipes começam a funcionar, a maioria dos membros da equipe se preocupa mais em culpar uns aos outros por seus problemas. Outras simulações de processos decisórios destinam-se a lidar mais diretamente com a dinâmica da aprendizagem em equipe.

19. Um exemplo comum da identificação de padrões de comportamentos no ambiente de negócios é a "análise de tendências", de forma que permita a uma empresa *reagir* melhor às mudanças nas tendências demográficas ou às mudanças nas preferências dos clientes.
20. William Manchester, *The Glory and the Dream*, Boston, Little Brown, 1974, pp. 80-81.
21. Também é possível redesenhar a estrutura física do jogo, embora essa não fosse uma opção para os jogadores quando o jogo teve início. Por exemplo, você poderia redesenhar o sistema de informação, para que os atacadistas e as cervejarias, bem como os varejistas, tivessem informações atualizadas sobre as vendas no varejo. Ou poderia eliminar inteiramente os intermediários e fazer com que as cervejarias fornecessem diretamente aos varejistas. A reconcepção do sistema físico (fluxos físicos de mercadorias, pessoas e materiais; informação; recompensas e outros fatores fora do controle imediato dos responsáveis pelas decisões) é uma importante função de liderança na vida real. Mas o sucesso depende da compreensão sistêmica do líder, da mesma forma que as mudanças na maneira de fazer pedidos individualmente depende da compreensão sistêmica. Assim, alcançar a compreensão sistêmica é a principal tarefa, a partir da qual podem se seguir o redesenho dos sistemas físicos, bem como suas políticas operacionais.

Capítulo 4

As leis da quinta disciplina

1. Essas leis foram destiladas do trabalho de diversos autores da área de sistemas, Garrett Hardin, *Nature and Man's Fate*, Nova York, New American Library, 1961; Jay Forrester, *Urban Dynamics*, Capítulo 6, Cambridge, Massachusetts - EUA, MIT Press, 1969; Jay Forrester, "The Counterintuitive Behavior of Social Systems", *Technology Review*, janeiro de 1971, pp. 51-68; Donella H. Meadows, "Whole Earth Models and Systems", *Co-Evolution Quarterly*, verão de 1982, pp. 98-108; Draper Kauffman Jr., *Systems 1: An Introduction to Systems Thinking*, Mineápolis, Future Systems Inc., 1980 (disponível através da Innovation Associates, 100 Tamal Plaza, Suite 106. Corte Madera, CA 94925-EUA).
2. Esse e muitos outros contos sufistas podem ser encontrados nos livros de Idries Shah, *Tales of the Dervishes*, Nova York, Dutton, 1970, e *World Tales*, Nova York, Harcourt Brace Jovanovich, 1979.
3. George Orwell, *Animal Farm*, Nova York, Brace, 1954.
4. D. H. Meadows, "Whole Earth Models and Systems".
5. Lewis Thomas, *The Medusa and the Snail*, Nova York, Bantam Books, 1980.
6. Charles Hampden Turner, *Charting the Corporate Mind: Graphic Solutions to Business Conflicts*, Nova York, Free Press, 1990.

Capítulo 5

Uma mudança de mentalidade

1. Um resumo abrangente das escolas de pensamento "cibernética" e "servo/mecânica" nas ciências sociais pode ser encontrado na obra de George Richardson *Feedback Thought in Social Science and System Theory*, Filadélfia, University of Pennsylvania Press, 1990.
 1. Provavelmente existem mais indivíduos que se autodenominam "analistas de sistemas" no Departamento de Defesa dos Estados

Unidos, na Agência de Segurança Nacional e na CIA do que em todos os outros órgãos do governo. Os soviéticos, por sua vez, foram os pioneiros na teoria dos sistemas; nos últimos quarenta anos os matemáticos soviéticos provavelmente deram um número maior de contribuições do que os matemáticos de qualquer outro país. Em parte, o governo soviético patrocinou pesquisas sobre sistemas em função do grande sonho de usar sofisticadas ferramentas para computadores, visando o controle da economia nacional por parte do Estado.

3. Veja Nancy Roberts, "Teaching Dynamic Feedback Systems Thinking: An Elementary View", *Management Science*, abril de 1978, pp. 836-843, e Nancy Roberts, "Testing the World with Simulations", *Classroom Computer News*, janeiro/fevereiro de 1983, p. 28.
4. Os princípios e as ferramentas do pensamento sistêmico emergiram de diferentes raízes na física, engenharia, biologia e matemática. As ferramentas específicas deste capítulo foram extraídas da abordagem da "dinâmica de sistemas", cujo pioneiro foi Jay Forrester, no MIT. Veja, por exemplo. *Industrial Dynamics*, Cambridge, Massachusetts - EUA, MIT Press, 1961; *Urban Dynamics*, Cambridge, Massachusetts - EUA, MIT Press, 1969 e "The Counterintuitive Behavior of Social Systems", *Technology Review*, janeiro de 1971, pp. 52-68. Devo agradecimentos especiais a Donella Meadows por essa seção específica. Seu artigo "Whole Earth Models and Systems", *Co-Evolution Quarterly*, verão de 1982, pp. 98-108 proporcionou o modelo e a inspiração para o desenvolvimento dessa seção.
5. Por outro lado, muitas línguas "orientais", como o chinês e o japonês, não se baseiam em sequências lineares de sujeito-verbo-objeto. David Crystal, *The Cambridge Encyclopedia of Language*, Nova York: Cambridge University Press, 1987.
6. O *Bhagavad-Gita*, ou "The Lord's Song", traduzido para o inglês por Annie Besant, reimpresso em Robert O. Bailou, *The Bible of the World*, Nova York, Viking, 1939.

7. Robert K. Merton, "The Self-Fulfilling Prophecy", em Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Nova York, Free Press, 1968.
8. R. Rosenthal, "Teacher Expectation and Pupil Learning", e R. D. Strom, ed.. *Teachers and the Learning Process*, Englewood Cliffs, Nova Jersey., Prentice-Hall; R. Rosenthal, "The Pygmalion Effect Lives", *Psychology Today*, setembro de 1973.
9. Isso não sugere que as forças do mercado livre sejam suficientes para todas as formas de equilíbrio e controle necessárias nas sociedades modernas - defasagens, informações inadequadas, expectativas não realistas e distorções como o poder monopolista também reduzem a eficiência dos "mercados livres".
10. Mais informações sobre a produção enxuta podem ser encontradas no site da Lean Enterprise: www.lean.org.

Capítulo 6

Modelos da natureza: identificando os padrões que controlam os eventos

1. Dois são apresentados em detalhes a seguir e ao todo são usados oito neste livro. E aproximadamente a metade dos arquétipos que os profissionais adeptos do pensamento sistêmico "têm em suas mentes".
2. Foram desenvolvidos currículos iniciais baseados em estruturas genéricas. Veja Mark Paich, "Generic Structures", na *System Dynamics Review*, vol. 1, nº 1, verão de 1985, pp. 126-132; Alan Graham, "Generic Models as a Basis for Computer-Based Case Studies", Cambridge, Massachusetts - EUA, *System Dynamics Group Working Paper D-3947*, 1988; Barry Richmond et alii. *An Academic User's Guide to STELLA*, capítulos 8, 9, Lyme, New Hampshire, High Performance Systems, 1987; David Kreutzer, "Introduction to Systems Thinking and Computer Simulation", Lesley College Graduate Course Comp 6100, 1987.
3. Nesse caso, o processo de feedback de equilíbrio passa em tomo da parte externa da figura: do orçamento de P&D ao aumento da com-

plexidade administrativa, maior tempo para desenvolvimento de produtos, menor índice de lançamento de novos produtos e, por fim, de volta a menores orçamentos de P&D.

4. Que eu saiba, Barry Richmond foi o primeiro a analisar essa estrutura, que a partir daí consideramos praticamente endêmica nas empresas de consultoria empresarial, para não mencionar os departamentos acadêmicos que crescem rapidamente e depois ficam apinhados de professores titulares.
5. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, George Roth, Rick Ross, Bryan Smith, *A dança das mudanças*, Campus, 1999.
6. *Facts on File 1990*, Nova York, Facts on File.
7. Esse e os outros modelos de "arquétipo do sistema" foram reproduzidos com a permissão da Innovation Associates, onde são usados nos workshops de *Liderança e Domínio Pessoal e Pensamento Negocios Uma Abordagem Sistêmica*.
8. Informações sobre os Alcoólatras Anônimos podem ser encontradas nos seguintes livros: *Alcoholics Anonymous*, 1976; *Living Sober*, 1975; *Twelve Steps and Twelve Traditions*, 1953; todos publicados pelo Alcoholics Anonymous World Services, Inc., P.O. Box 459, Grand Central Station, Nova York, NY 10163 - EUA.

Capítulo 7

Crescimento autossustentado ou autolimitado

1. O modelo desenvolvido a seguir é derivado dos estudos originais de Jay Forrester sobre crescimento corporativo: Jay W. Forrester, "Modeling the Dynamic Processes of Corporate Growth", IBM Scientific Computing Symposium on Simulation Models and Gaming, dezembro de 1964, e J. W. Forrester, "Market Growth as Influenced by Capital Investment", *Industrial Management Review*, 1968, pp. 83-105.
2. David Birch, *Job Creation in America*, Nova York, The Free Press, 1987, p. 18.

3. Esse número foi gerado pela simulação em computador dos inter-relacionamentos da estrutura da WonderTech com um padrão fixo de prazo de entrega. A simulação incorpora um pressuposto simplificador de um potencial de mercado ilimitado, o que foi, na essência, verdade nos primeiros anos da WonderTech. Contudo, mesmo com limites realistas ao potencial de mercado, ocorre uma melhoria radical no comportamento quando o padrão do prazo de entrega se mantém fixo.

A simulação é realizada com STELLA, um programa de desenvolvimento e simulação de modelos de pensamento sistêmico que pode ser obtido junto à High Performance Systems. O modelo de simulação real usado é apresentado em Jay Forrester, 1968, e em P. Senge, "Systems Principles for Leadership", em *Transforming Leadership*, J. Adams, ed., Alexandria, VA - EUA, Miles River Press, 1984.

Capítulo 8

Domínio pessoal

1. K. Inamori, "The Perfect Company: Goal for Productivity". Palestra proferida na Case Western Reserve University, em 5 de junho de 1985.
2. Um estudo da McKinsey & Co realizado entre 1978-1993 intitulado "The journey" identificou a Hanover como uma das duas únicas empresas que passaram a fazer parte das quatro melhores indústrias especializadas e de propriedade ao longo desse período. O'Brien se aposentou pelo fato de a State Mutual - a qual tinha a maior parte das ações - ter tomado o controle da Hanover.
3. H. Ford, *Detroit News*, 7 de fevereiro de 1926.
4. R. Fritz, *The Path of Least Resistance*, Nova York, Fawcett-Columbine, 1989.
5. William O'Brien, *Character and the Corporation*, Cambridge, MA, Sol, 2006.

6. Ibidem.
7. M. de Pree, *Leadership is an Art*, Nova York, Doubleday, 1989.
8. George Bernard Shaw, *Man and Superman*, Prefácio, Penguin, 1950.
9. Pierre Wack, "Scenarios: Uncharted Ahead", Harvard Business Review, setembro/outubro de 1985, pp. 73-89.
10. Esse princípio foi retirado do trabalho de Robert Fritz, que define esse conceito como "tensão estrutural". Nós mudamos a terminologia para evitar que o leitor se confunda com a "estrutura" quando usada no pensamento sistêmico.
11. Bill Russell e Taylor Branch, *Second Wind: The Memoirs of an Opinionated Man*, Nova York, Random House, 1979.
12. *Path of Least Resistance*, de Robert Fritz, investiga as razões por trás desse hábito.
13. Ibidem.
14. Ibidem.
15. David Kantor e William Lehr, *Inside the Family: Toward a Theory of Family Process*, San Francisco, Jossey-Bass, 1975.
16. O termo "subconsciente" foi usado por muitas outras pessoas, como Freud e Jung, representando fenômenos ligeiramente diferentes dos que discutimos aqui.
17. A curta discussão a seguir toma emprestado aspectos de muitas tradições espirituais, do cristianismo desenvolvimentista ao zen, mas possui uma dívida especial com o trabalho de Robert Fritz (veja nota 3). Entre as leituras mais úteis dessas diferentes tradições estão *Finding Grace at the Center*, editado por Thomas Keating et alii. Still River, Massachusetts - EUA, St. Bede Publications, 1978, e Shunryu Suzuki Roshi, *Zen Mind, Beginner's Mind.*, Nova York e Tóquio, Weatherhill, 1975.
18. Citado em Fritz, *The Path of Least Resistance*.
19. Weston Agor, *Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Management Skills*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1984;

Henry Mintzberg, "Planning on the Left Side and Managing on the Right", *Harvard Business Review*, julho/agosto de 1976, pp. 49-58; Daniel Isenberg, "How Top Managers Think", *Harvard Business Review*, julho/agosto de 1976, p. 49.

20. Karen Cook, "Scenario for a New Age: Can American Industry Find Renewal in Management Theories Born of Counterculture?" *New York Times Magazine*, 25 de setembro de 1988; Robert Lindsey, "Guns Hired to Motivate Workers are Raising Fears of Mind Control", *New York Times*, 17 de abril de 1987.

Capítulo 9

Modelos mentais

1. H. Gardner, *The Mind's New Science*, Nova York, Basic Books, 1984, 1985.
2. C. Argyris, *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982.
3. Thomas S. Kuhn, *A Estrutura das Revoluções Científicas*, Editora Perspectiva, 1989 - 3ª Edição.
4. Ian Mitroff, *Break-Away Thinking*, Nova York, John Wiley, 1988.
5. O exemplo de Detroit também sugere que setores inteiros podem desenvolver modelos mentais cronicamente fora de contato com a realidade. De certo modo, setores são especialmente vulneráveis porque todos os seus membros buscam uns nos outros padrões das melhores práticas. Talvez seja necessário alguém de "fora do sistema", como concorrentes estrangeiros, com modelos mentais diferentes, para quebrar o encanto.
6. Pierre Wack, "Scenarios: Uncharted Waters Ahead", *Harvard Business Review*, setembro/outubro de 1985, p. 72, e "Scenarios: Shooting the Rapids", *Harvard Business Review*, novembro/dezembro de 1985, p. 139.

7. "Depois que os países do Oriente Médio e do norte da África se firmaram e assumiram o controle do petróleo em suas terras, a posição da Shell ficou mais forte... A empresa desfrutou de uma grande vantagem que lhe permitiu chegar perto da meta de (seu fundador) Deterding: tomar o lugar da Exxon como a maior empresa de petróleo do mundo." - Milton Moskowitz em *The Global Marketplace*, Nova York, Macmillan, 1987.
8. Os valores essenciais da Hanover, além de abertura e mérito, incluem o "localismo" (as decisões devem ser tomadas em níveis superiores apenas quando for absolutamente necessário) e a racionalização (o aumento contínuo da capacidade de produzir mais, com melhor qualidade e com menos recursos).
9. C. Argyris e D. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, Massachusetts - EUA, Addison-Wesley, 1978; C Argyris, R. Putnam e D. Smith, *Action Science*, São Francisco, Jossey-Bass, 1985; C. Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines*, Boston, Pitman, 1985.
10. Donald Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think Action*, Nova York, Basic Books, 1983.
11. G. A. Miller, "The magical number seven plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information". *Psychological Review*, v. 63, 1956, p. 81-97.
12. Sou grato a Diana Smith por me permitir reproduzir essas diretrizes.
13. John Sterman, "Misperceptions of Feedback in Dynamic Decision making", Cambridge, Massachusetts, MIT Sloan School of Management Working Paper WP-1933-87, 1987.

Capítulo 10

Visão compartilhada

1. Alguns fatos sobre o homem Spartacus vieram do posfácio de Arthur Koestler ao seu romance *The Gladiator*, traduzido para o inglês por Edith Simon, Nova York, Macmillan, 1939.
2. Esses casos de visão empresarial foram analisados por G. Hamel e C. K. Prahalad em "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, maio/junho de 1989.
3. Kazuo Inamori, "The Perfect Company: Goal for Productivity", palestra proferida na Case Western Reserve University; Cleveland, Ohio - EUA, 5 de junho de 1985.
4. Max de Pree, *Leadership is an Art*, Nova York, Doubleday/Currency, 1989.
5. A. Maslow, *Eupsychian Management*, Homewood, Illinois - EUA, Richard Irwin e Dorsey Press, 1965.
6. William Manchester, *The Glory and the Dream*, Boston, Little Brown and Company, 1974.
7. G. Hamel e C K. Prahalad, "Strategic Intent".
8. Ibidem.
9. As ideias expressas nesta seção vieram de muitas horas de discussão com meus colegas da Innovation Associates, principalmente Charles Kiefer, Alain Gauthier, Charlotte Roberts, Rick Ross e Bryan Smith.
10. M. Moskowitz, *The Global Marketplace*, Nova York, Macmillan Publishing Company, 1987.
11. "IBM's \$5,000,000,000 Gamble", *Fortune*, setembro de 1966, e "The Rocky Road to the Marketplace", *Fortune*, outubro de 1966 (artigo em duas partes).

Capítulo 11

Aprendizagem em equipe

1. W. Russell e T. Branch, *Second Wind: Memoirs of an Opinionated Manager*, Nova York, Random House, 1979.
2. Este diagrama apareceu originalmente em C. Kiefer e P. Stroh, "A New Paradigm for Developing Organizations", em J. Adams, *Transforming Work*, Alexandria, Virgínia - EUA, Miles Riler Press, 1984.
3. Esta seção beneficiou-se especialmente de conversas com Bill Isaacs e David Bohm, que também foi muito gentil em me deixar reproduzir muitas de suas observações.
4. David Bohm, *The Special Theory of Relativity*, Nova York, W. A. Benjamin, 1965.
5. Muitas das afirmações de David Bohm contidas aqui provêm de uma série de "diálogos" nos quais David participou em Cambridge e outros lugares no último ano (1989). Sou profundamente grato por sua permissão de incluí-las aqui, bem como muitos trechos de seu próximo livro, em coautoria com Mark Edwards, cujo título provisório é *Thought, the Hidden Challenge to Humanity*, São Francisco, Harper Row. Outros livros afins são *Wholeness and the Implicate Order*, Nova York, Ark Paperbacks, 1983 e com F. D. Peat, *Science, Order and Creativity*, Nova York, Bantam, 1987.
6. Veja, por exemplo, E. Schein, *Process Consultation*, v. 2, Reading, Massachusetts - EUA, Addison-Wesley, 1987.
7. C. Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines*, Boston, Pitman, 1985.
8. Ibidem.
9. Ibidem.
10. Veja, por exemplo, D. C. Wise e G. C. Lewis, "A Fire Sale in Personal Computers", *Business Week*, 25 de março de 1985, p. 289, e "Rocky Times for Micros", *Marketing Media Decisions*, julho de 1985.
11. Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines*.

12. É interessante observar que a menor ameaça ao se conversar sobre assuntos delicados é exatamente o que acontece nas "sessões de diálogo", onde as regras básicas são tais que a preocupação com ideias "certas" ou "erradas" desaparece rapidamente. A medida que as sessões de diálogo tornam-se uma parte regular de como as equipes trabalham conjuntamente, tais ameaças percebidas pelos membros da equipe podem diminuir de um modo geral.
13. Para ir além das defesas, uma ajuda é criar um ambiente de aprendizagem - o que chamamos de micromundo - no qual as pessoas possam explorar abertamente suas hesitações sobre a adoção de uma maior abertura. Quando as pessoas expressam suas hesitações nesse contexto, é possível elaborar miniexperiências que as ajudam a experimentar de forma a incrementar novas formas de agir em face de suas preocupações.
14. Donald Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think Action*, Nova York, Basic Books, 1983.
15. Os nomes e outros detalhes específicos dessa história são fictícios, mas o diálogo em si e o pano de fundo das questões organizacionais que eles abordam são reais. O diálogo é reproduzido a partir de transcrições da reunião real (um recurso comum das nossas pesquisas sobre aprendizagem em equipe), que foram apenas reduzidas e não editadas, na tentativa de preservar a sensação do diálogo em si. Sou grato a Bill Isaacs por sua ajuda na organização desse material.
16. Michael Porter, *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Editora Campus, 1990, e Michael Porter, *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Editora Campus, 1996.

Capítulo 12

Fundações

1. Chris Argyris, "Good Communication That Blocks Learning", *Harvard Business Review*, julho-agosto, 1994, pp. 77-85.
2. Jay Bragdon, *Living Asset Management*, Cambridge, Massachusetts, SoL, 2006; Jim Collins, *Built to Last*, Nova York, HarperCollins, 1997.
3. A Unilever recrutou outras empresas, organizações governamentais e não governamentais para estabelecer um processo de certificação global para a pesca sustentável, o Marine Stewardship Council. A empresa também deu início a iniciativas semelhantes com foco na agricultura sustentável e na conservação da água. Veja o site www.unilever.com.
4. Sayra Pinto, Jasson Guevera e Molly Baldwin, "Living the Change You Seek: Roca's Core Curriculum for Human Development", *Reflections, the SoL Journal*, v. 5, nº 4. Para maiores informações sobre a Roca, veja o site www.roca.org.
5. Do jeito que usamos a expressão aqui, você pode ser o "usuário de uma ferramenta" mas é o "praticante de um aprendizado organizacional".
6. Arie de Geus, *A Empresa Viva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
7. Dee Hock, *One From Many: Visa and the Rise of Chaordic Organizations*. São Francisco: Berrett-Koehler, 2005.
8. Gregory Bateson, *Steps to an Ecology of Mind*, Nova York: Ballantine, 1972.
9. Anne Murray Allen e Dennis Sandow, "The Nature of Social Collaboration", *Reflections, the SoL Journal*, v. 6, nº 2.
10. Murray Allen e Sandow, *ob. cit.*, 1.

Capítulo 13

(mpeto

1. Por exemplo, a IFC formulou suas primeiras metas explícitas sobre a sustentabilidade em 2002, baseada na crença de que melhorar o impacto dos projetos além do resultado financeiro - incluindo a governança corporativa e medidas de sustentabilidade social e ambiental - também faziam sentido para uma empresa.
2. Robert Axelrod e Michael Cohen, *Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier*, Nova York: Basic Books, 2000.
3. Os comentários seguintes são baseados na palestra de Khoo Boon Hui na Knowledge Management Asia conference [conferência asiática de administração do conhecimento], em 2 de novembro de 2004, além de outras conversas.

Capítulo 14

Estratégias

1. O diagrama já passou por muitas versões desde que apareceu pela primeira vez em *A quinta disciplina: Caderno de campo*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, embora as distinções básicas continuem as mesmas.
2. O simbolismo do triângulo e do círculo sugere o que está aparente e o que é menos óbvio, o que está "acima da superfície e o que está abaixo da superfície". Líderes organizacionais de talento, assim como professores de talento, sabem que não podem fazer com que o ciclo de aprendizado profundo mude, tanto quanto os professores não podem fazer um aluno estudar. O que eles podem fazer é criar um ambiente dentro do qual é mais provável que ocorra a aprendizagem. Esse é o significado da arquitetura estratégica.
3. Premissas tidas como dadas são vistas por Edgar Schein como o nível mais profundo de cultura. Os outros dois níveis no arcabouço de Schein são os artefatos (roupas, fala, estilo de reunião etc.) e os

valores expressos (tais como declarações oficiais de missão) e são mais fáceis de mudar dos que as premissas subjacentes. Vide Edgar Schein, *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

4. As conexões básicas mostradas ao redor do ciclo de aprendizado profundo simplificam as muitas interações de feedback que ocorrem entre esses elementos. Por exemplo, as práticas desenvolvem as técnicas e as habilidades, porque elas propiciam oportunidades recorrentes para aprender técnicas particulares, mas o inverso também é verdadeiro, no sentido de que nossas habilidades correntes determinam o que praticamos, aquilo que fazemos bem.
5. O check-in dá a cada membro uma oportunidade de refletir e compartilhar seus pensamentos antes do início de uma reunião. Vide Peter Senge e outros, *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
6. Adaptado de Marilyn Darling, David Meador e Shawn Patterson, "Cultivating a Learning Economy", *Reflections, the SoL journal*, v. 5, nº 2.
7. Ann Graham, "The Learning Organization: Managing Knowledge for Business Success", Economist Intelligence Unit, Nova York, 1996.
8. Ibidem.
9. George Roth e Art Kleiner, *Car Launch: The Human Side of Managing Change*, Nova York: Oxford University Press, 1999.
10. Art Kleiner, *The Age of Heretics*. (New York: Currency), 1996.
11. Peter Senge e outros, *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
12. William McDonough e Michael Baumgart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*, Nova York, North Point Press, 2002. Para informações mais específicas sobre a declaração toxicológica, vide www.greenblue.org e o S'te dos autores www.mbdc.com.

13. O cloreto de polivinila (PVC) é geralmente considerado inerte e inofensivo num produto como sola de sapato, mas pode liberar gases tóxicos em alguns processos de industrialização ou quando incinerado.
14. O site de Margaret Wheatley é www.margaretwheatley.com. Seu livro mais recente é *Finding Our Way*, São Francisco: Berett-Koehler, 2005. Veja também *Liderança e a Nova Ciência*. São Paulo: Cultrix, 1999.
15. J. Clay, "Exploring the Links Between International Business and Poverty Reduction", relatório conjunto do projeto de pesquisa da Oxfam GB, Novib, Unilever e Unilever da Indonésia, 2005. Para fazer o download de uma cópia do relatório, acesse <http://www.oxfam.org.uk>.
16. Essa expressão não foi usada durante a primeira década do trabalho sobre como o pensamento sistêmico, a visão pessoal e a compartilhada e os modelos mentais podem se integrar em ambientes de trabalho práticos. Charles Kiefer e Peter Senge, "Metanoic Organizations" in J. Adams, *Transforming Work*, Alexandria, Virginia: Miles River Press, 1984.

Capítulo 15

O novo trabalho do líder

1. O paper em questão, "The Leader's New Work" foi um dos artigos mais vendidos da *Sloan Management Review*, do MIT. Reimpressão 3211, outono de 1990, v. 32, nº 1, p. 7-23.
2. Ver também Peter Senge, "Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful, and the Invisible", in Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith e Richard Beckhard, *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996 e Peter Senge e Katrin Kaeufer, "Communities of Leaders or No Leadership at All" in Ed. Subir Chuwdhury, *Management in the 21st Century*, London, Financial Times Publishing, 2000.
3. Juanita Brown e David Isaacs, *O World Café*. São Paulo: Cultrix, 2007.

4. Wanda Orlikowski, "Learning from Notes", *The Information Society*, 9,1993, p. 237-250.
5. Os quatro princípios são os seguintes: Inspire-a a ser saudável e ativa; Honre todos os estágios de sua vida; Conecte-se com ela; Viva e Trabalhe em Favor do Futuro.
6. Robert Greenleaf, *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Litimate Power and Greatness*, Nova York: Paulist Press, 1977, p. 13.
7. H. Thomas Johnson é um teórico da contabilidade mundialmente famoso, coinventor da contabilidade ABC e coautor de *Profit Beyond Measure* (2002), que documenta as inovações radicais na administração de desempenho em empresas como a Toyota, onde o tradicional sistema de administração centralizada de custos da indústria foi substituído pela responsabilidade local pelo desempenho dos custos e pela inovação.
8. Sayra Pinto, Jaason Guevera, Molly Baldwin, "Living the Change You Seek: Roca's Core Curriculum for Human Development", ibidem.
9. Robert Greenleaf, ob. cit., p. 13. Veja também Peter Block, *Stewardship - Regência Gerência*. Rio de Janeiro: Record, 2005.
10. Eric Hoffer, *The True Believer*, Nova York: Harper Perennial, 2002.
11. Thomas Malone, *The Future of Work: How the New Order of Business will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*, Boston, Harvard Business School Press, 2004, p. 4. Malone argumenta que perceber o potencial da TI também depende de administradores com uma orientação para "cultivar" as pessoas.
12. Como diretora regional. Stocking era responsável por 75 trusts, cada qual incluía hospitais e serviços comunitários, um total de cerca de 180.000 pessoas, entre médicos e staff administrativo.
13. Kahlil Gibran, *O Profeta*. São Paulo: Martin Claret, 2003.
14. Martin Luther King, "Letter from a Birmingham Jail", *American Visions*, jan/fev, 1986, pp. 52-59.

Capítulo 16

Cidadãos sistêmicos

1. Veja o site www.usccb.org/cchd/povertyusa/povfacts.shtml.
2. Adaptado de George Roth, Art Kleiner, *Car Launch*, Nova York, Oxford University Press, 1999.
3. Esse diagrama se baseia numa variedade relativamente simples, de modelos de dinâmicas de sistema relativamente simples, e ferramentas de aprendizado de simulações desenvolvidas para estudar e incrementar o entendimento de não especialistas nas questões básicas de mudança do clima. Vide John Sterman, Linda Booth Sweeney, "Cloudy Skies: Assessing Public Understanding of Global Warming", *System Dynamics Review*, Wiley and Sons (18), pp. 207-240, e também http://web.mit.edu/jsterman/www/cloudy_skies.html
4. O gás carbônico na atmosfera também aumenta porque todos os sistemas vivos - inclusive seres humanos - produzem o gás pela respiração. Quando a biomassa do planeta aumenta, também aumenta a quantidade de gás carbônico.
5. John Browne, "Repensando a Responsabilidade Corporativa", *Reflection, the SoL Journal*, v. 1, nº 4, pp. 48-53. Recentemente, Browne foi um dos primeiros empresários a defender uma "estabilidade carbônica", uma meta que exige reduções dramáticas nas emissões de gás carbônico, como mostrado abaixo.
6. 2001 Comissão Intergovernamental das Nações Unidas para a Mudança no Clima: "Climate Change 2001: The Scientific Basis. A Summary for Policymakers." Relatório do grupo de trabalho nº 1 do Painel Intergovernamental sobre Mudança de Clima, Terceiro Relatório de Avaliação da Situação, IPCC, disponível em www.ipcc.ch.
7. Os dados de concentração e de temperatura são na verdade para as medidas nas camadas mais baixas da atmosfera e para os níveis mais altos dos oceanos.

8. Esses dados estavam também no relatório da ONU de onde a tabela foi retirada, no entanto não foi mostrado com os dados das emissões de gás carbônico. Aparentemente, ninguém achou que fosse suficientemente importante para incluir naqueles dados.
9. Muitos cientistas alegam que estabilizar as concentrações de gás carbônico vai precisar de uma redução de 70% ou mais nas emissões porque os reservatórios que sequestram carbono estão altamente saturados devido aos níveis extremamente altos na atmosfera. Veja gráfico na *Scientific American* (set/2005, p. 47), com as projeções mais altas e mais baixas de emissões.
10. No final da sessão na Europa, uma mulher me contou que seu filho de oito anos perguntou "de que tamanho era a banheira". Eu repassei essa pergunta a meu colega John Sterman, que tem pesquisado a percepção das pessoas às mudanças no clima há vários anos. Ele sugeriu que as melhores respostas podem ser encontradas nos estudos centrais da NASA sobre as flutuações de longo prazo nos gases da atmosfera. Lá eu encontrei que, em 1850, o gás carbônico já se encontrava perto do seu pico cíclico, um nível alcançado aproximadamente a cada 50 mil anos. Atualmente, está mais de 30% maior do que em qualquer época dos últimos 450 mil anos, sugerindo que agora estamos muito além do "tamanho histórico da banheira".
11. A Unilever, uma das maiores fabricantes de bens de consumo do mundo, identificou a agricultura sustentável, a pesca sustentável e a água como iniciativas estratégicas e já realizou diversos projetos internamente e em colaboração com outros, em todas as três áreas. Veja o site www.unilever.com.
12. Em parte por conta dessa ineficiência, o hidrogênio em quantidade suficiente para operar as células de combustível virá principalmente dos hidrocarbonetos de combustíveis fósseis (principalmente gás natural) por um processo que também libera gás carbônico, ainda que em quantidade menor do que a liberada pela queima de carvão

ou pelo gás natural. Para realizar seu potencial de longo prazo, mais células eficientes de combustível poderiam utilizar hidrogênio criado pela separação de moléculas de água, utilizando energia de uma fonte não fóssil (como a energia eólica, geotérmica, solar ou nuclear). Num sistema como esse, o hidrogênio é um "condutor", em vez de uma fonte de energia, permitindo que a energia potencial gerada pelo sol seja armazenada até que ela seja necessária.

13. Nos primeiros cinco anos de Saillant como CEO, o custo unitário do produto principal da Plug Power caiu 82%. Um estudo de 2005 daquele setor industrial como um todo mostrou que a parcela da Plug do valor econômico total saiu de 4 para 24% entre 2000 e 2005, e a empresa passou de quinta para líder do setor, de acordo com informações públicas de mercado.
14. O principal produto da Plug Power é uma célula de combustível com membrana de permuta protônica (CCMPP). Esse é o mais vendido dos três tipos de célula de combustível atualmente no mercado. Ao compartilhar os seus métodos amplamente, eles tentam demonstrar que os princípios de design de lixo zero podem beneficiar toda a indústria. Eles chegaram, de fato, a influenciar o U.S. Fuel Cell Council [Conselho Americano de Células de Combustível], o grupo de comércio da indústria, a adotar princípios de sustentabilidade.
15. Roger Saillant, palestra dada no Bowdoin College, no dia 5 de outubro de 2004.
16. "Mugged: Poverty in Your Coffee Cup", Oxfam International, set/2002, disponível no site www.marketradeair.org.
17. Até para aqueles que se beneficiam de alimentos baratos e abundantes, a produção futura está em risco. Desde 1945, a degradação do solo afetou 1,2 bilhão de hectares de terras cultiváveis, no mundo inteiro, um território do tamanho da China e da Índia juntas. A perda de terras cultiváveis continua a um ritmo de dez milhões de hectares por ano. A irrigação da produção de alimentos representa 70% da

água retirada dos sistemas de água doce para uso humano. Desse total, apenas 30 a 60% é retomada para o uso, fazendo com que a irrigação seja a maior usuária líquida de água doce do mundo. Ver Jason Clay, "World Agriculture and the Environment: a commodity-by-commodity guide to impacts and practices", Washington, D.C.: Island Press, 2004; Stanley Wood, Kate Sebastian e Sara J. Scherr, "Pilot Analysis of Global Ecosystems: Agroecosystems", Washington, D.C.: World Resources Institute, 2000.

18. Chris Pomfret, palestra na Conferência de Sustentabilidade da IPA, maio/2002.
19. Os participantes empresariais iniciais incluíram: General Mills; Nutreco, maior companhia de pesca do mundo; Sadia, uma das poucas multinacionais de gêneros alimentícios do Brasil; Sysco, maior distribuidor de alimentos do mundo e outras quinze empresas. As ONGs incluíram a World Wildlife Fund, the Nature Conservancy, a Oxfam e meia dúzia de ONGs locais. A Fundação Kellogg, uma grande financiadora de projetos agrícolas sustentáveis, não só foi uma das fundadoras, mas também uma participante. Veja "The Sustainable Food Laboratory: a multi-stakeholder, multi-continent project to create sustainable food supply chains" em www.glifood.org e www.sustainer.org.
20. Desenvolvido pelo The Sustainability Institute e baseado em 40 anos de pesquisas sistêmicas sobre commodities agrícolas globais, essa teoria é desenvolvida com mais profundidade em "Commodity System Challenges: Moving Sustainability into the Mainstream of Natural Resource Economics", Sustainability Institute Report, abr/2003, disponível em www.sustainer.org.
21. Alguns diriam que os verdadeiros vencedores são os consumidores que têm acesso a produtos baratos e os investidores que ganham dinheiro em expansões insustentáveis e então liquidam seus investimentos antes que os lucros se deterioreem totalmente. Mas todo

mundo pode sofrer com a insustentabilidade das cadeias de suprimento de alimentos, e os consequentes prejuízos sociais e ambientais afetam tanto ricos como pobres.

22. As primeiras iniciativas de protótipo incluíram o "arcabouço" (desenvolver novas maneiras pelas quais o cidadão médio pode conectar seus valores com a agricultura sustentável); "pequenas pescas" (melhorar o acesso ao mercado para pequenos pescadores responsáveis que praticam a aquicultura sustentável); "investimentos e commodities responsáveis" (melhorar o monitoramento de investidores e compradores para gerar a adoção internacional de melhores práticas sociais e ambientais); "acesso aos pequenos agricultores" (melhorar as condições de vida de produtores familiares da América Latina, através de estruturas de mercado inovadoras e investimentos em infraestrutura); "suprimento regional de alimentos a escolas e hospitais" (construção de redes regionais para melhorar a qualidade da comida nas instituições particulares); "projetos de cadeia de suprimento" (desenvolver a transparência nas práticas de produção e nos fluxos financeiros para cadeias de suprimento específicas); e uma "coalizão de negócios" (um grupo de empresários conduzindo práticas mais sustentáveis de uma maneira que traga estabilidade econômica).
23. Adam Kahane, *Como resolver problemas complexos*. São Paulo: Senac SP, 2008.
24. O movimento pelo pensamento sistêmico na educação já envolve, agora, milhares de educadores nas escolas. Para uma extensa lista de referência, ver www.solonline.org; e também o site de The Creative Learning Exchange em www.clex.org; e a Fundação Waters em www.watersfoundation.org.

Capítulo 17

Fronteiras

1. H. Thomas Johnson, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press, 1991.
2. H. Thomas Johnson e Anders Broms, *Profit Beyond Measure*, Nova York: Free Press, 2000.
3. O valor de mercado da Toyota chegou perto de se igualar e às vezes superou a soma das "Três Grandes" (GM, Ford e Daimler-Chrysler) nos últimos vinte anos (Johnson, 2000)
4. Peter Senge e Goren Carstedt, "Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution", *Sloan Management Review*, inverno de 2001. As expressões "nutrientes biológicos" e "tecnológicos" que fluem em ciclos contínuos de utilização e reutilização vieram de McDounough e Braungart, *Cradle to Cradle*. Uma lista desses recursos com descrições do uso dessa ideia no planejamento industrial da China pode ser encontrada em www.solonline.org.
5. Joyce Fletcher, *Disappearing Acts: Gender, Power and Relational Practice at Work*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 1999.
6. Ver www.solonline.org para maiores informações sobre o projeto "Women Leading Sustainability" e o Consórcio de Sustentabilidade da SoL.
7. Para saber mais sobre o projeto SEED, ver www.seed.slb.com. Para saber mais sobre as ideias educacionais por trás do projeto, ver Seymour Papert, *Mindstorm*, Nova York: Basic Books, 1980; também Michael Resnick, "Lifelong Kindergarten" in Ed. David Aspin, *International Handbook of Lifelong Learning*, Nova York: Springer, 2001.
8. Ver site www.urdt.net.
9. Ver site www.kufunda.org.
10. Peter Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski Netty Sue Flowers, *Prese?iça*. São Paulo: Cultrix, 2007. Ver também C. Otto Scharmer, *Theory U*, Cambridge, Massachusetts: SoL, 2006.

11. Um artigo baseado nas experiências de Knuth é "Stories from An African Learning Village", *Reflections, the SoL Journal*, vol. 6, n°s 8-10. Ver site www.solonline.org; também www.kufunda.org.

Capítulo 18

O todo indivisível

1. O texto a seguir é uma reimpressão autorizada de "Whole Earth", de Russell Schweickart, em *The Next Whole Earth Catalog*, Stewart Brand, Nova York, Point Foundation/Random House, 1980.
2. Um produto recente foi o belo livro *The Home Vianet*, editado por Kevin Kelley, com fotografias e reflexões de muitos astronautas e cosmonautas. O livro foi lançado no Natal de 1988, o primeiro livro a ser publicado simultaneamente nos Estados Unidos, Reading, Massachusetts - EUA, Addison-Wesley, e na União Soviética.
3. Essa hipótese tem sido desenvolvida por vários cientistas. Para uma boa introdução à ideia e aos dados que a sustentam, consultar J. Lovelock, Gaja: *A New View of Life on Earth*, Nova York, Oxford University Press, 1979.

Apêndice 2

Arquétipos do sistema

1. Muitas pessoas no campo de dinâmica de sistemas contribuíram para a identificação e codificação desses arquétipos ou (como são chamados com frequência) "estruturas genéricas". Gostaria de agradecer particularmente a Jennifer Kemeny, Michael Goodman, Ernst Diehl, Christian Kampmann, Dan Kim, Jack Nevison e John Sterman por suas contribuições.

Apêndice 3

O processo em U

1. Senge e outros. *Presença*. São Paulo: Cultrix, 2007; Adam Kahane, *Como resolver problemas complexos*. São Paulo: Senac SP, 2008; e C. Otto Scharmer, *Theory U*, Cambridge, Massachusetts: SoL, 2006.