FREDERIC LALOUX

PREFÁCIO DE **KEN WILBER**

"Impressionante! Brilhante! Este livro muda o mundo!"

— JENNY WADE, Ph.D.
autora de *Changes of Mind*

Reinventando as organizações

Um Guia para Criar Organizações Inspiradas no Próximo Estágio da Consciência Humana

A maneira como gerimos as organizações está cada dia mais desatualizada. Cada vez mais, as pesquisas têm demonstrado que a maioria dos funcionários se sente desvinculada de suas empresas. A epidemia da desilusão organizacional vai muito além da América corporativa – também os professores, médicos e enfermeiros vêm abandonando a profissão em número recorde porque a forma como dirigimos escolas e hospitais é responsável por matar vocações. Empresas, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais sofrem com os jogos de poder, politicagem, lutas internas e burocracia, em reuniões sem fim e numa sucessão aparentemente interminável de programas de mudança e de redução de custos.

No fundo, desejamos locais de trabalho com significado, autenticidade, comunidade, paixão e propósito. A solução, de acordo com muitos estudiosos progressistas, reside numa gestão mais esclarecida. Mas, na maioria dos casos, o sistema derrota o indivíduo: quando gerentes ou líderes passam por uma transformação interior, muitas vezes acabam deixando a organização. Não querem mais o jogo a que foram chamados a participar.

Precisamos de líderes mais esclarecidos, porém precisamos de mais do que isso: de estruturas e de práticas organizacionais esclarecidas. Mas será que essas coisas existem mesmo? Podemos conceber organizações assim?

Neste livro inovador, o autor nos mostra que, ao longo da história, toda vez que a humanidade muda para um novo estágio de consciência, uma maneira jamais vista para estruturar e gerenciar as organizações também é desenvolvida, com avanços extraordinários em colaboração. Uma nova mudança na consciência está em curso. Poderia ela contribuir para reinventarmos a forma como administramos nossos negócios, organizações sem fins lucrativos, escolas e hospitais de um jeito radicalmente mais significativo e repleto de propósito?

As organizações pioneiras pesquisadas para este livro já "decifraram o código". Seus fundadores questionam fundamentalmente todos os aspectos de gestão e usam métodos organizacionais totalmente novos. Embora operem em mercados e localidades muito diferentes e não conheçam experimentos uns dos outros, as estruturas e práticas que desenvolveram são notavelmente similares. É difícil não se entusiasmar com esta descoberta: um novo modelo organizacional parece estar surgindo, prometendo uma revolução significativa no local de trabalho.

Reinventando as Organizações descreve, em termos práticos, como organizações grandes e pequenas podem operar neste novo paradigma. Líderes, fundadores, coaches e consultores encontrarão neste trabalho um manual alegre, cheio de insights, exemplos e histórias inspiradoras.

FREDERIC LALOUX trabalha como coach, conselheiro e facilitador para líderes corporativos que se sentem chamados a explorar fundamentalmente novas formas de organizar. Ex-sócio da McKinsey & Company, possui MBA do INSEAD e diploma em coaching da Newfield Network. Sua pesquisa no setor de modelos organizacionais emergentes foi descrita como "inovadora", "brilhante", "espetacular", "notável" e "transformadora" por alguns dos estudiosos mais respeitados no campo do desenvolvimento humano. Frederic Laloux vive em Bruxelas, na Bélgica, com sua esposa Hélène e seus dois filhos.

REINVENTANDO AS ORGANIZAÇÕES

Um Guia para Criar Organizações Inspiradas no Próximo Estágio da Consciência Humana

Frederic Laloux

SUMÁRIO

Capa

Créditos

Orelha

Prefácio

Introdução - O surgimento de um novo modelo organizacional

Parte 1 - Perspectiva histórica e do desenvolvimento

Capítulo 1.1 - Mudando paradigmas: Os modelos organizacionais do passado e do presente

Capítulo 1.2 - Sobre os estágios de desenvolvimento

Capítulo 1.3 - Evolutivo-Teal

Parte 2 - As estruturas, práticas e culturas das Organizações *Teal*

Capítulo 2.1 - Três avanços e uma metáfora

Capítulo 2.2 - Autogestão (Estruturas)

Capítulo 2.3 - Autogestão (Processos)

Capítulo 2.4 - Busca pela integralidade (Práticas gerais)

Capítulo 2.5 - Busca pela integralidade (Processos de RH)

Capítulo 2.6 - Escutando o propósito evolutivo

Capítulo 2.7 - Traços culturais comuns

Parte 3 - Surgimento das Organizações *Teal*

Capítulo 3.1 - Condições necessárias

Capítulo 3.2 - Iniciando uma Organização Teal

Capítulo 3.3 - Transformando uma organização existente

Capítulo 3.4 - Resultados

Capítulo 3.5 - Organizações e sociedade Teal

Apêndices

Apêndice 1 - Questões de pesquisa

Apêndice 2 - Além do Evolutivo-Teal

Apêndice 3 - Estruturas das Organizações Teal

Apêndice 4 - Panorama das estruturas, práticas e processos das Organizações Teal

Leituras selecionadas

Agradecimentos

Agradecimentos da edição brasileira

Contatos do autor

Contracapa

Reinventing Organizations © Frederic Laloux, 2014.

Copyright da edição brasileira © Cuidadoria, 2017.

Revisão: Maurício Carneiro, Priscila Seixas e Raquel Benchimol
Capa: Fernando Murray Loureiro
Diagramação: Diogo Reis - Ar Editora
Produção digital: Maurício Carneiro

Coordenação editorial:
Henrique Yoshiyuki Katahira
Henry Goldsmid
Isabella Bertelli Cabral dos Santos
Joana Mello
Priscila Freitas
Priscila Seixas
Cuidadoria

Pré-revisão:
Henrique Yoshiyuki Katahira
Isabella Bertelli
Vitória Jezierski
Rogério Renato Silva
Carolina Maciel de Oliveira
Fabiano Kenzo Rokutan
Ricardo Vasconcelos Pierozan
Farah Azenha Serra
Thamires Palombo
Lucas Henrique de Souza

Tradução e preparação de texto:
Adriana Pereira de Paiva
Alexandre Dias
Antônio J. C. L. Rodrigues
Bruno Henrique de Faria Freire
Bruno Martins Solferini
Carolina Maciel de Oliveira
Cristiane Alves Monteiro
Cláudia Bárros
Elyde Shugastru
Fabiano Kenzo Rokutan
Fábio Cunha
Farah Azenha Serra
Fernando Kleiman
Fernando Murray Loureiro
Flávio Souza Ratzke
Frederick Silva
Guilherme Lage Bertschinger
Guilherme Lito
Henry Goldsmid
Henrique Hermeto R. Silva
Henrique Yoshiyuki Katahira
Isabella Bertelli Cabral dos Santos

José Carlos Gomes Torquato
João de Lorenzo Neto
Júlio Sérgio Batista dos Santos
Laura Claessens
Lucas Henrique de Souza
Luiz Eduardo Novaes de Alcântara
Maria Ângela Evangelista dos Anjos
Marina Giovannetti Barbosa
Nara Pais
Natália Bezerra Silva
Priscila Freitas
Renata Barreto
Renata Caruso de Mattos
Rodrigo Wanderley
Rogério Renato Silva
Schana Breyer
Simone Alves Barbosa
Thamires Palombo
Thomas Eckschmidt
Tomás de Lara
Toni Carlos da Silva Dias
Vitória Jezierski
Vi Phuong Thi Vo
Wankes Leandro Ribeiro

Catalogação na Publicação (CIP)

L212
Laloux, Frederic
Título: Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana / Frederic Laloux ; tradutora Isabella Bertelli. - Curitiba : Voo, 2017.
343 p.

ISBN:978-85-67886-16-9

1. Mudança organizacional 2. Inteligência coletiva em organizações 3. Pessoal – Participação na gestão I. Bertelli, Isabella II. Título
CDD: 658.402

Elaboração: Cleide A. Fernandes CRB6/2334

Impresso no Brasil de forma consciente, responsável e colaborativa.

Um por um
Este livro faz parte do projeto Um por Um da Editora Voo. Cada exemplar vendido gera um ato de solidariedade. Na Voo, acreditamos que livros mudam pessoas e pessoas mudam o mundo. Saiba mais sobre o projeto e acompanhe as ações em nosso site www.editoravoo.com.br.

VOO
Editora Doyen Ltda. – ME
Rua Ébano Pereira, 11, conj. 1203, Curitiba/PR, 80.410-240

www.editoravoo.com.br

PREFÁCIO

Profundamente rico em significado, este é um livro muito importante em inumeráveis sentidos, tanto em relação às pesquisas pioneiras, insights, diretrizes e sugestões que fornece quanto às questões e aos problemas essenciais que levanta. Um livro que está, sem dúvida, na vanguarda de um tipo de estudo que vemos cada vez mais: a preocupação com as mudanças extremamente profundas na consciência, na cultura e nos sistemas sociais que estão surgindo de forma crescente neste momento da evolução humana (e, deveras, cósmica). Frederic Laloux trabalha focando especificamente nos valores, práticas e estruturas organizacionais – grandes e pequenas – que parecem ser conduzidas por esta extraordinária transformação de consciência que ocorre pelo mundo. Ele oferece uma descrição bem detalhada e prática – equivalente a um manual – para pessoas que percebem o paradigma gerencial atual como profundamente limitador, desejam trazer mais consciência ao modo como gerimos as organizações, mas ainda se perguntam como isso seria possível e o que fazer.

O livro é altamente prático, mas não se engane: ele é solidamente fundamentado nas teorias evolutiva e de desenvolvimento. Estudos que descrevem as transformações mais amplas de consciência, não somente organizacionais, mas da sociedade, têm surgido por pelo menos três décadas, remetendo a trabalhos pioneiros como *The Aquarian Conspiracy*, *The Turning Point*, *The Greening of America* e assim por diante. Mas há uma principal e realmente profunda diferença: estudos de desenvolvimento continuam a indicar, com crescente certeza, que aquilo geralmente considerado como a única grande transformação em consciência e cultura nas últimas quatro ou cinco décadas contém, na verdade, duas grandes transformações surgidas sucessivamente e conhecidas de formas diversificadas, como pluralista e integral, individualista e autônoma, relativista e sistêmica, HumanBond e Flexflow, Verde e *Teal*, ordem 4.5 e ordem 5.0, entre outras. E, como esses estudiosos estão concluindo, estas duas transformações são simplesmente as duas últimas de uma longa linha de evoluções de consciência que, modificando ligeiramente os termos de Jean Gebser, por exemplo, são chamadas de Arcaico, Mágico (Tribal), Mítico (Tradicional), Racional (Moderno), Pluralista (Pós-Moderno) e Integral (Pós-Pós-Moderno).

Cada uma dessas etapas de desenvolvimento atingiu a humanidade como um todo e se repete, de forma essencialmente básica, nos indivíduos de hoje com todos iniciando na primeira etapa e prosseguindo até o nível médio de desenvolvimento em sua cultura (com alguns níveis individuais mais baixos, outros mais altos). Cada uma dessas etapas gerais possui diferentes conjuntos de valores, necessidades, motivações, morais, visões de mundo, estruturas do ego, tipos societários, redes culturais, e outras características fundamentais. As duas transformações básicas a que me referi acima são as duas últimas na série: a etapa Pluralista, surgida nos anos 1960, quando marcou o início do Pós-Modernismo, e mais recentemente (e ainda muito mais rara) a etapa Integral, emergindo e demarcando o início de uma nova fase – ou do que possa vir a ser – além do Pós-Modernismo e seus princípios básicos.

A diferença profunda a que faço alusão é a de que livros mais recentes apresentam a transformação social vista de uma perspectiva Pós-Moderna e possuem uma visão bastante simplista da evolução humana. Já o livro de Laloux nos fala de uma perspectiva Integral e está fundamentado num sofisticado entendimento das teorias evolutiva e de desenvolvimento, e o que é denominado na teoria Integral de AQAL – *all quadrants, all levels* (todos os quadrantes, todos os níveis).

O Pós-Modernismo, como o nome sugere, é a fase (em muitos casos, fortemente criticada) do desenvolvimento humano que se seguiu ao Modernismo, a qual começou no Ocidente com a Renascença e então floresceu plenamente com o Iluminismo – a "Era da Razão e Revolução". O que a modernidade Iluminista trouxe foi um movimento além da era de desenvolvimento anterior Mítico, religiosa, tradicional – quando a Bíblia era a única fonte de literatura e incontestada verdade; a humanidade possuía um, e unicamente um, salvador; e "ninguém alcançava a salvação, senão pela Igreja Mãe", cujos dogmas entregavam a verdade em todos os aspectos: artísticos, normativos, científicos ou religiosos. Com o Iluminismo, a democracia representativa substituiu a monarquia; a liberdade substituiu a escravidão (num período de 100 anos, aproximadamente entre 1770 e 1870, toda a sociedade industrial no planeta proibiu a escravidão, na primeira vez que isso aconteceu em algum tipo de sociedade em toda a história da humanidade); as ciências experimentais modernas substituíram as religiões míticas reveladoras (como fonte de graves verdades); e

o que Weber chamou de “a diferenciação das esferas de valores” (a diferenciação da arte, da moral e da ciência, para que cada um siga a sua própria lógica e as suas próprias verdades fora dos dogmas da Igreja; enquanto eclesiásticos se recusavam a sequer olhar através do telescópio de Galileu, pesquisadores às centenas, eventualmente aos milhares, começaram a fazê-lo, com uma explosão de tudo o que agora é referido como “ciências modernas” – geologia, física, química, biologia, psicologia, sociologia).

As ciências modernas foram tão bem-sucedidas que outros domínios importantes da existência e do conhecimento humano – do artístico ao moral – começaram a ser invadidos e colonizados pelo cientificismo (a crença de que a ciência, e somente a ciência, pode fornecer qualquer verdade valiosa). A “dignidade da modernidade” (a diferenciação das esferas de valor) logo entrou em colapso no “desastre da modernidade” (a dissociação das esferas de valor), resultando no que Weber conhecidamente chamou de “universo desencantado”.

Tal foi o estado das coisas por 300 anos – uma mistura de grandes avanços e descobertas impressionantes na arena científica, acompanhados de um reducionismo e materialismo científico – que todos os outros campos e áreas se tornaram extintos, ultrapassados, infantis, arcaicos. O “Darwinismo Social” – a noção de sobrevivência do mais apto aplicada a todos os aspectos da existência humana – começou a invadir insidiosamente todas as ciências humanas, ética e política, incluindo os dois novos principais sistemas econômicos, capitalismo e socialismo. O materialismo científico – a ideia de que todo fenômeno no universo (incluindo a consciência, a cultura e a criatividade) poderia ser reduzido a átomos materiais e suas interações, e conhecido apenas por métodos científicos – e a política liberal que, em geral, acompanhou tal crença, prepararam o terreno para os próximos três séculos.

Até os anos 1960, quando não somente o reinado do materialismo científico foi desafiado (como sendo em grande parte uma construção cultural e não um acesso divino a verdades universais), mas também todas as indignidades remanescentes da era Mítico-religiosa (algumas das quais abordadas pelo Modernismo e outras, exacerbadas por ele, como a opressão às mulheres e a outras minorias, a espoliação tóxica da natureza e do meio ambiente, a desigualdade na aplicação de direitos civis, o reinado geral do próprio materialismo), todos foram agressivamente atacados e tentaram ser remediados

pelo Pós-Modernismo. O que os desenvolvimentistas descobriram sobre este novo momento é que ele foi conduzido, em grande medida, pelo surgimento de uma nova e mais desenvolvida etapa do desdobramento humano (várias vezes referida como pluralista, individualista, relativista, pós-moderna). Isso não quer dizer que tudo o que o Pós-Modernismo proferiu, portanto, foi verdadeiro, mas que apenas se baseou num modo de pensar mais complexo, sofisticado, inclusivo e com mais perspectivas do que a típica estrutura formal racional da era Moderna (e a etapa Moderna do desenvolvimento na esfera individual de hoje).

Essa nova etapa de desenvolvimento, mais inclusiva, conduziu a uma primeira onda de livros, sustentando que "existe hoje em andamento um novo paradigma e uma substantiva transformação da consciência". Esses livros, que começaram a surgir nas décadas de 1970 e 1980 (alguns já mencionados por mim), possuíam normalmente um claro diagrama com duas colunas: uma com o "Velho Paradigma", que era "divisivo-analítico", "Cartesiano-Newtoniano", "intelectual-abstrato", "fragmentado", "masculino", e o qual foi literalmente a causa de todos os problemas da humanidade, desde a guerra nuclear até a cárie dentária, e a outra coluna, com o "Novo Paradigma", que era "orgânico", "holístico", "sistêmico", "inclusivo" e "feminino", que foi a fonte de uma salvação radical e de liberdade paradisíaca de praticamente todos os males da nossa existência. Além disso, essas duas escolhas – o velho paradigma e o novo paradigma – eram, basicamente, as únicas que a humanidade possuía. Os estágios anteriores (Tribal, por exemplo) eram, simplesmente, versões anteriores do novo paradigma, o qual foi reprimido e destruído pela versão Moderna agressiva do velho paradigma.

Em grande medida, esses livros foram escritos por *baby boomers* que documentavam a transformação que haviam acabado de vivenciar – especificamente quando, ao que restava dos paradigmas Mágico, Mítico e Racional ainda em existência em graus variados, foi adicionada a possibilidade do recém-emergente paradigma Pós-Racional ou Pós-Moderno, ao qual os *baby boomers* foram a primeira grande geração a ter acesso (hoje, nas culturas ocidentais, a etapa Pluralista/Pós-Moderna constitui 20% da população, com 30% a 40% ainda Moderna/Racional, 40% a 50% Mítica e 10% Mágica).

Todos esses livros prévios tiveram muitos pontos em comum. Ao dividir as escolhas humanas entre somente duas opções – velho e novo paradigmas –, eles culparam os paradigmas Moderno e Iluminista por todos os males da humanidade,

distorcendo seriamente a situação atual, em que a maioria dos grandes problemas culturais enfrentados pela humanidade é resultado da estrutura Mítico-literal – de "etnias escolhidas" a opressão feminina, escravidão, maioria das campanhas de guerra, destruição ambiental. Em alguns casos, tecnologias Modernas foram acrescentadas a essas motivações Míticas, tornando-as ainda mais mortíferas (por exemplo, Auschwitz – que não foi produzido pela moral *globocêntrica* Moderna, a qual trata todas as pessoas de forma justa independentemente de raça, cor, sexo ou credo, mas pelo *etnocentrismo* Mítico, que acredita na exclusão de infiéis e na inclusão de "pessoas escolhidas", e que os infiéis, desalmados, podem ser assassinados ou mortos – e o *jihad* – que de uma forma ou de outra, da conversão missionária às cruzadas, é a ordem do dia). Em muitos casos, o Modernismo estava no processo de encerrar esses insultos etnocêntricos Míticos (como a escravidão, numa atitude Moderna específica de *tolerância*, valor anteriormente bastante raro), mas o Pós-Modernismo culpou o Modernismo (e os valores Iluministas racionais) por tudo isso, piorando a situação.

Por outro lado, o Pós-Modernismo, com suas próprias perspectivas, trouxe não apenas avanços nas ciências, mas deu a mesma ênfase, em tese, a todas as outras disciplinas (em alguns momentos, extrapolando e alegando que nenhuma verdade era possível, apenas várias interpretações e por isso, é claro, todas as disciplinas deveriam ser incluídas). Assim, em sua ânsia por direitos civis, ambientais, LGBT e para os deficientes, a construção de uma moral elevada mais desenvolvida, minimamente possível, emergiu claramente no primeiro plano. Foram esses avanços que todos os livros sobre o "novo paradigma" estavam comemorando. Quem pode culpá-los por se deixarem levar, acreditando que todo o mundo estava indo para esta fase Pluralista, este "novo paradigma", em vez de verem que aquela fase foi simplesmente a quarta ou a quinta principal transformação na história da humanidade e que iria apenas tomar seu lugar ao lado das outras sem substituí-las completamente? Ainda compartilhava muitas características com as fases precedentes – todas das quais, juntas, Maslow diria que eram conduzidas por "necessidades especiais" e os seguidores de Clare Grave chamariam de "primeiro nível".

Todavia, estudiosos da teoria do desenvolvimento da época começaram a notar algo que, de início, os deixaram perplexos e, depois, completamente surpresos: entre aqueles que se desenvolveram para a etapa Pós-

Moderna/Pluralista, um percentual pequeno (2% ou 3%) começou a apresentar características que eram, literalmente, sem precedentes na história humana. Graves chamou o surgimento deste ainda mais novo nível de "monumental salto de significado", também referido por Maslow como o surgimento dos "Valores do Ser". No ponto em que todas as etapas prévias (Mágica, Mítica, Racional e Pluralista) operaram por sensação de falta, escassez e deficiência, esta nova etapa – que vários pesquisadores começaram a chamar de "integrada", "integral", "autônoma", "segundo nível", "inclusiva", "sistêmica" – opera por uma sensação de abundância radical, como se estivesse transbordando de bondade, verdade e beleza. Era como se alguém tivesse colocado um bilhão de dólares nesta conta psicológica e tudo o que se quisesse fazer fosse compartilhar tamanha abundância.

E havia algo mais. Enquanto todas as etapas de primeiro nível sentiam que suas verdades e valores eram as únicas verdades e valores na existência – todas as outras eram enganos, erros, infantilidades, ou simplesmente estupidez –, esta nova etapa Integral de alguma maneira intuiu que todas as estruturas de valor prévias eram verdadeiras e importantes em sua própria maneira, que todas tinham algo a oferecer, que todas eram "verdadeiras, porém parciais". E, desta forma, mesmo com a etapa Pós-Moderna/Pluralista querendo se ver como "totalmente inclusiva", ela ainda abominava essencialmente os valores Racionais e Míticos. Entretanto, a etapa Integral os incluiu e os abraçou, criando espaço para eles em sua visão de mundo. Foi o surgimento, pela primeira vez na história, de um nível de consciência humana verdadeiramente inclusivo e que não marginaliza. O que, de fato, mudaria tudo.

Lentamente, mas com velocidade crescente, toda uma segunda geração de livros do "novo paradigma" começou a surgir. Livros estes que incluíam os primeiros autores pioneiros James Mark Baldwin e Jean Gebser, mas em seguida, mais recentemente, livros de filósofos, psicólogos e teólogos como Jürgen Habermas, Abe Maslow, Bede Griffiths, Wayne Teasdale, Allan Combs, e meu próprio trabalho, que mal conseguiram começar a abordar o tema. Ao contrário da primeira onda dos livros do novo paradigma, esta segunda onda possuía um componente psicológico mais sofisticado, incluindo pelo menos quatro ou cinco etapas de desenvolvimento, algumas vezes nove ou dez (mas certamente mais de duas, o "velho" e "novo paradigma", como a onda anterior tinha) e, somados a

todos esses níveis, uma série de linhas de desenvolvimento, ou inteligências múltiplas, que se moviam entre os níveis (como a inteligência cognitiva, inteligência emocional, inteligência moral, inteligência sinestésica, inteligência espiritual, e assim por diante). Eles também encontraram espaço para uma integração de ciência e espiritualidade – não reduzindo um ao outro (nem vendo toda a espiritualidade como explicável por mecanismos quânticos ou neuroplasticidade cerebral; nem vendo toda a ciência redutível a um terreno místico; mas ambos, ciência e espiritualidade, sendo irredutíveis domínios de grande importância). E todos eles viram a primeira onda de livros do "novo paradigma" descrevendo essencialmente a etapa Pós-Moderna/Pluralista, e não uma etapa Integral/Sistêmica genuína.

O livro de Frederic Laloux pertence claramente a esta segunda onda de livros. Mas essa não é sua principal relevância. Nós temos visto, na última ou nas duas últimas décadas, livros focalizando cada vez mais os negócios e algum tipo de "novo paradigma" (a maioria ainda são livros da primeira onda, mas alguns da segunda também). Porém, mais do que qualquer outro livro que eu conheça, o trabalho de Laloux cobre todos os quadrantes (explicados adiante), ao menos cinco níveis de consciência e cultura, várias linhas ou inteligências múltiplas e vários tipos de estruturas organizacionais, passando do Mágico ao Mítico, ao Racional, ao Pluralista, ao Integral – com ênfase, é claro, nesta última e emergente etapa, além de descrever de forma sofisticada e bastante detalhada as organizações empresariais que parecem ter sido construídas em torno de características de nível Integral, incluindo visões de mundo individuais, valores culturais, comportamentos (individuais e coletivos) e estruturas, processos e práticas sociais. Isso torna este trabalho verdadeiramente pioneiro.

Uma breve explicação sobre "quadrantes, níveis e linhas" talvez seja conveniente. Como Laloux aponta, esses aspectos técnicos são tirados da minha própria Teoria Integral, que tal como o resultado de uma pesquisa intercultural ao longo de centenas de culturas pré-modernas, modernas e pós-modernas e os vários mapas da consciência e cultura humana que elas oferecem, surge com o que pode ser pensado como um "Mapa Abrangente" da composição humana, partindo por colocar juntos todos os mapas conhecidos na mesa e, então, usar cada um para preencher qualquer lacuna que houver nos outros, resultando num mapa abrangente e genuinamente inclusivo das dimensões básicas, níveis e linhas que

são os principais potenciais de todos os seres humanos. Existem cinco dimensões básicas nesta estrutura – quadrantes, níveis de desenvolvimento, linhas de desenvolvimento, estados de consciência e tipos.

Quadrantes referem-se a quatro principais perspectivas a partir das quais qualquer fenômeno pode ser analisado: o interior e o exterior no individual e no coletivo. Estes podem ser indicados introdutoriamente pelos pronomes frequentemente usados para descrevê-los: o interior do individual é um espaço "eu" (e inclui todos os pensamentos subjetivos, emoções, ideias, visões e experiências que você provavelmente tem em sua introspecção); o interior do coletivo é um espaço "nós" (ou os valores compartilhados intersubjetivos, semânticas, normas, ética e entendimentos que qualquer grupo possui – suas "culturas" e "subculturas"); o exterior do individual é um espaço "ele" (e inclui todos os fatos "objetivos" ou "científicos" e dados sobre seu organismo individual – um sistema límbico, dois pulmões, dois rins, um coração, um tanto de dopamina, um tanto de serotonina, um tanto de glicose, e assim por diante – e inclui não somente ingredientes "objetivos", mas também comportamentos); e o exterior do coletivo, que é um espaço "eles" (e inclui todos os sistemas interobjetivos, processos, sintaxes, regras, relações externas, modos tecnoeconômicos, sistemas ecológicos, práticas sociais, e assim por diante).

Não somente seres humanos, mas todas as suas atividades, disciplinas e organizações podem ser analisadas através dessas lentes quatro-quadrantes, e os resultados são sempre reveladores. De acordo com a Teoria Integral, toda descrição compreensiva de qualquer coisa requer uma análise de todas essas perspectivas – as perspectivas de primeira pessoa ("eu"), segunda pessoa ("você" e "nós") e terceira pessoa ("ele" e "eles"). A maioria das disciplinas humanas reconhece somente um ou dois desses quadrantes e ignora ou nega qualquer existência real dos outros. Portanto, nos estudos de consciência, por exemplo, o campo é equilibradamente dividido entre aqueles que acreditam que consciência é somente o produto do Canto Superior Direito ou processo objetivo "ele" (o cérebro humano e suas atividades); enquanto a outra metade do campo acredita que a própria consciência (o Canto Superior Esquerdo ou espaço subjetivo "eu") é primária, e todos os objetos (como o cérebro) surgem neste campo de consciência. A Teoria Integral sustenta que as duas visões são corretas; isto é, ambos os quadrantes (e os outros dois quadrantes) aparecem juntos

simultaneamente e influenciam mutuamente uns aos outros como aspectos correlativos do Todo. Tentar reduzir todos os quadrantes a apenas um é "absolutismo do quadrante", uma forma deplorável de reducionismo que obscurece muito mais do que esclarece; enquanto notar todos os quadrantes aparecendo simultaneamente e "tetraevoluir" emite uma luz enorme sobre problemas perpetuamente intrigantes (do problema corpo/mente à relação da ciência e da espiritualidade até o mecanismo da evolução em si).

Laloux inclui cuidadosamente todos os quatro quadrantes e uma descrição detalhada de cada um, tal como aparecem em diferentes tipos de organizações, focalizando novamente na pioneira etapa Integral. Como ele diz: "O modelo quatro-quadrantes mostra o quão profundamente estão entrelaçadas as mentalidades [Canto Superior Esquerdo ou 'eu'], a cultura [Canto Inferior Esquerdo ou 'nós'], os comportamentos [Canto Superior Direito ou 'ele'], e os sistemas [Canto Inferior Direito ou 'eles']. Uma mudança em qualquer dimensão irá repercutir sobre as outras". Ele continua e destaca que as teorias organizacionais Mítica e Moderna focam em "difíceis" fatos da perspectiva exterior (os dois quadrantes Direitos), e o Pós-Modernismo introduz uma perspectiva interior de mentalidades e cultura (os dois quadrantes Esquerdos) – embora frequentemente exagerando, como o Pós-Modernismo fez em geral, ao afirmar que somente a cultura era importante. Somente organizações Integrais incluem deliberada e conscientemente todos os quatro quadrantes (como o próprio livro de Laloux, que é um dos muito poucos a incluir todos os quatro quadrantes em suas pesquisas). Muitos escritores Integrais, apesar de conscientes de todos os quadrantes, concentram-se nos quadrantes Esquerdos de níveis de consciência e visões de mundo e deixam de lado os quadrantes da Direita, dos comportamentos, processos e práticas necessários para ajudar no surgimento das perspectivas Integrais das dimensões dos quadrantes da Esquerda. Laloux ressalta, por exemplo, que a cultura organizacional Integral (Canto Inferior Esquerdo ou "nós") é promovida particularmente pela mentoria Integral daqueles na organização com autoridade moral (dos quadrantes Superiores), e por estruturas, processos e práticas de apoio (quadrante inferior Direito ou "eles").

Quanto aos níveis e linhas, Laloux afirma que: "Em suas explorações, [diversos pesquisadores] estabeleceram com consistência que a humanidade evolui em etapas. Nosso conhecimento atual sobre as etapas do desenvolvimento

humano é extremamente robusto. Dois pensadores em particular – Ken Wilber e Jenny Wade – fizeram um trabalho notável, comparando e contrastando todos os principais modelos de etapas, e descobriram forte convergência. [...] A maneira como eu retrato as etapas são, em sua maioria, apropriadas das metanálises de Wade e Wilber, tocando resumidamente em diferentes facetas de cada etapa – a visão de mundo, as necessidades, o desenvolvimento cognitivo, o desenvolvimento moral".

Laloux nos convida a ser extremamente cuidadosos quanto ao nosso entendimento de "uma etapa". Como Howard Gardner tornou popular, e virtualmente todos os desenvolvimentistas concordam, não há somente uma linha de desenvolvimento com suas etapas e níveis, mas múltiplas linhas ou múltiplas inteligências, e cada uma dessas linhas é bem diferente, com características e estruturas de etapas distintas. O mais interessante, porém, é que, apesar de as várias linhas serem bem diferentes, todas elas se desenvolvem a partir dos mesmos níveis de consciência. Por enquanto, vamos simplesmente enumerar os níveis ou, como a Teoria Integral costuma fazer, você pode nomeá-las por cores (por exemplo, Vermelho, Laranja ou Verde). Mas digamos que há, neste exemplo, sete principais níveis de desenvolvimento nas quais movem, por exemplo, uma dúzia de diferentes linhas de desenvolvimento (cognitiva, emocional, moral, valores, necessidades e espiritualidade, entre outras). Como cada linha – seja cognitiva, moral, emocional – evolui passando por cada um dos níveis, podemos falar então sobre cognição Vermelha, moral Vermelha, valores Vermelhos (Vermelho sendo nível 3). Contudo, alguém na cognição Laranja (nível 5) pode estar num desenvolvimento moral convencional Vermelho (nível 3). Portanto, é perigoso falar sobre níveis sem as linhas.

Todas as inteligências múltiplas na humanidade se desenvolvem por meio de hierarquias de atualização. A cognição, por exemplo, passa da inteligência sensório-motora para imagens, símbolos, conceitos, esquemas, regras, metarregras e, então, redes sistêmicas. Este é um ponto que vale a pena enfatizar porque o livro de Laloux nos mostra que as organizações que operam na etapa Integral (*Teal*) já não funcionam mais com hierarquias dominadoras: atualmente, nas organizações, as relações chefe-subordinados são generalizadas. Mas a ausência da hierarquia dominadora não é o mesmo que a ausência de qualquer hierarquia. Mesmo se olharmos para o trabalho de Grave, por exemplo, uma das

principais características que definem a etapa Integral (*Teal*) é o retorno das hierarquias aninhadas, após sua remoção quase completa no pluralismo Pós-Moderno Verde. (Os Pós-Modernistas falharam totalmente na distinção entre hierarquias dominadoras, que são realmente desagradáveis, e hierarquias de atualização, que são a forma primária de crescimento natural, desenvolvimento e evolução no mundo – dos átomos às moléculas, às células, ao organismo, por exemplo. Os Pós-Modernistas abrem mão de todas as hierarquias como sendo absoluta maldade. Esta é uma característica da etapa Pluralista igualitária e é um dos seus lados sombrios).

Mas com o surgimento da etapa Integral (*Teal*), as hierarquias estão por todo o lado – literalmente, em todos os lugares. Como as obras de Elliott Jacques demonstraram empiricamente, da maneira como a maior parte das organizações estão estruturadas, aqueles que estão nos níveis mais baixos dessa hierarquia costumam trabalhar no chão ou linha de montagem; os dos níveis intermediários trabalham principalmente na gestão intermediária; e aqueles dos níveis superiores trabalham no gerenciamento superior (incluindo CEO, CFO, COO). O que essas novas organizações fazem é mover todos esses níveis – toda a hierarquia em si – para equipes de 10 a 15 pessoas usualmente. Qualquer pessoa, em qualquer equipe, pode tomar literalmente qualquer decisão para a companhia – e, de fato, todas as principais decisões nas organizações são feitas pelos membros de equipe –, incluindo vendas, marketing, contratação e recrutamento, pesquisa e desenvolvimento, decisões salariais, demissões, funções de RH, compras de equipamentos, relações com a comunidade, e assim por diante. Isso torna cada equipe, e cada pessoa da equipe, muito mais Integral – eles podem operar em qualquer nível hierárquico que são capazes, desde que consultem aqueles que serão afetados pela decisão (embora não tenham que seguir o conselho), quando anteriormente eles haviam sido restringidos por seus lugares na pirâmide. Uma das grandes descobertas da obra de Laloux é que hierarquias de atualização podem florescer quando as hierarquias dominantes são removidas. Uma companhia de 500 indivíduos, portanto, possui não um, mas 500 CEOs, entre os quais qualquer um pode ter uma ideia inovadora e ser capaz de implementá-la, uma verdadeira jogada de autogestão que é uma das principais razões para o surpreendente sucesso de tantas dessas organizações. O que acontece com a administração intermediária e com grande parte da superior? Geralmente não

existem mais. Elas foram realocadas.

Este trabalho, como eu disse, é uma das obras mais importantes em toda a segunda onda dos livros de "novo paradigma". Laloux é o primeiro a admitir que nós não sabemos se todas as características, processos e práticas que ele descreve acabarão determinando a estrutura e a forma que organizações Integrais (*Teal*) tomarão. Mas essa pesquisa merece ser levada a sério por todos aqueles que estudam organizações e desenvolvimento organizacional, seja de forma Integral ou convencional. Em termos de sofisticação de AQAL (todos os quadrantes, todos os níveis), simplesmente não há nada como ele no mercado. Meus parabéns a Frederic Laloux por uma dissertação espetacular. Que ele ajude muitos leitores a se motivarem para criar empresas, escolas, hospitais ou organizações sem fins lucrativos inspiradas por esta onda de consciência que está começando a transformar o mundo.

Ken Wilber
Denver, Colorado
Outono de 2013

O SURGIMENTO DE UM NOVO MODELO ORGANIZACIONAL

> *Você nunca muda as coisas lutando contra o que já existe. Para mudar alguma coisa, construa um novo modelo que faça com que o modelo atual se torne obsoleto.*
>
> Richard Buckminster Fuller

Aristóteles, o grande filósofo e cientista grego, proclamou num tratado escrito em 350 a.C. que as mulheres teriam menos dentes do que os homens.[1] Hoje sabemos que isso é uma tolice. Mas por quase dois mil anos ela foi aceita como verdade no mundo ocidental. Até que um dia, então, alguém teve a mais revolucionária das ideias: *vamos contar!*

O método científico – formular uma hipótese e depois testá-la – está tão profundamente arraigado em nosso pensamento que achamos difícil conceber que as pessoas inteligentes confiem cegamente numa autoridade e não coloquem as suposições em teste. Poderíamos ser perdoados por pensar que, talvez, as pessoas simplesmente não fossem tão inteligentes naquela época. Mas, antes de julgá-las com muita dureza, vamos nos perguntar: as gerações futuras também se divertirão ao pensar sobre nós? Poderíamos também ser reféns de uma maneira simplista de entender o mundo?

Há motivos para acreditar que possamos ser. Por exemplo, deixe-me fazer uma pergunta simples: quantos cérebros possui um ser humano? Imagino que sua resposta seja "um" (ou, caso você suspeite de que esta é uma pergunta capciosa, poderia ser "dois", os cérebros direito e esquerdo). Nosso conhecimento atual é de que temos três: há, naturalmente, o grande cérebro em nossa cabeça; há também um pequeno cérebro em nosso coração e outro em nosso intestino. Os

dois últimos são comparativamente muito menores[2], mas mesmo assim são sistemas nervosos totalmente autônomos.

Aqui é onde fica interessante: os cérebros no coração e no intestino foram descobertos apenas recentemente, apesar de que, sob o ponto de vista tecnológico, eles poderiam ter sido identificados há muito tempo. Tudo o que precisamos para vê-los é de um cadáver, uma faca e um microscópio básico. Na verdade, o cérebro no intestino foi descoberto há muito tempo, na década de 1860, por um médico alemão chamado Auerbach. Sua descoberta foi refinada, posteriormente, por dois colegas ingleses, Bayliss e Starling. E, então, algo extraordinário aconteceu. As rodas médicas de alguma forma esqueceram o cérebro no intestino. Por um século, eles o perderam completamente de vista! Foi redescoberto apenas no final dos anos 1990, por Michael Gerson, um neurocientista americano, junto com outros.

Como os médicos podem esquecer a existência de um cérebro? Eu acredito que isso tem a ver com o sistema de crenças dos nossos tempos: numa visão de mundo hierárquica, só há lugar para apenas um cérebro no comando, assim como deve haver um único chefe na cabeça de cada organização. Embora a linguagem popular use há muito tempo a expressão “sei de cor” (saber pelo coração) e “intuição que vem de dentro”, considerar a hipótese de três cérebros autônomos trabalhando lado a lado pode ser algo impossível se acreditarmos que o mundo precisa de hierarquias claras para funcionar. Coincidência ou não, a verdade é que só descobrimos (ou redescobrimos) os outros dois cérebros no momento em que a Internet se tornou uma força dominante em nossas vidas. A era da Internet precipitou uma nova visão de mundo – capaz de contemplar a possibilidade da inteligência distribuída, em vez da hierarquia de cima para baixo. Com essa visão de mundo é que podemos conceber a ideia de que temos mais de um cérebro e, mais ainda, de que eles podem trabalhar juntos como inteligência compartilhada.

Hoje, não podemos entender como as pessoas da Idade Média acreditavam no que Aristóteles dizia sobre as mulheres terem menos dentes do que os homens. E, no entanto, parece que continuamos sendo prisioneiros dos nossos pensamentos, tanto quanto eles eram. Os cientistas modernos negligenciaram olhar cuidadosamente através do microscópio porque “só pode haver um cérebro”, assim como os contemporâneos de Galileu se recusaram a olhar através do telescópio, porque era impensável que nosso planeta, formado por Deus, fosse

qualquer outra coisa que não o centro do Universo.

Os limites dos nossos modelos organizacionais atuais

Meu interesse é em organizações e colaboração, não em medicina ou astronomia. Mas a questão conceitual é a mesma: pode ser que nossa visão de mundo atual limite a maneira como pensamos em organizações? Podemos inventar uma maneira mais poderosa, mais emotiva, mais significativa de trabalhar em conjunto, se apenas mudarmos nosso sistema de crenças?

Em muitos aspectos, esta é uma pergunta estranha e quase ingrata de se fazer. Por milhares e milhares de anos, as pessoas viveram à beira da fome e com medo de pragas, sempre à mercê de uma seca ou de uma simples gripe. Então, de repente, quase do nada, a modernidade nos trouxe riqueza, saúde e expectativa de vida sem precedentes nos últimos dois séculos. E todo esse progresso extraordinário não veio de indivíduos agindo sozinhos, mas de pessoas que colaboraram em organizações:

- As grandes e pequenas empresas nas nossas economias de livre mercado criaram riqueza jamais vista no mundo ocidental, e elas estão atualmente tirando milhões de pessoas da pobreza na Índia, China, África e em outros lugares. Nós construímos cadeias de fornecimento incrivelmente intrincadas, que cada vez mais ligam seres humanos em relacionamentos que, sem dúvida, fazem mais pela paz entre as nações do que qualquer arranjo político jamais fez.

- Uma densa rede de organizações – centros de pesquisa, empresas farmacêuticas, hospitais, escolas médicas, empresas de seguros de saúde – tem resultado num sistema médico altamente sofisticado que teria sido impensável um século atrás. Ao longo do século passado, esta rede contribuiu para o aumento de quase ٢٠ anos de expectativa de vida, em média, para um indivíduo nos Estados Unidos. A mortalidade infantil foi reduzida em 90% e a mortalidade materna em 99%. Antigos flagelos como poliomielite, lepra, varíola e tuberculose são, em sua maioria, parte dos livros de história, mesmo nos países mais pobres do mundo.
- No campo da educação, uma rede de escolas – creches, escolas de ensino fundamental e médio, faculdades e pós-graduação – tem estendido a educação, que há tempos era privilégio de muito poucos, para milhões de crianças e jovens. Nunca antes na história da humanidade existiu sistemas de educação pública gratuitos e disponíveis para cada criança. Os altos níveis de alfabetização que atingimos, ainda que hoje os desprezemos, não têm precedentes na história.
- Em todo o mundo, o setor sem fins lucrativos tem crescido de forma espetacular por várias décadas, criando postos de trabalho em um ritmo mais acelerado do que as empresas com fins lucrativos. Um número cada vez maior de pessoas doa tempo, energia e dinheiro em busca de propósitos que são importantes para eles e para o mundo.

As organizações modernas têm trazido um progresso sensacional para a humanidade em menos de dois séculos – um piscar de olhos na linha de tempo da nossa espécie. Nenhum dos recentes avanços na história humana teria sido possível sem as organizações como veículos para a colaboração humana.

Instintivamente, nós sabemos que a gestão está desatualizada. Sabemos que seus rituais e rotinas parecem levemente ridículos no raiar do século 21. Por isso as tirinhas do cartum Dilbert ou um episódio de The Office *soam familiares e vergonhosos.*

Gary Hamel

E, no entanto, muitas pessoas sentem que a atual maneira de administrar organizações encontra-se no seu limite. Estamos cada vez mais desiludidos com a vida organizacional. Para as pessoas que trabalham na base das pirâmides, as pesquisas consistentemente relatam que o trabalho é muitas vezes pesado e pavoroso, sem paixão e propósito. O fato de os desenhos animados de Dilbert terem se tornado ícones diz muito sobre como as organizações podem deixar o trabalho miserável e inútil. E não é apenas na base da pirâmide. Há um segredo sujo que descobri nos quinze anos que passei consultando e treinando líderes organizacionais: a vida no topo das organizações não é muito mais gratificante. Atrás da fachada e da bravata, a vida de um líder corporativo poderoso também é um sofrimento silencioso. Sua atividade frenética é muitas vezes a cobertura perversa de um profundo senso de vazio interior. Os jogos de poder, a política e as lutas internas acabam cobrando seu pedágio a todos. Tanto no topo quanto embaixo, as organizações são, frequentemente, o campo para a busca insatisfatória dos nossos egos; local inóspito para os anseios mais profundos de nossas almas.

Este livro não é um discurso retórico sobre grandes corporações enlouquecidas pela ganância. Afinal, também as pessoas que trabalham em agências governamentais ou em organizações sem fins lucrativos raramente são as mais felizes em relação ao seu local de trabalho. Mesmo profissões vocacionadas não estão imunes à desilusão com a organização. Professores, médicos e enfermeiros estão deixando, em massa, seus campos de vocação. Nossas escolas, infelizmente, são, em sua maioria, máquinas sem alma onde alunos e professores apenas frequentam. Nós transformamos hospitais em instituições frias, burocráticas, que desapropriam os médicos e enfermeiros da sua capacidade de cuidar a partir do coração.

As questões que desencadearam a pesquisa para este livro

A nossa forma de tentar lidar com os problemas atuais das organizações muitas vezes parece piorar as coisas, não melhorar. A maioria das organizações já passou por muitas rodadas de programas de mudança, fusões, centralizações e descentralizações, novos sistemas de TI, novas definições de missão, novos

scorecards ou novos sistemas de incentivo. Parece que estamos levando ao limite a forma atual como conduzimos as organizações, e essas receitas tradicionais muitas vezes parecem ser parte do problema, não da solução.

Ansiamos por mais, por melhores maneiras de estar nas organizações. Mas isso é genuinamente possível, ou mera ilusão? Se descobrirmos que é possível criar organizações que extraiam mais do nosso potencial humano, então como seriam essas organizações? Como vamos trazê-las à vida? Essas são as questões que estão no centro deste livro.

Para mim, não são perguntas meramente acadêmicas, mas muito práticas. Um número crescente de pessoas como nós anseia por criar organizações com alma, se soubéssemos como. Muitos de nós estão convencidos de que novos tipos de empresas, escolas e hospitais são necessários. O que precisamos é acreditar que eles possam ser criados a partir de respostas a perguntas muito concretas. A pirâmide hierárquica parece ultrapassada, mas que outra estrutura poderia substituí-la? E a tomada de decisões? Todos deveriam tomar decisões significativas, não apenas alguns figurões, mas não seria isso apenas uma receita para o caos? E sobre promoções e aumentos salariais? Podemos encontrar maneiras de lidar com tais assuntos sem trazer a política para a mesa? Como podemos ter reuniões produtivas e edificantes, onde possamos falar a partir dos nossos corações e não dos nossos egos? Como podemos tornar o propósito o centro de tudo o que fazemos, e evitar o cinismo que as sonoras declarações de missão muitas vezes inspiram? Do que precisamos não é meramente uma grande visão de um novo tipo de organização. Precisamos de respostas concretas a dezenas de questões práticas como essas.

O maior perigo em tempos de turbulência não é a turbulência em si – é agir com a lógica de ontem.

Peter Drucker

Olhar sob esta perspectiva prática não nos impede de também considerar maiores implicações sociais e ambientais. Nosso modo de conduzir os negócios superou o nosso planeta. Nossas organizações contribuem, numa escala massiva, para esgotar recursos naturais, destruindo ecossistemas, modificando o clima, exaurindo reservas de água e os preciosos solos. Estamos jogando uma partida

arriscada com o futuro, apostando que o aumento da tecnologia irá curar as cicatrizes que a modernidade infligiu ao planeta. Economicamente, um modelo de crescimento com recursos finitos está destinado à falência; as recentes crises financeiras são possivelmente apenas tremores de terremotos ainda maiores que virão. É provável que não seja um exagero, mas sim uma triste realidade, que a sobrevivência de muitas espécies, ecossistemas e talvez até mesmo da raça humana dependa da nossa capacidade de passarmos para formas superiores de consciência e, a partir daí, colaborarmos com novas maneiras de restaurar nosso relacionamento com o planeta e os danos que causamos.

Organizações ao longo do curso da evolução (Parte 1)

Einstein dizia que os problemas não podem ser resolvidos com o mesmo nível de consciência que os criou em primeiro lugar. Talvez seja preciso acessar um novo estágio de consciência, uma nova visão de mundo, para reinventar as organizações humanas. Para algumas pessoas, a noção de que a sociedade pode mudar para outra visão de mundo, e de que, a partir desta, é possível criar um tipo de organização radicalmente novo, pode parecer uma ilusão. No entanto, foi precisamente isso que aconteceu várias vezes na história da humanidade, e há elementos sugerindo que outra mudança de mentalidade – e, portanto, outro modelo organizacional – pode estar logo ali.

Um grande número de estudiosos – psicólogos, filósofos e antropólogos, entre outros – dissecou a jornada da consciência humana. Eles descobriram que, ao longo de 100 mil anos da história da humanidade, passamos por uma série de estágios sucessivos. Em todas as etapas, demos um salto em nossas habilidades – cognitiva, moral e psicológica – para lidar com o mundo. Existe um aspecto importante que até agora os pesquisadores ignoraram: sempre que a humanidade se deslocou para uma nova etapa, ela inventou uma nova maneira de colaborar, um novo modelo organizacional. A primeira parte deste livro reconta esta história: como a consciência da humanidade evoluiu e como a cada passo do caminho inventamos novos modelos organizacionais. (Aqueles estágios sucessivos continuam por aí até hoje, por isso essa perspectiva histórica tem bastante a oferecer para entendermos os vários tipos de organizações e muitos dos debates atuais no campo da gestão.)

Aqui é onde as coisas se tornam particularmente intrigantes: a psicologia do desenvolvimento tem muito a dizer sobre o próximo estágio da consciência humana, em que estamos apenas começando a entrar. Esta próxima etapa envolve domesticar nosso ego e procurar maneiras de sermos mais autênticos e saudáveis. Se o passado é um guia para o futuro, então, à medida que crescermos para o próximo estágio da consciência, também desenvolveremos um modelo organizacional correspondente.

Pesquisa empírica – o que os pioneiros podem nos ensinar (Parte 2)

A segunda parte do livro descreve detalhadamente como as organizações operam nesta próxima etapa. Acontece que o futuro não está apenas no virar da esquina – já está se misturando ao presente. Durante dois anos, pesquisei organizações pioneiras que já começaram, em grande medida, a operar num novo modelo organizacional consistente com a próxima etapa do desenvolvimento humano. As perguntas que eu estava tentando responder quando comecei a pesquisar essas organizações pioneiras foram estas:

> *Com o que as organizações moldadas em torno da próxima etapa da consciência se parecem? Já é possível descrever suas estruturas, práticas, processos e culturas (em outras palavras: conceituar o modelo organizacional) em detalhes que sejam úteis para ajudar outras pessoas a criar organizações similares?*

Eu não sabia o que esperar quando me propus a identificar organizações pioneiras. Este campo está apenas emergindo; será que eu encontraria alguns bons exemplos? Ou tropeçaria em apenas algumas pequenas organizações, com pouca história para chegar a qualquer conhecimento significativo? Senti que requisitos de seleção bastante rígidos seriam necessários de qualquer forma, caso contrário, poderia não haver muito valor nas proposições que o estudo faria. Para serem incluídas nesta pesquisa, as organizações poderiam ser oriundas de qualquer área geográfica ou setor (negócios, sem fins lucrativos, educação, saúde, governo), mas precisariam empregar um *mínimo de 100 pessoas*[3] e ter operado por um período de, pelo menos, cinco anos com estruturas, práticas, processos e culturas que, substancialmente, fossem *consistentes com as características da próxima*

etapa de desenvolvimento.

Minhas preocupações se mostraram infundadas. As doze organizações que pesquisei (ver o capítulo 2.1 para uma visão geral) superaram em muito esses critérios. Muitas vêm operando estes princípios revolucionários há longo tempo, por vezes 30 ou 40 anos, e não apenas com poucos, mas com centenas e, em alguns casos, milhares de funcionários.

Outra surpresa: esperava encontrar os exemplos de casos principalmente nas profissões de serviços – saúde ou educação – cujo trabalho normalmente é vocacionado e cujo nobre propósito das organizações desses setores ajudaria as pessoas a transcender suas motivações mais egoístas. Fiquei feliz em estar errado neste ponto. Entre os pioneiros estão organizações com fins lucrativos e outras sem fins lucrativos. Existem varejistas, fabricantes, uma empresa de energia e um produtor de alimentos, bem como uma escola e um grupo de hospitais.

Também fiquei surpreso ao descobrir que essas organizações não se conheciam. Eu esperava que, ao encontrar tais pioneiros, eles conhecessem colegas com ideias semelhantes com quem pudessem trocar experiências. Em vez disso, eles geralmente ficavam encantados ao descobrir que não eram os únicos lá fora a questionar as práticas de gestão de hoje. Venho pensando, de brincadeira, sobre essas organizações como extraterrestres amigáveis de algumas séries de TV antigas, vivendo bem entre nós já por um bom tempo, dotados de superpoderes, mas isolados e irreconhecíveis. Talvez o tempo os esteja alcançando; talvez estejamos finalmente prontos para vê-los como são: não puramente tão amigáveis, mas estranhos eremitas, como pioneiros do nosso futuro coletivo.

Pesquisar estes casos envolveu dois tipos de perguntas (listadas no Apêndice 1). O primeiro tipo de perguntas se relaciona aos 45 procedimentos e processos que são comumente discutidos na pesquisa organizacional. Eles se conectam a:

- Processos organizacionais-chave, tais como estratégia, marketing, vendas, operações, orçamento e controle;
- Os principais processos de recursos humanos, incluindo recrutamento, treinamento, avaliação e remuneração; e
- Os procedimentos críticos do dia a dia, tais como reuniões, fluxos de informação e ambientes de trabalho.

Para cada uma das 45 áreas, a pesquisa procurou identificar de que forma as práticas dos pioneiros diferem – ou não – dos métodos convencionais de gestão. A abordagem foi deliberadamente ampla e aberta: dada a natureza emergente do tema, a pesquisa analisou todo o espectro de estruturas, práticas e culturas tipicamente consideradas na pesquisa organizacional, sem noções preconcebidas. Foi baseada em material disponível publicamente, documentos internos, entrevistas e visitas ao local.

Alerta de spoiler

Cada uma das organizações pioneiras é surpreendente por si própria e valeria um livro inteiro para contar sua história. Mas, é claro, como parte da pesquisa, fiquei curioso se haveria mais do que uma coleção de estudos de caso: existiriam padrões e pontos comuns que apontam para um novo modelo coerente? Os pioneiros poderiam fornecer não apenas inspiração, mas um modelo para aqueles que aspiram criar organizações com mais alma?

A resposta, claramente, é positiva. Essas organizações pioneiras não se conheceram e experimentaram por conta própria; elas trabalham em setores e locais radicalmente diferentes; algumas têm centenas, outras dezenas de milhares de funcionários. Apesar de tudo isso, elas criaram – depois de muitas tentativas e erros – estruturas e práticas surpreendentemente similares. Eu acho difícil não me entusiasmar com essa constatação. Isso significa que um modelo organizacional coerente parece estar emergindo, um que podemos descrever com muitos detalhes. Este não é um modelo teórico, não uma ideia utópica, mas uma maneira bastante concreta de administrar organizações a partir de um estágio superior de consciência. Se aceitarmos que existe uma direção para a evolução humana, então temos aqui algo bem extraordinário: o plano do futuro das organizações, o plano para o futuro do trabalho em si.

Escrevo com a plena consciência de que estamos nos primeiros dias de um fenômeno emergente. Não quero dizer que este livro oferece uma descrição definitiva e fixa desse próximo modelo organizacional. Quanto mais empresas começarem a inovar neste campo, mais pesquisadores examinarão seus diferentes ângulos, e, à medida que a sociedade como um todo evolui, mais riqueza e consistência certamente serão adicionadas a este quadro. Mas estou confiante de que, mesmo agora, temos um plano de como podemos organizar entidades de

maneira a tornar o trabalho substancialmente mais produtivo, gratificante e com um propósito definido. Líderes organizacionais que desejam criar novos tipos de organizações não precisam começar a partir de uma folha de papel em branco; eles podem se inspirar nas descrições bem concretas contidas na Parte 2 deste livro, delineando os princípios, estruturas, práticas e culturas que apoiam uma nova forma de união nas organizações.

Condições necessárias (Parte 3)

A pesquisa para este livro também forneceu insights interessantes sobre a jornada para trazer essas novas organizações à vida (com base num segundo conjunto de questões de pesquisa – veja o Apêndice 1). Quais são as condições necessárias para que este novo modelo funcione? Se você está planejando criar uma organização e quiser, desde o início, evitar o modelo antigo e começar com uma nova base, o que pode aprender dos pioneiros que já fizeram isto antes? Ou, se você lidera uma organização já existente, grande ou pequena, e considera fazer a transição para este novo paradigma, quais são boas maneiras de começar e envolver os colegas nessa jornada? Essas são algumas das questões abordadas na Parte 3 do livro.

Se quisermos superar os alarmantes problemas do nosso tempo, precisaremos de novos tipos de organizações – mais negócios com propósito, escolas mais significativas, organizações sem fins lucrativos mais produtivas. Qualquer pessoa saindo do padrão e se aventurando no novo provavelmente encontrará resistência, será chamada de idealista ou tola. A antropóloga Margaret Meade disse uma vez: “Nunca subestime o poder de algumas pessoas comprometidas a mudar o mundo. Na verdade, é a única coisa que há”. Se você é uma dessas pessoas, se você se sentir chamado a criar um ambiente de trabalho radicalmente mais significativo, com propósito e produtivo, espero que este livro lhe forneça alguma confiança extra para acreditar que pode ser feito. Que ele possa servir como um manual prático ao longo da sua jornada. Não tenho dúvidas de que o mundo está pronto e esperando por você.

---

1 “Machos têm mais dentes que fêmeas no caso de homens, ovelhas, cabras e suínos.” Aristóteles, História dos Animais, 2.3.

2 Os sistemas nervosos no coração e no intestino têm 40 milhões e 100 milhões de neurônios, respectivamente, em comparação com uma média de 85 bilhões no cérebro da cabeça.

3 Organizações menores geralmente operam com base em processos e práticas mais informais, e muitas das questões vexatórias levantadas pela hierarquia provavelmente aparecerão além deste número.

— Parte 1 —

Perspectiva histórica e do desenvolvimento

CAPÍTULO 1.1

MUDANDO PARADIGMAS: OS MODELOS ORGANIZACIONAIS DO PASSADO E DO PRESENTE

Ver não é crer; crer é ver! Você vê as coisas não como elas são, mas como você é.

Eric Butterworth

Será que é possível criar organizações livres das patologias que aparecem tão frequentemente nos ambientes de trabalho? Livres de politicagem, burocracia e rivalidade? Livres de stress e exaustão? Livres de resignação, ressentimento e apatia? Livres das exibições do topo e do trabalho penoso na base? Será que é possível reinventar as organizações, projetando um novo modelo que torne o trabalho mais produtivo, gratificante e cheio de significado? Será também possível criarmos ambientes de trabalho significativos – escolas, hospitais, negócios e organizações sem fins lucrativos – onde nossos talentos possam florescer e nossas vocações serem honradas?

Se você é o fundador ou o líder de uma organização e deseja criar um ambiente de trabalho diferente, tudo vai depender da sua resposta para essas questões. Muitas pessoas ao seu redor vão descartar essa ideia como um pensamento idealista e procurar persuadi-lo a sequer tentar. “Pessoas são pessoas”, eles dirão. “Nós temos egos, fazemos jogo político, gostamos de apontar culpados, criticar, espalhar rumores. Isso nunca vai mudar.” Quem seria capaz de argumentar contra isso? Mas, por outro lado, todos nós tivemos experiências em momentos de pico de trabalho em equipe, quando as conquistas vieram até de forma alegre e quase sem esforço. A inventividade humana não tem limites e as inovações radicais aparecem às vezes de repente, saídas de lugar algum. Quem apostaria que não temos a capacidade de inventar ambientes de

trabalho muito mais motivadores?

Então, a quais dessas vozes você deveria dar ouvidos? Será que é possível definir um caminho para além da terra da "gestão-como-sempre-fizemos", em direção a um mundo novo? Ou você quer navegar para longe da borda, por não existir nada para além do mundo que conhecemos?

Descobri parte da resposta de forma um tanto inesperada. E ela veio de um olhar não para a frente, mas para o passado. No curso da história, a humanidade por várias vezes reinventou a forma como as pessoas deveriam se reunir para trabalhar – sempre recriando um modelo organizacional infinitamente superior. E mais, esta perspectiva histórica também aponta para um novo modelo organizacional que pode estar logo ali na esquina, esperando para emergir.

A chave para esta perspectiva histórica, curiosamente, não vem do campo da história organizacional, mas, de forma mais ampla, do campo da história humana e da psicologia do desenvolvimento. Acontece que, ao longo da história, os tipos de organizações que inventamos estavam associados à cosmovisão e à consciência predominantes. Cada vez que nós, como espécie, mudamos nossa forma de pensar sobre o mundo, acabamos criando tipos mais poderosos de organizações.

Um grande número de pessoas – historiadores, antropólogos, filósofos, místicos, psicólogos e neurocientistas – se debruçou sobre essa fascinante questão: *como a humanidade evoluiu das primeiras formas de consciência humana até a complexa consciência dos tempos modernos?* (Alguns exploraram uma questão correlata: *como nós seres humanos evoluímos hoje da forma de consciência relativamente simples que temos no nascimento até a plena extensão da maturidade adulta?*)

Tais questões foram investigadas de todos os ângulos possíveis. Abraham Maslow notoriamente investigou como as necessidades humanas evoluem ao longo da jornada humana, das necessidades fisiológicas mais básicas até necessidades de autorrealização. Outros pesquisaram o desenvolvimento através das lentes das *cosmovisões* (Gebser, entre outros), *capacidades cognitivas* (Piaget), *valores* (Graves), *desenvolvimento moral* (Kohlberg, Gilligan), *identidade pessoal* (Loevinger), *espiritualidade* (Fowler), *liderança* (Cook-Greuter, Kegan, Torbert), e por aí vai.

Em suas investigações, eles encontraram consistentemente a ideia de que a

humanidade evoluiu em etapas. Nós não somos como árvores que crescem continuamente. Nós evoluímos a partir de transformações ocasionais, como uma lagarta que se torna uma borboleta ou um girino que se torna um sapo. Nosso conhecimento sobre os estágios do desenvolvimento humano é agora extremamente robusto. Dois pensadores em particular – Ken Wilber e Jenny Wade – fizeram um trabalho extraordinário em comparar e contrastar todos os principais modelos, e descobriram uma forte convergência. Cada modelo pode até olhar para um lado diferente da montanha (um olha para as necessidades, o outro, para a cognição, por exemplo), mas ainda é a mesma montanha. Eles podem dar nomes aparentemente diversos para as etapas ou, por vezes, subdividi-las ou reagrupá-las diferentemente. Mas o fenômeno subjacente é o mesmo, tal qual Fahrenheit e Celsius reconhecem – com indicadores distintos – que existe um ponto em que a água congela e outro em que evapora. Essa visão do desenvolvimento tem sido sustentada por uma sólida evidência de grandes bases de dados; acadêmicos como Jane Loevinger, Susanne Cook-Greuter, Bill Torbert e Robert Kegan testaram essa teoria das etapas com milhares e milhares de pessoas em diferentes culturas, incluindo contextos corporativos e organizacionais, entre outros.

Toda transição para um novo estágio de consciência conduziu a uma nova era na história humana. A cada conjuntura, tudo mudava: a sociedade (de bandos familiares a tribos, impérios e Estados-nação); a economia (de exploração a horticultura, agricultura e industrialização); as estruturas de poder; o papel da religião. Um aspecto, contudo, ainda não recebeu muita atenção: para cada novo estágio de consciência humana que surge também nasce uma nova habilidade de colaborar, trazendo com isso um novo modelo organizacional. As organizações como as que conhecemos hoje são simplesmente expressões da nossa visão de mundo atual, nosso estágio atual de desenvolvimento. Existiram outros modelos anteriormente e todas as evidências indicam que outros estão por vir.

Filósofos, místicos de várias sabedorias e tradições, psicólogos e neurocientistas, todos se renderam a esta que é uma questão fascinante: como a consciência humana evoluiu da época em que vivíamos nas cavernas até quem somos hoje?

Então, quais são os modelos organizacionais antigos e atuais na história

humana – e como será o próximo? Neste capítulo, vou levá-lo por um grande tour dos principais estágios do desenvolvimento da consciência humana e dos modelos organizacionais correspondentes. A forma como descrevo os estágios tomo emprestado de muitos pesquisadores, principalmente das metanálises de Wade e Wilber, abordando brevemente as diferentes facetas de cada etapa, como a visão de mundo, as necessidades, o desenvolvimento cognitivo e o moral. Refiro-me a cada estágio, e ao modelo organizacional correspondente, com um nome e uma cor. Nomear os estágios é sempre uma luta; um único adjetivo nunca conseguirá capturar toda a realidade complexa de uma etapa da consciência humana. Eu escolhi adjetivos que sinto que são os mais evocativos para cada estágio, em alguns casos, pegando emprestado um termo de uma teoria existente, em outros, criando um termo próprio. A Teoria Integral muitas vezes se refere a estágios não com um nome, mas com uma cor. Certas pessoas acham que esta codificação de cores é altamente memorizável. Por esta razão, ao longo deste livro, muitas vezes vou me referir a um estágio com a cor correspondente, o que não deve obscurecer o fato (vale ressaltar isso para evitarmos qualquer mal-entendido) de que a maneira como eu descrevo os estágios da consciência decorre de uma síntese pessoal de diferentes trabalhos de diversos estudiosos. E que, apesar de geralmente compatível, nem sempre se encaixa perfeitamente à forma como a Teoria Integral descreve os mesmos estágios.

O paradigma Reativo-Infravermelho[4]

Este é o primeiro estágio de desenvolvimento da humanidade, que abrange aproximadamente o período de 100000 a.C. a 50000 a.C., quando vivíamos em pequenos bandos familiares (alguns ainda sobrevivem em partes remotas do mundo de hoje, o que explica nosso conhecimento deste estágio). Esses bandos normalmente são formados por apenas algumas dúzias de pessoas. Quando passam desse número, as coisas começam a perder o controle, uma vez que a capacidade das pessoas de lidar com a complexidade dos relacionamentos é muito limitada nesta fase. O ego não está completamente formado; as pessoas não se percebem como inteiramente distintas dos outros ou do meio ambiente (o que faz com que alguns romanceiem sobre esse período, vendo-o como uma "felicidade pré-dualismo", ignorando a taxa extremamente alta de violência e de assassinatos nesta fase). A procura por alimentos é a base da subsistência. Este

modelo não requer divisão do trabalho (além de as mulheres assumirem a responsabilidade pelo nascimento e pela criação das crianças) e, portanto, não existe ainda nada que se assemelhe a um modelo organizacional. Na verdade, não há qualquer hierarquia dentro do grupo; nenhum ancião ou chefe que ofereça liderança.

Existem apenas alguns poucos grupos restantes que operam a partir deste paradigma no mundo de hoje. No entanto, psicólogos infantis estudam o que equivaleria a esse mesmo estágio em bebês recém-nascidos, que se relacionam com o mundo através de uma forma comparável de consciência, em que o conceito do "eu" ainda não está completamente separado da mãe e do meio ambiente.

O paradigma Mágico-Magenta[5]

Cerca de 15 mil anos atrás, e talvez mais cedo em alguns lugares do mundo, a humanidade começou a mudar para um estágio de consciência, que alguns autores chamam de "Mágico". Esse estágio corresponde à mudança dos pequenos bandos familiares para tribos de até algumas centenas de pessoas. Psicológica e cognitivamente, isso representa um grande passo na capacidade de lidar com a complexidade. Nesta fase, o "eu" é em grande medida diferenciado física e emocionalmente dos outros, mas ainda se vê muito como o centro do universo. Causa e efeito são pobremente compreendidos e, por isso, o universo está cheio de espíritos e magia: *as nuvens se movem para me seguir; o mau tempo é o castigo dos espíritos pelas minhas más ações*. Para apaziguar este mundo mágico, as tribos buscam conforto em rituais e em seguir o ancião e o xamã. As pessoas vivem principalmente no presente, com alguma mistura do passado, mas pouca projeção para o futuro. Cognitivamente, ainda não há abstração, nenhuma classificação, nenhum conceito de grandes números. A morte não é vista como particularmente real e o medo da morte é consideravelmente ausente (o que explica a persistência de altas taxas de violência e de assassinatos). As organizações ainda não existem neste estágio. A divisão de tarefas permanece extremamente limitada, embora os mais velhos detenham status especial e imponham algum grau de autoridade.

Hoje, esse estágio geralmente é experimentado por crianças com cerca de 3 meses a 2 anos de idade. Isto é, quando elas adquirem a diferenciação dos

estímulos motores (*morder o meu dedo não é o mesmo que morder o cobertor*) e a diferenciação emocional (*eu não sou a minha mãe, embora na sua presença eu me sinta magicamente seguro*). Com a educação adequada, a maioria das crianças cresce para além desse estágio.

O pardigma Impulsivo-Vermelho[6]

Historicamente, a mudança para o paradigma Impulsivo-Vermelho foi outro grande passo para a humanidade. Ela trouxe as primeiras chefaturas e os protoimpérios, aproximadamente 10 mil anos atrás. Dela também surgiram as primeiras formas de vida organizacional (às quais vou me referir como Organizações Vermelhas).

Agora, o ego está totalmente pronto e as pessoas têm um senso de si completamente distinto dos outros e do mundo. Esta percepção é, inicialmente, assustadora: pela primeira vez, a morte é real. *Se eu sou apenas uma pequena parte, separada do todo, eu posso sofrer ou morrer*. O mundo nesta fase é visto como um lugar perigoso, onde suprir as necessidades depende de sua força e resistência. A moeda do mundo é poder. *Se eu for mais poderoso do que você, posso exigir que minhas necessidades sejam supridas; se você for mais poderoso do que eu, eu me rendo, na esperança de que você cuide de mim.* O espectro emocional ainda é bastante bruto e as pessoas, muitas vezes, expressam suas demandas por meio de birras e da violência. O indivíduo é, em grande parte, ignorante em relação aos sentimentos do outro. A orientação ainda é principalmente para o presente – *eu quero isso e eu quero agora* –, mas essa impulsividade pode se estender um pouco no futuro por intermédio de estratégias descomplicadas usando poder, manipulação ou submissão. Relações causais simples, como recompensas e punições, são entendidas. O pensamento é moldado por opostos polares, o que traz uma visão de mundo em preto e branco – por exemplo, forte/fraco, meu jeito/seu jeito.

Com a distinção do ego, a diferenciação de papéis se torna possível – em outras palavras, uma divisão de trabalho significativa. Agora há um chefe e há soldados. A escravidão entra na cena em grande escala, já que as tarefas podem ser isoladas e repassadas a inimigos de tribos vizinhas que tenham sido derrotados e aprisionados. Historicamente, isso levou ao surgimento das chefias, comandando não apenas centenas, mas até milhares ou dezenas de milhares de

pessoas. O mecanismo Impulsivo-Vermelho ainda pode ser encontrado em indivíduos adultos de muitas sociedades tribais no mundo atual e em áreas menos privilegiadas de sociedades desenvolvidas, quando as circunstâncias não proporcionam condições adequadas para que as crianças se desenvolvam para além desse estágio. Todo paradigma tem um ponto-chave, um contexto no qual ele é o mais apropriado. O estágio Impulsivo-Vermelho encontra esta adequação em ambientes hostis: zonas de combate, guerras civis, estados falidos, prisões ou áreas urbanas violentas.

Organizações Vermelhas

As organizações moldadas na consciência Impulsiva-Vermelha apareceram originalmente na forma de pequenos exércitos invasores, quando as estruturas de chefatura mais poderosas se desenvolveram em protoimpérios. Elas ainda podem ser encontradas hoje na forma de gangues de rua e máfias. As Organizações Vermelhas atuais pegam emprestadas algumas ferramentas e ideias da modernidade – pense no uso de armas e da tecnologia da informação pelo crime organizado. Mas suas estruturas e práticas ainda são, em sua maior parte, moldadas pelo paradigma Impulsivo-Vermelho.

Quais são as características determinantes das Organizações Vermelhas? O que dá liga a elas é o exercício contínuo do poder nas relações interpessoais. Uma boa metáfora são as alcateias: da mesma forma que o “lobo alfa” se utiliza do poder quando precisa manter seu status dentro do grupo[7], o chefe de uma Organização Vermelha precisa demonstrar um poder esmagador e fazer com que os demais se curvem diante da sua vontade para permanecer nessa posição. No instante em que seu poder é colocado em cheque, alguém pode tentar derrubá-lo. Para garantir alguma estabilidade, o chefe se cerca de membros da família (que tendem a ser mais leais) e compra suas alianças pelo compartilhamento dos despojos. Cada membro de sua guarda mais próxima, como contrapartida, cuida das demais pessoas e as mantém na linha. De forma geral, não existe hierarquia formal e nem cargos. Por essas razões, Organizações Vermelhas não são eficientes em ganhar escala – elas raramente conseguem manter na linha aqueles que estão distantes do chefe em mais do que três ou quatro graus. Enquanto as Organizações Vermelhas podem ser extremamente poderosas (especialmente em ambientes hostis, onde estágios mais avançados de organizações tendem a ruir),

elas são intrinsecamente frágeis, devido à natureza impulsiva da forma de operar (*eu tomo aquilo que desejo*). O chefe precisa recorrer com frequência a demonstrações públicas de crueldade e punição, já que somente o medo e a submissão são capazes de evitar que a organização se desintegre. Histórias míticas sobre o poder absoluto do chefe circulam com frequência, para prevenir que soldados de base almejem um prêmio mais alto.

O foco no presente faz com que as Organizações Vermelhas sejam precárias em planejar e desenvolver estratégias, mas altamente reativas a novas ameaças e oportunidades que possam perseguir com veemência. Elas são, portanto, bem adaptadas a ambientes caóticos (como em guerras civis ou estados falidos), mas são inadequadas para atingir resultados complexos em ambientes estáveis, onde planejamento e estratégia são possíveis.

O paradigma Conformista-Âmbar[8]

Toda mudança de paradigma abre espaço para novas possibilidades e capacidades sem precedentes. Quando a consciência Conformista-Âmbar surgiu, a raça humana evoluiu de um mundo tribal de subsistência baseado na horticultura para a era da agricultura, dos Estados e civilizações, das instituições, das burocracias e das religiões organizadas. Segundo psicólogos do desenvolvimento, uma grande parcela da população adulta atual em sociedades desenvolvidas opera nesse paradigma.

No estágio Conformista-Âmbar, a realidade é percebida por um olhar newtoniano. As relações de causa e efeito são compreendidas[9], as pessoas conseguem entender a lógica do tempo linear (passado, presente, futuro) e projetar para o futuro. Este é o solo que tornou possível a agricultura emergir: cultivar exige disciplina e a previdência necessária para preservar as sementes da colheita deste ano como forma de garantir a comida do ano que vem. O adicional calórico gerado pela agricultura possibilitou alimentar uma camada de legisladores, administradores, sacerdotes, guerreiros e artesãos; e isso trouxe a mudança de chefatura para Estados e civilizações, começando a partir de 4000 a.C. na Mesopotâmia.

A consciência Conformista-Âmbar desenvolve uma percepção mais profunda acerca dos sentimentos e das perspectivas das outras pessoas. Piaget, o pioneiro da psicologia infantil, nos deu um experimento definitivo da cognição

Conformista-Âmbar. Uma bola de duas cores é colocada entre uma criança e um adulto, com o lado verde voltado para a criança e o lado vermelho voltado para o adulto. Antes do estágio Âmbar, uma criança ainda não consegue ver o mundo a partir da perspectiva do outro, e vai teimar que tanto ela quanto o adulto estão vendo uma bola verde. A partir dos 6 ou 7 anos de idade, uma criança que tenha sido criada num ambiente acolhedor terá aprendido a ver o mundo a partir da visão de uma outra pessoa e vai, corretamente, identificar que o adulto vê o lado vermelho da bola.

Psicologicamente, as consequências são enormes. Eu posso me identificar com a minha perspectiva e o meu papel e vê-los como diferentes dos seus. Também posso imaginar como os outros me veem. O meu ego e senso de valor pessoal estão agora muito baseados na opinião de outras pessoas. Eu vou buscar aprovação, aceitação e pertencimento no meu círculo social. Nesse estágio, as pessoas internalizam normas sociais e o pensamento é dominado pela necessidade da correta aparência, comportamentos e pensamentos para se enquadrar. O pensamento dualista do estágio Vermelho ainda é presente, mas a ideia individual de que tem que ser "do meu jeito ou do seu" é substituída por um senso coletivo de "nós ou eles". O egocentrismo Vermelho cede lugar ao etnocentrismo Âmbar. Ken Wilber coloca dessa forma:

> *Cuidado e preocupação são expandidos de mim para o grupo – mas não mais do que isso! Se você é membro do grupo – um membro da [...] minha mitologia, minha ideologia – então você também está "salvo". Mas se você pertence a uma cultura diferente, um grupo diferente, uma mitologia diferente, um deus diferente, então você está condenado.*[10]

No estágio Conformista-Âmbar, o antigo e impulsivo ser Vermelho é agora capaz de exercitar autodisciplina e autocontrole, não apenas em público, mas também em particular. Sociedades Âmbares têm códigos morais simples, baseados numa forma correta e bem aceita de se fazer as coisas. A visão de mundo Conformista-Âmbar é estática: há leis imutáveis que fazem um mundo correto, onde as coisas são certas ou erradas. Faça o que é certo e você será recompensado, nesta vida ou na próxima. Faça ou fale as coisas erradas e você será punido ou mesmo rejeitado do grupo – e possivelmente vai sofrer na vida após a morte. As pessoas internalizam as regras e a moralidade e se sentem culpadas ou envergonhadas quando se desviam. A autoridade para definir o que é

certo e o que é errado, agora, passa a ser ligada a um papel, em vez de uma personalidade poderosa (como era o caso no estágio Vermelho); é a túnica do sacerdote, independente de quem a esteja vestindo, que define a autoridade.

Qualquer mudança significativa de perspectiva, como a mudança do Vermelho para o Âmbar, é ao mesmo tempo libertária e assustadora. Para se sentir seguro num mundo de causalidade, tempo linear e percepção das perspectivas das outras pessoas, o ego Âmbar busca ordem, estabilidade e previsibilidade. Ele procura estabelecer o controle através de instituições e burocracias. Ele encontra refúgio em papéis e identidades estritamente definidos. Sociedades Âmbares tendem a ser altamente segmentadas, com classes sociais, sistemas de castas e diferenças de gênero rígidas como características determinantes. Uma loteria no nascimento define a qual casta você pertence. A partir daí, tudo está predeterminado para você – como se comportar, pensar, vestir, comer e com quem se casar será conforme a sua casta.

Com tantas coisas em movimento no mundo de hoje, alguns veem as certezas do Âmbar como um refúgio atraente e clamam por um retorno a um conjunto de valores morais mais definidos. Adotar essa perspectiva é ignorar a massiva desigualdade de sociedades tradicionais que são regidas por normas sociais e sexuais rígidas. Pode ser um desprazer, para dizer o mínimo, ser uma mulher, um homossexual, um intocável ou um pensador livre numa sociedade Conformista-Âmbar.

Organizações Âmbares

O advento das Organizações Âmbares trouxe principalmente dois grandes avanços: as organizações agora podem *planejar a médio e a longo prazo* e podem *criar estruturas organizacionais que são estáveis e escalonáveis*. Combine esses dois pontos e você tem organizações capazes de alcançar resultados sem precedentes, muito além do que qualquer coisa que as Organizações Vermelhas tenham sequer contemplado. Historicamente, as Organizações Âmbares são as que construíram sistemas de irrigação, pirâmides e a Grande Muralha da China. Elas comandaram os navios, os postos de troca e as plantações do mundo Colonial. A Igreja Católica foi construída sobre esse paradigma – pode-se dizer que tenha sido a Organização Âmbar determinante para o mundo Ocidental. As primeiras grandes corporações da Revolução

Industrial seguiam esse modelo. As Organizações Âmbares ainda são muito presentes hoje: a maior parte das instituições governamentais, escolas públicas, instituições religiosas e militares são geridas a partir de princípios e práticas Conformistas-Âmbar.

Avanço Âmbar 1: Perspectiva de longo prazo (processos estáveis)

As Organizações Vermelhas são extremamente oportunistas; elas geralmente não buscam uma recompensa para além do próximo esquema em alguns dias ou semanas. As Organizações Âmbares podem abraçar projetos de longo prazo – construir catedrais que podem levar dois séculos para serem finalizadas ou criar redes de pontos de troca coloniais, por milhares de quilômetros, para facilitar o comércio.

Esse avanço está muito ligado à invenção dos processos. Com os processos, nós podemos replicar as experiências passadas no futuro. *A colheita do ano passado será o nosso modelo para esse ano; as aulas do próximo ano receberão o mesmo plano de estudo deste ano*. Com os processos, o conhecimento essencial não mais depende de uma pessoa em particular; ele está difundido na organização e pode ser transmitido ao longo das gerações. Qualquer pessoa pode ser substituída por outra que assuma o mesmo papel no processo. Até mesmo o chefe é substituível, em uma sucessão ordenada, e, portanto, Organizações Âmbares são capazes de sobreviver por séculos.

Num nível individual, pessoas que operam a partir de um paradigma Conformista-Âmbar buscam por ordem e previsibilidade; a mudança é encarada com desconfiança. O mesmo vale para as Organizações Âmbares, que são extremamente adequadas para contextos estáveis, quando o futuro pode ser planejado a partir da experiência passada. Elas operam na premissa oculta de que existe um jeito certo de fazer as coisas e de que o mundo é (ou deveria ser) imutável. O que funcionou no passado vai funcionar no futuro. Quando o contexto muda e a forma de fazer as coisas como sempre se fez para de funcionar, as Organizações Âmbares têm dificuldade em aceitar a necessidade de mudança. A ideia de que *existe uma forma certa* faz com que as Organizações Âmbares fiquem pouco à vontade diante da competição. Historicamente, elas se esforçaram para obter dominância e monopólio, e as Organizações Âmbares de hoje em dia

ainda tendem a ver competição com desconfiança.

Avanço Âmbar 2: Tamanho e estabilidade (hierarquias formais)

Nas Organizações Vermelhas, estruturas de poder estão em constante movimento, uma vez que as personalidades batalham por influência. Organizações Âmbares trazem estabilidade ao poder, com títulos formais, hierarquias fixas e organogramas. A estrutura geral se acomoda numa pirâmide rígida, com uma cascata de linhas formais de reporte dos chefes para os subordinados. Abaixo do papa, estão os cardeais; abaixo dos cardeais, arcebispos; abaixo dos arcebispos, bispos; e abaixo dos bispos, os padres. O gerente da planta comanda os chefes de departamento, que em seu tempo monitoram os gerentes das unidades, gerentes de linha, coordenadores e operadores de máquina. A aliança pessoal do soldado da base com o chefe não é mais necessária; o soldado integrou seu lugar com a hierarquia. Mesmo que o papa seja fraco, um padre não vai montar um esquema para depor a liderança e tomar seu lugar. Muitas das grandes organizações se tornam possíveis, abrangendo não centenas, mas milhares de trabalhadores, e elas podem operar cruzando grandes distâncias. As primeiras organizações globais da raça humana – da Igreja Católica à Companhia das Índias Orientais – foram construídas sobre um modelo Conformista-Âmbar.

O planejamento e a execução são estritamente separados: o pensamento acontece no topo enquanto a ação acontece na base. As decisões tomadas no topo são repassadas para baixo em camadas sucessivas de gestores. A ameaça constante de violência do topo das Organizações Vermelhas abre espaço para formas mais sutis e elaboradas de mecanismos de controle. Todo um manual de regras é elaborado. Alguns da equipe são colocados na responsabilidade de garantir o cumprimento dessas regras e de aplicar medidas punitivas para aqueles que são pegos em desacordo. Chegue atrasado ao trabalho e parte do seu salário será deduzido. Chegue atrasado novamente e você será suspenso por um dia. Chegue atrasado mais uma vez e você pode ser demitido.

Por que será que toda vez que eu peço por um par de mãos, elas vêm acompanhadas de um cérebro?

Henry Ford

A visão de mundo subjacente é a de que os trabalhadores são de modo geral preguiçosos, desonestos e dependentes de direção. Eles devem ser supervisionados e avisados sobre o que se espera deles. A gestão participativa parece uma bobagem a partir de uma perspectiva Conformista-Âmbar; o gestor deve se apoiar em comando e controle para atingir resultados. Os trabalhos da linha de frente são limitados e baseados em rotina. Inovação, pensamento crítico e autoexpressão não são solicitados (e geralmente desencorajados). A informação é compartilhada conforme necessário. As pessoas são recursos efetivamente substituíveis e o talento individual não é nem discernido, nem desenvolvido.

Do ponto de vista dos estágios mais avançados, isso pode soar severamente limitante. Mas, como um passo à frente do estágio Vermelho, é um progresso significativo. Mesmo para as pessoas na base da organização fazendo trabalhos rotineiros, há um sentimento libertador. Nas Organizações Vermelhas, as pessoas têm que lutar para proteger seu posto (quando não sua sobrevivência) – dia após dia –, de seus chefes, seus pares e de seus subordinados. Em contraste, a ordem e a previsibilidade nas Organizações Âmbares são como um porto seguro. Nós não precisamos mais ficar atentos quanto a ameaças e perigos que podem chegar inesperadamente, vindas de qualquer direção. Nós precisamos simplesmente seguir as regras.

As Organizações Vermelhas são alcateias. Nas Âmbares, a metáfora muda: uma boa organização deve ser regida como um exército. Dentro de uma hierarquia rígida, deve haver uma clara cadeia de comando, processos formais e regras claramente definidas que estipulam quem faz o quê. Espera-se que os soldados da base da pirâmide sigam os comandos meticulosamente, sem fazer perguntas, para garantir que o batalhão marche em boa ordem.

A máscara social

Tamanho e estabilidade tornam-se possíveis porque as pessoas no estágio Conformista-Âmbar são felizes em permanecer nas suas caixas e não lutar por um prêmio mais alto. As pessoas que operam nesse estágio se identificam com seus papéis e com seu lugar na organização. As Organizações Âmbares inventaram e generalizaram o uso de títulos, rankings e uniformes para sustentar a identificação dos papéis. A túnica de um bispo traz sinais de que ele não se trata de um reles

padre. O uniforme de um general dificilmente pode ser confundido com o de um tenente ou de um sargento, mesmo à distância. Nas fábricas, o dono, o engenheiro, o contador, o chefe e o operador de máquina tendem a se vestir de forma diferenciada até os dias de hoje. Quando vestimos as nossas roupas, nós também vestimos uma identidade distinta, uma máscara social. Nós internalizamos comportamentos que são esperados das pessoas com o nosso nível ou nossa linha no trabalho. Como um trabalhador, não se trata somente de vestir um uniforme diferente do de um engenheiro. Eu como na mesa dos trabalhadores e ele, no restaurante da fábrica. E nesses lugares, os assuntos das conversas, as piadas e o tipo de confidências pessoais são altamente diferentes. A estabilidade social carrega o custo de vestir uma máscara, de aprender a nos distanciar de nossa natureza única, de nossos desejos pessoais, necessidades e sentimentos; em vez disso, adotamos uma persona aceita socialmente.

Historicamente, essa estratificação hierárquica nas organizações estabeleceu um paralelo à estratificação social: os padres eram recrutados junto aos camponeses; bispos e cardeais, na aristocracia. A escada organizacional já viria com grandes abismos – um homem e certamente uma mulher nascidos na classe trabalhadora não poderiam ascender a uma posição gerencial. Felizmente, essa estratificação social rígida desapareceu nas sociedades modernas. Mas as Organizações Âmbares atuais continuam com a tendência de replicar a estratificação hierárquica, ainda que de forma mais sutil. Nas agências do governo, escolas e forças armadas, posições mais altas exigem diploma específico ou certo tempo de serviço. As promoções podem pular os mais qualificados e atingir aquele que apresenta os critérios corretos.

Nós versus eles

A ideia de pertencimento social é crucial no paradigma Conformista-Âmbar. Ou você é parte do grupo, ou você não é – somos “nós” versus “eles”. Esta linha divisória pode ser encontrada dentro das Organizações Âmbares – enfermeiras versus médicos versus administradores, gerência versus equipe, marketing versus finanças, filial versus matriz, escolas públicas versus particulares, e assim por diante. Para evitar conflito interno dentro de um grupo, problemas e erros são frequentemente atribuídos a outros. As Organizações Âmbares têm feudos definidos e os grupos se entreolham com desconfiança entre os feudos. A forma

como as Organizações Âmbares tentam restaurar a confiança é por meio do controle, criando procedimentos a que as pessoas entre os feudos precisam obedecer.

Se existem barreiras dentro da organização, existe um fosso entre a organização e o mundo externo. As Organizações Âmbares tentam sempre que possível ser autossuficientes e autônomas – você simplesmente não deveria precisar do mundo externo. As primeiras fábricas de automóveis tinham suas próprias plantações de borracha e usinas de aço, operavam suas próprias padarias e proporcionavam moradias sociais. Os funcionários também "pertenciam" à organização: assumia-se que o vínculo empregatício era vitalício e muito da vida social das pessoas girava em torno da organização. A possibilidade de demissão carregava, portanto, uma ameaça dupla: os funcionários corriam o risco de perder tanto a identidade que o trabalho lhes dava quanto a malha social em que estavam inseridos. Alguém que decidisse deixar a organização era frequentemente encarado com espanto, senão acusado de traição. De maneira mais amena, as Organizações Âmbares atuais – que geralmente aparecem na forma de agências governamentais, organizações religiosas, escolas públicas e forças armadas – ainda têm o emprego vitalício como norma implícita ou explícita e, para muitos de seus empregados, a vida social gira intensamente ao redor do trabalho. Para aqueles que se sentem insatisfeitos em Organizações Âmbares e decidem partir, encaram, geralmente, um processo doloroso – sofrendo por abandonar uma vida antiga e ter que reinventar uma nova.

O paradigma Realizador-Laranja[11]

No estágio Laranja, o mundo apresenta uma nova face. Nós não o vemos mais como um universo fixo governado por leis imutáveis, mas como o complexo mecanismo de um relógio, no qual o funcionamento interno e as leis naturais podem ser investigados e compreendidos. Não existe nada absolutamente certo ou errado, embora existam coisas que podem funcionar melhor do que outras. A efetividade substitui os princípios morais como um norte para os processos de decisão: *quanto melhor eu entendo o jeito como o mundo funciona, mais eu posso realizar; a melhor decisão é aquela que leva ao mais alto resultado.* A meta na vida é estar na frente, ter sucesso em formas socialmente aceitáveis, para melhor jogar com as cartas que nós recebemos.

A mudança cognitiva compreendida neste paradigma é bem representada por outro dos experimentos de Piaget, aqui rememorado por Ken Wilber:

> *Três copos com um líquido transparente são dados a uma pessoa, que é em seguida informada que os mesmos podem ser misturados para produzir um líquido de cor amarela. Pede-se, então, que a pessoa realize a tarefa. As crianças no estágio operatório-concreto [termo de Piaget para a Cognição Âmbar] simplesmente começarão a misturar os líquidos de forma desordenada. Já os adolescentes no estágio operatório-formal [aqueles com o domínio da Cognição Laranja] irão inicialmente formar uma imagem geral em torno do fato de que podem experimentar uma mistura entre os copos A e B, depois A e C, depois B e C, e assim sucessivamente. Se você perguntar a eles a razão disso, dirão algo como "Bem, eu tinha que experimentar as várias combinações possíveis, uma de cada vez".Isso significa que a pessoa é capaz de imaginar diferentes mundos possíveis. "E se" e "assim como" são expressões experimentadas pela primeira vez. Todo tipo de possibilidades se abrem. Você pode imaginar o que ainda está por vir. A adolescência é um período tão bárbaro, não apenas pelo desabrochar sexual, mas pelos possíveis mundos que se abrem diante dos olhos – é uma "idade de razão e revolução".*[12]

Com esta capacidade cognitiva é possível questionar a autoridade, as normas grupais e as tradições herdadas das gerações anteriores. Durante o Renascimento, no mundo ocidental, o pensamento Realizador-Laranja começou a causar fissuras no mundo Conformista-Âmbar das certezas cristãs, processo inicialmente confinado a uma pequena minoria especialmente formada por cientistas e artistas. Com o Iluminismo e a Revolução Industrial, o pensamento Laranja emergiu em grande escala nos círculos sociais mais instruídos. Após a Segunda Guerra Mundial, um percentual significativo da população ocidental converteu-se ao paradigma Realizador-Laranja. Atualmente, o Laranja é indiscutivelmente a visão de mundo dominante para a maioria dos líderes do mercado e da política.

A cognição Laranja abriu as comportas da investigação científica, da inovação e do empreendedorismo. Num período de apenas dois séculos – um piscar de olhos em relação à história geral de nossa espécie –, nos trouxe níveis de prosperidade jamais vistos. Aumentou em algumas décadas a nossa expectativa

de vida, lidando com a fome e com a praga no mundo industrializado, e agora está repetindo a mágica a passos largos também no mundo em desenvolvimento.

Cada paradigma, quando visto de cima, também traz suas sombras. O lado sombrio do paradigma Realizador-Laranja é difícil ignorar atualmente: ganância corporativa, políticas de curto prazo, superespeculação, excesso de consumo e exploração inconsequente dos recursos e ecossistemas do planeta. Mas isso não deveria encobrir a enorme libertação que esse estágio nos trouxe. Ele nos afastou da ideia de que a autoridade detém a resposta correta (em vez disso, passamos a confiar na opinião especializada para trazer entendimento aos mecanismos complexos do mundo) e trouxe uma dose saudável de ceticismo em relação à verdade revelada. Ele nos permitiu o engajamento inédito na busca pela verdade, independentemente de dogma religioso ou autoridade política, sem que para isso tivéssemos que arriscar nossa vida. Tornamo-nos capazes de questionar e de abdicar da condição em que nascemos; e também capazes de romper com os pensamentos e comportamentos que nosso gênero ou classe social impuseram sobre nós em períodos anteriores. Enquanto a perspectiva Vermelha era egocêntrica e a perspectiva Âmbar, etnocêntrica, a Laranja nos trouxe a possibilidade de uma perspectiva globocêntrica.

Em uma perspectiva Laranja, todos os indivíduos devem ser livres para perseguir suas metas na vida e aquele que for melhor em determinada área deve ter a possibilidade de chegar ao topo. Na prática, porém, o Realizador-Laranja não desconstrói o mundo tradicional Conformista-Âmbar tão plenamente quanto a ideia promete. A necessidade das pessoas de serem vistas como socialmente bem-sucedidas faz com que estejam prontas para adotar convenções sociais sempre que isso se mostrar útil. Aqueles que atingiram sucesso geralmente ficam satisfeitos em criar formas de estratificação social – mudam-se para vizinhanças privilegiadas, juntam-se a clubes exclusivos e colocam seus filhos em escolas particulares de alto padrão. As pessoas que operam nessa perspectiva são geralmente céticas quanto à observância religiosa e, ainda assim, muitos dos que não possuem uma fé pessoal podem manter uma afiliação religiosa, caso isso seja socialmente benéfico – e também como uma estratégia de segurança, se houver alguma verdade na Revelação, no final das contas.

A visão de mundo desse estágio é claramente materialista – apenas o que pode ser visto ou tocado é real. O Realizador-Laranja desconfia de qualquer forma de

espiritualidade e transcendência devido a uma dificuldade em acreditar em algo que não possa ser observado ou provado empiricamente. Livre de questões profundas da alma, nosso ego atinge o pico de seu domínio nesse estágio, enquanto investimos nele todas as nossas esperanças de conquista e sucesso. Nesse mundo material, geralmente se considera que *mais* é *melhor*. Vivemos nossa vida na premissa de que alcançar o próximo objetivo (receber a próxima promoção, achar um parceiro, mudar para uma casa nova ou comprar um carro novo) vai nos fazer felizes. No estágio Laranja, efetivamente vivemos no futuro, consumidos pela conversa mental sobre as coisas que precisamos fazer para alcançar os objetivos que traçamos para nós mesmos. E dificilmente voltamos para o momento presente, onde podemos apreciar as graças e a liberdade que a mudança para o estágio Laranja nos trouxe.

Organizações Laranjas

As gangues de rua e máfias são exemplos contemporâneos de Organizações Vermelhas. A Igreja Católica, as Forças Armadas e o sistema de ensino público são arquétipos das Organizações Âmbares. As corporações globais dos tempos modernos são a encarnação das Organizações Laranjas. Escolha qualquer uma das marcas determinantes dos nossos dias – como Walmart, Nike ou Coca-Cola – e você provavelmente terá escolhido uma organização cujas estruturas, práticas e culturas são inspiradas pela visão de mundo do Realizador-Laranja.

Em relação aos resultados, as Organizações Âmbares superaram qualquer coisa que as Organizações Vermelhas poderiam sequer contemplar. As Organizações do estágio Realizador-Laranja levaram isso para outro nível, atingindo resultados inteiramente novos em termos de magnitude graças a três avanços adicionais: inovação, responsabilização e meritocracia.

Avanço Laranja 1: Inovação

Como ilustra o experimento de mistura de fluidos de Piaget, as pessoas que operam a partir do paradigma Laranja conseguem viver num mundo de possibilidades, onde o que ainda não é pode vir a ser um dia. Elas podem questionar o *status quo* e formular maneiras de melhorar a partir dele. Não é surpresa que líderes de Organizações Laranjas não se cansam de dizer que mudança e inovação não são ameaças, mas sim oportunidades. Coletivamente,

Organizações Laranjas inauguraram um período de inovação sem precedentes que abasteceu a grande criação de riqueza dos últimos dois séculos. Elas inventaram departamentos que não existiam (e ainda não existem) nas Organizações Âmbares: pesquisa e desenvolvimento, marketing e gestão de produto. As Organizações Âmbares são inteiramente orientadas para o processo; as Organizações Laranjas são orientadas para o *processo* e para os *projetos*.

As Organizações Laranjas ainda preservam a pirâmide como sua estrutura básica, mas elas causam fissuras em fronteiras funcionais e hierárquicas com grupos de projetos, times virtuais, iniciativas multifuncionais, funções de pessoal especializado e consultores internos, para com isso acelerar a comunicação e promover a inovação.

Quando eu dou uma ordem a um ministro, deixo que ele descubra a maneira de levá-la adiante.

Napoleão Bonaparte

Avanço Laranja 2: Responsabilização

Uma mudança sutil, porém profunda, ocorre no estilo de gestão e liderança. O esquema de *comando e controle* do Âmbar torna-se *previsão e controle* no Laranja. Para inovar mais e com maior rapidez do que os demais, utiliza-se a inteligência de muitos cérebros na organização como uma vantagem competitiva. As maiores partes da organização precisam ter espaço para manobrar, e precisam ser empoderadas e receber confiança para pensar e executar. A resposta vem na forma da *gestão por objetivos*. A gestão executiva formula uma direção geral e transmite abaixo os objetivos e marcos para atingir o resultado desejado. De certa forma, a liderança não se importa em *como* esses objetivos serão alcançados, desde que *sejam* alcançados. Essa atitude instigou o nascimento de uma série de processos que agora são amplamente conhecidos para definir objetivos (previsão) e fazer acompanhamento (controle): planejamento estratégico, planejamento semestral, ciclos orçamentários anuais, indicadores de performance e indicadores equilibrados, apenas para nomear alguns. Na visão de mundo do Realizador-Laranja, as pessoas são motivadas por sucesso material. De forma não surpreendente, as Organizações Laranjas inventaram uma série de processos

de incentivo para motivar os funcionários a atingir metas que foram definidas, incluindo revisões de performance, esquemas de bônus, prêmios de qualidade e possibilidade de compra de ações. Para simplificar, enquanto o Âmbar confiava apenas em varas, o Laranja vem com cenouras.

O avanço em termos de liberdade é real. Gestores e funcionários ganham espaço para exercer suas criatividades e talentos, além de abertura para resolver como conseguirão atingir seus objetivos, o que torna o trabalho consideravelmente mais interessante. E quando os esquemas de incentivo são corretamente definidos (quando as metas do indivíduo e da organização estão alinhadas), a relação por vezes adversa entre trabalhadores e líderes pode ser amenizada pela busca de objetivos mutuamente benéficos.

Infelizmente, porém, a experiência mostra que as Organizações Laranjas nem sempre cumprem a promessa da gestão por objetivo. Os medos do ego geralmente boicotam as boas intenções. Tome, por exemplo, a noção de que as decisões precisam ser pressionadas para baixo para incentivar a inovação e a motivação: isso faz total sentido para líderes que operam a partir da ideia do Realizador-Laranja. Entretanto, na prática, o medo dos líderes de abrir mão do controle triunfa sobre sua habilidade de confiar e, como resultado, eles continuam tomando decisões no topo sobre coisas que poderiam ser mais bem geridas se estivessem nas mãos de pessoas dos níveis mais baixos da hierarquia.

Outro exemplo é o processo orçamentário que define os objetivos de todos, uma peça crucial no quebra-cabeça para permitir às pessoas espaço de manobra. Também faz total sentido, a princípio, mas quem já passou por um processo como esse sabe quão rápido ele começa a ruir. Quando a gestão executiva pede aos departamentos para calcularem seus orçamentos, as pessoas praticam um jogo chamado *sandbagging* (montar barricadas), ou seja, baixam as expectativas o máximo possível para garantir que irão atingir as metas e colher os bônus. Quando os números não fecham, a gestão executiva arbitrariamente impõe metas mais altas (o que garante que eles ultrapassem o que havia sido prometido aos acionistas, para assegurar que receberão seus bônus também) e as pessoas abaixo não têm outra escolha senão aceitar. Em vez de discussões francas sobre o que é possível ou não, as pessoas trocam planilhas com previsões fictícias regidas pelo medo de não atingir os números. Durante esse processo, a previsão de orçamento falha em entregar um de seus principais objetivos: fazer com que as pessoas se

sintam responsáveis e motivadas por seus resultados.

Avanço Laranja 3: Meritocracia

As Organizações Laranjas adotaram a premissa revolucionária da meritocracia. A princípio, qualquer um pode subir a escada e ninguém está predestinado a se manter em determinada posição. O mensageiro pode chegar a ser CEO – mesmo que esse garoto seja uma garota ou venha de uma minoria. Isso aumenta dramaticamente o estoque de talentos, já que ninguém está excluído das possibilidades. O pensamento dominante é de que o talento de cada pessoa deve ser desenvolvido e que todo mundo deve ser incluído no organograma onde possa contribuir da melhor forma para o todo. A mudança do Âmbar estratificado para o Laranja meritocrático deu origem às práticas modernas de recursos humanos e seu arsenal de processos e práticas, que incluem revisões de performance, sistemas de incentivo, planejamento de recursos, gestão de talentos, treinamento da liderança e planejamento da sucessão.

É difícil superestimar a importância histórica da ideia da meritocracia. Trata-se de um grande avanço em justiça social. Ela permite às pessoas a opção de escolher, pelo menos a princípio, qual ocupação melhor se adequa a seus talentos e aspirações. Nesse processo, as pessoas geralmente deixam de lado a aspiração do emprego vitalício que foi tão crucial no estágio anterior. Elas assumem a responsabilidade sobre a gestão de suas carreiras e esperam mudar de posição após alguns anos, seja dentro da organização ou fora dela, caso necessário.

A meritocracia também elimina os símbolos da estratificação hierárquica. Os uniformes mandatários, que eram usados para indicar posição, são abolidos a favor de um código de vestimenta mais indistinto. Conforme as pessoas mudam de posição ao longo de uma carreira, a fusão de identidade entre a sua posição e o seu papel na pirâmide, característicos do estágio Conformista-Âmbar, é enfraquecida. Em lugar disso, as pessoas tendem a vestir uma máscara profissional. É preciso sempre atuar no seu papel: seja ocupado, mas comedido, competente e no controle da situação. A racionalidade é valorizada acima de qualquer outra coisa; emoções, dúvidas e sonhos são mais bem preservados por trás de uma máscara, para que não sejamos vulneráveis. Nossa identidade não é mais fundida com a posição ou o título; em vez disso, passa a ser fundida com a nossa necessidade de ser visto como competente e bem-sucedido, pronto para a

próxima promoção.

A minha filosofia é que, para ser bem-sucedido, você deve projetar uma imagem de sucesso a todo momento.

Buddy Kane, o "Rei das Imobiliárias", personagem do filme *Beleza Americana*

Na maioria dos ambientes de trabalho, enquanto o uniforme específico pode estar fora de moda, os sinais de status não estão. Gerentes seniores têm escritórios espaçosos no canto do andar, desfrutam de estacionamento privativo, voam de primeira classe e recebem opções generosas de ações – enquanto seus subordinados voam de econômica e se espremem em cubículos. Benefícios não são incompatíveis com a meritocracia: líderes têm um impacto maior no sucesso da organização e então devem receber os meios para ter sucesso. Além disso, eles merecem. Se você é esperto e trabalha duro o bastante, esses benefícios podem ser seus também.

Organizações como máquinas

O Realizador-Laranja pensa nas organizações como máquinas, uma herança da ciência reducionista e da era industrial. Os jargões emprestados da engenharia, que usamos para falar das organizações, revelam quão profundamente (ainda que nem sempre de forma consciente) nos agarramos a essa metáfora no mundo de hoje. Falamos sobre *unidades* e *camadas*, *inputs* e *outputs*, *eficiência* e *efetividade*, *puxar a alavanca* e *mover o ponteiro*, *acelerar* e *puxar* os freios, *problemas de escopo* e *soluções de escala*, *fluxos de informação* e *gargalos*, *reengenharia* e *downsizing*. Líderes e consultores *desenham* as organizações. Seres humanos são *recursos* que devem ser cuidadosamente *alinhados* ao organograma, muito como engrenagens de uma máquina. Mudanças devem ser planejadas e mapeadas em *esquemas* e depois cuidadosamente *implementadas* de acordo com o plano. Se alguma parte do maquinário funciona abaixo do ritmo esperado, é provável que seja hora para uma "leve" *intervenção* – o ocasional *team building* –, como injetar óleo para lubrificar as rodas.

A metáfora da máquina soa bastante impessoal e também revela a natureza dinâmica das organizações no estágio Laranja (quando comparadas com o Âmbar, em que pensávamos nas organizações como um conjunto de regras e hierarquias

rígidas e inalteráveis). Existe espaço para energia, criatividade e inovação. Ao mesmo tempo, a metáfora da máquina indica que essas organizações, embora vibrem com atividade, podem parecer sem vida e sem alma.

Todo paradigma tem seu estilo de liderança que se adequa à sua visão de mundo. O Impulsivo-Vermelho clama por líderes predatórios; o Conformista-Âmbar, por autoritarismo paternalista. Na tentativa de preservar a metáfora da máquina, a liderança Realizadora-Laranja tende a olhar para a gestão por uma perspectiva engenhosa. A liderança desse estágio é tipicamente orientada a resultados, focada em resolver problemas tangíveis, priorizando tarefas a relacionamentos. Ela valoriza a racionalidade sem paixão e é cautelosa quanto a emoções: questões sobre significado e propósito parecem fora de lugar.

As sombras do Laranja

Como em qualquer novo paradigma, quanto mais brilhar, mais sombra irá gerar. Uma das sombras do paradigma Laranja é a “loucura por inovação”. Com a maioria das nossas necessidades básicas sendo atendida, os negócios tentam *criar necessidades*, alimentando a ilusão de que mais coisas das quais realmente não precisamos – mais posses, a última moda, um corpo mais jovem – vão nos fazer felizes e completos. Nós estamos vendo cada vez mais que muito dessa economia baseada em necessidades fabricadas é insustentável desde uma perspectiva financeira até ecológica. Nós atingimos um estágio em que frequentemente buscamos crescimento pelo crescimento, uma condição que, em termos médicos, poderia ser chamada tecnicamente de câncer.

Outra sombra aparece quando o sucesso é medido somente em termos de dinheiro e de reconhecimento. Quando o crescimento e o lucro são tudo o que conta, e quando a única vida bem-sucedida é aquela que atinge o topo, nós estamos reféns de experimentar uma sensação de vazio em nossa vida. A crise da meia-idade é uma doença emblemática nas Organizações Laranjas: por 20 anos, nós jogamos o jogo do sucesso e corremos na corrida de rato. E agora percebemos que não vamos chegar ao topo, ou que o topo não é tudo aquilo que sonhávamos. Em princípio, trabalhar nas Organizações Laranjas pode ser um veículo para a autoexpressão e satisfação. Mas quando anos e mais anos passam a ser reduzidos a metas e números, marcos e prazos, além de mais um programa de mudança corporativa e iniciativa multifuncional, algumas pessoas não conseguem

evitar pensar se existe um sentido nisso tudo e almejar algo mais.

Cada vez mais, as pessoas têm os meios para sobreviver, mas nenhum sentido pelo qual viver.

Viktor Frankl

À luz dos escândalos corporativos da última década, alguns acrescentariam que a sombra mais óbvia das organizações modernas é a ganância pessoal e coletiva. Um pequeno círculo de CEOs garante para seus integrantes salários cada vez mais altos, faz lobby com o governo por regras mais favoráveis, corrompe órgãos reguladores, joga com o governo para pagar pouco ou nenhum imposto e se funde na loucura de dominar suas indústrias e abusar do poder sobre fornecedores, clientes e funcionários.

O paradigma Pluralista-Verde[13]

O paradigma Realizador-Laranja substitui a verdade absoluta sobre o certo e o errado do Âmbar com outro padrão: *o que funciona e o que não funciona*. A visão de mundo Pluralista-Verde vê esta ideia ainda como muito simplista. Existe algo mais na vida além do sucesso e do fracasso. O Pluralista-Verde é bem consciente das sombras do Laranja sobre as pessoas e a sociedade: a obsessão materialista, a desigualdade social, a perda de comunidade.

O Pluralista-Verde é altamente sensível às emoções das pessoas. Ele insiste que todas as perspectivas merecem o mesmo respeito. Ele busca justiça, igualdade, harmonia, comunidade, cooperação e consenso. O ser operante a partir dessa perspectiva busca pertencer, incentiva laços harmoniosos e próximos com todos. O estágio Laranja promete uma posição globocêntrica; o Verde quer se beneficiar da promessa. Não só os indivíduos devem ser capazes de se libertar da prisão dos papéis convencionais, mas todo o edifício de castas, classes sociais, patriarcado, instituições religiosas e demais estruturas devem cair. Nos países industrializados, no final do século 18 e início do século 19, um pequeno grupo de pessoas operando a partir do estágio Pluralista-Verde começou a propor a abolição da escravatura, direitos das mulheres, separação entre igreja e estado, liberdade religiosa, democracia. Ken Wilber aborda isso da seguinte forma:

Com a mudança para a racionalidade e moralidade globocêntrica,

nós vemos uma ascensão dos movimentos libertários modernos: libertação dos escravos, das mulheres, dos intocáveis. Não é o que é certo para mim ou minha tribo, ou minha mitologia, ou minha religião, mas o que é justo, correto e adequado a todos os seres humanos, independentemente de raça, sexo, casta ou credo.

E assim, num período de meros 100 anos que se estendeu aproximadamente de 1788 a 1888, a escravidão foi considerada ilegal e eliminada de toda sociedade racional-industrial no planeta. Tanto nos estágios de moral pré-convencional/egocêntrica [Vermelho] e convencional/etnocêntrica [Âmbar], escravidão seria algo perfeitamente aceitável, porque dignidade e valor igualitários não são estendidos a todos os seres humanos, mas apenas àqueles da nossa tribo, ou nossa raça, ou nosso deus por escolha. Mas a partir de uma posição pós-convencional, a escravidão é simplesmente errada, é simplesmente intolerável. [...]

Por razões quase idênticas, nós poderíamos ver a ascensão do feminismo e do movimento das mulheres numa larga escala cultural, geralmente datada [...] de Wollstonecraft, em 1792, exatamente o período geral em que se iniciou uma série de movimentos libertários. [...]

[Democracia], também, foi radicalmente nova, em qualquer forma de grande escala. Os antigos gregos não tinham nada desse universalismo. Vamos lembrar que nas "democracias" gregas, uma a cada três pessoas era escrava, e mulheres e crianças virtualmente também; a base agrária não pode suportar a emancipação dos escravos.[14]

No final dos séculos 18 e 19, apenas uma pequena elite operava nesse paradigma Pluralista-Verde, mas ele moldou profundamente o pensamento ocidental. No século 20, esse paradigma cresceu de forma constante em número de adeptos e algumas pessoas o abraçaram, de forma apaixonada, na contracultura dos anos 1960 e 1970. Enquanto hoje o Laranja é predominante nos negócios e na política, o Verde é muito presente no pensamento acadêmico pós-modernista, em organizações sem fins lucrativos e entre trabalhadores sociais e ativistas comunitários.

Para as pessoas operando a partir dessa perspectiva, as relações são mais

valorizadas do que os resultados. Por exemplo, enquanto o Realizador-Laranja busca decisões de cima para baixo, baseado em fatos objetivos, contribuição especializada e simulações, o Pluralista-Verde busca por processos de baixo para cima, utilizando-se das contribuições de todos e tentando trazer pontos de vista opostos para um eventual consenso. O Laranja glorifica a liderança decisiva, enquanto o Verde insiste que os líderes deveriam estar a serviço de seus liderados. Sua posição é nobre – generosa, empática e atenciosa para com os demais. Insiste que, à luz da contínua desigualdade, pobreza e discriminação no mundo, deve haver algo mais na vida do que a busca autocentrada por carreira e sucesso.

Ainda assim, esse estágio possui suas óbvias contradições. Ele propõe que todas as perspectivas sejam tratadas igualmente, mas, quando os outros abusam de sua transigência para propor ideias intolerantes, fica sem saída. A abordagem fraternal do Verde é raramente respondida com simpatia pelo egocentrismo do Vermelho, a absoluta certeza do Âmbar e o desdém do Laranja, pois o enxergam apenas como idealismo. A relação do Verde com as regras é ambígua e conflituosa: as regras são arbitrárias e injustas, mas abandoná-las completamente seria pouco prático e abriria brechas para abuso. O estágio Verde é um paradigma poderoso para quebrar estruturas antigas, mas é geralmente menos efetivo em formular alternativas práticas.

Organizações Verdes

A perspectiva Pluralista-Verde é desconfortável em relação ao poder e à hierarquia. Num cenário ideal, ela gostaria de acabar com a existência dessas duas coisas. Alguns tentaram adotar esse passo radical – descartando os modelos Âmbar e Laranja e começando a partir de uma tela em branco. *Se a desigualdade no poder sempre resulta no domínio daqueles no topo sobre os que estão na base, então vamos abolir essa hierarquia e dar a todos exatamente o mesmo poder. Vamos fazer com que todos os trabalhadores sejam donos da companhia em partes iguais e tomem todas as decisões por consenso, sem que ninguém exerça uma posição de liderança* (*ou, se necessário, trabalhem com uma liderança rotativa*). Alguns experimentos radicais tentaram criar um novo futuro seguindo essas linhas; por exemplo, como no movimento de cooperativas do final do século 19 e início do século 20 (em resposta à gritante desigualdade trazida

pela revolução industrial) ou como nas comunas dos anos 1960 (inspiradas pela contracultura da época). Em retrospectiva, sabemos que essas formas extremas de igualitarismo não foram bem-sucedidas por nenhuma medida considerável de tempo.[15] Alcançar consenso entre grandes grupos de pessoas é inerentemente difícil. Esse processo acaba quase invariavelmente em cansativas assembleias e eventual impasse. Em resposta, jogos de poder despontam por trás das cenas para tentar que as coisas se movam novamente. O poder não pode simplesmente desaparecer por um milagre. Como a Hidra, se cortarmos uma de suas cabeças, outra aparecerá em algum lugar.

O igualitarismo extremo provou ser uma rua sem saída. Ainda assim, o estágio Verde trouxe, como os estágios anteriores, seus próprios avanços organizacionais, somando três avanços sobre o estágio anterior Laranja. Algumas das mais celebradas e bem-sucedidas companhias das últimas décadas, companhias como Southwest Airlines, Ben & Jerry's e The Container Store, para nomear algumas, são geridas a partir de práticas e cultura Verdes.

Avanço Verde 1: Empoderamento

As Organizações Verdes mantêm a estrutura hierárquica meritocrática do estágio Laranja, mas levam a maioria das definições para os trabalhadores de base, que podem tomar decisões de amplo alcance sem a aprovação da gerência. As pessoas nas trincheiras estão diretamente em contato com uma diversidade de problemas menores do dia a dia; a elas, portanto, é confiada a responsabilidade de criar soluções melhores do que a dos especialistas, que estão de longe. Os times da base na Southwest Airlines, por exemplo, são famosos por serem empoderados a buscar soluções criativas para os problemas dos passageiros, enquanto seus colegas, na maioria das demais companhias aéreas, não têm permissão para sair do manual de regras.

Fazer com que a descentralização e o empoderamento no trabalho funcionem em larga escala não é tarefa fácil. Gestores no topo e em posições intermediárias são demandados a dividir o poder e a abrir mão de certo controle. Para que isso funcione, as companhias identificaram que precisam dizer muito claramente qual é o tipo de liderança Verde que elas esperam das pessoas em posições de gerência intermediária e sênior. Os líderes Verdes não devem ser somente pessoas que resolvem problemas sem nenhuma paixão (como no Laranja); eles devem ser

líderes servidores, escutando seus subordinados, os empoderando, motivando e desenvolvendo. Muito do tempo e do esforço é investido em ajudar as pessoas a se tornarem líderes servidores:

- Os candidatos a posições de gestão são rigorosamente selecionados com base em sua mentalidade e comportamento: *eles estão prontos para dividir o poder? Eles conseguem liderar com humildade?*
- As Organizações Verdes geralmente investem uma fatia desproporcional de sua verba de treinamento em cursos para gerentes recém-promovidos, para ensiná-los a mentalidade e as habilidades de líderes servidores.
- Os gerentes são avaliados com base em feedbacks 360˚, para que os chefes se tornem responsáveis por seus subordinados.
- Em algumas empresas inovadoras, os gerentes não são selecionados pela liderança: os subordinados é que escolhem o seu chefe, após entrevistarem candidatos em potencial.[16] Essa prática, naturalmente, induz gerentes a agirem como líderes servidores.

Avanço Verde 2: Cultura orientada por valores e propósito inspirador

Uma cultura forte e compartilhada é a cola que faz com que organizações baseadas em empoderamento se mantenham de pé. Os funcionários da linha de frente são confiados a tomar as decisões corretas, guiados por uma série de valores compartilhados, em vez de um grosso livro de regras e políticas.

Algumas pessoas se desiludiram e até zombam da noção de valores compartilhados. Por isso, as Organizações Laranjas se sentem constantemente obrigadas a seguir o modismo: definem um conjunto de valores que são afixados nas paredes do escritório e no site da companhia, mas depois os ignoram sempre que for mais conveniente para atingir o resultado. Mas nas Organizações Verdes, quando a liderança genuinamente atua a partir dos valores compartilhados, você encontra culturas incrivelmente vibrantes nas quais os funcionários se sentem apreciados e empoderados para contribuir. Os resultados são geralmente espetaculares. Pesquisas mostram que organizações baseadas em valores podem

superar seus pares por larga vantagem.[17]

A cultura devora a estratégia no café da manhã.

Peter Drucker

Em muitos casos, as Organizações Verdes colocam um propósito inspirador no coração do que fazem. A Southwest Airlines não se considera meramente no negócio de transporte; ela insiste que na realidade está no negócio da "liberdade", ajudando os clientes a viajarem para lugares que eles não poderiam ir se não fosse pelas tarifas acessíveis. Ben & Jerry's não é apenas sobre sorvete, tem a ver com a Terra e o meio ambiente também.

Nas Organizações Laranjas, a estratégia e a execução são cruciais. Nas Organizações Verdes, a cultura da companhia é de importância suprema. Os CEOs de Organizações Verdes clamam que promover a cultura e os valores compartilhados é sua principal tarefa. O foco na cultura eleva os recursos humanos (RH) a um papel central. O diretor de RH é geralmente um membro influente do time executivo e um conselheiro do CEO. Ele lidera uma grande equipe que orquestra investimentos substanciais em processos com foco no funcionário, como treinamentos, iniciativas de cultura, feedback 360˚, planejamento de sucessões e pesquisas de clima.

Avanço Verde 3: Perspectiva dos múltiplos stakeholders

O estágio Laranja considera que companhias que visam lucro devem operar a partir da perspectiva do acionista. A primeira obrigação da gestão (alguns dizem que a única) é maximizar os lucros para os investidores. A "mão invisível" de Adam Smith é geralmente invocada para explicar como isso beneficia todos os stakeholders no longo prazo. As Organizações Verdes insistem que não deve haver tal hierarquia entre eles. Os negócios têm uma responsabilidade não apenas com os investidores, mas também com a gestão, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais, sociedade de forma geral e com o meio ambiente. O papel da liderança é realizar as corretas decisões entre perdas e ganhos (*trade-off*), de forma que todos os stakeholders possam prosperar.

Hoje, toda grande organização deve publicar um relatório de responsabilidade

social. Organizações Verdes consideram a responsabilidade social parte integrante de como fazer o negócio, ao contrário de empresas Laranjas similares que, frequentemente, consideram tais relatórios uma obrigação dispensável. Responsabilidade social está, frequentemente, no âmago de sua missão e provê a motivação que os incentiva a inovarem e a se tornarem melhores cidadãos corporativos. Organizações Verdes trabalham com fornecedores em países em desenvolvimento para melhorar as condições de trabalho local e evitar trabalho infantil; elas tentam reduzir suas pegadas de carbono e o uso de água; elas se esforçam para reciclar seus produtos e reduzir embalagens. Líderes em Organizações Verdes sustentam que a "perspectiva dos stakeholders" pode ter custos mais altos, a curto prazo, mas gerará melhores resultados a todas as partes ao longo do processo, inclusive aos acionistas.

A família como metáfora-guia

Enquanto o Realizador-Laranja vê as organizações como máquinas, a metáfora dominante das organizações no estágio Pluralista-Verde é a família. Ouça os líderes de Organizações Verdes e você não pode deixar de notar quão frequentemente essa metáfora aparece de uma forma ou de outra: *os funcionários são parte da mesma família* e *estamos nisso juntos*, prontos a *ajudar uns aos outros e a apoiar uns aos outros*. Na Southwest Airlines, uma das oito características para demonstrar um "coração servente" é que os funcionários "abracem a família SWA". DaVita, um operador líder de centros de diálise que implementou princípios organizacionais Verdes e os pratica com grande consistência[18], usa outra metáfora de comunidade. Sem considerar sua grande escala, a companhia fala de si mesma como a *Vila* e chama seus 41 mil funcionários de *cidadãos*. A sede corporativa da empresa é conhecida como *Casa DaVita*, enquanto Kent Thiry, o presidente e CEO (que leva o crédito de ter salvado a empresa de uma quase falência em 1999 para seu atual sucesso em virtude da cultura Verde que trouxe) é referido como o *Prefeito* da Vila.

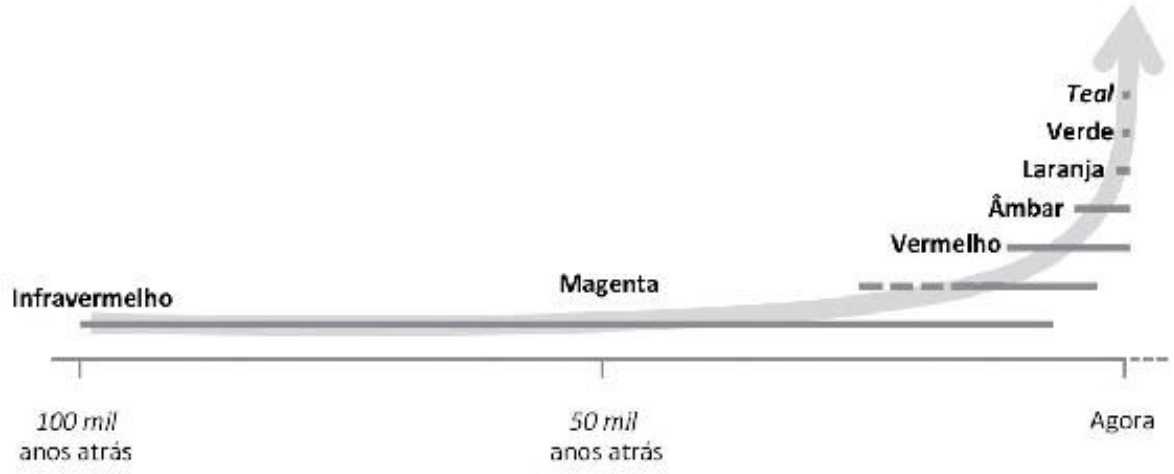
Do Vermelho ao Verde: A coexistência de modelos organizacionais

As organizações tais quais as conhecemos são um fenômeno bastante recente. Durante a maior parte da história da nossa espécie, estávamos ocupados caçando

e coletando, atividades que, podemos afirmar seguramente, não envolviam sobrecarga de e-mails nem tediosas reuniões de orçamento.

No escopo geral das coisas, não faz muito tempo que mudamos para a era da agricultura e, mesmo então, raramente as organizações iam além das estruturas familiares. Foi apenas com a Revolução Industrial que as organizações passaram a empregar uma grande fatia dos *recursos humanos*. A gestão como um campo de interesse acadêmico floresceu de fato apenas nos últimos 50 anos.

Quando colocamos os sucessivos estágios da consciência humana e organizacional numa linha do tempo, o resultado é chocante. A evolução parece estar aumentando sua velocidade e acelerando cada vez mais rápido. Se a tendência continuar, nós podemos muito bem experimentar a emergência de um ou dois estágios para além do Verde, ainda em nosso tempo de vida.



A ilustração revela outro fenômeno interessante: nunca antes na história humana tivemos pessoas operando em tantos paradigmas diferentes e todas convivendo umas com as outras. O mesmo vale para as organizações: na mesma cidade, se prestarmos atenção, vamos encontrar Organizações Vermelhas, Âmbares, Laranjas e Verdes trabalhando lado a lado.

Em uma generalização ampla, é seguro dizer que, em sociedades desenvolvidas, as Organizações Vermelhas persistem apenas às margens da atividade legal. O estágio Conformista-Âmbar ainda é altamente presente em agências governamentais, nas Forças Armadas, organizações religiosas e sistemas de ensino público. O estágio Realizador-Laranja é claramente o paradigma dominante das corporações e dos negócios, de Wall Street a lojas de rua. As

práticas organizacionais do Pluralista-Verde estão crescendo passo a passo, não apenas no mundo das organizações sem fins lucrativos, mas também no setor dos negócios. A tabela a seguir resume esses quatro modelos organizacionais, seus avanços e suas metáforas dominantes. Ela mostra o atual estado das coisas a partir do qual, talvez, um novo modelo esteja prestes a surgir.

	Exemplos atuais	Principais avanços	Metáfora orientadora
Organizações Vermelhas			
Constante exercício do poder pelo chefe para manter tropas na linha. O medo é a liga da organização. Altamente reativa, foco no curto prazo. Prospera em ambientes caóticos.	**Máfia** Gangues de rua **Milícias tribais**	**Divisão do trabalho** **Autoridade de comando**	- **Alcateia**
Organizações Âmbares			
Papéis altamente formais em uma pirâmide hierárquica. Comando e controle de cima para baixo (o que e como). Estabilidade valorizada acima de tudo por meio de processos rigorosos. Futuro é repetição do passado.	- **Igreja Católica** - **Forças Armadas** - **Maioria das agências governamentais** - **Sistemas de escolas públicas**	- **Papéis formais** (*hierarquias estáveis e escaláveis*) - **Processos** (*perspectivas de longo prazo*)	- **Forças Armadas**
Organizações Laranjas			
O objetivo é vencer a concorrência; atingir lucro e crescimento. Inovação é a chave para ficar à frente. Gestão por objetivos (comando e controle no quê; liberdade no como).	- **Companhias multinacionais** - **Escolas autônomas**	- **Inovação** - **Responsabilização** - **Meritocracia**	- **Máquina**
Organizações Verdes			
Dentro da estrutura da pirâmide clássica, foco na cultura e no empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários.	- **Organizações direcionadas pela cultura (Exemplos: Southwest Airlines, Ben & Jerry's)**	- **Empoderamento** - **Cultura direcionada por valores** - **Modelo de stake-holders**	- **Família**
Organizações *Teal*			
?	?	?	?

4 O termo “Reativo” é emprestado de Wade. Esta etapa corresponde ao “Arcaico” de Gebser, “Pré-social” e “Simbiótico” de Loevinger e Cook-Greuter, “AN” de Graves, Spiral Dynamics e seu “Beige”, “Sensorimotor” de Piaget, entre outros.
5 O termo “Mágica” é emprestado de Gebser. Esta etapa corresponde ao “Impulsivo” de Loevinger e Cook-Greuter, “BO” de Graves, “Magenta” da Spiral Dynamics, “Pré-operacional (Simbólico)” de Piaget, “Ingênuo” de Wade, entre outros.
6 Esta etapa corresponde ao “Autoprotetor” de Loevinger e Cook-Greuter, “Imperial” de Kegan, “Oportunista” de Torbert, “CP” de Graves, “Vermelho” da Spiral Dynamics, “Pré-operacional (Conceitual)” de Piaget, “Egocêntrico” de Wade, entre outros.
7 De acordo com a Wikipedia, a ideia de um dominante agressivo “lobo alfa” na alcateia dos lobos cinzentos foi desacreditada pelos pesquisadores e biólogos: os assim chamados “alfas” na alcateia são simplesmente os animais procriadores. Tais novidades abrem uma interessante discussão. Se nós projetamos uma história de domínio sobre o papel do macho alfa na alcateia de lobos, é provavelmente porque nós, como seres humanos, por muito tempo funcionamos assim. Esses pesquisadores, recentemente, começaram a notar relações mais sutis nas alcateias dos lobos que podem revelar que nós mesmos estamos começando a operar a partir de visões de mundo mais complexas. (Naturalmente, pode ser outra visão: os pesquisadores operando a partir do Pluralista-Verde não querem ver comportamento alfa nos lobos e projetam o posicionamento pluralista sobre eles.)
8 O termo “Conformista” é usado por Loevinger, Cook-Greuter e Wade, entre outros. Esta etapa corresponde ao “Mítico” de Gebser, “Conformista” de Loevinger e Cook-Greuter, “DQ” de Graves, “Azul” da Spiral Dynamics, “Interpessoal” de Kegan, “Diplomata” e “Expert” de Torbert, “Operacional Concreto” de Piaget, entre outros.
9 Cognitivamente, na etapa Âmbar, existe uma capacidade consideravelmente maior para o pensamento abstrato que na Vermelha. Entretanto, neurologicamente, ainda existe forte prepotência do sistema límbico (o sistema primário que trabalha com emoções) sobre o hemisfério esquerdo do cérebro, que processa a racionalização. Por exemplo, o indivíduo Âmbar tem uma forte necessidade de pertencer e se encaixar, então, racionalizará para sempre eliminar possíveis contradições entre pensamento racional e costumes do grupo.
10 Ken Wilber. *Uma Teoria de Tudo* (São Paulo: Cultrix Editora, 2003).
11 O termo “Realização” é emprestado de Wade. Esta etapa corresponde ao “Mental” de Gebser, ao “Autoconsciente” e “Consciencioso” de Loevinger e Cook-Greuter, “Institucional” de Kegan, “Realizador” de Torbert, “Operador Formal” de Piaget, “ER” de Graves, “Laranja” da Spiral Dynamics, entre outros; comumente é referenciada como modernidade.
12 Ken Wilber. *Uma Teoria de Tudo*.
13 Esta etapa corresponde ao “Individualismo” de Loevinger e Cook-Greuter, “Individualista” para Torberts, “Afiliativo” de Wade, “FS”, “Verde” na Spiral Dynamics entre outros; é também comumente chamada de Pós-Modernidade.
14 Frequentemente na história encontramos ideias, como a democracia na antiga Grécia, à frente de seu tempo, significando à frente do desenvolvimento do centro de gravidade das pessoas daquele tempo. Para florescer, essas ideias terão de evoluir para atualizarem-se com elas e proverem o certo “útero cultural”, como chama o filósofo americano Richard Tarnas:
Uma grande pergunta aqui é por que a Revolução Copernicana aconteceu no século 16, com o próprio Copérnico, e no começo do século 17, com Kepler e Galileu? Por que demorou até então, quando um número de pessoas antes de Copérnico tinha levantado a hipótese do universo heliocêntrico e uma terra planetária? Há evidência de isso ter sido proposto entre a Grécia antiga e nas culturas indianas e islâmicas durante a Idade Média europeia. Penso que esta questão mostra até que ponto uma grande mudança de paradigma depende mais do que apenas alguns dados empíricos e mais do que apenas uma brilhante nova teoria usando um novo conceito. Isto realmente depende de um contexto muito maior para que a semente de uma ideia potencialmente poderosa caia em um solo completamente diferente, do qual este organismo, esta nova estrutura conceitual, possa crescer – literalmente uma “concepção” em um novo útero ou matriz histórica e cultural.

Richard Tarnas e Dean Radin. “The Timing of Paradigm Shifts”, *Noetic Now* (janeiro, 2012).

15 No setor corporativo, as cooperativas falharam ao tentar alcançar qualquer tração significativa. Aquelas que prevalecem são muitas vezes executadas em práticas que consistem de uma combinação entre Laranja e Verde. Uma história de sucesso frequentemente citada é Mondragon, um conglomerado de cooperativas sediado em uma cidade Basca de mesmo nome na Espanha (cerca de 250 empresas, empregando aproximadamente 100 mil pessoas, com um faturamento em torno de 15 bilhões de euros). Todas as cooperativas são totalmente propriedade dos funcionários. Chefes são eleitos; a diferença salarial é menor do que em qualquer lugar (mas ainda assim significante, até 9:1 ou mais); trabalhadores temporários não têm direito a voto, criando uma comunidade de dois níveis, onde alguns são mais iguais do que outros.

No setor educacional, houve vários modelos de escolas sem estruturas de autoridade de adultos sobre crianças, sendo o mais notável a Escola Summerhill, um internato britânico fundado na década de 1920. A instituição pratica uma forma radical de democracia, em que estudantes e adultos têm o mesmo poder de voto e as lições não são obrigatórias, entre outras diferenças.

Na esfera institucional, vários organismos supranacionais – as Nações Unidas, a União Europeia e a Organização Mundial do Comércio, entre outros – têm mecanismos de tomada de decisão no mais alto nível que são moldados, ao menos parcialmente, de acordo com os princípios do paradigma Verde, tal como votos democráticos ou unânimes de diferentes países-membros e presidência rotativa. Esses princípios Verdes de tomada de decisão são difíceis de sustentar, e países mais ricos e poderosos exigem e frequentemente acabam recebendo mais poderes de voto (muitas vezes, até poderes de veto, implícitos ou não). Os departamentos administrativos dessas instituições são habitualmente dirigidos como Organizações Âmbares.

16 Esta prática ficou famosa pela Semco, empresa brasileira de manufatura, quando o livro que descreveu as suas práticas organizacionais se tornou sucesso de vendas (*Maverick* de Ricardo Semler). Tem sido executada por décadas por W. L. Gore (da famosa Gore-Tex). Também está começando a se espalhar em startups de tecnologia no Vale do Silício e em outros lugares. A empresa norte-americana de treinamento Happy a introduziu com uma mudança: as pessoas têm dois gerentes. Um é responsável pelas questões de conteúdo (direcionamento, tomadas de decisão) e nomeado pela diretoria, o outro, pelas questões de gestão (treinamento, desafio, apoio) e escolhido pelos próprios funcionários (veja *The Happy Manifesto* de Henry Stewart para mais detalhes).

17 O primeiro grande estudo data de 1992, quando os professores John Kotter e James Heskett, da Escola de Negócios de Harvard, investigaram essa conexão em seu livro *Cultura Corporativa e Desempenho Empresarial*. Eles estabeleceram que as companhias com culturas empresariais fortes e gerentes/funcionários empoderados superaram outras companhias em aumento da receita (por um fator de quatro), aumento do preço de ações (por um fator de oito) e aumento do lucro líquido (por um fator de mais de 700) durante os onze anos considerados na pesquisa.

Num estudo mais recente feito por Raj Sisodia, Jagh Sheth e David B. Wolfe, no que é, sem dúvida, um livro que define o modelo das Organizações Verdes – *Empresas Humanizadas: pessoas, propósito e performance* – chegaram a conclusões similares em 2007. As empresas humanizadas estudadas pelos autores obtiveram um retorno cumulativo para seus acionistas de 1.025% ao longo de dez anos anteriores à pesquisa, em comparação aos 122% do S&P 500. Do ponto de vista metodológico, estes resultados devem ser tomados com cautela. Existe uma tendência seletiva óbvia, como somente entre estas companhias excepcionais poderia se esperar para superar suas rivais. O banco de referência do S&P 500 não havia sido ajustado para indústria, tamanho ou outros parâmetros. Além do mais, outros critérios além do modelo organizacional, como patente, modelos de negócio inovadores e utilizações de ativos, que poderiam explicar um resultado superior, não foram filtrados. O último livro de Raj Sisodia, escrito com John Mackey, teve um capítulo inteiro com referências de estudos similares onde leitores interessados podiam referir-se.

Qualquer pesquisa que tente reivindicar resultados superiores de um modelo organizacional sobre outro está fadada a obter discussões metodológicas (e, num nível baseado em princípios, podemos questionar o uso do retorno do acionista ou do crescimento da companhia como unidade primária para medir o sucesso, como a maioria destes estudos faz). Possivelmente a experiência direta signifique mais do que as reivindicações acadêmicas. Qualquer um que passar um tempo em uma organização como a Southwest Airlines ou a The

Container Store voltará convencido de que o empoderamento dos trabalhadores em companhias guiadas por valores terá resultados médios entre seus rivais com configurações tradicionais.

18 O business case de Stanford de 2006 sobre DaVita é altamente recomendável e uma boa fonte para leitores que queiram mergulhar numa descrição mais detalhada dos princípios e práticas das Organizações Verdes.

CAPÍTULO 1.2

SOBRE OS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO

> *Não há nada inerentemente "melhor" em estar num nível mais alto de desenvolvimento, da mesma forma que um adolescente não é "melhor" do que uma criança pequena. Entretanto, a verdade é que um adolescente pode fazer mais porque ele ou ela podem pensar de forma mais sofisticada do que uma criança pequena. Qualquer nível de desenvolvimento está bom; a questão é se esse nível de desenvolvimento está adequado à tarefa que temos nas mãos.*
>
> Nick Petrie

Uma pausa se faz adequada neste momento da nossa exploração, antes de discutirmos o estágio Evolutivo-*Teal*, o próximo nível da consciência humana. Alguns esclarecimentos podem ser úteis para uma melhor compreensão do processo da evolução humana e, assim, evitarmos mal-entendidos. Às vezes, quando as pessoas são expostas pela primeira vez à noção de estágios sucessivos na evolução humana, ficam tão fascinadas com esta nova percepção que tendem a aplicá-la ao acaso, simplificando demais a realidade para adequá-la ao modelo. Outras pessoas têm a reação oposta: sentem-se desconfortáveis com um modelo que pode ser usado para rotular pessoas e colocá-las em diferentes "caixas".

Primeiramente, vamos tirar um potencial mal-entendido do caminho: a noção, que incomoda muita gente, de que sucessivas etapas no desenvolvimento implicariam que algumas pessoas são, de algum modo, melhores do que outras. Esta é uma preocupação válida. Como seres humanos, causamos muitos danos uns aos outros por meio do colonialismo, da escravidão, do racismo e do sexismo, em nome de um grupo ser "melhor" do que outros.

A consciência humana evolui em estágios sucessivos. Não há como negar a enorme quantidade de evidências que respalda esta realidade. O problema não é

com a realidade dos estágios, mas a forma como vemos esta escada. Criamos problemas quando acreditamos que os estágios posteriores são “melhores” do que os estágios anteriores. Uma interpretação mais útil é a de que os estágios posteriores são formas “mais complexas” de lidarmos com o mundo. Por exemplo, alguém funcionando no modo Pluralista-Verde conseguiria integrar perspectivas conflitantes das pessoas de um jeito que outro, operando no estágio Impulsivo-Vermelho, provavelmente não seria capaz. Ao mesmo tempo, cada nível tem suas próprias luzes e sombras, suas expressões saudáveis e não saudáveis. A modernidade do estágio Realizador-Laranja, por exemplo, prejudicou o planeta de uma forma que estágios anteriores nunca conseguiriam.

Outra maneira de evitarmos juízos cristalizados sobre os estágios é reconhecer que cada um se adapta melhor a certos contextos. Se estamos mergulhados numa guerra civil, com assassinos atacando nossa casa, o paradigma Impulsivo-Vermelho é o mais apropriado para pensarmos e agirmos em relação à nossa autodefesa. Por outro lado, em tempos de paz nas sociedades pós-industriais, o Vermelho não é tão funcional como alguns dos estágios posteriores.

A complexidade da evolução humana

A discussão sobre os estágios e as cores é apenas uma abstração da realidade, assim como um mapa geográfico é apenas uma representação simplificada de um território; ele nos oferece distinções que facilitam a compreensão da realidade subjacente, mas não é capaz de oferecer um retrato completo da mesma. No capítulo anterior, eu os levei a um rápido passeio pela evolução humana e, ao descrever os estágios, um após o outro, posso ter gerado a impressão de que as pessoas (ou mesmo sociedades inteiras) operavam precisamente a partir de apenas um paradigma. Felizmente, as pesquisas mostram que nós, seres humanos, somos maravilhosamente complexos e não podemos ser reduzidos a um simples estágio:

- Todo paradigma *inclui e transcende* o paradigma anterior. Portanto, se aprendemos a funcionar, por exemplo, no Realizador-Laranja, ainda preservamos a habilidade de também responder, quando necessário, na lógica Conformista-Âmbar ou Impulsiva-Vermelha. Em certa medida, a situação oposta também pode ser possível: quando cercados por pessoas que operam num estágio posterior, por exemplo, Pluralista-Verde, podemos demonstrar certos comportamentos deste estágio, mesmo que ainda não tenhamos nos integrado a ele.
- Existem muitas dimensões do desenvolvimento humano – cognitivo, moral, psicológico, social, espiritual etc. – e não amadurecemos necessariamente no mesmo ritmo em todas elas. Por exemplo, podemos ter interiorizado a cognição Laranja e gerir um negócio inovador, mas, no lado espiritual, defendemos uma crença fundamentalista cristã Âmbar.

Por estas razões é que arrepio só de ouvir pessoas dizerem que *alguém é* Verde ou Laranja ou Âmbar. Na melhor das hipóteses, podemos dizer (e fiz todos os esforços para manter este vocabulário) que, num momento específico, uma pessoa "funciona de acordo com" um tipo de paradigma. Don Beck, estudante de psicologia do desenvolvimento mental de Clare Graves, usa uma analogia perspicaz: se a evolução fosse música, os estágios de desenvolvimento seriam as notas musicais, vibrando em determinadas frequências. Os seres humanos seriam como cordas, capazes de tocar várias notas diferentes. A amplitude de notas que podem tocar dependeria do alcance das tensões que aprenderam a acomodar.

Tenhamos também em conta que as pessoas que funcionam a partir do mesmo estágio (ou seja, tocando a mesma nota) podem enxergar o mundo de forma muito diferente umas das outras, apesar de compartilharem certas características cognitivas, morais ou psicológicas. Um fundamentalista cristão de direita e um líder sindical de esquerda podem funcionar a partir do mesmo mundo de certezas Conformista-Âmbar, mas chegar a conclusões opostas sobre quase todas as questões. Numa festa, um pomposo operador de Wall Street, um cientista introvertido e um moderno designer gráfico talvez não encontrem muita coisa para conversar, mesmo que os três enxerguem o mundo através de uma lente Realizadora-Laranja. Tanto podemos evoluir *verticalmente*, integrando uma

perspectiva de um estágio posterior, quanto podemos nos desenvolver *horizontalmente*, dentro do espaço de um mesmo estágio – por exemplo, de uma mentalidade intolerante e estreita para uma expressão generosa e aberta do Âmbar.

Fases de mudança

O que desencadeia a transição de uma pessoa para um estágio de consciência posterior e mais complexo? De acordo com a pesquisa, o gatilho para o crescimento vertical sempre vem na forma de um grande desafio de vida, aquele que não pode ser resolvido a partir da visão de mundo atual. Quando enfrentamos tal desafio, podemos escolher entre duas abordagens: ou amadurecer para uma perspectiva mais complexa que ofereça uma solução para o nosso problema, ou tentar ignorar o problema, podendo, em algumas situações, nos agarrar ainda mais fortemente à nossa visão de mundo existente (ou mesmo retornando à simplicidade reconfortante de uma visão de mundo anterior).

Cada desafio que você encontra na vida é uma bifurcação na estrada. Você tem a escolha de decidir qual caminho seguir – recuar, avançar, desistir ou progredir.

Ifeanyi Enoch Onuoha

Veja a mudança do Conformista-Âmbar para o Realizador-Laranja. Quando uma pessoa é leal a vários grupos (família, amigos, trabalho e igreja, por exemplo) e as normas de dois ou mais desses grupos entram em conflito, a situação fica fora do alcance da visão de mundo conformista. Algo não pode estar certo e errado ao mesmo tempo. Em resposta, pode-se simplesmente escolher restaurar um único conjunto de crenças, permanecendo com um grupo e rejeitando o outro, ou começar a questionar a validade das regras absolutas.

Passar para um novo estágio é uma grande realização – de ordem cognitiva, psicológica e moral. Abrir mão de velhas certezas e experimentar uma nova visão de mundo exige coragem. Por um tempo, tudo pode parecer incerto e confuso. Também pode ser solitário porque, durante o processo, existe a possibilidade de perdermos relacionamentos íntimos com amigos e familiares que não se identificam mais conosco. Amadurecer para uma nova forma de consciência é

sempre um processo altamente pessoal, único e misterioso. Não é possível obrigar alguém a fazê-lo. Ninguém pode ser forçado a evoluir na consciência, mesmo com as melhores das intenções – uma verdade difícil para coaches e consultores, que desejariam ser capazes de ajudar os líderes organizacionais a adotar uma visão de mundo mais complexa pelo poder da convicção. O que pode ser feito é criar ambientes que sejam propícios a esse amadurecimento. Quando alguém está cercado por colegas que já veem o mundo sob uma perspectiva mais complexa, num contexto seguro o suficiente para explorar conflitos internos, as chances são maiores de que esta pessoa dará o salto em sua consciência.[19]

As fases de desenvolvimento aplicadas às organizações

Para evitarmos a simplificação excessiva, é preciso cuidado também em como aplicar a teoria do desenvolvimento em relação às organizações. Às vezes me perguntam: "De que cor é esta ou aquela organização?" Eu sempre tomo o cuidado de explicar primeiro o que quero dizer quando falo sobre organizações que funcionam em determinado estágio como Âmbar, Laranja ou Verde: estou me referindo a sistemas e cultura, não a pessoas. Se olharmos para a estrutura de uma organização, suas práticas e seus elementos culturais, geralmente podemos discernir de que visão de mundo elas derivam. Vamos pegar o tema da remuneração para ilustrar isso:

- Se o chefe pode, por um capricho, decidir livremente aumentar ou reduzir o salário, isso é consistente com o paradigma Impulsivo-Vermelho.
- Se os salários são corrigidos e determinados pelo nível da pessoa na hierarquia (ou o seu diploma), isso soa como Conformista-Âmbar.
- Um sistema que enfatiza incentivos individuais se as pessoas alcançam metas predeterminadas provavelmente deriva de uma visão de mundo Realizadora-Laranja.
- Um foco em bônus para a equipe está alinhado a uma perspectiva Pluralista-Verde.

Quando olhamos através deste filtro não só em termos de remuneração, mas em toda estrutura, conjunto de práticas e cultura de uma organização, descobrimos que eles não estão espalhados aleatoriamente entre estágios e cores, mas

agrupados em torno de um centro de gravidade, um estágio que define a maioria das condutas da organização. É a esse centro de gravidade que me refiro quando menciono, por exemplo, uma Organização Laranja. Para ser bem claro, quando falo de uma "Organização Laranja", não quero dizer que *todas* as interações diárias nesse local de trabalho sejam consistentes com o paradigma Realizador-Laranja, ou que todas as pessoas nela tenham alcançado e atuem principalmente a partir de uma perspectiva Laranja. Esse nunca é o caso. A qualquer momento, diferentes pessoas atuarão a partir de estágios distintos nas suas interações diárias. O termo "Organização Laranja" significa que a maior parte da estrutura, das práticas e dos processos da organização é moldada pelo paradigma Realizador-Laranja.

Quando você adota uma ferramenta, você também adota a filosofia de gestão incorporada àquela ferramenta.

Clay Shirky

Em grandes organizações, certas unidades ou determinados locais podem ter um centro de gravidade diferente que o do resto da companhia. Um exemplo típico: a sede de uma grande multinacional pode funcionar predominantemente de acordo com as linhas do Laranja, enquanto algumas de suas fábricas estão mergulhadas no Âmbar. Portanto, devemos sempre ter cuidado para não simplificar demais e sermos claros sobre a que se referem os rótulos (e a que não se referem).

A atração da liderança – descendente e ascendente

O que determina o estágio a partir do qual uma organização funciona? É o estágio através do qual sua liderança tende a olhar para o mundo. Consciente ou inconscientemente, os líderes estabelecem estruturas organizacionais, práticas e culturas que fazem sentido para eles e que correspondem à sua maneira de lidar com o mundo.

Isto significa que uma organização não pode evoluir além do estágio de desenvolvimento do seu líder. A prática de definir um conjunto de valores compartilhados e uma declaração de missão fornece uma boa ilustração. Como esta é uma prática corrente, os líderes das Organizações Laranjas são obrigados a

ter uma força-tarefa que crie alguns valores e uma declaração de missão. Mas olhar para valores e missão para tomar decisões só faz sentido a partir do paradigma Pluralista-Verde. No Laranja, o padrão para as decisões é o sucesso: *vamos em frente com a opção que entregar resultados financeiros mais lucrativos*. Nas Organizações Laranjas, a liderança anuncia da boca para fora seus valores: quando a coisa fica difícil e os líderes precisam escolher entre lucros e valores, irão previsivelmente para o primeiro. Eles não podem defender uma prática e uma cultura (neste caso, uma cultura orientada por valores) que decorrem de um estágio posterior de desenvolvimento.[20]

Quando você muda a maneira como olha para as coisas, as coisas que você olha mudam.

Wayne Dyer

A atração dos líderes em direção ao seu estágio de consciência segue em dois sentidos: eles podem puxar "para trás" com a prática de etapas anteriores (tornando-as ineficazes, como no exemplo acima), mas também podem gerar uma forte atração "para a frente". A estrutura, as práticas e a cultura que eles colocam em funcionamento podem ajudar colaboradores a adotarem comportamentos baseados em paradigmas mais complexos, que eles, como indivíduos, não estão ainda totalmente integrados. Vamos supor que eu seja um gerente que enxerga o mundo principalmente sob uma perspectiva Conformista-Âmbar. Meu estilo natural com os subordinados seria de interagir de uma forma bem hierárquica, dizendo exatamente a eles o que precisam fazer e como devem fazer. Agora vamos supor que eu trabalhe em uma Organização Verde, onde meus líderes me cobrem que eu empodere os colaboradores que trabalham para mim. À minha volta, vejo outros gerentes dando aos seus subordinados muita liberdade. Duas vezes ao ano, recebo um feedback 360˚, inclusive dos meus subordinados diretos, a me dizer o quanto os estou empoderando (o que pode afetar meu bônus); a cada seis meses, me pedem para sentar com meu time de colaboradores para discutir o quanto estamos vivendo os valores da companhia (os quais incluem empoderamento). Dentro de um forte contexto de cultura e práticas Pluralistas-Verde, é provável que eu adote algumas habilidades e comportamentos de gerenciamento do Verde. O contexto me puxou para cima, me levando a funcionar

de maneira mais complexa do que se eu tivesse ficado com os meus próprios métodos. E, talvez, ao longo do tempo, quando estiver pronto para isso, o contexto me ajudará a amadurecer e a integrar-me genuinamente a esse paradigma.

Esse é o verdadeiro talento das organizações: elas podem impulsionar grupos de pessoas para que operem acima de sua capacidade e, assim, alcançar resultados que não poderiam atingir por conta própria. Esta compreensão é positiva num momento em que precisamos da consciência das Organizações Verdes e das Organizações *Teal* para começarmos a curar o mundo das feridas da modernidade.

---

19 Concluiu-se que expor as pessoas à teoria do desenvolvimento e à noção de que a consciência evolui em estágios também as ajuda a darem o salto. Estudos mostram que atividades introspectivas como meditação igualmente podem ajudar.

20 É um fenômeno que estamos acostumados no reino das políticas: governantes autocráticos operando a partir de um paradigma Vermelho ou Âmbar geralmente sentem-se obrigados a enaltecer, da boca para fora, a ideia de democracia (Laranja-Verde), mas num nível bem fundamental, já que ainda não integraram suas práticas e princípios. Quando a democracia ameaça tirá-los do poder, eles responderão na forma que é coerente ao paradigma em que operam (oprimir para permanecer no poder) e não como a democracia demanda (deixar seu posto e parabenizar o vencedor).

CAPÍTULO 1.3

EVOLUTIVO-*TEAL*

Os avanços mais emocionantes do século 21 não ocorrerão por causa da tecnologia, mas por conta de um conceito em expansão do que significa ser humano.

John Naisbitt

O próximo estágio na evolução humana corresponde ao nível de "autorrealização" de Maslow, amplamente rotulado como autêntico, integral – ou *Teal*.[21] Este é o último estágio identificado pela hierarquia de necessidades de Maslow (embora ele ofereça pistas da existência de outros estágios de "autotranscedência"), mas outros pesquisadores e pensadores estabeleceram com razoável grau de confiança que a evolução não acaba aqui (o Apêndice 2 oferece uma breve descrição dos estágios seguintes). De qualquer forma, Maslow e os demais autores concordam que a mudança do estágio Verde para o *Teal* é particularmente importante na jornada humana – tanto que autores como Graves e outros nessa linha usam o termo "primeiro nível" de consciência, para todos os estágios até o Verde e "segundo nível", para os estágios a partir do *Teal*. Todos os estágios de "primeiro nível" consideram que sua visão de mundo é a única que vale e as demais pessoas estão perigosamente enganadas.[22] As pessoas em transição para o estágio *Teal* podem aceitar, pela primeira vez, que existe uma evolução de consciência e um caminho para formas cada vez mais complexas e refinadas de lidar com o mundo (daí o adjetivo "evolutivo" que utilizo neste estágio).

[Na Teal*] o ego se torna mais uma variável, e menos um absoluto.*

William Torbert

Domando os medos do ego

Cada mudança acontece quando somos capazes de alcançar um ponto de vantagem mais alto, do qual podemos enxergar o mundo a partir de uma perspectiva mais ampla. Como um peixe que consegue ver a água pela primeira vez ao pular acima da superfície, ganhar uma nova perspectiva exige nossa perda de identificação com aquilo em que estávamos imersos anteriormente. A mudança para o Conformista-Âmbar acontece quando o Impulsivo-Vermelho internaliza regras que permitem a perda da identificação com a satisfação impulsiva de necessidades; a mudança para o Realizador-Laranja acontece quando o Âmbar perde a identificação com as normas do grupo. A mudança para o Evolutivo-*Teal* acontece quando aprendemos a perder a identificação com nosso próprio ego. Ao olharmos para nosso ego a partir de um distanciamento, podemos ver como seus medos, ambições e desejos frequentemente regem nossa vida. Podemos aprender a minimizar nossa necessidade de controle, de parecer bem, de nos ajustar. Não estamos mais fundidos com nosso ego e não deixamos mais que esses medos controlem nossa vida como que por reflexo. Nesse processo, abrimos espaço para ouvir a sabedoria de outras partes mais profundas de nós mesmos.

O que substitui o medo? Uma capacidade *de confiar na abundância da vida*. Todas as sabedorias tradicionais propõem a verdade profunda de que existem duas formas fundamentais para se viver: a partir do medo e da escassez, ou a partir da confiança e da abundância. No estágio Evolutivo-*Teal*, cruzamos o abismo e aprendemos a reduzir nossa necessidade de controlar pessoas e eventos. Passamos a acreditar que, mesmo que algo inesperado aconteça ou que se cometam erros, as coisas vão acabar bem e, quando não acabam, a vida nos dará uma oportunidade de aprendizado e crescimento.

O medo é o quarto mais barato da casa. Gostaria de vê-lo vivendo em melhores condições.

Hafez

A coerência interna como bússola

Quando estamos fundidos com o nosso ego, somos levados a tomar decisões fundamentadas em fatores externos – o que os outros vão pensar ou quais

resultados podemos atingir. Na perspectiva do Impulsivo-Vermelho, uma boa decisão é aquela que *me dá o que eu quero*. No Conformista-Âmbar, tomamos decisões sob a luz da *conformidade às normas sociais*. Decisões que vão além do que família, religião ou classe social consideram legítimas causam culpa e vergonha. No Realizador-Laranja, *efetividade e sucesso* são os padrões para a tomada de decisões. No Pluralista-Verde, os assuntos são avaliados a partir de critérios de *pertencimento e harmonia*.

No Evolutivo-*Teal*, mudamos de critérios *externos* para *internos* em nossos processos de decisão. Agora, estamos preocupados com a questão da *coerência interna: esta decisão parece certa? Estou sendo verdadeiro comigo mesmo? Isto está alinhado com o que sinto que sou chamado a me tornar? Estou a serviço do mundo?* Com menos medos vindos do ego, somos capazes de tomar decisões que podem parecer arriscadas, nas quais não pesamos todas as possíveis consequências, mas que ressoam em nossas convicções internas mais profundas. Desenvolvemos uma sensibilidade para situações que não nos parecem certas, situações que demandam que falemos e tomemos uma atitude, mesmo a despeito da oposição ou com aparentemente poucas chances de sucesso, a partir de um senso de integridade e autenticidade.

Reconhecimento, sucesso, riqueza e pertencimento são vistos como experiências prazerosas, mas também como armadilhas tentadoras para o ego. Em contraste com os estágios anteriores, a ordem é reversa: não buscamos reconhecimento, sucesso, riqueza ou pertencimento para termos uma boa vida. Buscamos uma vida bem vivida e a consequência pode ser reconhecimento, sucesso, riqueza e amor.

A vida como uma jornada de descoberta

Em estágios anteriores, a busca por amor, reconhecimento e sucesso molda nossa vida, devagar, mas certamente até o ponto em que acabamos, nas palavras da poeta May Sarton, “vestindo os rostos de outras pessoas”. No estágio Evolutivo-*Teal*, nossa jornada em direção à coerência interna evoca alguma busca significativa de quem nós somos e qual é nosso propósito na vida. O principal objetivo não é ser bem-sucedido ou amado, mas nos tornarmos a mais verdadeira expressão de nós mesmos, vivendo a nossa individualidade, honrando nossos dons naturais e vocações e estando a serviço da humanidade e do mundo. No

estágio Evolutivo-*Teal*, a vida é vista como uma jornada pessoal e coletiva de descoberta em direção à nossa verdadeira natureza.

Agora me tornei eu mesma. Isso levou tempo, muitos anos e lugares: tenho sido dissolvida e chacoalhada. Vestindo os rostos de outras pessoas...

May Sarton

É como uma revolução copernicana numa era que diz que podemos nos tornar o que quisermos se apenas dedicarmos nossa mente para isso. Se "vamos de *Teal*", então, em vez de definir metas para nossa vida, ditando qual direção ela deve tomar, é preciso aprender a nos deixar levar e a escutar a vida que quer ser vivida através de nós. Parker Palmer, escritor, educador e ativista, escreve lindamente sobre esta perspectiva de vida e vocação em seu livro *Let Your Life Speak* (Deixe sua vida falar, em tradução livre):

> *Por trás do entendimento de vocação está uma verdade que o ego não quer escutar porque o desafia: todo mundo tem uma vida que é diferente do "Eu" da consciência cotidiana, uma vida que está tentando viver através do "Eu" que é o veículo. [...]*
>
> *É preciso tempo e experiências difíceis para perceber a diferença entre os dois – que sob a superfície da experiência que eu chamo de vida, há uma vida mais profunda e verdadeira, esperando para ser reconhecida.*[23]

Muitas pessoas em transição para este estágio aderem a práticas como meditação, alinhamento de equilíbrio, artes marciais, ioga ou simples caminhadas na natureza, para achar um espaço de silêncio que permita que a voz interior da alma possa contar sua verdade e sua orientação. Indivíduos que vivem a partir desta perspectiva e se conectam a um senso de propósito mais profundo podem se tornar bastante destemidos na busca de seu chamado. Com o ego sob controle, eles temem menos o fracasso do que não tentar. A frase favorita de Clare Graves para descrever alguém operando a partir do estágio Evolutivo-*Teal* é "uma pessoa que tem ambição, mas não é ambiciosa".

Crescer em sua verdadeira natureza e trabalhar em direção à sua vocação é a força-motriz. Tanto é assim que, para as outras pessoas que não compartilham da mesma perspectiva, aquelas que operam a partir do estágio Evolutivo-*Teal* podem

às vezes parecer impacientes com quem impede seu crescimento pessoal ou com situações que não pareçam alinhadas ao propósito que percebem para a vida delas.

Partindo de seus pontos fortes

Quando definimos para nossa vida metas desconectadas da nossa individualidade mais profunda e quando vestimos os rostos de outras pessoas, não permanecemos na potência do nosso ser. Inevitavelmente, nos sentimos incapazes e investimos muita energia tentando superar nossas fraquezas ou culpando outros e nós mesmos por não sermos quem pensamos que deveríamos ser.

Quando vemos nossa vida como uma jornada de descoberta da nossa verdadeira natureza, podemos olhar de forma mais gentil e realista para nossas limitações e estar em paz com o que vemos. A vida não pede que nos tornemos nada que já não esteja plantado em nós. Também tendemos a nos concentrar menos no que está errado ou naquilo que falta nas pessoas e nas situações em volta de nós, e voltamos nossa atenção para o que existe, para a beleza e para o potencial. Trocamos julgamento por compaixão e apreciação. Os psicólogos falam da mudança de um paradigma de *deficiência* para outro, fundamentada na *força*. Lentamente, essa mudança está abrindo caminho em diversos campos, da gestão à educação, da psicologia à saúde – começando com a premissa de que, como seres humanos, não somos problemas esperando para serem resolvidos, mas um potencial aguardando para ser relevado.

Lidando graciosamente com a adversidade

Quando a vida é percebida como uma jornada de descoberta, aprendemos a lidar mais graciosamente com os contratempos, os erros e os obstáculos. Podemos começar a compreender o insight espiritual de que não existem erros, apenas experiências que nos apontam para uma verdade mais profunda sobre nós mesmos e o mundo. Nos estágios anteriores, os obstáculos da vida (uma doença, um mau chefe, um casamento difícil) eram vistos como má sorte injustificada. Nós os confrontávamos com raiva, vergonha ou culpa, e esses sentimentos nos desconectavam de nós mesmos e dos outros. No estágio Evolutivo-*Teal*, os obstáculos são vistos como a forma da vida de nos ensinar sobre nós mesmos e

sobre o mundo. Estamos prontos a abrir mão da raiva, vergonha ou culpa, que são escudos úteis para o ego, mas professores precários para a alma. Abraçamos a possibilidade de que tivemos participação na criação do problema e indagamos o que podemos aprender de modo a crescer com isso. Nos paradigmas anteriores, frequentemente nos convencíamos de que tudo estava bem até que um problema virasse uma bola de neve e nos atingisse como uma avalanche, forçando a mudança em nossa vida. Agora, tendemos a fazer pequenos ajustes com frequência, já que aprendemos e crescemos com os problemas que encontramos pelo caminho. Nos estágios anteriores, a mudança num nível pessoal era ameaçadora; no Evolutivo-*Teal*, há geralmente uma tensão agradável na jornada do crescimento pessoal.

Com a humildade adequada, aceitamos nossa incapacidade de controlar o mundo... Aceitamos que perder faz parte da vida. Não tememos a adversidade ou o sofrimento. Para além deles, vem novo aprendizado, novo crescimento, nova esperança a uma nova vida.

Dennis Bakke

A sabedoria para além da racionalidade

No estágio Laranja, a racionalidade impera e rege inquestionavelmente, em busca de decisões que levem aos melhores resultados. Qualquer fonte de insight que não se origine de fatos ou da razão lógica é "irracional" e deve ser descartada. Ironicamente, entretanto, o apego do Laranja aos resultados geralmente ofusca sua habilidade de ver com clareza a realidade. Em meio ao excesso de dados destinados a fundamentar decisões complexas, podemos deixar de ver alguma informação incongruente com nossa visão de mundo ou com o futuro que nosso ego tenha projetado e se apegado; muitas vezes, as coisas estão bem em frente ao nariz e, ainda assim, as pessoas não percebem as pistas (ou não ousam falar a respeito). O *Teal*, menos apegado aos resultados, pode aceitar mais facilmente verdades inconvenientes da realidade; portanto, o pensamento racional no estágio Evolutivo-*Teal* pode ser informado de forma mais acurada pelos dados.

Para além de fatos e números, a cognição nesta etapa acessa uma ampla

variedade de fontes para fundamentar a tomada de decisões. A perspectiva científica-moderna do Laranja é cautelosa com emoções que possam turvar a habilidade de ponderar racionalmente, enquanto o Verde por vezes vai para o outro extremo, rejeitando abordagens analíticas do "lado esquerdo do cérebro" em favor dos sentimentos do "lado direito" como base para as decisões. O *Teal* é confortável em acessar todos os domínios do conhecimento. Há insights que devem vir de abordagens analíticas. Mas há também sabedoria nas emoções, se aprendermos a indagar sua significância: "Por que estou com raiva, com medo, ambicioso ou empolgado? O que isto revela sobre mim ou sobre a situação que está se desenrolando?"

A mente intuitiva é uma dádiva sagrada e a mente racional, um servo fiel. Criamos uma sociedade que glorifica o servo e se esquece da dádiva.

Albert Einstein

A sabedoria também pode ser encontrada na intuição. A intuição respeita a natureza complexa, ambígua, paradoxal e não linear da realidade; conectamos inconscientemente padrões que a mente racional não consegue. A intuição é um músculo que pode ser treinado, tal qual o pensamento lógico: quando aprendemos a prestar atenção em nossas intuições, a respeitá-las e a questionar a verdade e o direcionamento que possam conter, mais respostas intuitivas surgirão.

Muitos consideram que existem respostas a serem encontradas em fontes ainda mais profundas. As sabedorias tradicionais e a psicologia transpessoal acreditam que, se não fizermos simplesmente uma pergunta, mas vivermos esta pergunta, o universo em sua abundância vai nos conceder pistas da resposta em eventos inesperados e sincronicidades ou em palavras e imagens que surgem em sonhos e meditações. Estados extraordinários de consciência – meditativos, contemplativos, experiências visionárias, de pico e de fluxo – estão disponíveis em qualquer etapa da consciência, mas, do *Teal* em diante, as pessoas geralmente adotam práticas regulares para aprofundar sua vivência nesses estados e acessar o espectro completo da experiência humana.[24]

Outro avanço da cognição é a habilidade de pensar em paradoxo, transcendendo a lógica *ou-um-ou-outro* com pensamentos mais complexos de *ambos-e-juntos*. Inspirar e expirar são uma ilustração fácil da diferença. Na

lógica *ou-um-ou-outro*, os vemos como processos opostos. Na lógica *ambos-e-juntos*, os vemos como dois elementos que precisam um do outro: quanto mais conseguimos inspirar, mais conseguimos expirar. O paradoxo é fácil de compreender para a inspiração e a expiração; é menos óbvio, porém, para alguns dos grandes paradoxos da vida que apenas começamos a realmente entender quando atingimos o estágio Evolutivo-*Teal*: liberdade e responsabilidade, solidão e comunidade, inclinação para o ser e inclinação para os outros.

Some tudo isso – uma racionalidade destemida e a sabedoria que pode ser encontrada nas emoções, intuições, eventos e paradoxos – e entenda por que o estágio Evolutivo-*Teal* vira a página da visão de mundo racional-reducionista do Laranja e da visão de mundo pós-moderna do Verde para uma abordagem holística do conhecimento.

A busca pela integralidade

A perda da identificação com o ego é mais um passo de libertação na jornada humana. Mas, com essa perda de identidade, vem a separação. As pessoas operando no estágio Evolutivo-*Teal* geralmente desenvolvem um senso ativo de quão longe deixamos que essa separação fragmentasse nossa vida – e de quanto isso nos custou: permitimos que nosso ego ocupado triunfasse sobre a branda voz da alma; em nossa cultura, com frequência celebramos o intelecto e negligenciamos o corpo; muitas vezes valorizamos o masculino acima do feminino; perdemos o senso de comunidade e nossa conexão inata com a natureza.

Com esse estágio, surge um desejo intenso por integralidade – associando o ego às partes mais profundas do ser; integrando mente, corpo e alma; cultivando tanto aspectos femininos quanto masculinos; estando inteiro na relação com os outros; e reparando nossa relação quebrada com a vida e a natureza. Geralmente, a mudança para o estágio Evolutivo-*Teal* vem de uma abertura para um campo de transcendência espiritual e um senso profundo de que em algum nível somos todos conectados e partes de um todo maior. Após muitos passos sucessivos na perda de identificação, enquanto aprendemos a ser totalmente independentes e verdadeiros com nós mesmos, vamos percebendo que, paradoxalmente, somos parte intrínseca de todo o resto.

Este desejo por integralidade é antagônico à separação que a maioria dos ambientes de trabalho estimula, ainda que inconscientemente – enfatizando em

excesso o ego e a racionalidade enquanto negligencia o espiritual e o emocional; separando as pessoas com base nos departamentos em que trabalham, suas posições, contexto ou nível de performance; separando o profissional do pessoal; separando a organização de seus competidores e do ecossistema em que está inserida. O vocabulário que usamos nas organizações é revelador: com frequência falamos sobre "equilíbrio entre a vida e o trabalho" – uma noção que mostra quão pouco de vida há no trabalho quando nos separamos tanto do que realmente importa. Para as pessoas em transição para o estágio Evolutivo-*Teal*, essas separações no ambiente de trabalho se tornam quase sempre tão dolorosas que elas decidem trocar a vida organizacional por alguma forma de trabalho autônomo, um contexto mais acolhedor para encontrar integralidade em si mesmas e nos outros.

Integralidade em relação aos outros

Na etapa Evolutiva-*Teal*, podemos transcender para além das ideias opostas de *julgamento* e *tolerância*. Em estágios preliminares, quando discordamos de outras pessoas, geralmente conferimos um julgamento, acreditando que nós estamos certos e elas estão erradas. Nossa tarefa então é convencer, ensinar, corrigir ou despedi-las. Ou podemos, em nome da tolerância – o ideal do Verde –, passar por cima de nossas diferenças e afirmar que todas as verdades são igualmente válidas. Na etapa Evolutiva-*Teal*, transcendemos essa polaridade e integramos a verdade maior do *não julgamento* – podemos examinar nossas crenças e achá-las superiores *e* ainda assim abraçar o outro como um ser humano com valor fundamentalmente igual.

Na ausência de julgamento, as relações ganham uma nova qualidade. Nossa escuta não está mais limitada a buscar informação para que possamos convencer melhor, corrigir ou demitir. Podemos criar um espaço compartilhado salvo de julgamento, onde nossa escuta profunda ajuda os demais a encontrarem sua voz e sua verdade, da mesma forma que eles nos ajudam a encontrar a nossa. Na etapa Laranja, nos libertamos das comunidades normativas e opressoras do Âmbar. Agora, temos a chance de reconstruir o senso de comunidade a partir de uma nova fundação, onde escutamos uns aos outros com individualidade e integralidade.

Integralidade com a vida e com a natureza

Paradoxalmente outra vez, quanto mais aprendemos a ser verdadeiros com o nosso ser, mais percebemos que somos apenas uma expressão de algo maior, uma teia interconectada de vida e consciência. Esse entendimento pode ser animador, mas também doloroso – agora, compreendemos quão profundamente a nossa relação com a vida e com a natureza está quebrada. Buscamos reparar essa relação, não por obrigação moral, mas por uma profunda percepção interna, sabendo que não somos *separados*, mas *um conjunto com* a natureza. Percebemos a tolice e a arrogância da humanidade ao se colocar acima dos demais seres vivos e, agora, tentamos encontrar um espaço mais verdadeiro e humilde no meio disso. Frequentemente, refazer nossa relação com a vida e com a natureza nos leva a buscar uma vida mais simples, menos emaranhada por posses que pensávamos necessárias até o dia em que entendemos que somos ricos não pelas coisas que possuímos, mas pelas relações que nutrem nossa alma.

Qual seria o significado disso para as Organizações *Teal*

No primeiro capítulo deste livro, vimos como cada novo modelo organizacional no passado atingiu resultados de uma magnitude que modelos anteriores não poderiam sequer considerar. Um grupo de pesquisadores – Clare Graves, William Torbert, Susanne Cook-Greuter e Keith Eigel, apenas para nomear alguns – estabeleceu empiricamente outro fenômeno interessante: em dada organização (digamos, uma Organização Laranja), quanto mais as pessoas tiverem navegado na escada do desenvolvimento, mais eficazes elas são. Torbert, por exemplo, demonstrou que o estágio de desenvolvimento do CEO determina em grau significativo o sucesso de programas de transformação corporativa de larga escala (e, dentro disso, líderes operando no estágio Evolutivo-*Teal* foram, de longe, os mais bem-sucedidos).[25] Clare Graves chegou a uma conclusão parecida com uma abordagem diferente. Ele agrupou pessoas com base no paradigma com o qual mais operavam e deu a elas tarefas complexas para desenvolver.

> *Formei um grupo de pessoas que pensavam da mesma maneira, e as coloquei em situações [...] nas quais elas eram exigidas a resolver problemas com múltiplas respostas. [...] Quando, de repente, os resultados começaram a chegar, encontrei esse fenômeno altamente peculiar: os [*Teal*] encontraram um número inacreditavelmente maior de soluções que todos os demais somados. Eles encontraram mais soluções*

*que os [Vermelhos] mais os [Âmbares] mais os [Laranjas] mais os [Verdes]. Percebi que a qualidade de suas soluções para os problemas era muito melhor. [...] Percebi que o tempo médio que o grupo [*Teal*] levou para chegar a uma solução foi impressionantemente menor do que o de qualquer um dos outros grupos.*[26]

Parece que a lei da evolução se mostra verdadeira para o Evolutivo-*Teal* tal como se mostrou verdadeira nos paradigmas anteriores: quanto mais complexa nossa visão de mundo e nossa cognição, maior é a efetividade para lidarmos com os problemas que se apresentam.

Esta é uma mensagem esperançosa para organizações, especialmente quando não somente os indivíduos que as compõem, mas também as organizações em si começam a operar em princípios e práticas *Teal*. Com base que sabemos sobre os indivíduos que operam a partir do estágio Evolutivo-*Teal*, é possível fazer algumas suposições para definir as Organizações *Teal*. Domar o ego pode ter repercussões profundas sobre como estruturamos e administramos organizações. Muitas das doenças corporativas atuais são eventualmente atribuídas a comportamentos que se originam de egos apavorados: politicagem, regras burocráticas e processos, reuniões sem fim, a paralisia da análise, proteção da informação, ideias ilusórias, subestimação dos problemas, falta de autenticidade, isolamento entre silos e rivalidade, tomadas de decisão concentradas no topo das organizações, e assim por diante. Nas Organizações *Teal*, menos lideradas pelo ego, podemos esperar que algumas dessas doenças corporativas fiquem para trás. De modo geral, a relação com o poder seria transformada de forma fundamental. Quando a confiança substituir o medo, será que a pirâmide hierárquica continuará proporcionando a melhor estrutura? Precisaremos ainda de todas as regras e políticas, verbas detalhadas, metas e planos de ação que dão aos líderes de hoje um sentimento de controle? Talvez existam formas muito mais simples de gerir organizações quando os receios do ego estão fora do caminho.

Empresas podem operar a partir dos receios do ego ou do amor da alma.

Richard Barrett

No momento em que as pessoas do estágio Evolutivo-*Teal* estão ocupadas explorando o chamado de suas vidas, ficam mais inclinadas a se filiar apenas a

organizações que tenham um propósito claro e nobre para si mesmas. Podemos esperar que propósito, mais do que lucro, crescimento ou participação de mercado, será a diretriz da tomada de decisão organizacional. Também é justo presumir que as Organizações *Teal* buscarão a integralidade e a comunidade, e serão ambientes que darão suporte aos desejos das pessoas em ser quem realmente são no trabalho e, ainda assim, profundamente envolvidas em relacionamentos nutritivos.

O que vimos acima são suposições, com base no que sabemos sobre indivíduos vendo o mundo a partir de lentes *Teal*. Felizmente, hoje podemos ir além dessas conjecturas. A Parte 2 deste livro conta histórias de organizações que já estão operando a partir desse paradigma. Examina as estruturas, práticas e culturas de uma dúzia de extraordinárias pioneiras e proporciona uma descrição detalhada do que o modelo organizacional *Teal* pode ser na prática. Um gabarito pronto para ser copiado, simulado e melhorado por pessoas que se sintam chamadas a ajudar, para que organizações mais gratificantes e significativas possam surgir.

---

21 Esta etapa corresponde ao "Integral" de Gebser, "Integrado" de Loevinger, "Construir-Atento" de Cook-Greuter, "Interindividual" de Kegan, "Estrategista" e "Alquimista" de Torbert, "AN" de Graves, "Amarelo" da Spiral Dynamics, "Autorrealização" de Maslow, "Autêntico" de Wade, entre outros; é geralmente referenciada como *integral*.

22 Para simplificar: pessoas que veem o mundo diferentemente são fracas para serem aproveitadas (Vermelho), hereges para serem trazidas de volta ao caminho certo (Âmbar), tolas que não sabem como jogar o jogo do sucesso (Laranja) ou intolerantes que não dão a voz a ninguém (Verde).

23 Parker Palmer. *Let Your Life Speak: listening for the voice of vocation* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000), p. 5.

24 Ken Wilber faz uma distinção crítica entre *estágios de consciência* e *estados de consciência*. Estados se referem ao que é efêmero, passando pelos tipos de consciência, enquanto estágios são estruturas mais duradouras em que as pessoas crescem. Estados incluem consciência desperta, onírica, dormente, estados alterados (induzidos, por exemplo, pela meditação, hipnose, psicodrama ou drogas) e estados de ápice da experiência mística. (Wilber geralmente usa a categorização de denso, sutil, causal, contemplativo e não dual.) Estados e estágios são algumas vezes confundidos porque a linguagem do ápice da experiência é geralmente parecida com a linguagem que descreve os altos estágios, mas são duas propriedades distintas da consciência (com quadrantes, linhas e tipos, equivalentes a terceira, quarta e quinta propriedades no modelo integral de Wilber).

Por exemplo, alguém que tenha tido o ápice da experiência mística enquanto geralmente opera da etapa Conformista-Âmbar: o ápice não propulsiona essa pessoa a ignorar o Laranja, o Verde, o *Teal* e etapas subsequentes ao desenvolvimento para chegar ao topo da escada. Ela ainda opera pelo Âmbar, como estará claro quando estiver novamente num estado de consciência desperta. Wilber e Combs encontraram evidências de que qualquer estado pode ser experimentado em qualquer estágio. Por exemplo, pessoas podem assumir a meditação e outra prática de estado alterado de consciência em qualquer etapa. Da *Teal* em diante, existe um interesse acentuado em práticas regulares de consciência não ordinária para acessar ao pleno espectro da

experiência humana.

25 David Rooke e William R. Torbert. “Organizational Transformation as a Function of the CEO’s Developmental Stage”, *Organization Development Journal* (abril, 2005).

26 Clare W. Graves. *The Never Ending Quest* (Santa Barbara: ECLET Publishing, 2005), p. 371.

— Parte 2 —

As estruturas, práticas e culturas das Organizações *Teal*

CAPÍTULO 2.1

TRÊS AVANÇOS E UMA METÁFORA

Nada é tão poderoso quanto uma ideia cujo tempo chegou.

Victor Hugo

Até este momento da história, a humanidade experimentou quatro maneiras de colaborar em ambientes organizacionais, com base em quatro visões de mundo muito diferentes: Impulsivo-Vermelho, Conformista-Âmbar, Realizador-Laranja e Pluralista-Verde. Cada um destes modelos organizacionais trouxe grandes avanços, nos permitindo lidar com problemas mais complexos e alcançar resultados em uma escala sem precedentes. (A página 35 resume os avanços e as metáforas dominantes dos diferentes modelos.)

À medida que mais pessoas se envolvem com o mundo a partir de uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, é justo supor que mais Organizações *Teal* começarão a surgir. Que avanços elas trarão? Que metáforas captarão sua essência? Aqui, em resumo, estão algumas das respostas que emergiram da pesquisa sobre Organizações *Teal* pioneiras.

Uma nova metáfora: as organizações como sistemas vivos

O Realizador-Laranja fala de organizações como máquinas; já o Pluralista-Verde usa a metáfora das famílias. Diversos fundadores das Organizações *Teal* pesquisadas para este livro falam explicitamente da necessidade de uma nova metáfora. Claramente, olhar para as organizações como máquinas pode parecer algo sem alma e constrangedor; tais fundadores não querem desempenhar o papel do todo-poderoso CEO que puxa as alavancas desde o topo da hierarquia, para impulsionar as pessoas “de baixo” como engrenagens de uma máquina. Do ponto de vista Evolutivo-*Teal*, a metáfora da família também pode soar estranha. Como todos sabemos, famílias nem sempre trazem à tona o melhor da nossa natureza;

com mais frequência do que gostaríamos, elas são discreta ou escandalosamente disfuncionais. Concretamente falando, se eu sou seu chefe e você se reporta a mim, a metáfora implica em eu ser o pai e você a criança? O paradigma Pluralista-Verde insiste numa liderança cuidadosa e servidora. A partir de uma perspectiva *Teal*, contudo, eu não quero ser pai de ninguém na organização, nem mesmo um pai atencioso e prestativo.

Os fundadores das Organizações *Teal* usam uma metáfora diferente para os ambientes de trabalho que aspiram criar. Com surpreendente frequência, eles falam a respeito de suas organizações como *organismos ou sistemas vivos*. A vida, com toda a sua sabedoria evolutiva, organiza ecossistemas de uma maneira incrivelmente bela, evoluindo sempre em direção à integralidade, complexidade e consciência. Na natureza, as mudanças acontecem por todo lugar e a todo tempo, em impulsos auto-organizados vindos de cada célula e organismo, sem a necessidade de um comando central e de um controle para dar ordens ou puxar as alavancas.

A metáfora abre novos horizontes. Imagine como as organizações seriam se parássemos de projetá-las como máquinas desajeitadas e sem alma. O que as organizações alcançariam e como seria o trabalho, se as tratássemos como seres vivos e se permitíssemos que fossem abastecidas pelo poder evolutivo da própria vida?

Três avanços das Organizações Teal

Os estudos de caso das Organizações *Teal* pioneiras pesquisadas para este livro revelam três grandes avanços:

- **Autogestão**: Organizações *Teal* encontraram a chave para operar de forma eficaz, mesmo em larga escala, com um sistema baseado em relações entre pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.

- **Integralidade**: As organizações sempre foram ambientes em que se encorajam as pessoas a irem trabalhar com o seu "eu" estritamente profissional, deixando outros componentes de sua individualidade do lado de fora da porta. Frequentemente, as organizações exigem de nós um estilo decisório masculino, dotado de força e de determinação, e que oculte as dúvidas e as vulnerabilidades. A racionalidade é reinante, enquanto nossas emoções, intuições e espiritualidade se sentem indesejáveis, fora do lugar. As Organizações *Teal* desenvolveram um consistente conjunto de práticas que nos convidam a recuperar nossa integralidade interior e a trazer tudo o que somos para o ambiente de trabalho.
- **Propósito Evolutivo**: Organizações *Teal* são identificadas por terem vida e senso de direção próprios. Em vez de tentar prever e controlar o futuro, os membros dessas organizações são convidados a escutar e a compreender o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir.

Cada um desses avanços manifesta-se por uma série de práticas concretas e diárias que se distanciam – às vezes sutilmente, outras vezes radicalmente – dos métodos tradicionais de gestão. Essas práticas serão descritas nos próximos capítulos, ilustrados com histórias e exemplos da vida real das Organizações *Teal* pioneiras. Os capítulos 2.2 e 2.3 abordarão a *autogestão,* os capítulos 2.4 e 2.5 detalharão as práticas utilizadas em busca da *integralidade* e o capítulo 2.6 tratará do *propósito evolutivo*. O capítulo 2.7 discutirá a cultura organizacional, o aspecto "suave" do modelo de organização Evolutivo-*Teal*.

Leitores que se interessarem por uma visão geral das diferentes práticas podem consultar o Apêndice 4, que lista as práticas das Organizações *Teal* na visão tradicional de processos-chave (estratégia, inovação, marketing, vendas), processos de recursos humanos (recrutamento, gestão de desempenho, compensações) e práticas-chave cotidianas (reuniões, tomada de decisão, fluxo de informação).

Organizações apresentadas na pesquisa

Como protagonistas numa peça, as organizações pesquisadas para este livro

entrarão no palco em momentos diferentes, nos próximos capítulos. Deixe-me apresentar cada uma delas aqui para lhe dar uma percepção sobre os tipos de indústria, localidades e tamanhos envolvidos (e também para referência se, durante a leitura, você quiser relembrar quem é quem).

AES

Setor de Energia – Global – 40 mil funcionários – Com fins lucrativos
AES foi fundada por Roger Sant e Dennis Bakke nos Estados Unidos em 1982 e rapidamente se tornou uma das maiores empresas de produção e distribuição de eletricidade do mundo, com 40 mil funcionários e plantas espalhadas em dezenas de países.

BSO/Origin

Consultoria de TI – Global – 10 mil funcionários (1996) – Com fins lucrativos
BSO/Origin foi fundada em 1973 por Eckart Wintzen na Holanda. Em 1996, quando Wintzen deixou a empresa, depois de vendê-la para a Philips, tinha 10 mil funcionários em 20 países.

Buurtzorg

Assistência à Saúde – Holanda – 7 mil funcionários – Sem fins lucrativos
Buurtzorg foi criada como uma organização sem fins lucrativos em 2006 por Jos de Blok e uma equipe de enfermeiros. Tornou-se a maior organização de enfermagem domiciliar nos Países Baixos, proporcionando cuidados a idosos e pessoas doentes.

ESBZ

Escola (Ensino Fundamental) – Alemanha – 1.500 alunos, funcionários e pais – Sem fins lucrativos
ESBZ é uma escola de financiamento público em Berlim, fundada em 2007 sob a orientação de Margret Rasfeld, diretora da escola. Atraiu o reconhecimento internacional por seu currículo inovador e modelo organizacional.

FAVI

Indústria Metalúrgica – França – 500 funcionários – Com fins lucrativos
FAVI, uma fundição de bronze, é uma empresa familiar criada em 1957 no norte da França. Em 1983, Jean-François Zobrist foi nomeado CEO e empreendeu uma transformação radical da organização. Produz garfos para a indústria automotiva, entre outras peças.

Heiligenfeld

Hospitais de Saúde Mental – Alemanha – 600 funcionários – Com fins lucrativos
Heiligenfeld atualmente opera um centro de reabilitação e quatro hospitais de saúde mental na região central da Alemanha. A empresa foi fundada em 1990 por Dr. Joachim Galuska e Fritz Lang, após Galuska ter tentado, sem sucesso, aplicar sua abordagem holística de problemas de saúde mental em hospitais tradicionais nesta área.

Holocracia

Modelo Operacional Organizacional
Holacracy, ou Holocracia, é um modelo operacional organizacional desenvolvido originalmente por Brian Robertson e sua equipe na Ternary Software, uma startup baseada na Filadélfia. Depois de conduzir a Ternary para uma nova liderança, Robertson cofundou a HolacracyOne, empresa de treinamento, consultoria e pesquisa dedicada a divulgar este novo modelo organizacional, que foi adotado por grandes e pequenas organizações, com e sem fins de lucro, em vários continentes.

Morning Star

Processamento de Comida – Estados Unidos – 400 a 2.400 funcionários – Com fins lucrativos
Morning Star foi fundada em 1970 por Chris Rufer. Era um negócio de transporte de tomates com um único caminhão. A empresa possui atualmente uma enorme fatia do mercado de processamento e transporte de tomate nos Estados Unidos. Se você gostou de uma pizza ou molho de espaguete nos

Estados Unidos, é provável que tenha provado um produto da Morning Star.

Patagonia

Vestuário – Estados Unidos – 1.350 funcionários – Com fins lucrativos
Yvon Chouinard, talvez o empresário mais improvável da história, fundou o que mais tarde se chamaria Patagonia em 1957, produzindo pitões de escalada para alpinistas. Com sede na Califórnia, a empresa tornou-se uma das líderes na fabricação de roupas e equipamentos para atividades ao ar livre, comprometida em ser uma influência positiva para o meio ambiente.

RHD

Serviços Humanitários – Estados Unidos – 4 mil funcionários – Sem fins lucrativos
Fundada em 1970 por Robert Fishman e com sede na Filadélfia, a *Resources for Human Development* (RHD) é uma organização sem fins lucrativos que opera em 14 estados norte-americanos, atendendo pessoas necessitadas por meio de uma variedade de casas, abrigos e programas para deficientes, dependentes químicos e desabrigados.

Sounds True

Mídia – Estados Unidos – 90 funcionários e 20 cachorros – Com fins lucrativos
Sounds True está no ramo da disseminação de sabedoria espiritual por meio da gravação de mensagens de mestres espirituais, livros, cursos on-line e músicas. Fundada em 1985 por Tami Simon, dona e líder da empresa até hoje.

Sun Hydraulics

Componentes Hidráulicos – Global – 900 funcionários – Com fins lucrativos
Sun Hydraulics, empresa fundada em 1970 por dois engenheiros, projeta e fabrica válvulas de cartuchos hidráulicos e coletores. Hoje é uma empresa de capital aberto com fábricas na Flórida (onde está sediada), Kansas, Inglaterra, Alemanha e Coreia.
Por razões metodológicas, apenas organizações com pelo menos 100

funcionários foram pesquisadas a fundo. (Admito ter dado um empurrãozinho na Sounds True, ao adicionar seus 20 cães no balanço. Mais informações sobre os cães da Sounds True e sobre por que não é inteiramente falso contá-los estão no início do capítulo 2.4.) Quando relevante, os próximos capítulos ocasionalmente mencionarão boas práticas de outras organizações também, tais como a *Ozvision*, uma empresa japonesa de Internet; *The Center for Courage & Renewal*, uma organização educacional sem fins lucrativos que apoia o trabalho da *Parker Palmer* com líderes no campo da educação, saúde, sacerdócio e negócios; a Realize!, uma pequena consultoria organizacional holandesa; a Valve, uma empresa de software para jogos, baseada em Seattle; e outras.

Entre as organizações listadas acima, a AES e a BSO/Origin têm ideias especiais a oferecer, embora por motivos infelizes. Eles alcançaram resultados espetaculares durante as duas décadas em que operaram com várias práticas e estruturas Evolutivas-*Teal*; no entanto, sob novas lideranças, voltaram para abordagens de gestão mais convencionais. Não restou muito de seu estilo Evolutivo-*Teal* pioneiro. Ainda assim, suas jornadas oferecem informações valiosas sobre as condições necessárias para as práticas Evolutivas-*Teal*, tópico discutido na Parte ٣ deste livro.

O jeito pelo qual conectei as organizações aos estágios de desenvolvimento humano na Parte 1 deste livro (veja a página 40) também se aplica ao Evolutivo-*Teal*. Quando, por uma questão de conveniência, falo sobre uma "Organização *Teal*", não quero dizer que *todas* as pessoas que lá trabalham, nem que *todas* as suas interações diárias, sejam fundamentadas pelo paradigma do Evolutivo-*Teal*. Conforme discutido no capítulo 1.2, nossa natureza humana é (felizmente) muito complexa para ser reduzida a um único rótulo. O que quero dizer, em vez disso, é que grande parte da estrutura, das práticas e dos aspectos culturais dessas organizações é consistente com o estágio da consciência Evolutivo-*Teal*.

Algumas das organizações pesquisadas são quase que puramente *Teal*. No entanto, a maioria é uma mistura – elas inovaram com práticas Evolutivas-*Teal*, de forma consistente, em algumas áreas e trabalham com práticas mais tradicionais Laranja ou Verde em outras áreas. Um exemplo extremo é a Morning Star, a empresa de processamento de tomate: ela impulsionou e refinou o avanço da autogestão num grau extraordinário, mas não deu muita atenção aos outros dois avanços Evolutivos-*Teal*. Chamá-la de uma Organização Verde-*Teal* pode ser

mais preciso, e o mesmo pode ser dito de outras organizações. Felizmente, isso não prejudica a pesquisa: enquanto alguns dos pedaços Evolutivos-*Teal* podem estar faltando em certas organizações, coletivamente em todas as áreas temos mais pedaços do que o necessário para que uma imagem completa apareça. Com base em suas inovações, o modelo de organização Evolutivo-*Teal* pode ser descrito em detalhes suficientes para fornecer orientações práticas para outras organizações que desejam operar de maneiras semelhantes; podemos até distinguir entre estruturas e práticas que podem ser aplicadas a todos os tipos de organizações e aquelas que precisam ser adaptadas às características de empresas e indústrias específicas.

CAPÍTULO 2.2

AUTOGESTÃO (ESTRUTURAS)

Por que tantas pessoas trabalham tão duro para que possam dar uma "escapada" para a Disneylândia? Por que videogames são mais populares do que trabalho? [...] Por que tantos trabalhadores passam anos sonhando e planejando sua aposentadoria?

A razão é simples e desanimadora. Fizemos do local de trabalho um lugar frustrante e sem alegria, onde pessoas fazem o que lhes é pedido e têm poucas maneiras de participar de decisões ou usar plenamente seus talentos. Como resultado, naturalmente gravitam em torno de atividades nas quais possam exercer algum controle sobre suas vidas.

Na maior parte das organizações que conheci pelo mundo, [...] ainda existem os executivos "acima" dos trabalhadores... que, sem consultá-los, tomam decisões que afetam drasticamente suas vidas.

Dennis Bakke

A concentração de poder no topo das organizações, separando colegas de trabalho entre os que têm e os que não têm poder, traz em si problemas que atormentam as organizações há muito tempo. O poder nas organizações é visto como uma escassa commodity pela qual vale a pena lutar. Esta situação revela invariavelmente o lado sombrio da natureza humana: ambição pessoal, política, desconfiança, medo e ganância. Na base das organizações, são evocados os dois lados da impotência: a resignação e o ressentimento. Os sindicatos nasceram da tentativa de conferir poder às bases para combater o poder do topo (que, por sua vez, tenta quebrar o poder dos sindicatos).

A falta generalizada de motivação que vemos em muitas organizações é um

efeito colateral devastador da distribuição desigual do poder. Para algumas pessoas de sorte, o trabalho é um lugar de prazerosa autoexpressão, um lugar de convívio camarada com colegas em busca de um propósito significativo. Para muitos outros, entretanto, é simplesmente uma labuta, algumas horas da vida "alugadas" todos os dias em troca de um contracheque. A história da força de trabalho global é um triste caso de energia e talentos desperdiçados.

Se você acha que esta é uma afirmação muito forte, considere a pesquisa realizada em 2012 pela Tower Watson, empresa de consultoria em recursos humanos. Eles entrevistaram 32 mil trabalhadores do setor corporativo em 29 países, para medir o engajamento dos funcionários (bem como os principais fatores que contribuem para esse engajamento, como a confiança na alta administração e o interesse percebido por esta no bem-estar dos funcionários). Conclusão geral: apenas um terço das pessoas está engajado em seu trabalho (35%). A maioria das pessoas é "desconectada" ou ativamente "desengajada" (43%). Os 22% restantes sentem-se "não apoiados". Este resultado não é um "ponto fora da curva". A mesma pesquisa vem sendo feita há anos e, em alguns períodos, os resultados foram ainda piores. Gary Hamel, um pensador e escritor sobre organizações, acertadamente chama esse tipo de resultado de *a vergonha da gestão*.

As Organizações Verdes tentam lidar com o problema da desigualdade de poder por meio do empoderamento, empurrando as decisões para os andares de baixo da pirâmide e, geralmente, alcançando um engajamento muito maior dos funcionários. Contudo, empoderamento significa que alguém no topo deve ser sábio e nobre o bastante para abrir mão de parte desse poder. Mas, o que aconteceria se o poder não fosse um jogo de soma zero[27]? E se pudéssemos criar estruturas e práticas organizacionais que não precisassem de empoderamento porque, pelo desenho da organização, todos são dotados de poder e ninguém é impotente? Este é o primeiro grande avanço das Organizações *Teal*: elas transcendem o antigo problema da desigualdade de poder por meio de estruturas e práticas em que ninguém tem poder sobre ninguém e, paradoxalmente, a organização como um todo acaba sendo consideravelmente mais poderosa.

Este capítulo aborda em detalhe as *estruturas* que tornam possível a autogerência das organizações – o que acontece com a pirâmide, as funções das equipes, o time de executivos e de projeto que conhecemos nas organizações

atuais? O capítulo seguinte (2.3) descreverá, então, as práticas necessárias para que a autogestão funcione: quem toma quais decisões; como a informação flui; como as pessoas são avaliadas, promovidas e recompensadas nessas novas estruturas.

Um estudo de caso: de Realizador-Laranja para Evolutivo-Teal

A Buurtzorg, uma organização de enfermagem domiciliar holandesa, é possivelmente o melhor caso disponível para ilustrar a mudança do modelo organizacional dominante de hoje, Realizador -Laranja, para o paradigma emergente Evolutivo-*Teal*.

Primeiramente, um pouco do pano de fundo: desde o século 19, todo bairro na Holanda tinha um enfermeiro que fazia visitas domiciliares para cuidar dos doentes e idosos. Enfermeiros que atendem a domicílio são parte essencial do sistema de saúde holandês, trabalhando de mão dadas com os médicos de família e o sistema hospitalar. Nos anos 1990, o sistema de seguro de saúde (que ao longo do tempo assumiu a maior parte da conta) teve uma ideia lógica: por que não agrupar os enfermeiros autônomos em organizações? Afinal, haveria óbvios ganhos de escala e de técnica. Quando um enfermeiro está de férias, doente ou simplesmente não dormiu bem, outro pode tomar o seu lugar. Se um enfermeiro tem muito trabalho e o outro quase nada, a organização pode equilibrar essa carga. E como nem todo enfermeiro sabe tratar todo tipo de patologia, então há complementaridades em termos de conhecimento técnico.

Rapidamente, as organizações que uniram os enfermeiros autônomos começaram a fundir entre si em busca de mais e mais economia de escala: o número de organizações caiu de 295 para 86 em apenas cinco anos, de 1990 até 1995. Peça por peça, a lógica Realizadora-Laranja infiltrou suas raízes profundas no sistema. As tarefas foram especializadas: algumas pessoas recebiam os novos pacientes e determinavam como os enfermeiros poderiam melhor servi-los; planejadores foram contratados para fazer a agenda diária dos enfermeiros, otimizando a rota de paciente para paciente; funcionários de call centers ficaram responsáveis por receber ligações; dado o tamanho crescente das organizações, gerentes e diretores regionais foram designados como chefes para supervisionar os enfermeiros em campo. Para garantir um planejamento preciso e aumentar a

eficiência, normas de tempo foram estabelecidas para cada tipo de intervenção: numa empresa, por exemplo, injeções intravenosas requeriam exatamente 10 minutos, os banhos, 15, fazer um curativo, 10, e uma troca de meias de compressão, 2,5 minutos. Para reduzir custos, esses diferentes tratamentos de saúde (agora chamados de "produtos") foram segmentados em relação ao nível da capacidade técnica necessária. Os enfermeiros mais experientes e caros executavam só alguns produtos difíceis, enquanto os enfermeiros baratos podiam fazer os demais. Como forma de medir a eficiência do sistema, um adesivo com código de barras foi afixado na porta da casa de cada paciente para que, após cada visita, enfermeiros fizessem a leitura deste código para informar o "produto" entregue. Todas as atividades eram registradas no sistema central e podiam ser monitoradas e analisadas de longe.

Cada uma dessas mudanças faz perfeito sentido na perseguição do Realizador-Laranja por economias de escala e técnica. Mas o resultado final se provou angustiante tanto para pacientes quanto para enfermeiros. Pacientes perderam a relação pessoal que costumavam ter com seu enfermeiro. Todos os dias (ou várias vezes ao dia, se fosse o caso) uma pessoa nova e desconhecida entrava em suas casas. Os pacientes, geralmente idosos e algumas vezes em algum estágio de confusão mental, deviam juntar forças para recontar seu histórico médico para um enfermeiro desconhecido e apressado, que não tinha tempo para escutá-los. O enfermeiro trocava o curativo, dava a injeção e já ia saindo pela porta. O sistema perdeu a noção de seus pacientes como seres humanos, transformados em objetos aos quais se aplicam produtos. A conexão humana foi perdida e a qualidade médica foi comprometida também: desta forma, não há continuidade nos cuidados e as sutis e importantes informações sobre como a saúde de um paciente está evoluindo são, muitas vezes, negligenciadas quando se tem um novo enfermeiro a cada dia.

Os enfermeiros consideram essas condições de trabalho degradantes. A maior parte deles escolheu essa profissão seguindo a vocação de cuidar dos que necessitam – enfermagem não é uma profissão para se tornar rico – e essas práticas zombam da sua vocação. Um dos enfermeiros que hoje trabalha na *Buurtzorg* comentou sobre como era seu trabalho numa empresa de atendimento de enfermagem anterior:

Ao longo do dia, o sistema eletrônico de registro que você tem que

carregar o tempo todo te deixa maluco. Algumas tardes eu tinha que ver 19 pacientes diferentes. Nesse caso, não há o que fazer senão correr para dentro das casas, colocar o curativo ou dar a injeção e sair correndo. Você nunca pode terminar seu trabalho com qualidade. E quando você volta para casa, fica pensando todo o tempo, "torço para que o enfermeiro que for depois de mim não se esqueça de fazer isso ou aquilo".[28]

Outro enfermeiro conta uma história semelhante sobre a sua experiência numa organização de enfermagem:

Nos últimos anos fui responsável por 80 pacientes que nunca pude conhecer bem. [...] O planejamento era feito em outro lugar por alguém que não conhece os pacientes. De tanto dar errado, num determinado momento não conseguia mais explicar aos pacientes por que ninguém poderia vir ou por que o horário agendado não havia sido respeitado. Em sete anos, tive 14 gerentes e estava cansado disso também. A organização havia ficado grande demais e difícil de ser conduzida. Ninguém se sentia responsável pelo cuidado dos pacientes. Todo dia havia reclamações e conflitos entre colegas.[29]

Um terceiro enfermeiro conta a seguinte história:

A gota d'água veio quando a organização onde trabalhava queria que vendêssemos coisas para nossos pacientes. Tínhamos que vender produtos da farmácia interna que a empresa tinha montado. Nós ficamos profundamente incomodados porque nossa expertise e integridade foram abusadas. [...] Para mim e para muitos colegas, esse foi o ponto da virada em relação à nossa fidelidade com nosso empregador.[30]

As pessoas que trabalham nas matrizes dessas organizações também não veem muito significado em seu trabalho. À medida que as empresas crescem, aumenta também o número de níveis gerenciais. Com a melhor das intenções, gestores de cada nível tentam fazer um bom trabalho – supervisionando pessoas que reportam diretamente a eles, prestando atenção cuidadosa às variações orçamentárias, verificando pedidos por recursos e garantindo que tudo esteja sob o acordo dos executivos superiores antes de aprovar uma nova mudança. Nesse processo, motivação e iniciativa acabam por ser sufocadas.

Buurtzorg, a organização que causou uma revolução no serviço de enfermagem domiciliar, foi fundada no final de 2006 por Jos de Blok. Jos foi um enfermeiro durante dez anos e cresceu na hierarquia, assumindo funções de gestão e papéis dentro de equipes numa organização de enfermagem. Quando viu que não conseguiria efetuar mudanças dentro delas, decidiu empreender sua própria organização[31]. Um paradigma completamente diferente nortearia o cuidado e seu arranjo organizacional. Buurtzorg tornou-se extraordinariamente bem-sucedida, crescendo de 10 para 7 mil enfermeiros em sete anos, atingindo níveis excepcionais de cuidado.

Equipes autogeridas

Dentro da Buurtzorg (que significa "cuidado na vizinhança" em holandês), enfermeiros trabalham em equipes de 10 a 12 profissionais, com cada grupo servindo cerca de 50 pacientes numa vizinhança pequena e bem definida. A equipe responde por todas as atividades que antes eram fragmentadas por diversos departamentos. São responsáveis não só por prover o cuidado, mas também por decidir quantos e quais pacientes servir. Eles fazem a admissão dos novos pacientes, planejam as visitas, cuidam da agenda de feriados e férias, além da administração. Decidem onde alugar um escritório e como decorá-lo. Determinam a melhor forma de se integrar com a comunidade, com quais médicos e farmácias interagir e como trabalhar melhor com os hospitais locais. Decidem quando se encontrar, como distribuir as tarefas entre eles mesmos e fazem seus próprios planos de treinamento individual e da equipe. Decidem se precisam expandir a equipe ou dividi-la em duas quando há mais pacientes do que conseguem cuidar, e monitoram a sua própria performance, escolhendo quais ações corretivas tomar quando a produtividade cai. Não há líder dentro da equipe: decisões importantes são feitas coletivamente.

O cuidado não é mais fragmentado. Sempre que possível, tudo é planejado para que os pacientes constantemente vejam o mesmo enfermeiro, ou dois, de forma habitual. Agora, os enfermeiros têm tempo para sentar, tomar um café e conhecer melhor seus pacientes, suas histórias e preferências. Depois de dias ou semanas, uma confiança profunda pode nascer desse relacionamento. Cuidado não é mais reduzido a uma injeção ou a um curativo – os pacientes podem ser vistos e respeitados em sua integralidade, com atenção não só para suas demandas físicas,

mas também emocionais, relacionais e espirituais. Tomemos o caso de um enfermeiro que percebe quando uma senhora orgulhosa para de convidar os amigos para visitá-la por conta da sua aparência adoentada. O enfermeiro pode agendar a ida de um cabeleireiro à sua casa, ou ligar para a filha da paciente, sugerindo a compra de novas roupas.

Buurtzorg coloca muita ênfase na autonomia dos seus pacientes. O objetivo é que eles recuperem a habilidade de cuidar de si mesmos quando isto for possível. O que os pacientes podem aprender a fazer sozinhos? Eles podem estruturar suas redes de apoio? Há membros da família, amigos ou vizinhos que podem visitá-los? Enfermeiros frequentemente batem à porta de vizinhos para perguntar se estão abertos à possibilidade de ajudar no apoio da senhora que vive na casa vizinha, por exemplo. Buurtzorg faz um esforço efetivo para ser redundante sempre que possível. A vocação é restaurada no seu *verdadeiro* significado: o bem-estar do paciente é mais importante do que os interesses privados da organização. O resultado é que os pacientes estão entusiasmados pela forma como os enfermeiros da Buurtzorg os servem. Suas famílias também ficam felizes e constantemente expressam sua profunda gratidão pelo papel importante que esses profissionais passaram a ter na vida dos doentes ou idosos (não é incomum enfermeiros cuidarem de pacientes com doenças terminais até os seus últimos momentos).

Resultados excepcionais

Os resultados alcançados pela Buurtzorg no campo da saúde são excepcionalmente positivos. Um estudo da Ernst & Young de 2009 mostra que a Buurtzorg precisa, em média, de *40% menos horas* de cuidados por paciente do que as outras organizações de enfermagem domiciliar – o que é irônico quando você considera que os enfermeiros da Buurtzorg têm tempo para um café e para conversar com pacientes, familiares e vizinhos, enquanto as outras organizações têm apenas minutos para entregar seus “produtos”. Os pacientes curam-se mais rápido, ficando sob cuidado apenas *metade do tempo* necessário nas outras empresas, e tornam-se mais autônomos. Um terço das entradas em hospital é evitado e o tempo médio de internação é menor. A economia para o sistema de segurança social holandês é considerável – a Ernst & Young estima que por volta de dois bilhões de euros seriam economizados por ano na Holanda se as

organizações de cuidados domiciliares apresentassem os resultados da Buurtzorg. Comparada em escala à população americana, a economia seria equivalente a mais ou menos 49 bilhões de dólares. Nada mal em se tratando apenas de cuidados domiciliares. Imagine se as organizações hospitalares, incomparavelmente maiores, optassem operar de forma similar.

Os humanos nascem para cuidar. Nossas instituições estimulam ou deprimem a capacidade humana de cuidar.

Jane Dutton

Esses números não incluem o que talvez seja o mais importante – como os pacientes se sentem em relação ao apoio emocional e de relacionamento que recebem quando estão doentes ou durante seus últimos anos de vida. Tentar colocar estes resultados em números seria arbitrário e, em última análise, sem sentido. Seria igualmente despropositado tentar mensurar, em dólares, a restauração do senso de vocação dos enfermeiros. Uma frase comumente ouvida dentro da Buurtzorg é "eu tenho meu trabalho de volta". Alguns números ajudam a atestar o nível de satisfação com o trabalho: as faltas por doença são 60% mais baixas e a rotatividade da equipe, 33% menor do que nas organizações de enfermagem domiciliar que operam no paradigma tradicional Realizador-Laranja. Enfermeiros de organizações tradicionais estão saindo aos montes para entrarem na Buurtzorg, que começou como uma pequena startup com 10 enfermeiros em 2006, para chegar ao ponto de empregar dois terços de todos os enfermeiros de atendimento domiciliar da Holanda em 2013. A Buurtzorg está transformando sozinha um componente-chave da indústria de saúde da Holanda.

Sem chefe

As equipes da Buurtzorg não têm chefe. Todos os membros da equipe – tipicamente de 10 a 12 pessoas – são enfermeiros. Eles lidam com todas as atividades usuais de gestão que emergem no cotidiano de uma equipe: decidem a direção e as prioridades, analisam os problemas, fazem planos, avaliam a performance das pessoas e, ocasionalmente, tomam decisões difíceis. Em vez de concentrar todas essas atividades numa única pessoa – o chefe – os membros da equipe distribuem as atividades de gestão entre si. As equipes são efetivamente

autogovernadas e auto-organizadas.

Qualquer pessoa que já trabalhou numa equipe em que não há chefe sabe que isso pode ser um pesadelo. No entanto, pesadelos são raros na Buurtzorg. Por quê? Um processo produtivo de autogestão raramente se dá de forma espontânea. Buurtzorg tornou-se muito eficaz ao dar às *equipes* o suporte específico e necessário para a *autogestão* funcionar na prática (treinamento, *coaching*, ferramentas). Para começar, todas as novas equipes e trabalhadores participam de um treinamento chamado "Métodos de interação voltados a produzir soluções",[32] em que aprendem um conjunto coerente de habilidades e técnicas para decisões coletivas saudáveis e eficientes. Durante o treinamento, membros da equipe aprofundam seus conhecimentos nas bases fundamentais (e ironicamente negligenciadas) da colaboração humana: aprendendo diferentes tipos de escuta, diferentes estilos de comunicação, como conduzir reuniões, como criar apoios mútuos entre os colegas e outras habilidades práticas.

A pergunta não é como você pode fazer regras melhores, mas como pode apoiar equipes para que elas encontrem a melhor solução. Como você pode fortalecer as possibilidades dos membros de uma equipe para que eles precisem o menos possível de orientações da alta direção?

Jos de Blok

Vejamos, por exemplo, como é feita uma reunião de equipe em que assuntos importantes devem ser resolvidos. Sem um chefe na sala, ninguém pode decidir arbitrariamente, nem dar a última palavra. As equipes da Buurtzorg usam um método muito preciso e eficiente para tomar decisões e resolver problemas de forma conjunta. Primeiro, o grupo escolhe um facilitador para a reunião. A agenda a ser discutida é feita na hora, baseada no que está evidente para os membros da equipe naquele momento. O facilitador não faz nenhuma declaração, sugestão ou decisão; ele só pode fazer perguntas: "qual é sua proposta?" ou "quais foram as razões que embasaram sua proposta?". Todas as sugestões são listadas num quadro. Numa segunda rodada, as propostas são revisadas, melhoradas e refinadas. Numa terceira rodada, vão para decisão do grupo. A base para a tomada de decisão não é o consenso. Para uma solução ser adotada, é suficiente que ninguém tenha uma objeção bem justificada. Uma pessoa não pode vetar uma

decisão porque sente que outra solução (por exemplo, a dela!) seja melhor. A solução perfeita, que seria abraçada por todos de coração, talvez não exista; e perseguir isso pode se provar exaustivo. Enquanto não houver uma objeção baseada numa boa justificativa, a solução será adotada, com o entendimento de que ela pode ser revisitada a qualquer hora quando novas informações estiverem disponíveis. O processo garante elegantemente que todas as vozes sejam ouvidas, que a inteligência coletiva alimente a tomada de decisão e que ninguém possa descarrilhar o processo e manter outros como reféns, ao tentar lhes impor suas preferências pessoais.

Se, apesar dos treinamentos e técnicas para reuniões, as equipes empacarem, elas podem pedir um facilitador externo a qualquer momento – seja do seu apoiador regional seja dos facilitadores que receberam treinamento e que estão à disposição. Uma equipe que não consegue avançar também tem a possibilidade de pedir sugestões a outras equipes, usando a plataforma de rede social interna da Buurtzorg, porque é bem possível que outras equipes já tenham passado por um problema similar.

Frequentemente os enfermeiros que vêm de outras organizações acham de início a mudança para a autogestão bastante desafiadora. O trabalho traz perguntas difíceis a toda hora. Por exemplo, será que a equipe deveria adicionar uma segunda pessoa no turno da noite, mesmo que ninguém goste de trabalhar à noite? Ou tomemos o caso da equipe que já vive uma sobrecarga de trabalho e se vê diante da família de um paciente a lhes solicitar: “Minha mãe está com doença terminal, você poderia cuidar dela?” Os enfermeiros não podem empurrar decisões difíceis como esta para um chefe e, quando as coisas ficam tensas, estressantes ou desagradáveis, também não há um chefe ou estrutura para culpar; as equipes sabem que têm todo o poder e a liberdade para resolver seus problemas. Aprender a viver com essa quantidade de liberdade e responsabilidade pode tomar um tempo e, muitas vezes, há momentos de dúvida, frustração ou confusão. É uma jornada pessoal de crescimento na qual verdadeiros profissionais nascem. Muitos enfermeiros relatam sua surpresa com tamanha energia e motivação que descobriram em si mesmos e que nunca haviam sentido quando trabalhavam em organizações geridas da forma tradicional.

Vamos acrescentar aqui um esclarecimento direto, para que não haja qualquer desentendimento: nas equipes da Buurtzorg, não existe a hierarquia chefe-

subordinado, mas a ideia também não é fazer com que todos os enfermeiros sejam "iguais". Frente a diferentes assuntos, será natural que alguns enfermeiros tenham mais contribuições a fazer com base em sua maior experiência, conhecimento ou interesse. Um enfermeiro pode ser particularmente um bom ouvinte e, por isso, oferecer apoio a seus colegas. Outro pode ser uma enciclopédia humana sobre sintomas de doenças. Outro pode ser bom em resolver conflitos dentro da equipe ou na família dos pacientes. Outro pode ser ótimo em planejar e organizar. Em qualquer atividade, sempre haverá algum enfermeiro com algo mais a oferecer do que os outros. Alguns enfermeiros possuem reputação ou influência até mesmo para além da própria equipe e, por isso, são consultados em sua área específica de conhecimento por enfermeiros do outro lado do país. Por não existir a hierarquia chefe-subordinado, o espaço fica aberto para que relações novas e espontâneas de reconhecimento, de influência e de habilidades surjam numa hierarquia fluída (algumas vezes referenciada como "hierarquia de atualização" em lugar da tradicional "hierarquia do dominador").

Sem níveis intermediários de gestão

Se não há chefe dentro da equipe, deveria haver então uma liderança forte vinda do topo da hierarquia, digamos, dos gerentes regionais que supervisionam certo número de equipes, certo? A resposta, como você provavelmente já adivinhou, é não. Não há gerentes regionais. Em vez disso, há coaches regionais. Não é apenas semântica. Diferentemente dos gerentes regionais típicos, os coaches na Buurtzorg não têm poder de decisão sobre as equipes. Não são responsáveis pelos resultados das equipes. Não têm objetivos para alcançar e não têm a responsabilidade sobre lucro e perda. Não recebem bônus se as equipes têm bom desempenho. A transmissão vertical de poder das organizações piramidais tradicionais é colocada para escanteio: as equipes de enfermeiros não são simplesmente *empoderadas* pela hierarquia, elas são verdadeiramente *poderosas* porque *não há hierarquia* com poder de decisão sobre elas.

Nas organizações tradicionais, a posição do gerente regional é frequentemente um terreno fértil para jovens talentos em sua trajetória. Na *Buurtzorg*, não há escada gerencial para subir; os coaches são selecionados pela sua capacidade de oferecer o serviço de coaching – geralmente são enfermeiros mais velhos, muito experientes e com fortes habilidades interpessoais. Aqueles que tiveram posições

de gestão em outras organizações de enfermagem têm que reaprender a abordar seu papel de um ângulo bem diferente, como explica um coach:

> *Eu tive que me libertar das minhas maneiras antigas de trabalhar, quando era treinado para gerenciar e controlar. Tive que deixar isso para trás aqui. A grande diferença é que, de verdade, não sou o responsável. A responsabilidade fica com as equipes e com o fundador Jos de Blok.*[33]

Os coaches não possuem poder hierárquico, mas sem dúvida cumprem um papel importante da mesma forma. A autogestão não é um caminho fácil. As equipes recém-formadas enfrentam uma íngreme curva de aprendizagem. São encarregadas efetivamente de todos os aspectos relacionados à criação e ao desenvolvimento de uma pequena organização de 12 pessoas (lembre-se, não há recepcionistas, planejadores, operadores de atendimento ao cliente, administradores ou gerentes) e, ao mesmo tempo, estão aprendendo a gerir as dinâmicas interpessoais de um núcleo auto-organizado e sem patrão. O coach regional é um recurso precioso para as equipes; sob demanda, ele pode aconselhar e partilhar as formas como outras equipes resolveram problemas similares. Na maioria das vezes, contudo, o papel dos coaches é fazer perguntas instigantes que sejam capazes de estimular as equipes a construir suas próprias soluções. Os coaches apontam às equipes seus comportamentos inapropriados e, em momentos críticos, podem levantar questões e sugerir que façam uma pausa para tratar de um problema sério.

Não existe descrição de cargo para o coach regional. Cada coach é encorajado a encontrar e criar seu próprio estilo de desempenhar seu papel, apoiado em suas características e talentos. Contudo, alguns princípios não escritos têm emergido como parte da cultura da Buurtzorg:

- É normal que equipes tenham dificuldades. Da luta vem o aprendizado. E equipes que passaram por momentos de dificuldade constroem resiliência e um profundo senso de comunidade. O papel do coach, entretanto, não é prevenir problemas previsíveis, mas oferecer suporte para que as equipes possam resolvê-los (e posteriormente ajudá-las a refletir o quanto cresceram durante o processo).

- O papel do coach é permitir que as equipes façam suas próprias escolhas, mesmo quando ele acredita conhecer uma solução melhor.
- O coach apoia a equipe principalmente ao fazer perguntas perspicazes e apontar o que ele vê. Ele ajuda as equipes a enquadrar problemas e soluções à luz do propósito da Buurtzorg e sua abordagem holística de oferecer cuidados à saúde.
- O ponto inicial é sempre procurar por entusiasmo, forças e capacidades existentes dentro da equipe. O coach projeta confiança de que a equipe reúne tudo que precisa para resolver os problemas que enfrenta.

A abrangência do suporte (o que nas organizações tradicionais seria chamado de "zona de controle") dos coaches regionais da Buurtzorg é ampla: em média, um coach oferece suporte para 40 a 50 equipes. Jos de Blok, fundador e CEO da Buurtzorg, explica a intenção:

> *Coaches não deveriam ter tanto tempo livre, ou correm o risco de se envolver muito com as equipes, o que poderia ferir sua autonomia. Agora, eles cuidam exclusivamente das questões mais importantes. Nós demos a algumas equipes pioneiras da Buurtzorg uma atenção e suporte um tanto intensivo e, ainda hoje, vemos que elas são mais dependentes e menos autônomas do que outras equipes.*[34]

As equipes de Buurtzorg têm uma liberdade incrível para encontrar suas próprias soluções. Muito pouco vem de cima. Existem apenas algumas regras básicas, que a experiência demonstrou serem importantes para fazer a autogestão funcionar na prática. A lista de regras básicas inclui:

- Uma equipe não deve ser composta por mais do que 12 pessoas. Além desse número, ela deve ser dividida.
- As equipes devem delegar fortemente as tarefas entre si. Devem ter cuidado para não concentrar muitas tarefas numa só pessoa, ou uma forma da hierarquia tradicional pode entrar sorrateiramente pela porta dos fundos.

- Além das reuniões da equipe, há também reuniões regulares de coaching, em que assuntos específicos de pacientes são discutidos e os enfermeiros aprendem uns com os outros (usando uma técnica específica de coaching em grupo).
- Os membros das equipes devem se avaliar todos os anos com base em modelos de competência que eles mesmos podem desenvolver.
- As equipes fazem planos anuais para as iniciativas que elas querem adotar nas áreas de atenção aos pacientes, qualidade, treinamento, organização e outras.
- A meta de horas faturadas nas equipes maduras é de 60% a 65% do total do tempo de trabalho.[35]
- As equipes decidem questões importantes com base na técnica de tomada de decisão específica descrita anteriormente.

Menor volume possível de atividades-meio

Nas últimas décadas, testemunhamos, especialmente nas grandes organizações, uma proliferação de atividades-meio: recursos humanos (RH), planejamento estratégico, assuntos jurídicos, finanças, comunicações internas, gerenciamento de riscos, auditoria interna, relações com investidores, treinamento, relações públicas, controle ambiental, serviços de engenharia, controle de qualidade, gestão de conhecimento.

Há uma tendência natural das pessoas em tais funções, geralmente com as melhores das intenções, de provarem seu mérito, encontrando maneiras de "agregar valor" aos processos – desenvolvendo regras e procedimentos, construindo áreas de especialização, encontrando novos problemas para resolver. Em última análise, elas levam o poder e a tomada de decisão para longe da linha de frente. As pessoas ali se sentem desempoderadas: elas devem seguir regras que muitas vezes fazem sentido apenas em princípio, mas não respondem à complexidade das situações concretas que enfrentam. As Organizações *Teal,* em contraste, mantêm as funções-meio num mínimo possível. Elas entendem que as economias de escala e de habilidades resultantes de tais funções são muitas vezes superadas pelas perdas de motivação produzidas neste modelo. Como resultado, há pouquíssimas pessoas trabalhando em funções-meio nas Organizações *Teal*; e

aquelas que o fazem, normalmente não possuem autoridade para tomar decisões: podem fornecer diretrizes, mas não impor uma regra ou uma decisão. Na realidade, elas merecem o rótulo de pessoas de suporte, e entram em ação somente quando as equipes solicitam.

As burocracias são construídas por e para as pessoas que se ocupam em provar que elas são necessárias, principalmente quando desconfiam que não são.

Ricardo Semler

Na Buurtzorg, por exemplo, os 7 mil enfermeiros são apoiados por apenas 30 pessoas trabalhando a partir de um humilde edifício numa parte residencial de *Almelo*, cidade do Norte da Holanda – muito longe do tipo de sede administrativa que você poderia esperar de uma empresa de sucesso. Nenhuma delas está envolvida nas funções típicas de uma sede de empresa de enfermagem domiciliar (admissão, planejamento, call center). Buurtzorg produziu incrível motivação nos funcionários (é regularmente eleita a "melhor empresa para trabalhar" no país), mas, como muitas outras Organizações *Teal*, não possui nenhum departamento de recursos humanos. As pessoas que trabalham na sede têm um forte senso de servir às equipes de enfermeiros – seu dever é apoiá-los com a mesma dedicação e capacidade de resposta que os enfermeiros oferecem a seus pacientes. Suas chamadas e e-mails são respondidos de bate-pronto ou, no máximo, dentro de algumas horas.

Como é possível gerenciar uma forte organização de 7 mil pessoas com uma sede tão enxuta? Muitas das típicas tarefas de equipe são simplesmente devolvidas às equipes. Veja o recrutamento, por exemplo: quando uma equipe sente a necessidade de expandir, ela faz seu próprio recrutamento (o coach regional pode dar conselhos quando solicitado, mas não está envolvido na decisão). É provável que a equipe opte por alguém que se encaixe melhor com ela. Pelo fato de os membros da equipe tomarem a decisão por eles mesmos, estão também emocionalmente comprometidos para que o recrutamento seja o melhor possível.

Que tal o saber especializado? Em toda organização, existe uma tensão natural entre a necessidade do saber especializado e a necessidade de deixar as pessoas da linha de frente tomarem decisões. Na Buurtzorg, não faz sentido, para todas as

aproximadamente 600 equipes, desenvolverem expertises em todos os quadros patológicos misteriosos que elas possam encontrar. Na maioria das organizações, o primeiro instinto seria criar um grupo centralizado de especialistas. Obviamente, o risco seria produzir castas organizacionais, ao longo do tempo: o prestigiado, e provavelmente melhor remunerado, grupo de especialistas e os generalistas, de menor remuneração, espalhados pelo país. A Buurtzorg desenvolveu inúmeras alternativas efetivas para lidar com os saberes especializados, tanto na medicina quanto em outras áreas:

- Os enfermeiros das equipes são encorajados a desenvolver seus saberes especializados e tornarem-se pontos de contato para além de suas equipes. Lançando mão da intranet da Buurtzorg, eles podem facilmente identificar e acessar colegas com conhecimentos relevantes em um assunto específico.
- Ocasionalmente, e de forma complementar ao trabalho dos enfermeiros com seus pacientes, são montadas forças-tarefas voluntárias entre eles, com o intuito de investigar um tema novo e desenvolver conhecimento (por exemplo, como a Buurtzorg precisa se adaptar em resposta a uma nova legislação).
- Quando necessário, um especialista pode ser contratado de maneira centralizada como um freelancer, em vez de ser incorporado com uma função permanente.
- Se uma nova função-meio é contratada, essa pessoa não tem autoridade para tomar decisões sobre as equipes.

Um exemplo real: um dia, numa reunião entre coaches da Buurtzorg, fez-se a sugestão de se contratar um especialista em legislação trabalhista, tópico sobre o qual muitas equipes demandavam apoio ocasional. Apesar de a sugestão fazer sentido, outras saídas foram aventadas. Depois de um exame minucioso, ficou claro que a maioria das perguntas das equipes era recorrente, o que levou o grupo a decidir pela criação de uma sessão de perguntas e respostas na intranet da Buurtzorg chamada “Perguntas Frequentes sobre Legislação Trabalhista”. A ação resolveu quase todas as demandas, mas um ano mais tarde, o grupo percebeu que algumas perguntas ainda apareciam, não havendo respostas para elas entre as

“Perguntas Frequentes”. Decidiu-se então contratar um consultor especialista no tema por alguns dias por mês, a fim de que ele respondesse, sob demanda, as perguntas das equipes.

Estávamos habituados a trabalhar em grandes organizações e a fazer piada dos idiotas da matriz que apareciam com todos os tipos de “novidades”. Agora nós precisamos fazer tudo sozinhos e não podemos reclamar dos outros.

Um enfermeiro da Buurtzorg falando sobre a ausência das atividades-meio.

A tentativa de evitar ou limitar as atividades-meio é algo que encontrei não apenas na Buurtzorg, mas em todas as organizações autogeridas que pesquisei. A ausência de regras e procedimentos impostos pela matriz cria um enorme senso de liberdade e de responsabilidade nas organizações. Por que então, poderíamos pensar, a maioria das organizações ainda se dedica tanto a tais funções? Acredito que há duas razões principais para isso:

- As funções-meio produzem economia de escala, ou ao menos assim pensa o senso comum. As economias de escala podem facilmente ser estimadas em dólares, enquanto é virtualmente impossível fixar um número para as deseconomias de motivação.
- As áreas-meio dão aos líderes e CEOs um senso de controle sobre os trabalhadores que estão nas ruas ou no chão de fábrica. É raro que estes líderes admitam esta razão para justificar as áreas-meio, mas o fato é que ela é muito real. Na antiga metáfora das organizações como máquinas, as áreas-meio são como alavancas que os comandantes usam para dirigir o navio – alavancas mantidas ao alcance das mãos, apenas alguns degraus abaixo da sala de comando. Ainda assim, trata-se, quase sempre, de uma ilusão de controle: da perspectiva da matriz, regras e procedimentos sempre fazem sentido; mas apenas estando nas ruas ou no chão de fábrica para perceber quão contraprodutivas são tais ações, ou quão desestimulantes são seus resultados, fazendo com que as pessoas encontrem jeitos sempre criativos de burlá-las ou simplesmente ignorá-las.

Os líderes das Organizações *Teal* devem, portanto, confiar em dobro: primeiramente, ter confiança de que podem desistir de uma coisa certa (economias de escala) por algo menos seguro, mas provavelmente muito mais benéfico (intensa motivação). E, depois de já ter acabado com o poder de transmissão da gestão intermediária, devem abrir mão da ilusão de que tais funções oferecem controle sobre funcionários das linhas de frente.

Colarinhos azuis se tornam *Teal* [36]

Uma organização como a Buurtzorg parece ser o local natural para práticas de autogestão emergirem. Muitos enfermeiros não gostariam de subir no plano de carreira, ainda que houvesse um, para se tornar gestores. Por esta razão, quando eu comecei a pesquisa que se tornou este livro, cogitei se por acaso não encontraria Organizações *Teal* somente no campo de serviços – cuidados de saúde, educação ou no setor sem fins lucrativos. Mas fiquei feliz em estar errado, mais de uma vez. FAVI, uma fundição de cobre familiar, foi o primeiro exemplo em que tropecei referente a uma companhia "colarinho azul" que opera com princípios de autogestão no paradigma Evolutivo-*Teal*. Criada no fim da década de 1950, a FAVI começou fazendo peças de cobre para torneiras. Hoje sua principal receita vem de garfos de caixas de transmissão que produz para a indústria automotiva; seus outros produtos incluem componentes para motores elétricos, medidores de água e equipamentos hospitalares.

O trabalho na FAVI é fisicamente cansativo; é realmente um trabalho para operários. A fábrica não é uma montadora automotiva limpa onde você vê robôs realizando danças elegantes e silenciosas. É uma oficina em que operários trabalham duro carregando e descarregando pedaços de metais em maquinários barulhentos. A natureza da produção em lote na FAVI permite uma automatização limitada. Caminhando pela fábrica, você pode não notar imediatamente nada de especial. Seria compreensível até pensar que caixas de câmbio sendo produzidas em série não parecem um negócio muito sexy ou recompensador. Ainda assim, os resultados da FAVI são para lá de extraordinários. Todos os seus competidores se mudaram para a China para desfrutar da mão de obra barata. Ainda assim, a FAVI não somente é a única fornecedora que sobrou na Europa, como detém 50% de participação no mercado de garfos para caixas de câmbio. A qualidade dos produtos é lendária e suas entregas no prazo são quase míticas: os operários têm

muito orgulho de não terem um único caso de atraso na entrega dos pedidos nos últimos 25 anos. A FAVI opera com uma elevada margem de lucro, ano após ano, apesar da competição chinesa, além de pagar salários mais altos que a média e dos padrões de demanda altamente cíclicos. Não há praticamente qualquer rotatividade e os operários que experimentaram a forma de trabalho da FAVI não conseguem se ver novamente em fábricas geridas na forma tradicional.

A FAVI costumava ser operada como uma fábrica tradicional, antes que a família nomeasse Jean François Zobrist, um metalúrgico carismático e ex-paraquedista, como novo CEO da fundição de bronze em 1983.[37] Ele permaneceu CEO até sua aposentadoria em 2009, quando Dominique Verlant assumiu o papel. Apesar de relativamente pequena (80 pessoas), a FAVI estava firmemente montada na forma de uma pirâmide: os operários reportavam a um *chef d'équipe* que reportava a um *chef d'atelier* que reportava a um *chef de service* que reportava ao *chef de production* que reportava ao CEO. O *chef de production* fazia parte da equipe de gestão, juntamente com os dirigentes de vendas, engenharia, planejamento, manutenção, RH e finanças – todos reportando ao CEO. Essa configuração ainda é típica em muitas fábricas atualmente, talvez com uma ou duas camadas administrativas a menos, para achatar a estrutura e reduzir os custos. Nenhum consultor acadêmico ou de gestão encontraria falhas em tal estrutura.

Mas com Zobrist no comando, no período de dois anos a FAVI foi essencialmente remodelada, ao longo de linhas que têm uma semelhança impressionante com a maneira de operar da Buurtzorg. Atualmente, a fábrica possui mais de 500 funcionários organizados em 21 equipes chamadas "minifábricas", nas quais atuam de 15 a 35 pessoas. A maioria das equipes é dedicada a um cliente específico ou a um tipo de cliente (a equipe da Volkswagen, a equipe de Audi, a equipe da Volvo, a equipe dos medidores de água etc.). Existem algumas equipes de produção de materiais de base (equipe de fundação, equipe de reparo de moldes, manutenção) e equipes de suporte (engenharia, qualidade, laboratório, administração e suporte de vendas). Cada equipe se auto-organiza; não há gestão intermediária e praticamente não há regras ou procedimentos além daqueles que as equipes decidem por si mesmas.

As funções intermediárias quase desapareceram. Os serviços formais de RH, planejamento, agendamento, engenharia, produção, tecnologia da informação e

compras foram encerrados. Suas tarefas foram assumidas por operadores dentro das equipes, que fazem sua própria contratação, compra, planejamento e agendamento. Na FAVI, o departamento de vendas também foi dissolvido. O gerente de vendas da Audi agora é parte da equipe da Audi, assim como o gerente de vendas da Volvo faz parte da equipe da Volvo. Não há chefe de vendas acima do grupo de gestores de contas. Na estrutura antiga, executivos bem instalados em escritórios com janelas para o chão de fábrica planejavam em detalhes o que os trabalhadores precisavam fazer, quando e como. Agora, os operários são os seus próprios "executivos" e não recebem instruções vindas de cima.

A forma como o pedido de um cliente percorre o sistema talvez ilustre melhor o quão profundamente o novo modelo se afasta do tradicional. Anteriormente, quando um pedido entrava, ele chegava primeiro ao departamento de vendas. O departamento de planejamento dava às vendas uma data prevista para o envio dos produtos e alocava o tempo necessário de maquinário no planejamento principal. Então, no dia anterior à produção, o pessoal do agendamento fazia o planejamento detalhado do que precisava ser produzido, de quando exatamente produzir e em qual máquina. Com base no agendamento, o RH alocava os trabalhadores ao maquinário de acordo com o cronograma. Os trabalhadores simplesmente faziam o que lhes era dito. Eles não tinham nenhuma visão sobre os pedidos, não sabiam se o negócio era bom ou ruim, tampouco por que estavam sendo alocados neste dia específico, a este produto ou a esta máquina. Tudo o que eles eram convidados a fazer era aparecer no lugar certo e hora certa e, em seguida, executar as tarefas prescritas ao longo de determinado número de horas. Os trabalhadores não recebiam informações ou nada tinham a dizer sobre seu trabalho; esta situação pode ou não ter sido intencional, mas com um processo tão fragmentado, onde os departamentos sucessivamente refinavam o planejamento, não era possível ser de outra maneira. Os trabalhadores não eram os únicos cegos no processo; os gerentes de vendas sabiam tanto sobre o que acontecia no chão de fábrica quanto os trabalhadores sabiam sobre o histórico de pedidos. Eles não conseguiam entender e dizer aos clientes por que certos pedidos seriam entregues a tempo e outros não. As ordens, uma vez expedidas, entravam numa caixa preta; ninguém poderia desenrolar facilmente o complexo fluxo percorrido do planejamento, agendamento, RH até o chão de fábrica.

Agora, na configuração de equipes, o processo parece muito diferente. Toda

semana, numa reunião curta, o gerente de vendas da equipe da Volkswagen, por exemplo, compartilha com dezenas de colegas a ordem de compra que o fabricante de automóveis alemão os enviou. Todo mundo comemora quando o pedido é alto ou compartilha a decepção quando é baixo. O planejamento acontece na reunião, e a equipe concorda conjuntamente com a data do envio. Os gerentes de vendas agora têm uma boa compreensão de como seus acordos com os clientes afetam as pessoas e os processos na fábrica e, quando eles são pressionados para reduzir os preços, podem envolver os trabalhadores na busca de soluções: será possível, por exemplo, melhorar o processo de alguma forma, ou aumentar a produtividade, para cortar alguns centavos por unidade?

Os gerentes de vendas não se reportam a um chefe de vendas; na prática, eles respondem a suas próprias equipes. Ninguém lhes dá metas comerciais (você leu corretamente: vendedores sem metas de vendas!). A sua motivação é servir bem aos seus clientes e, face à concorrência chinesa, manter e, quando possível, aumentar o número de empregos que a fábrica pode fornecer. Operadores de chão de fábrica não são trabalhadores sem rosto, mas colegas que se conhecem bem por conta das interações ao longo da semana. Para os gerentes de vendas, "alimentar" a equipe com o trabalho é uma motivação muito mais forte do que qualquer meta comercial que um chefe poderia fornecer. Aliás, na FAVI, as ordens de vendas são sempre discutidas em termos de emprego, não em termos monetários; então, não há "conseguimos um pedido de 1 milhão", mas, sim, "conseguimos um pedido para o trabalho de 10 pessoas".[38]

Nenhuma equipe executiva e poucas reuniões

A estrutura funcional da FAVI desapareceu e, portanto, não há mais *reuniões* de equipe executiva. Ninguém se encontra no topo da pirâmide. Os encontros semanais que costumavam reunir os chefes de vendas, produção, manutenção, finanças, RH e outros departamentos agora são realizados no nível de cada equipe. Na FAVI, cada equipe decide sobre o cronograma da reunião – tipicamente eles realizam três reuniões regulares: uma breve discussão tática no início de cada turno, uma reunião semanal com o gerente de vendas para discutir pedidos e uma reunião mensal com uma agenda aberta. Não há reuniões semanais ou mensais fixas entre equipes e nada que se assemelhe às reuniões anteriores da equipe executiva. Quando encontros entre equipes acontecem, é porque uma

necessidade específica levou alguém a organizá-los *ad hoc*. O mesmo vale para a Buurtzorg. Jos de Blok, o CEO, não se reúne semanalmente com seus coaches regionais, por exemplo. Tais reuniões fariam muito sentido em diferentes aspectos: os coaches regionais têm uma ótima visão sobre o que está acontecendo no campo; coletivamente, eles podem detectar problemas e oportunidades e determinar ações a serem tomadas e iniciativas a serem lançadas. Mas este seria exatamente o problema, na perspectiva de Buurtzorg – pessoas "de cima" com a forte crença de que sabem o que é necessário para as "de baixo". Jos de Blok e os coaches regionais reconheceram que as reuniões provavelmente os estimulariam a se ocuparem demais. Portanto, eles decidiram se juntar apenas quatro vezes por ano, com uma agenda aberta para discutir quaisquer tópicos que possam emergir. Eles descobriram que este ritmo é irregular o suficiente para prevenir o risco de tirar as rédeas das mãos das equipes, da maneira como um time executivo faria.

As estruturas tradicionais piramidais exigem muito de poucos, mas não o bastante de todos.

Gary Hamel

Numa estrutura piramidal, reuniões são necessárias em todos os níveis a fim de recolher, agrupar, filtrar e transmitir as informações à medida que elas fluem de cima para baixo na cadeia de comando. Em estruturas autogeridas, a necessidade de tais reuniões desaparece quase por completo. O excesso de reuniões em organizações tradicionais parece se intensificar quanto mais alto você está na escala da hierarquia. Um dia típico de um gerente no alto escalão consiste em entrar e sair de reuniões. Há uma piada que diz que na maioria das organizações, as pessoas nas camadas inferiores da hierarquia trabalham, enquanto as pessoas nas altas camadas fazem reuniões. Mas pense sobre isso: em estruturas piramidais funcionais, dificilmente seria possível criar uma alternativa. Quanto mais alto você vai, mais as linhas convergem. É somente no topo que diferentes departamentos, como vendas, marketing, P&D, produção, RH e finanças, podem se encontrar. As decisões são naturalmente empurradas para o topo, como se fosse o único lugar onde decisões e trocas pudessem ser realizadas articulando as várias perspectivas envolvidas. É quase certeza: num modelo piramidal, pessoas no topo das organizações reclamam do excesso de reuniões,

enquanto as pessoas na base da pirâmide sentem-se sem poder.

No tipo de estrutura adotada pela Buurtzorg, pela FAVI e por outras organizações autogestionárias que encontraremos neste livro, as linhas convergem no nível mais baixo, dentro das equipes. As equipes realizam reuniões curtas (diárias, semanais ou mensais) para alinhar e tomar decisões; além disso, não há reuniões agendadas regularmente. As reuniões são planejadas apenas *ad hoc*, quando um tópico exige atenção, com as pessoas relevantes ao redor da mesa. É uma maneira orgânica de administrar uma organização, em que a estrutura segue as necessidades emergentes, e não o contrário.

Coordenação e troca de conhecimento entre equipes

Coordenação é frequentemente necessária sobre as equipes. E tradicionalmente é aí que as funções de chefia e gestão intermediárias adentram no sistema. Tomemos como exemplo o tema do balanço da carga de trabalho: uma vez que os pedidos de compra dos clientes flutuam, a qualquer momento algumas equipes podem ter muito trabalho, enquanto outras, pouco. Talvez um COO[39] seja mesmo necessário, com um assistente de planejamento para alocar os trabalhadores entre as equipes. No entanto, este seria um passo para trás e na direção de restabelecer uma hierarquia de dominação.

A FAVI escolheu uma solução mais orgânica e elegante. Em intervalos regulares, um grupo composto por uma pessoa designada por cada equipe se reúne por alguns minutos; eles discutem rapidamente quais equipes estão com excesso ou com falta de pessoal; de volta a suas equipes, eles pedem voluntários para trocar de grupo por um turno ou dois. A pessoa da equipe da Audi, por exemplo, pode perguntar se alguém estaria disposto a passar o dia com a equipe da Volvo. As coisas ocorrem de forma orgânica e voluntária; ninguém está sendo alocado por uma autoridade superior.

Vejamos outro exemplo de coordenação: o processo de uso de recursos financeiros. Uma vez por ano, todas as equipes da FAVI estabelecem o orçamento de investimento para o próximo ano – novas máquinas, novas ferramentas, e assim por diante. Na maioria das organizações, o departamento de finanças questiona esses pedidos e, em última instância, o comitê executivo ou o CEO arbitra através dos departamentos para canalizar mais dinheiro numa direção ou noutra. Isso abre

a “caixa de Pandora” da política. Todos se acham merecedores da maior fatia do bolo. Para as gerências intermediárias, o tamanho do orçamento é, muitas vezes, o critério pelo qual seu status é medido. Eles tentam, da melhor forma possível e por meio de todos os canais formais e informais disponíveis, influenciar aqueles que tomam decisões no comitê executivo.

Na FAVI, não existem gerentes lutando por orçamentos e Zobrist se recusou a desempenhar o papel daquele pai que decide como dividir os doces entre as crianças. As equipes sabem que decisões não são feitas na base da barganha, então não há motivos para iniciar com números inflados; eles fazem pedidos realistas com base em necessidades verdadeiras. Quase todos os anos, quando os orçamentos de cada equipe são somados, o número resultante é razoável e todos os planejamentos recebem luz verde, sem discussão ou análises minuciosas. Confia-se que as equipes farão o que é certo; se uma equipe quisesse adquirir máquinas “banhadas a ouro”, por exemplo, outras equipes rapidamente perceberiam a compra e a pressão entre colegas autorregularia o problema. Nos anos em que a combinação dos projetos excede aquilo que é razoável, o CEO simplesmente pede para que as equipes se reúnam e retornem a ele com um plano revisado. Representantes de cada equipe se juntam e colocam seus planos sobre a mesa. Eles olham para o que é mais importante e o que pode ser postergado em cada plano. Em apenas uma ou duas reuniões, o problema sempre é resolvido.

Cada decisão tomada na matriz tira a responsabilidade das pessoas de outros lugares da organização, reduzindo o número de pessoas que sentem que estão contribuindo efetivamente para a organização.

Dennis Bakke

Quando surgem oportunidades que alcançam os limites de várias equipes, o mesmo mecanismo se desenvolve: os trabalhadores se autonomeiam para criar uma equipe temporária para um projeto. Às vezes, uma pessoa é nomeada para coordenar as equipes, mas essa pessoa não recebe autoridade para impor decisões sobre elas. Na FAVI, por exemplo, existe o Denis, um engenheiro cujo papel é ajudar os times a trocar descobertas e melhores práticas. Ele gasta seus dias incentivando os operadores de máquinas a ir e ver o que seus colegas descobriram. Ele não pode coagir uma equipe a adotar as ideias de outra. Ele

deve deixá-los interessados e entusiasmados. Se ele não conseguir fazê-lo e se as equipes deixarem de ver o valor agregado do seu trabalho, então seu papel desaparecerá naturalmente e Denis precisará encontrar outro papel para preencher. No verdadeiro sentido da palavra, ele tem uma função de suporte. No caso de você não estar familiarizado com os ambientes de fábrica, deixe-me salientar o quanto isso é incomum: afinal, trata-se de um engenheiro que está a serviço e não no comando de operários com menor escolaridade (mas altamente qualificados).

Outro papel de suporte no ambiente FAVI é ocupado por Frank, um antigo operador de máquinas. Ele é o explorador de ideias da FAVI. Frank juntou-se à fábrica como um operador não qualificado aos 18 anos, quando mal podia ler e escrever. Zobrist notou uma feroz curiosidade nos olhos de Frank. Ele o empurrou para participar de aulas noturnas locais de literatura francesa, para alimentar sua curiosidade e aumentar a autoconfiança. Depois de alguns anos trabalhando no chão de fábrica, Frank sentiu-se pronto para mais. Ele disse a Zobrist: “Tenho certeza que poderíamos ser mais inovadores se explorássemos mais ativamente as novas máquinas, materiais e fornecedores. Eu quero fazer esse trabalho.” Zobrist lhe deu uma resposta de acordo com seu estilo de liderança usual: “Vá fazê-lo. Eu acredito que você tem o que é preciso para ser bem-sucedido nesse papel. Mas não é minha decisão. Você precisa mostrar às equipes que seu papel vale a pena para eles.” Foi um sucesso! Frank tem viajado o mundo, procurando novas tecnologias e novos fornecedores. Ele trabalha sem um orçamento e sem alvos, como todos os outros na FAVI. Ele é confiável para ser sensato em suas despesas de viagem e hotel. Cerca de uma vez por mês, ele volta à fábrica numa manhã de sexta-feira e realiza uma conferência para compartilhar suas descobertas. O tema determina quem dentre os operadores ou engenheiros aparece na conferência. Se as pessoas escolherem participar da reunião e captar suas ideias é prova de que seu papel é valioso. Se, em algum momento, os colegas pararem de ir às reuniões das manhãs de sexta-feira, seu papel naturalmente deixará de existir. Nesse caso, Frank precisaria encontrar um novo papel para si próprio, possivelmente juntando-se a uma equipe como operador de máquina.

Assim como Denis e Frank, as equipes da FAVI que oferecem atividades de suporte, tais como em manutenção e qualidade, não possuem poder de decisão sobre as equipes do chão de fábrica. Eles podem confiar apenas em seus poderes

de persuasão. Na maioria das vezes, agem a pedido do chão de fábrica. A filosofia geral é de *delegação reversa*. A expectativa é que as equipes da linha de frente façam tudo, exceto as coisas que eles escolham deixar para outros.

Esses exemplos – balanço da carga de trabalho, investimentos financeiros, forças-tarefa, funções de especialistas – mostram como as Organizações *Teal* lidam com a necessidade de coordenação entre as equipes: a forma segue a função. Quando surge um problema ou uma oportunidade, uma reunião *ad hoc* é convocada entre equipes. Quando uma forma de coordenação mais permanente é necessária, uma função intermediária pode emergir das equipes num processo de delegação reversa. Nada disso precisa de aprovação de cima. A decisão de criar um papel como o de Frank, ou de pôr fim a ele, não está nas mãos do CEO. As coisas acontecem de forma orgânica. As reuniões e as funções nos casos das estruturas que praticam autogestão emergem espontaneamente; e elas subsistem desde que agreguem valor ao ecossistema.

As ferramentas de tecnologia da informação, como as redes sociais internas e as bibliotecas virtuais, podem desempenhar um papel crucial para evitar estruturas desnecessárias, especialmente quando as empresas crescem e as pessoas se espalham por diferentes localidades. Na FAVI, onde os 500 funcionários trabalham na mesma fábrica, um colega nunca está longe do outro. Grande parte da troca de conhecimentos e articulações ocorre informalmente no chão de fábrica ou no horário de almoço. Na Buurtzorg, existem 7 mil enfermeiros espalhados por todo o país, e a maioria deles nunca se encontrou. A rede social interna da empresa ajuda os enfermeiros a localizar um colega com uma experiência específica; eles podem então pegar o telefone para lhe fazer uma pergunta. Os enfermeiros também podem postar perguntas diretamente na plataforma, num fluxo contínuo semelhante ao do Facebook. Coletivamente, os 7 mil enfermeiros têm uma extraordinária amplitude de conhecimento médico e técnico; em quase todos os casos, a resposta a uma pergunta está lá, em algum lugar. O truque é encontrar a pessoa certa. O nível de engajamento na plataforma é tão alto (os enfermeiros tendem a entrar nela pelo menos uma vez por dia, senão mais) que, em questão de poucas horas, uma nova pergunta é vista por milhares de colegas e atrairá uma ou várias respostas. No início da Buurtzorg, Jos de Blok imaginou que a “BuurtzorgWeb” seria um componente crítico no enigma da autogestão da empresa. A outra alternativa – centralizar o conhecimento dentro de

uma equipe de especialistas – provavelmente seria menos efetiva e mais dispendiosa. Acima de tudo, prejudicaria o orgulho dos enfermeiros da Buurtzorg: de que eles são especialistas e, coletivamente, têm conhecimentos inestimáveis para oferecer uns aos outros.

Confiança versus controle

Sem gerenciamento intermediário e pouco pessoal nas áreas-meio, as Organizações *Teal* não necessitam de mecanismos usuais de controle; elas são construídas sobre fundações de confiança mútua. Zobrist escreveu um livro sobre as práticas da FAVI que tem como subtítulo: *L'entreprise qui croit que l'Homme est bon* (As organizações que acreditam que a humanidade é boa). O coração desta abordagem é enxergar os trabalhadores e os empregados como pessoas sensatas que merecem a confiança de que farão a coisa certa. Com esta premissa, poucas regras e mecanismos de controle são necessários.

Antes que Zobrist trouxesse mudanças à empresa, a FAVI tinha, como ainda é comum à maioria dos seus pares do setor metalúrgico, complicados sistemas de controle que garantiam observância. Os trabalhadores batiam ponto na entrada e na saída (os executivos estavam isentos deste sistema) e o volume de produção era registrado por hora, máquina a máquina. Cada minuto que um trabalhador se atrasasse para o trabalho e qualquer produção abaixo da meta eram registrados, levando a uma dedução no salário mensal. Pouco depois de assumir o cargo de CEO, Zobrist livrou-se dos relógios e das normas de produção, sem aviso prévio (o capítulo 3.3 conta a história de como Zobrist mudou a FAVI de práticas de gestão Conformistas-Âmbar para Evolutivas-*Teal*). A equipe de gestão que ele herdou estava horrorizada. Aquilo parecia uma receita para o desastre. A produtividade entraria em colapso! E Zobrist admite que ele verificou os números da produção todos os dias, durante uma semana depois de se livrar dos sistemas de controle, sem saber o que aconteceria. Ele acreditava firmemente no poder da confiança e esperava que a produtividade não diminuísse, mas não tinha garantia de que sua aposta vingaria. Descobriu-se então que a produtividade não diminuiu, mas aumentou! Quando Zobrist viu os números, indagou os trabalhadores para entender o que havia acontecido. Eles lhe disseram que, quando você opera uma máquina, há um ritmo fisiológico ótimo que é o menos cansativo para o corpo. No sistema antigo, com horários predeterminados, eles sempre reduziam

intencionalmente a produção. Davam uma folga a si mesmos, caso a gerência aumentasse a carga horária. Durante anos, os trabalhadores haviam efetivamente trabalhado abaixo de sua produtividade, a um ritmo que era mais cansativo e menos confortável para eles, e menos rentável para a empresa. Agora, eles simplesmente trabalhavam em seu ritmo natural.

Eu prefiro ser queimado agora a tratar meus empregados como cobras. Meus colegas são homens e mulheres honrados, e eles provam isso todos os dias com suas ações no ambiente de trabalho, onde têm a liberdade de se descontrolar se estiverem propensos a isso. Mas eles não estão tão propensos, e isso é tudo. As exceções são tão raras, que a adoção de restrições gerais sobre a força de trabalho, em busca de controlar as potenciais maçãs podres, seria uma colossal autossabotagem.

Stan Richards

Outro resultado inesperado: quando os relógios de ponto ainda estavam funcionando, os trabalhadores costumavam sair de suas máquinas no minuto em que o turno terminava; agora, é comum que eles continuem trabalhando alguns minutos ou até meia hora a mais para terminar o trabalho que começaram. Quando você questiona o porquê, eles falam que a imagem que tinham de si mesmos mudou: eles costumavam trabalhar pelo salário; agora se sentem responsáveis pelo próprio trabalho e se orgulham de fazê-lo bem feito.

Uma funcionária administrativa, Ginette, trabalhava em tempo integral na manutenção do sistema de controle e calculando as deduções de pagamento. Zobrist sentou com ela e disse: “Ginette, eu não consigo imaginar que você possa ser feliz no papel de sentinela da fábrica, passando seus dias multando pessoas. Desculpe-me; eu deveria ter colocado um fim a isso mais cedo. [...] Tome o tempo que você necessitar para encontrar outro trabalho para você, dentro da FAVI. Seu salário permanecerá o mesmo.” Ginette falou com seus colegas e descobriu que a recepção realmente precisava ser suprida em dois turnos; os clientes cada vez mais esperavam que suas ligações fossem respondidas logo pela manhã e ao final da tarde. Ela achou um novo trabalho para si.

Na FAVI, a confiança se estende muito além das horas de trabalho e das normas de produção. As chaves para os carros da empresa estão disponíveis na recepção. Qualquer trabalhador pode decidir deixar a fábrica, pegar um carro e

dirigir para um fornecedor ou cliente, sem necessidade de autorização (embora o hábito seja informar os colegas, se alguém estiver interessado em ir junto). Costumava haver um guardião na sala de estoque que dava aos trabalhadores ferramentas e suprimentos somente se eles viessem com um pedido assinado por um supervisor de turno. Caso o guardião saísse para uma pausa qualquer, o estoque era trancado. Agora, a sala está sempre aberta e os trabalhadores podem pegar tudo o que eles precisam. Eles só devem registrar uma entrada num diário de bordo para futuros pedidos de reposição. Quando uma furadeira foi roubada um dia, Zobrist colocou um cartaz na sala de estoque com a seguinte mensagem: "Uma furadeira foi roubada. Você sabe que, por uma questão de princípio, demitiremos alguém por roubar papel higiênico. Então, trata-se de um ato estúpido, especialmente porque a ninguém foi negada permissão para pegar uma ferramenta emprestada por uma noite ou um fim de semana." Isso foi o suficiente para pôr fim ao assunto; nenhum outro item foi roubado. A experiência mostra que tais violações da confiança são extremamente raras na FAVI, bem como em outras organizações que optaram pelo caminho da autogestão.

Quando a confiança é estendida, ela gera responsabilidade em troca. A competição e a pressão dos pares regulam o sistema melhor do que a hierarquia poderia fazer. As equipes definem seus próprios objetivos e se orgulham de alcançá-los. Quando uma pessoa tenta se aproveitar do sistema, seja não cumprindo sua parte ou fazendo corpo mole, os membros da equipe serão rápidos em informá-la sobre como estão se sentindo. Na FAVI, em função das reuniões semanais com o gerente de vendas, os trabalhadores estão conscientes a respeito da forte concorrência que enfrentam por parte da China. As enfermeiras da Buurtzorg conhecem seus pacientes intimamente e se preocupam profundamente com seu bem-estar. As equipes da FAVI e da Buurtzorg não precisam de sistemas de gerenciamento ou de controle para incentivá-las.

Temos utilizado regras e regulamentos... para nos proteger. Mas não há segurança na separação... Encontramos o bem-estar apenas quando lembramos que devemos ficar juntos.

M. Wheatley & M. Kellner-Rogers

A energia da confiança

Quando pessoas trabalham em equipes pequenas com colegas nos quais confiam, quando elas têm todos os recursos e poder para tomar decisões que julgam necessárias, coisas extraordinárias começam a acontecer. Se você estiver disposto para ouvir, Zobrist pode passar uma noite contando histórias sobre a energia que a autogestão desencadeou na FAVI. Uma dessas histórias aconteceu alguns anos depois de a fábrica ter adotado o novo modelo. Numa segunda-feira pela manhã, Zobrist sentiu que alguma coisa havia acontecido com o grupo que produzia garfos da caixa de marchas para a Fiat, fabricante italiana de automóveis (que também é proprietária da Alfa Romeo, Ferrari e recentemente da Chrysler). A equipe estava acostumada a certo padrão de pedido: todo domingo à noite, um caminhão carregado deveria partir da FAVI, no norte da França, para a Fiat, na Itália. Naquela segunda-feira pela manhã, alguns colegas da equipe disseram a ele: "Você acredita? Nós fizemos dois caminhões!" Zobrist não tinha a menor ideia sobre o que estavam falando. Eles foram rápidos em compartilhar a história: na sexta-feira, enquanto Zobrist estava viajando e longe da fábrica, a Fiat perguntou se eles poderiam abrir uma exceção e enviar dois caminhões no domingo à noite. A equipe se reuniu e, depois de um pouco de reflexão e planejamento, decidiu aceitar o desafio. Eles recrutaram alguns voluntários de outras equipes e adicionaram três turnos no sábado e no domingo. Exaustos, mas orgulhosos, enviaram para a Itália dois caminhões cheios no domingo à noite. Não passou pela cabeça deles informar ao presidente executivo ou pedir permissão. Ninguém pediu para ser pago pelas horas extras; o time se auto-organizou tão somente para recuperar as horas extras que eles haviam gerado, ao longo das semanas seguintes. Zobrist observa:

> *Se fôssemos organizados como todos os outros, isso quer dizer, com um departamento de planejamento que processa os pedidos dos clientes, este departamento certamente teria concluído que o pedido da Fiat era impossível. Ou, se tivesse aceitado o pedido, os trabalhadores certamente teriam o sentimento de que as horas extras foram forçadas sobre eles, e não teriam feito disso uma aventura coletiva.*[40]

Outro dia, um trabalhador da equipe da Volkswagen percebeu um problema de qualidade numa peça em que estava trabalhando. Ele parou as máquinas e, com um membro da equipe de qualidade, inspecionou todas as outras peças como aquela que já tinham sido concluídas, e as que ainda estavam em produção, não

encontrando nenhuma outra peça defeituosa. De toda forma, ele decidiu discutir o problema com o gerente de vendas responsável pela conta da Volkswagen. Juntos, resolveram pegar a chave de um dos carros da empresa e sair numa viagem de oito horas até a planta da Volkswagen na Alemanha. Lá, a dupla explicou sua visita surpresa e foi autorizada a inspecionar todas as peças similares enviadas pela FAVI em carregamentos anteriores. Todos os itens estavam perfeitos e nenhuma falha foi encontrada. O gerente de qualidade da Volkswagen ficou estupefato. Normalmente, uma peça com defeito enviada por um fornecedor leva a uma notificação oficial ou a alguma papelada, no melhor dos casos; mais comumente, o técnico responsável tentará disfarçar o problema com medo de represálias. O profissional da FAVI não apenas assumiu a falha, como se sentiu responsável a ponto de se apresentar pessoalmente para seu cliente, para ter certeza de que qualquer possível problema fosse prevenido.

Tudo o que é realmente grande e inspirador é criado pelo indivíduo que pode trabalhar em liberdade.

Albert Einstein

Estes casos podem parecer extraordinários, mas testemunham um espírito encontrado todos os dias em organizações autogeridas – na FAVI, na Buurtzorg e em outros lugares. Em última análise, pode-se resumir os eventos à constatação de que o medo é um grande inibidor. Quando as organizações são construídas em estruturas e práticas que criam confiança e responsabilidade, e não em mecanismos implícitos de medo, coisas extraordinárias e inesperadas começam a acontecer.

Projetos

A Sun Hydraulics, fabricante global de válvulas e coletores hidráulicos de cartuchos, com 900 funcionários, é outra organização industrial que prospera na autogestão. Bob Koski, um dos dois engenheiros que fundaram a empresa em 1970, queria criar uma organização "saudável, autogerida e informal", em vez do que considerava "uma atmosfera venenosa e desrespeitosa de burocracia e intimidação" como nas empresas em que ele já havia trabalhado anteriormente.[41] Como a FAVI, a Sun não possui departamentos de controle de qualidade,

agendamento ou compras. Não há tempos padronizados de produção, não há relógios de ponto, não há um esquema de recompensa por peça produzida. As pessoas trabalham em conjuntos naturais e se auto-organizam para fazer o trabalho; e os resultados também têm sido espetaculares. A Sun Hydraulics, agora uma empresa pública cotada na bolsa de valores Nasdaq, tem uma reputação estelar de qualidade e serviço na indústria. A atmosfera no chão de fábrica e nos escritórios é diferente de qualquer coisa que você tenha experimentado em outros ambientes fabris, exceto na FAVI. Na Flórida e em todas as escolas de engenharia dos Estados Unidos, as pessoas sabem que, se você conseguir um emprego na Sun, é melhor agarrá-lo. Financeiramente, os resultados da Sun são também impressionantes. Numa indústria altamente cíclica, a empresa nunca obteve um prejuízo em mais de 30 anos. Em 2009, no auge da crise financeira, suas receitas foram reduzidas ao meio e, no entanto, a empresa registrou lucro pelo 38º ano consecutivo, sem ter demitido nenhum trabalhador (nem em qualquer recessão anterior). Em um ano normal, suas margens de lucro estão além do esperado[42] e têm crescido a taxas de dois dígitos desde a década de 1970.

Gestão de projetos radicalmente simplificada

O caso da Sun ilustra bem outro aspecto: como os projetos são executados num ambiente autogerenciável. A Sun é uma empresa de engenharia pesada. A qualquer momento, existem centenas de projetos de engenharia sendo executados em paralelo, desde modificações de produtos motivadas pelos trabalhadores no chão de fábrica, até coletores desenhados sob medida para clientes, novas válvulas hidráulicas para ampliar a linha de produtos ou protótipos totalmente novos que a empresa está inventando. Executar tantos projetos simultaneamente e concluí-los em tempo e dentro do orçamento é um feito difícil para qualquer organização. A priorização de recursos em todos esses projetos pode se transformar facilmente em um buraco logístico e político, tanto que uma indústria inteira se estruturou para ajudar as organizações a controlar essa complexidade. Os sistemas de software ajudam a rastrear todos os projetos com gráficos de Gantt que calculam interdependências e necessidades de recursos. Os gerentes de projetos e programas são treinados em metodologias específicas para manter as coisas sob controle. A maior parte de seu trabalho é produzir relatórios mensais e indicadores para rastrear o progresso, de modo que as lideranças mais altas

possam entender a situação e tomar decisões com base em evidências.

Na Sun Hydraulics, tudo isso é radicalmente simplificado. Não há uma gestão que queira compreender e controlar a complexidade. Os projetos acontecem de forma orgânica e informal. Os engenheiros normalmente trabalham em vários projetos em paralelo. Eles reorganizam constantemente suas prioridades, com base no que julgam ser o mais importante, o mais urgente ou o mais divertido a fazer. A Google tem a famosa prática de "20% de tempo" – os engenheiros são livres para decidir como passar suas sextas-feiras. A Sun e outras organizações de autogestão basicamente estendem isso a toda a semana. Não existe um plano mestre. Não há diagramas com projetos e ninguém se preocupa em distribuir as pessoas entre os projetos. As equipes se formam organicamente e se dissolvem novamente quando o trabalho é concluído. Ninguém sabe se os projetos estão no prazo ou no orçamento, porque para 90% deles ninguém se importa em fazer um cronograma ou estabelecer um orçamento. Uma grande quantidade de tempo é liberada ao abrirem mão de todas as formalidades de planejamento – escrever o plano, obter aprovação, relatar o progresso, explicar variações, reescalonar e reestimar, sem mencionar a política necessária para garantir recursos ou para encontrar alguém culpado pelos atrasos e estouros de orçamento. Quando debati com Kirsten Regal, uma das líderes da Sun, quão pouco as salas de reuniões pareciam ser usadas, ela brincou: "Não perdemos tempo ficando ocupados".

Priorização de projetos

Mas então, como as coisas são priorizadas? Quem decide o que deve prevalecer? "As coisas têm uma maneira natural de se tornar prioridade", disse um dos engenheiros da Sun. Na Sun, as pessoas deixaram para trás a ilusão de que um indivíduo, por mais competente que seja, possa dominar todas as informações de um sistema tão complexo e, heroicamente, desde o topo da pirâmide, dar a orientação certa para centenas de decisões que precisam ser tomadas semanalmente. Em vez disso, eles confiam na inteligência coletiva do sistema.

Se a ideia de confiança na inteligência coletiva de um sistema parece arriscada ou completamente insana, pense nisso: a ideia de que a economia de um país seria mais bem desenvolvida pela mão pesada de comitês de planejamento central, ao estilo soviético, foi totalmente desacreditada. Todos nós sabemos que um sistema de livre mercado no qual múltiplos atores captam sinais, tomam

decisões e coordenam-se entre si funciona bem melhor. Mas, por alguma estranha razão, dentro das organizações ainda confiamos no equivalente aos comitês de planejamento central. A autogestão traz para dentro das organizações o princípio que define o sucesso das economias de livre mercado. “Ocasionalmente as coisas vão dar errado”, um engenheiro admitiu. Mas isso é algo bem-vindo como produto de um esforço de priorização coletiva; no final das contas, o sistema simplesmente expulsará um projeto que não se mostre promissor ou importante. Se assim o fosse, alguém o teria escolhido. Agora, compare isso com projetos problemáticos, em empresas gerenciadas de forma tradicional: eles frequentemente são mantidos vivos por muito tempo; todos sabem que estão condenados, assim como sabem que, uma vez que forem encerrados, alguém levará a culpa. Com a esperança de que a culpa caia sobre outro alguém, todo mundo tende a ficar quieto.

A FAVI baseia-se no mesmo princípio de priorização que a Sun. A fábrica era uma contundente adepta das técnicas de fabricação japonesas; elas asseguram melhoria contínua como poucas, uma capacidade fundamental para os que querem sobreviver e prosperar num negócio de baixa margem, como o automotivo. Entretanto, a FAVI (você pode não se surpreender ao ouvir) não possui um departamento de melhoria contínua e nenhum especialista em produção enxuta; essas ideias estão integradas profundamente dentro das equipes. Um processo muito simples está no trabalho: sempre que uma equipe tropeça num problema ou numa oportunidade, como acontece todos os dias, o fato é registrado em um diário de bordo. Qualquer pessoa pode se voluntariar para lidar com o assunto, escrevendo suas iniciais ao lado da questão. Normalmente, as duas ou três pessoas mais afetadas ou interessadas decidem unir forças e analisar o problema. Se ninguém “adota” tal problema ou oportunidade, provavelmente significa que não é importante. Caso contrário, ele surgirá novamente, e alguém acabará enfrentando. Assim como na Sun, ninguém na FAVI se preocupa com estatísticas, planos mestres, software de gerenciamento de projetos ou relatórios. Existe um simples mecanismo de lembrete: os trabalhadores pediram a uma funcionária, que trabalha na administração, que percorra os registros do diário de bordo de vez em quando para, no caso de haver itens abertos há mais de três meses, lembrar as pessoas inscritas naquela questão sobre o compromisso assumido. As equipes acharam este impulso suave de grande utilidade.

Empresas cujo trabalho envolve muitos projetos começaram a repensar a arquitetura física de seus espaços. O escritório da Sun Hydraulics é um grande espaço aberto com divisórias projetadas de forma customizada que vão apenas até a altura da cintura. De relance, as pessoas podem ver quem está lá e ouvir muitas conversas. Isso melhora a colaboração, dizem os colegas: muitos problemas, que iniciariam um intercâmbio de e-mail ou o agendamento de uma reunião em outra empresa, são resolvidos por pessoas simplesmente conversando entre si.

Valve, uma empresa de jogos e software de Seattle, cujos 400 funcionários trabalham inteiramente com base em princípios de autogestão, impulsionou a fluidez física um passo adiante. Todos os funcionários têm mesas sobre rodas. Diariamente, algumas pessoas empurram suas mesas para um novo local, dependendo dos projetos a que se juntam ou saem. Tudo que precisam é desconectar os cabos da parede de um lugar e conectá-los em outro. A maneira fluída com que a Valve executa seus projetos (as pessoas usam os pés para votar) é fisicamente refletida no espaço do escritório, na forma de aglomerados de mesas cada vez maiores que se amontoam para fazer o trabalho. Como as pessoas se movem muitas vezes, a empresa criou um aplicativo na sua intranet para localizar os colegas. Ele apresenta um mapa do escritório em tempo real, mostrando os pontos onde as pessoas conectaram seus computadores na parede.

Mudando a escala para milhares de funcionários

Podem as organizações autogeridas alcançar algumas centenas ou mesmo milhares de funcionários? Podem elas se tornar organizações globais? Applied Energy Services (AES), uma empresa de energia com sede em Arlington, Virgínia, nos Estados Unidos, mostra que os princípios de autogestão podem sim funcionar em todas as culturas e alcançar uma organização com dezenas de milhares de funcionários. Desde a sua fundação em 1982, a empresa cresceu até atingir a marca de 40 mil empregados no ano 2000, operando plantas de produção e distribuição de energia em 31 países em todos os continentes, da Argentina a El Salvador, da Hungria ao Cazaquistão, de Bangladesh à China e da África do Sul à Tanzânia. A história da AES, aliás, demonstra como uma empresa pode voltar à gestão tradicional sob uma nova liderança, tópico que escolhemos examinar com mais detalhes no capítulo 3.1. Hoje, infelizmente, pouco restou da estrutura e das

práticas de autogestão nas quais a AES foi pioneira.

A empresa foi fundada por Roger Sant e Dennis Bakke. Eles haviam concebido o plano de negócios dois anos antes, enquanto dirigiam de Maryland para Washington D.C. Logo que Sant deixou Bakke em sua casa, ele disse: “E vamos nos divertir”. Bakke, que é a força de impulso por trás das práticas inovadoras de gestão da AES, tinha trabalhado por alguns anos em diferentes departamentos do governo federal, o que moldou profundamente sua forma de pensar sobre organizações. Em sua trajetória, ele aprendeu que é preciso propósito para tornar o trabalho significativo, ao mesmo tempo em que experimentava a natureza desanimadora das organizações hierárquicas e dos níveis intermediários de gestão:

> *Como o executivo-chefe responsável pelo Programa de Conservação de Energia no governo federal [...] experimentei os efeitos debilitantes de “servir” a grupos de áreas-meio. Era como ter 15 chefes. Cada um dos escritórios era responsável por alguma etapa que eu pensava ser essencial para operar meu programa [...]. Pessoas como eu não podiam sequer testemunhar diante de um comitê do Congresso sem uma comitiva preocupada com o que iria dizer em relação às suas áreas de responsabilidade. Como executivo do programa, não estava realmente confiante em gerenciar ou conversar livremente sobre meu trabalho. Era quase como se eu não tivesse um trabalho. Na melhor das hipóteses, meu trabalho direto era coordenar todas as pessoas que navegavam para dentro e para fora do meu programa.*[43]

Bakke narra um acontecimento que explica como sua visão sobre o trabalho foi moldada desde a infância – uma das vertentes de muitas experiências que determinaria sua vocação para criar organizações que tornem o trabalho divertido e gratificante:

> *Neste dia, minha mãe organizou as tarefas domésticas noturnas com seu estilo habitual. A cozinha estava tomada com a atividade. Eu tinha 16 anos e era encarregado de cozinhar creme de ervilhas para o jantar. Meu irmão mais novo estava carregando madeira do galpão para a área de armazenamento ao lado da cozinha. As irmãs mais velhas de Kenny e ele próprio eram praticamente criados na casa dos Bakke, e estavam lavando as louças sujas e colocando a mesa para o jantar. [...] Ninguém*

estava prestando atenção em Kenny. [...] De repente, o jovem de dois anos ... pegou a colher na bandeja. "Eu quero um trabalho, eu quero um trabalho, eu quero um trabalho", ele entoou enquanto batia sua colher.

Eu acho que esse pequeno garoto com um sorriso torto e um passado perturbado estava apenas dizendo: "Eu quero contribuir. Eu posso fazer a diferença. Eu quero fazer parte da equipe. Eu sou alguém. Eu também quero me divertir trabalhando!" Ao longo dos anos, refleti sobre esse momento e percebi que ele capta a influência inicial e substancial que minha mãe teve no meu conceito de diversão no local de trabalho. De alguma forma, ela criou um ambiente em que cada um estava energizado, não por medo de castigo ou por promessa de recompensa, mas por um desejo de conseguir algo positivo. Ela teve grande confiança em nossa capacidade de realizar as tarefas em questão. [...] E nos deu uma enorme liberdade para trabalhar e tomar decisões. De alguma forma, ela fez do trabalho algo tão atraente que mesmo um garoto maltratado de dois anos de idade queria desesperadamente fazer parte daquela alegria e excitação.[44]

Sob a batuta de Sant e Bakke, a AES, uma enorme organização de 40 mil funcionários, operava com equipes de autogestão entre 15 e 20 pessoas. Acreditando que coisas ruins começam a acontecer quando alguma estrutura se torna muito grande, eles também tentaram limitar o número de funcionários em cada local a um máximo de 300 a 400 (15 a 20 equipes de 15 a 20 pessoas) – o limite natural, eles diziam, para os colegas se posicionarem com seus nomes e rostos juntos e entrarem num debate casual com qualquer um.

Como seus correspondentes na FAVI e Sun, as equipes da AES foram responsáveis por decisões relacionadas a todos os aspectos das operações do dia a dia: orçamentos, carga de trabalho, segurança, horários, manutenção, contratação e demissão, horário de trabalho, treinamento, avaliações, remuneração, despesas de capital, compras e controle de qualidade, bem como estratégias de longo prazo, doações de caridade e relações comunitárias. Deixe-me convidá-lo a fazer uma pausa por um segundo: você será perdoado por ter lido essa longa lista de responsabilidades com muita rapidez. A AES é um fornecedor de energia operando usinas térmicas e hidrelétricas, bem como redes elétricas. Esta aparelhagem é absolutamente central para a vida de muitas pessoas e

empresas. Problemas operacionais podem levar a apagões desastrosos para a economia e acidentes com perda de muitas vidas humanas. E, no entanto, milhões de clientes em todo o mundo foram abastecidos com energia produzida por equipes autônomas responsáveis por assuntos tão cruciais como segurança e manutenção. Com 40 mil pessoas espalhadas por diferentes continentes, a AES só tinha cerca de 100 pessoas trabalhando na sede em Arlington – dificilmente um número que poderia pretender controlar o que estava acontecendo em lugares distantes como Camarões, Colômbia ou a República Tcheca.

E, no entanto, funcionou. Um artigo de primeira página no *Wall Street Journal* escrito pelo repórter Alex Markels ilustra, com uma história, como as equipes da AES foram preparadas para assumir responsabilidades normalmente tratadas por suas matrizes:

> *MONTVILLE, Connecticut — Com suas mãos ainda escurecidas do carvão que acabara de descarregar de uma barca, Jeff Hatch pega o telefone e chama seu corretor financeiro favorito. "Que tipo de taxa você pode me oferecer por 10 milhões de dólares por 30 dias?", ele pergunta ao corretor, que administra as contas da Tesouraria. "Somente 6,09%? Mas eu recebi uma cotação a 6,13% do Chase Bank".*
>
> *Em outra sala, Joe Oddo está trabalhando no J.P. Morgan & Co. "6,15% pelos 30 dias?", confirma o Sr. Oddo, um técnico de manutenção da usina de energia da AES Corp. "Eu volto a ligar para você." Membros de uma equipe ad hoc que gerencia um fundo de investimento de uma planta de 33 milhões de dólares, os Srs. Oddo e Hatch rapidamente conferem com seus associados; depois fecham o acordo.*
>
> *Parece que o "empoderamento" enlouqueceu. Dar aos trabalhadores mais autonomia em sua área de especialização? Sem dúvida. Abrir os livros para a supervisão dos funcionários? Possivelmente. Mas o que poderia de bom acontecer ao entregar as finanças corporativas aos trabalhadores cuja experiência conjunta em empréstimos soma uma hipoteca, dois financiamentos de veículos e algum pagamento da dívida do cartão de crédito?*
>
> *Muito bom, diz a AES. [...] "Quanto mais você aumenta a responsabilidade individual, maiores são as chances de melhorias incrementais nas operações", argumenta Dennis W. Bakke, diretor*

executivo da empresa e um de seus fundadores. [...] "E, mais importante", ele diz que "isso torna o trabalho muito mais divertido".

Dar responsabilidade de investimento a carregadores de carvão é arriscado? Bakke pensa que não. Ele observa que a equipe de voluntários em Montville tem um conselheiro financeiro, e eles trabalham dentro de uma gama restrita de opções de investimento. Eles não estão exatamente comprando derivativos. O que o CEO admira neste arranjo é que "eles são pessoas totalmente transformadas por essa experiência. Eles aprenderam muito sobre o aspecto total do negócio, e nunca mais serão os mesmos".[45]

Forças-tarefa voluntárias

A escala muda surpreendentemente pouco nas estruturas e práticas de autogestão. A Buurtzorg opera com 7 mil pessoas, da mesma forma que com algumas centenas. Antes de reverter para práticas de gestão mais tradicionais, a AES, com seu enorme tamanho e dispersão geográfica, operava de maneira quase que idêntica à da Buurtzorg, da FAVI ou da Sun Hydraulics. No entanto, há um elemento na caixa de ferramentas de autogestão que a AES confiava muito mais do que suas contrapartes menores: o uso de forças-tarefa temporárias e permanentes.

Com não mais do que 100 funcionários em sua sede em Arlington, Virgínia, a AES não tinha departamentos centrais de manutenção ou segurança, compras, RH e auditoria interna. Numa empresa menor, tais como a FAVI e a Sun, quando surge uma questão em uma dessas áreas, as pessoas podem simplesmente chamar uma reunião ou delegar um papel de coordenação específico para um colega. Na AES, com 40 mil pessoas espalhadas por todo o mundo, isso não era mais viável. A empresa apresentou a "regra 80-20": todas as pessoas que trabalham na AES, desde o pessoal de limpeza até o engenheiro, deveriam gastar em média 80% do tempo em seu papel principal e disponibilizar 20% para uma, ou mais, das muitas forças-tarefa que existiam em torno da empresa.

A realidade é que tomadores de decisão centralizadores não possuem informação suficiente para gerenciar as particularidades da vida corporativa. Mas como a centralização é uma ideia bem aceita, as

corporações aplicam o modelo [...] para resolver quase todos os problemas. Ao fazê-lo, o poder é colocado no topo, hierarquias rígidas são desenvolvidas e os trabalhadores perdem a liberdade, enquanto, gradualmente, a produtividade diminui.

Bob Fishman

Considere, por exemplo, o orçamento alocado para investimento, normalmente prerrogativa do pessoal do departamento financeiro na sede de uma empresa. Na AES, tudo acontecia nas plantas locais; cada equipe estabelecia seu valor de investimento uma vez por ano. Os investimentos eram empenhados nas plantas, atingindo às vezes 300 milhões de dólares por ano. Quando as equipes estavam satisfeitas com o orçamento consolidado para sua planta, ele era revisado conjuntamente com os valores de todas as outras plantas por uma força-tarefa de orçamento que podia sugerir possíveis mudanças e melhorias (mas não tinha poder para impô-las). Essa força-tarefa era composta por algumas pessoas da sede com conhecimentos relevantes, mas predominantemente por pessoas das plantas locais com todo tipo de antecedentes – um guarda de segurança podia sentar-se ao lado de um técnico e um engenheiro. As auditorias internas eram realizadas da mesma forma, por forças-tarefa voluntárias: cada planta era auditada por colegas de outras plantas. Foram criadas forças de trabalho para temas tão diversos como remuneração, relações com a comunidade, trabalho ambiental e valores corporativos.

A AES descobriu que usar forças-tarefa voluntárias em substituição a funções fixas tinha múltiplos benefícios. Os funcionários encontravam canais para expressar talentos e habilidades naturais não exigidos por sua função principal. Eles desenvolviam um verdadeiro senso de propriedade e de responsabilidade quando viam que tinham poder real para moldar sua empresa. Dennis Bakke insiste em outro ponto: essas forças-tarefa eram formidáveis dispositivos de aprendizagem. A qualquer momento, milhares de pessoas estariam envolvidas nelas, adquirindo habilidades técnicas e de liderança de colegas mais experientes. É uma forma moderna de aprendizagem, promovida a um nível massificado. Nenhum treinamento em sala de aula jamais seria capaz de oferecer a quantidade de aprendizado do dia a dia das forças-tarefa voluntárias.

Não aos organogramas, às descrições de função e aos títulos

Organizações Laranja e Âmbares vêm com organogramas. As "caixinhas" no organograma vêm com títulos e descrições de função, que, por sua vez, vêm com uma expectativa implícita: as pessoas devem se adaptar à "caixinha" para qual foram recrutadas ou promovidas. As Organizações *Teal* revertem esta premissa: as pessoas não são feitas para se encaixar em funções predeterminadas; suas funções emergem de uma multiplicidade de papéis e responsabilidades que elas assumem tendo como base seus interesses e talentos, e as necessidades da organização.

As tarefas tradicionais de um gerente – definição de direção, orçamento, análise, planejamento, organização, medição, controle, recrutamento, avaliação e comunicação – estão agora dispersas entre vários membros de uma equipe. Um trabalhador da FAVI, por exemplo, pode operar uma série de máquinas diferentes, ficar encarregado de encomendar suprimentos para sua equipe, liderar uma série de ações de melhoria contínua e ser responsável pelo recrutamento do seu grupo. Exceto talvez por motivos de contratação, ninguém se preocupa em anotar uma descrição de trabalho. Tente dar à função acima um nome – ele é um "operador-recrutador-coordenador de abastecimento"? Os títulos e as descrições dificilmente fazem justiça a combinações únicas de papéis, e são muito estáticos para explicar a natureza fluída do trabalho nas Organizações *Teal*. Os profissionais alternam e trocam de função de acordo com a carga de trabalho e as preferências. Um enfermeiro na Buurtzorg, cujos pacientes de repente exigem mais cuidados, pode pedir a um colega para assumir seu papel de planejador de equipe, por exemplo. Por um tempo, alguns enfermeiros podem levar mais do que a sua parcela "justa" de tarefas de gerenciamento, mas em outros momentos levar menos. Pensar em termos de *funções* granulares em vez de *trabalhos* predefinidos cria grande fluidez e adaptabilidade. As pessoas podem desistir de um papel e assumir outro, sem precisar passar pelos processos pesados, e muitas vezes políticos, de nomeação, promoção e negociação salarial.

Na Buurtzorg, as equipes são cuidadosas para manter as atividades de gestão distribuídas ao longo do tempo. Como algumas equipes já experimentaram, há um risco de que as práticas hierárquicas retornem sorrateiramente quando um excesso

de funções gerenciais é delegado a um único membro do grupo. Outras organizações, como a FAVI, por exemplo, têm uma pessoa na equipe que sustenta a maior parte das atividades gerenciais (na FAVI, tais pessoas são chamadas, ainda que de forma desnecessária, de "líderes de equipe", o que pode implicar algum poder hierárquico sobre os colegas). A natureza do trabalho das duas organizações pede abordagens diferentes. É mais fácil para um enfermeiro passar algum tempo se dividindo entre o atendimento aos pacientes e tarefas gerenciais do que um operador de produção interromper sua máquina. A FAVI entendeu que funciona melhor ter uma pessoa livre para flutuar entre as equipes, operando máquinas ocasionalmente, quando esta tarefa se torna necessária. Os líderes de equipe na FAVI agem como apoiadores para seus colegas, como ponto de informação ou como a pessoa certa quando alguma coordenação entre times é necessária – escolha essa que, por sua vez, traz riscos. Nossa bagagem cultural em torno das hierarquias é tão forte que, com o tempo, os líderes de equipe podem começar a se comportar como chefes, tornando-se os que tomam decisões dentro das equipes. Na FAVI, existe uma válvula de escape simples e potente nos casos em que um líder de equipe começa a gostar do "doce sabor do poder": os membros do grupo podem mudar para outras equipes a qualquer momento. Assim, os líderes não possuem formas de coagir as pessoas em direção ao que desejam; e certamente não possuem autoridade para demitir alguém unilateralmente. Se começam a se comportar de maneira autocrática, as pessoas podem simplesmente abandoná-los.

Na maioria das organizações, especialmente as do tipo Realizador-Laranja, os títulos profissionais são uma moeda de status. E, como todas as moedas, estão sujeitos à lei da inflação. Em muitas empresas, eles parecem inchar e se multiplicar – há vice-presidentes, vice-presidentes seniores, vice-presidentes executivos, diretores júnior ou sênior e cada vez mais tipos de diretores. É uma expectativa comum, na visão de mundo das Organizações Laranjas, que as pessoas trabalhem duro para alcançar a próxima promoção e um título maior.

Do ponto de vista Evolutivo-*Teal*, os títulos e cargos são como potes de mel para o ego: sedutores e viciantes, mas, por fim, insalubres. Podemos rapidamente nos apegar ao nosso cargo, se ele traz prestígio social, bem como facilmente cair na armadilha de acreditar que "somos" o nosso cargo. Num sistema hierárquico, é natural começar a considerar que estamos, de alguma forma, acima de

determinadas pessoas e abaixo de outras. Sem surpresa alguma, as Organizações *Teal* funcionam bem, na maioria dos casos, sem títulos de trabalho.

Mais uma vez, devemos ter cuidado: isso não significa que todos sejam iguais e que todos os trabalhos sejam os mesmos. Alguns papéis têm um alcance bastante restrito (por exemplo, o papel de operar uma determinada máquina ou de limpar o escritório), enquanto outros papéis assumem uma perspectiva mais ampla (por exemplo, o papel de projetar uma nova linha de produtos). Em todas as organizações pesquisadas para este livro, há uma pessoa reconhecida por ter a perspectiva mais ampla, e geralmente essa pessoa é chamada de CEO, pelo menos fora da companhia (mesmo que ela não tenha as mesmas prerrogativas que um CEO tradicional, tópico que será discutido no capítulo 3.1). E há certos conjuntos de papéis bem definidos que as pessoas naturalmente dão um nome, por exemplo, para os coaches regionais na Buurtzorg ou os líderes de equipe da FAVI. Mas para a grande maioria dos funcionários não há uma preocupação em tentar encontrar o rótulo certo que capture todos os diferentes papéis que ocupam. No entanto, pensar em termos de títulos de trabalho está tão arraigado no pensamento da nossa cultura, que para suas famílias e amigos, alguns inventam um título que, de alguma forma, traduza o que fazem na linguagem das organizações tradicionais.

As organizações que eu pesquisei não apenas largaram os títulos e cargos; quase todas abriram mão de palavras como *empregado, trabalhador ou gerente*, e as substituíram por outra coisa – simplesmente *colega*, na maioria dos casos. Se pararmos e ouvirmos atentamente o significado da palavra *empregado, trabalhador ou gerente*, acabaremos nos perguntando como as usamos tão livremente na vida cotidiana.

As pessoas de fora da organização e, algumas vezes, até mesmo as de dentro, podem achar a ausência de descrição de funções e cargos algo confuso. Sem "caixinhas" para colocar as pessoas dentro, o organograma desaparece e nem sempre é fácil saber quem é responsável pelo quê. Por esta razão, muitas organizações escolheram manter um diário na sua intranet em que os colegas podem anotar os papéis nos quais eles normalmente estão envolvidos. Este é o caso na Buurtzorg, por exemplo, onde uma função na intranet ajuda os enfermeiros a localizar colegas que podem ser relevantes no caso de eles enfrentarem um desafio específico ou de buscarem uma dica com alguém que já desempenhou o mesmo papel.

É difícil não pensar em termos do organograma tradicional. Muitas vezes, durante minha pesquisa, me peguei tentando descobrir onde, num organograma tradicional, uma pessoa poderia se encaixar, dadas as suas funções. Aconteceu quando conversei com um engenheiro da Sun Hydraulics e perguntei: “Então você seria o equivalente a um gerente de planta numa empresa normal, certo?” Com apenas três palavras, ele me deu a melhor resposta possível: “Sim e não.” Por um lado, sim, ele desempenha alguns papéis que um gerente de planta faria. Por exemplo, um de seus papéis implica explorar iniciativas gerais de melhoria; outro está em perceber a atmosfera entre os colegas da fábrica e levantar problemas se o humor estiver baixo. Ele pode assumir a liderança em alguns grandes projetos, como na automação de um passo no processo de fabricação, por exemplo. Por outro lado, ele não tem responsabilidade de lucro e perda para a fábrica (ou, para ser mais exato, tem o mesmo grau que todos os outros); seu emprego não está em jogo caso os resultados sejam ruins (é trabalho de todos); ele não pode impor decisões; e também não tem privilégio de contratar ou despedir pessoas. Nesse sentido, ele não é como um chefe tradicional.

Isso significa que não há chefes em uma organização autogerida? Pelo contrário. Cada papel que as pessoas assumem é um comprometimento que fazem com seus pares. Elas não são responsáveis perante um chefe; cada um dos pares é seu próprio chefe em relação aos compromissos assumidos. E, como veremos no próximo capítulo, que discute as práticas que geram estruturas de autogestão, qualquer um pode colocar o “chapéu de chefe” para tomar decisões importantes, lançar novas iniciativas, considerar colegas de trabalho com baixo desempenho, ajudar a resolver conflitos ou assumir a liderança se os resultados forem ruins e for necessário agir.

Estudantes, professores e pais em autogestão: uma escola Evolutiva-*Teal*

Nossas escolas estão provavelmente hoje mais longe de adotar modelos de autogestão do que a maior parte das organizações. Na maioria dos lugares, transformamos as escolas em fábricas desalmadas que processam estudantes em lotes de ٢٥ alunos por classe, ano após ano. As crianças são vistas essencialmente como unidades intercambiáveis que precisam ser canalizadas através de currículos predefinidos. Ao final do ciclo, somente aquelas que cabem

no modelo são aprovadas, enquanto as outras foram descartadas ao longo do caminho. Este sistema parece acreditar que o aprendizado melhora à medida que os estudantes se sentam por horas e horas em frente a professores cheios de saber, imbuídos do papel de lhes encher a cabeça de informação. As crianças não são consideradas confiáveis para escolher suas próprias jornadas de aprendizagem e definir seus próprios objetivos; isso deve ser feito pelos professores. O problema é que os professores também são vistos com desconfiança; eles devem ser rigorosamente supervisionados por diretores e superintendentes, escritórios regionais, comissões de especialistas, testes padronizados e programas educacionais obrigatórios, numa tentativa de garantir que farão ao menos um trabalho decente.

Este sistema parecido com uma fábrica parece cada vez mais desatualizado. Mais e mais pessoas estão gritando pela inovação na educação e começando a experimentar currículos, tecnologias e governança nas escolas. Mas será que é possível construir uma escola verdadeiramente Evolutiva-*Teal*? Como ela seria? Um excelente exemplo pode ser encontrado no centro de Berlim, na Alemanha. ESBZ é uma escola de ensino fundamental e médio que abriu suas portas em 2007 com mais do que um pouco de improvisação. Apenas três meses antes do início do ano letivo, o conselho municipal repentinamente cedeu um edifício pré-fabricado decrépito dos tempos comunistas a um grupo de pais aborrecidos que simplesmente não desistiam desse sonho. Quando o ano letivo começou, apenas 16 alunos se matricularam. Alguns meses depois, no meio do ano, mais 30 estudantes se juntaram aos primeiros, em sua maioria rejeitados e considerados problemáticos pelas escolas que os haviam expulsado. Ainda que áspero, parecia um começo promissor para uma nova escola. Hoje, apenas alguns anos depois, a escola tem 500 alunos e atrai centenas de diretores, professores e especialistas em educação de todo o país que desejam estudar o modelo ESBZ.

O espírito motor da escola é Margret Rasfeld, ex-professora de ciências e inovadora radical, a quem o grupo de pais recrutou como diretora, vinda do outro lado do país. A semente para a escola foi plantada 20 anos antes, num evento que mudaria profundamente a visão de Rasfeld sobre crianças e educação. Em 1986, alguns estudantes da turma de 8º ano para a qual lecionava se aproximaram dela para discutir violência, bullying e extorsões que estavam ocorrendo na escola. Ela disse que eram bem-vindos para conversar sobre essas coisas na privacidade

de sua casa, se quisessem. Dezesseis alunos apareceram. Uma semana depois, eles eram 33. Os adolescentes estavam esperando uma resposta dela; ela não tinha nenhuma, mas os ajudou na jornada para encontrar as suas próprias respostas. No processo, Rasfeld descobriu um lado das crianças que nunca tinha visto antes. Ela ficou maravilhada com a coragem, a persistência, a resiliência, a inteligência e a compaixão que os alunos encontraram em si mesmos e que a escola nunca havia evocado. A partir de então, estava convencida de que a educação deveria fazer justiça ao verdadeiro potencial e à autêntica natureza dos jovens e crianças; ela queria envolvê-los não apenas com suas mentes, mas também suas mãos e seus corações e almas.

Avancemos rapidamente para o início de um dia escolar corriqueiro. Como visitante da ESBZ, mesmo ainda do lado de fora do portão de entrada, você pode sentir que há algo diferente em relação a essa escola. Tem a ver com a presença das crianças, a maneira como andam e interagem. Os alunos não ficam no portão esperando até o último minuto para entrar; eles parecem felizes de caminhar diretamente em direção às suas salas de aula. Eles ostentam um ar tranquilamente determinado e concentrado; suas mentes parecem já estar em algum projeto. Não há postura adolescente, não há competição para ver quem é o mais legal. A escola afirma em seus princípios fundadores que todas as crianças são únicas, que todas têm talentos para contribuir, e que são preciosas, valorizadas e necessárias. De alguma forma, a maneira como essas crianças entram na escola parece dizer que estas são mais do que meras palavras; os alunos parecem ter incorporado os princípios orientadores da escola em seus próprios corpos, posturas e atitudes.

Como estes princípios são traduzidos na escola? Primeira e especialmente, as crianças são totalmente responsabilizadas por seu aprendizado. Em grande medida, os estudantes ensinam a si mesmo e aos outros. Os adultos atuam geralmente como mentores ou apoiadores e apenas agem como professores tradicionais no caso de serem demandados a isso. Eles encorajam, aconselham, apreciam, oferecem feedback e desafiam os estudantes. A responsabilidade por aprender está firmemente depositada nas mãos destes.

Os professores abrem a porta, você entra sozinho.

Provérbio Chinês

Começa com a maneira como os assuntos básicos são ensinados – linguagem, matemática e ciências. Para esses assuntos, a escola acabou com o modelo tradicional de transmissão vertical de saberes. Os assuntos são divididos em módulos, e cada módulo vem em cartões que os professores desenvolveram, trazendo teoria, exercícios e testes. Os alunos autoestimulam sua aprendizagem. Um aluno ruim em matemática pode optar por passar mais tempo com a matéria para enfrentá-la, e gastar menos tempo em outro assunto que lhe é mais fácil. Existem elementos avançados nos módulos que os estudantes interessados podem aproveitar, mas não são obrigatórios. Os alunos aprendem por conta própria ou formam grupos pequenos quando necessário. Quando têm dúvidas, perguntam primeiro entre si; só quando seus colegas não podem ajudar, eles se voltam para o professor (cujo tempo é livre para fornecer formação individual detalhada). As aulas misturam várias séries – os alunos dos 7º, 8º e 9º anos aprendem juntos. As crianças mudam continuamente entre ser aprendizes e professores. Os alunos mais velhos, em particular, aprendem a ajudar os mais jovens (o que os permite avaliar o material que aprenderam no passado). Como a aprendizagem é autoestimulada, a ESBZ tornou-se inusitadamente inclusiva. Em todas as salas de aula, há crianças com autismo e com dificuldades de aprendizagem leves ou graves. Normalmente, eles seriam relegados a uma escola para alunos com necessidades especiais, mas aqui eles podem simplesmente trabalhar junto com outros alunos, em seu próprio ritmo. O corpo estudantil tem um espectro excepcionalmente amplo de origens sociais: 20% dos estudantes são de minoria e 25% são elegíveis para refeições subsidiadas; cerca de um quarto dos alunos vem do outro lado do espectro, de origens muito privilegiadas.

Cada aluno tem um diário de bordo, em que registra o que realizou. Não é um vale-tudo. Há expectativas claras do que se espera no final do ano (os alunos são livres, é claro, para ir além das expectativas quando são apaixonados por um assunto; e muitas crianças escolhem fazê-lo). Toda criança tem uma reunião individual, a cada sexta-feira, com seu professor-tutor. Juntos, eles discutem o progresso feito durante a semana, os problemas que podem surgir e os planos para a semana seguinte – e também, quando relevante, temas emocionais ou relacionais que pesam sobre a mente da criança. Graças a essas discussões individuais semanais, professores e alunos se conhecem num nível muito mais profundo do que nas escolas tradicionais. As crianças sabem: *alguém se*

preocupa comigo, alguém está aqui para me ouvir. Duas vezes por ano, numa discussão com seu tutor, os alunos estabelecem três objetivos para os próximos meses. Por exemplo, Paul, um garoto tímido de 13 anos de idade, definiu o objetivo de se tornar mais confortável quando observado pelos outros. Uma das coisas que ele quer aprender é falar melhor em público.

A aprendizagem autogerida de assuntos básicos ocupa as duas primeiras horas da manhã. Um grande pedaço do dia é gasto trabalhando em projetos *individuais* ou coletivos com implicações na vida real. Alguns alunos desenham uma parte da planta da escola e, em seguida, coordenam as reformas reais. Outros podem tentar convencer o conselho da cidade a adotar normas ambientais mais rigorosas. Os alunos são encorajados a descobrir o que é importante para eles, falhar, tentar novamente e celebrar suas realizações. Eles aprendem que a voz deles importa, que podem fazer a diferença, que outros precisam deles e que eles precisam dos outros.

Ao longo dos 7º e 8º anos, os estudantes passam duas horas por semana, toda quarta-feira, em aulas externas chamadas de "Responsabilidade". Em aconselhamento com seu professor-tutor, as crianças encontram autonomamente as atividades nas quais podem fazer contribuições úteis, enquanto aprendem com a experiência. Paul, uma criança que deseja superar sua timidez, voluntariou-se para ensinar xadrez em sua antiga escola de educação infantil tradicional. O garoto tinha ouvido que as aulas de xadrez que ele tanto amava não seriam mais realizadas, porque o professor estava mudando para outra escola. De repente, tudo fez sentido para ele: Paul poderia ensinar xadrez; estar diante de um grupo de crianças ia ao encontro de seus objetivos de aprendizagem de falar em público – e, assim, com crianças mais jovens seria uma maneira mais fácil de praticar. Tudo que Paul precisava fazer era convencer a diretora de sua escola antiga a deixá-lo experimentar. Assim como Paul, todos os estudantes encontram atividades que se encaixam a eles. Alguns trabalham em instituições de longa permanência para idosos, enquanto outros organizam peças de teatro em jardins de infância. Tudo depende de seus interesses e objetivos de aprendizagem. As crianças experimentam o que é empreender uma iniciativa, o que é ser necessário e como fazer diferença na vida das pessoas.

Nos 8º, 9º e 10º anos, os alunos têm uma matéria chamada "Desafio" (a bela palavra alemã "Herausforderung", que literalmente significa "ser chamado a

crescer de dentro para fora"). Eles são convidados a explorar algum potencial interno que está adormecido. Durante o ano, organizam e se preparam para uma sessão especial de três semanas, quando, sozinhos ou em pequenos grupos, se desafiarão a sair da zona de conforto. Um grupo de quatro alunos se preparou para um campo de sobrevivência de três semanas na floresta, onde morariam num abrigo que construíram e com alimentos que reuniram. Daniel, um jovem extrovertido de 16 anos, encontrou seu desafio na meditação silenciosa de três semanas num mosteiro. Um professor de música desafiou um grupo de crianças a praticar músicas por oito horas por dia, durante três semanas, numa antiga fazenda abandonada. Outros estudantes atravessaram a Alemanha juntos, com pouco dinheiro, tendo que pedir hospedagem e comida ao longo do caminho. As experiências são muitas vezes impostas aos adolescentes, mas eles se entusiasmam com suas realizações e o crescimento pessoal que experimentaram, enfrentando seus medos e crescendo para além deles.

O experimento mais ousado com a autogestão dos alunos está atualmente em andamento. No final do 12º ano[46], os estudantes da Alemanha devem passar por um exame estadual; as notas que eles obtêm determinam em que universidade podem se candidatar. As metas são tão elevadas que os 10º, 11º e 12º anos da ESBZ confiaram mais nas metodologias de ensino tradicionais do que os estudantes e professores gostariam. Será que é possível que estudantes e professores questionem e redesenhem os currículos destas séries de acordo com os princípios orientadores da escola, enquanto ainda se preparam bem para o exame estadual? Este ano, todos os alunos da 10ª a 12ª séries trabalharão num ambicioso projeto para redesenhar seu currículo. Especialistas em Design Thinking (uma metodologia desenvolvida pela IDEO, célebre empresa de design) ajudarão as crianças e os professores a desenvolver um conceito geral numa oficina intensiva de design com duração de dois dias. Alunos e docentes trabalharão, então, o restante do ano, com o apoio de especialistas em educação, para transformar o conceito desenvolvido em estruturas e práticas concretas. Dessa forma, estudantes e professores estão efetivamente redesenhando sua própria escola.

Os professores da ESBZ também se autogerenciam. Ensinar é muitas vezes uma profissão solitária; mas na ESBZ é um esporte em equipe. Cada classe tem dois professores-tutores, o que faz com que todos os docentes trabalhem em

conjunto. Três classes formam uma miniescola – eles compartilham um andar com uma pequena sala de professores onde os seis se reúnem semanalmente. As miniescolas são efetivamente como as equipes flexíveis da FAVI e da Buurtzorg, ou as unidades AES, que podem reagir rapidamente ao fluxo diário de problemas e oportunidades. No papel, a escola tem uma hierarquia tradicional (é financiada publicamente e, junto com esse privilégio, vem uma estrutura obrigatória composta por uma diretora, dois vice-diretores e um diretor pedagógico), mas as miniescolas podem tomar quase todas as decisões sem necessidade da aprovação da diretora.

Os pais também se autogerenciam. A escola foi criada sob um status especial – a cidade paga somente 93% dos salários dos professores; para a manutenção do prédio e todas as outras despesas, a cidade não fornece fundos. Os pais têm que fechar a lacuna com uma contribuição, calculada com base na sua renda. Para minimizar o custo, os pais decidiram que cada um deles contribui com três horas por mês para a escola. O que eles fazem e a forma como fazem têm como base os princípios de autogestão. A equipe de renovação do prédio, por exemplo, organiza regularmente fins de semana festivos, onde 50 pais sujam as mãos e renovam algumas salas de aula. Peça por peça, os pais criaram instalações escolares aconchegantes, coloridas e funcionais onde alguns anos atrás eram edifícios degradados. Após o horário escolar, as instalações agora hospedam oficinas frequentadas por centenas de diretores e professores que querem entender a magia da ESBZ. As oficinas (como você pode ter adivinhado) são ensinadas quase que exclusivamente por estudantes, não por professores ou por Margret Rasfeld, fundadora e diretora da ESBZ.

O que é formidável é que a ESBZ não tem passe livre. A escola tem que se bancar contando com o mesmo volume de horas-docente que qualquer outra escola de Berlim. Mesmo com contribuições das famílias, ela tem um orçamento menor do que o das escolas públicas. Toda escola pode reproduzir o sucesso da ESBZ, uma vez que dinheiro e outros recursos não são os fatores decisivos. Tudo o que é realmente necessário é lançar um novo olhar para crianças, professores, famílias e educadores.

---

27 NT: Em teoria dos jogos e em teoria econômica, um jogo de soma zero se refere a jogos em que o ganho de um jogador representa necessariamente a perda para o outro jogador.

28 Jos de Blok & Aart Pool. *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie* (Den Haag: Boom Lemma

Uitgevers, 2010), p. 20.
29 Ibid., p. 20.
30 Ibid., p. 21.
31 Blok escreveu um memorando descrevendo como as organizações de assistência domiciliar (home care) onde trabalhou poderiam adotar uma estrutura na qual os enfermeiros trabalhassem em equipes autônomas. Ele reconheceu que o número de funções de direção teria que passar de 13 para três, estando seu próprio cargo entre as funções eliminadas. Sem surpresa, entretanto, este memorando não foi bem recebido pela equipe executiva.
32 Método desenvolvido e ensinado por Ben Wenting e Astrid Vermeer do Instituut voor *Samenwerkingsvraagstukken* em Goesbeek, na Holanda.
33 Annemarie van Dalen. *Uit de schaduw van het zorgsysteem: Hoe Buurtzorg Nederland zorg organiseert* (Den Haag: Boom Lemma, 2010), p. 66.
34 Ibid., p. 73.
35 Produtividade é definida como horas pagas (em outras palavras, horas gastas com pacientes baseadas na prescrição do médico) divididas pelo total de horas contratadas pelos enfermeiros na equipe. As equipes calculam suas produtividades por si mesmas, normalmente a cada mês.
36 NT: Um trabalhador de colarinho azul é um membro da classe trabalhadora que normalmente realiza trabalho manual.
37 A história da nomeação de Zobrist vale a pena contar. Parece vinda diretamente de um filme. A FAVI era de propriedade de Max Rousseau, um homem de personalidade vibrante que possuía algumas empresas industriais. No final de 1970 e início de 1980, Zobrist estava trabalhando para Rousseau numa empresa irmã. Ele ocasionalmente interagia com o departamento de metalurgia da FAVI, então já conhecia um pouco a fábrica. Um dia, Rousseau chamou Zobrist ao seu escritório. Ele colocou um dólar norte-americano dourado na mão de Zobrist e acrescentou: “eu não sou supersticioso, mas você pode precisar de um pouco de sorte”. Sem mais explicações, levantou-se e pediu a Zobrist para segui-lo para fora do escritório, onde um helicóptero os esperava. Zobrist sabia que não deveria perguntar a Rousseau do que se tratava tudo isso. Uma hora depois, eles chegaram à FAVI, onde Rousseau pediu que as máquinas fossem paradas e chamou todos os trabalhadores para se juntarem a ele ao lado do helicóptero. Quando todos estavam reunidos, apontou para o CEO da FAVI e disse: “Dominique pediu para se aposentar”. Ele então apontou para Zobrist e disse: “Aqui está o seu sucessor”. Em seguida, entrou em seu helicóptero e deixou para trás um Zobrist promovido e perplexo, ponderando sobre sua inesperada nomeação como CEO.
38 Outras organizações tomam outro caminho: falam em termos de dólares, mas treinam todos os operadores a serem fluentes em termos contabilísticos. Em ambos os casos, a intenção é a mesma: certificar-se de que todos entendam e possam contribuir para discussões financeiras e compensações (trade-off).
39 NT: COO – *Chief Operating Officer*, Diretor de Operações ou Executivo-Chefe de Operações, um cargo atribuído a quem é o braço direito do CEO (Diretor Executivo ou Presidente) dentro de uma organização.
40 Jean-François Zobrist. *La belle histoire de FAVI: L’entreprise qui croit que l’Homme est bon*, Tome 1, Nos belles histoires (Paris: Humanisme & Organisations, 2008), p. 93.
41 Linda Hill & Jennifer Suesse. *Sun Hydraulics: Leading in Tough Times (A), case study* (Cambridge: Harvard Business Publishing, 2003).
42 Em tempos normais, as margens brutas da Sun Hydraulics variam entre 32% e 39% e as margens líquidas entre 13% e 18%.
43 Dennis Bakke. *Empresa Estimulante, Equipe Atuante* (São Paulo: Editora Gente, 2006).
44 Ibid.
45 Alex Markels. “Blank Check”, *The Wall Street Journal* (09 de abril de 1998).
46 NT: 3º ano do ensino médio no Brasil.

CAPÍTULO 2.3

AUTOGESTÃO (PROCESSOS)

> *Auto-organização não é um recurso surpreendentemente novo no mundo. É a forma como o mundo se criou há bilhões de anos. Em todas as atividades humanas, auto-organização é como começamos. É a forma como fazemos até que interferimos no processo e tentamos controlar uns aos outros*.
>
> Margaret J. Wheatley e Myron Kellner-Rogers

A autogestão requer um conjunto integrado de estruturas e práticas. O capítulo anterior tratou dos aspectos estruturais da autogestão – por exemplo, como a pirâmide dá lugar às equipes e como funções de atividades-meio podem ser inseridas nelas. Mude apenas a estrutura, no entanto, e você ficará suspenso no ar. Com o fim da pirâmide, muitos dos mais fundamentais processos organizacionais precisam ser reinventados – das práticas de tomada de decisões ao fluxo de informações, dos investimentos às avaliações de performance e processos de compensação. Neste ponto, precisamos de respostas para algumas questões básicas: se não há um chefe para dar as ordens, como as decisões são tomadas? Quem pode gastar o dinheiro da empresa? Como a performance é medida e discutida? O que impede os funcionários de fazer corpo mole? Quem deve decidir quem merece um aumento de salário ou um bônus? Este capítulo irá explorar cada uma dessas perguntas.

Tomada de decisões – o processo de aconselhamento

Se não há uma hierarquia formal, como as decisões são tomadas? Qualquer um pode tomar qualquer decisão? Isso parece uma receita para o caos. Então, as decisões são tomadas por consenso? Isso, por sua vez, parece exaustivo e impraticável, certamente para organizações com centenas ou milhares de

funcionários.

Com o processo de aconselhamento, qualquer pessoa pode tomar qualquer decisão, mas ela deve procurar conselho das partes afetadas e daqueles com expertise.

Quase todas as organizações nesta pesquisa usam, de uma forma ou de outra, a prática que a AES chama de "processo de aconselhamento". É muito simples: em princípio, qualquer pessoa na organização pode tomar qualquer decisão. Mas antes de fazer isso, ela *deve* buscar aconselhamento com todas as partes afetadas e com aqueles com expertise no assunto. A pessoa não tem nenhuma obrigação de integrar cada conselho; o ponto não é atingir um compromisso moderado que acomode os desejos de cada um. Mas o aconselhamento deve ser visto e levado muito a sério. Quanto maior a decisão, mais abrangente deve ser a rede – incluindo, quando necessário, o CEO e o conselho diretor. O usual é que o tomador da decisão seja aquele que percebe a questão ou a oportunidade, ou a pessoa mais afetada por ela.

Dennis Bakke conta uma história que exemplifica o processo de aconselhamento na prática. Certo dia, Shazad Qasim, um analista financeiro contratado há pouco tempo na AES, consultou Bakke. Ele estava pretendendo deixar sua função para voltar ao seu país natal, o Paquistão, e buscar uma oportunidade para capacidade de geração de energia elétrica lá, em nome da AES. Bakke relembra a reação dele:

Eu disse a ele que eu era cético. Vários anos antes, representantes da Agência Internacional para o Desenvolvimento (AID) do Departamento de Estado dos EUA nos encorajaram a expandir para o Paquistão. Nós dissemos a eles que mal sabíamos o que estávamos fazendo nos Estados Unidos, quanto mais num lugar como o Paquistão. Além disso, ele está entre um dos países mais corruptos do mundo para fazer negócios. Os padrões éticos da AES provavelmente garantiriam que nós nunca teríamos algum negócio por lá.[47]

Apesar da recomendação do CEO, o processo de aconselhamento significou que a decisão era de Shazad. Ele decidiu ir para o Paquistão, efetivamente criando uma nova posição como desenvolvedor de

negócios, mantendo seu salário anterior. Seis meses depois, o ex-analista financeiro convidou Bakke para ir ao Paquistão se encontrar com o primeiro-ministro. Dois anos e meio depois, uma planta de geração de energia de 700 milhões de dólares estava em funcionamento. Em consonância com os princípios da AES, a decisão de que a empresa investiria 200 milhões de dólares de seu capital não foi feita por Bakke ou pela diretoria, mas por Shazad e por pessoas de menos senioridade (que, obviamente, tendo em conta os montantes em jogo, pediram o conselho de Bakke e da diretoria).

Com frequência pensamos que decisões podem ser tomadas de duas formas gerais: pelo caminho da autoridade hierárquica (alguém dá as ordens; muitas pessoas podem ficar frustradas, mas ao menos as coisas são feitas) ou via consenso (todos se manifestam, mas, muitas vezes, de forma frustrantemente lenta e eventualmente as coisas atolam porque nenhum consenso foi alcançado). O processo de aconselhamento transcende perfeitamente essa oposição: a agonia de colocar todas as decisões para consenso é evitada e, além do mais, todos que participam têm voz; as pessoas têm liberdade para agarrar as oportunidades e tomar decisões, mas precisam levar em conta a voz dos outros. Esse processo é chave para fazer o trabalho de autogestão em larga escala. É de fato tão crítico que, na AES e em outras organizações autogeridas, colegas sabem que deixar de sustentar o processo de aconselhamento é uma das poucas coisas que podem levá-los à demissão (abordaremos o assunto depois de como alguém pode ser demitido na ausência de hierarquia).

É interessante ouvir Bakke elaborar sobre os muitos benefícios de um processo de aconselhamento: na experiência dele, isso cria comunidade, humildade, aprendizado, decisões melhores e diversão (note como se alinham com os valores que são importantes para o estágio Evolutivo-*Teal*):

Primeiramente, atrai as pessoas das quais o conselho é procurado para a questão a se tratar. Elas aprendem sobre as questões em pauta e tornam-se críticas instruídas ou apoiadoras. O compartilhamento de informações reforça o sentimento de comunidade. Cada pessoa cujo conselho é procurado se sente honrada e necessária.

Em segundo lugar, pedir um conselho é um ato de humildade, que é uma das mais importantes características de um espaço de trabalho

divertido. O ato isolado diz "eu preciso de você". O tomador de decisão e o conselheiro são empurrados para dentro de uma relação de proximidade. Na minha experiência, isso faz com que seja praticamente impossível para o tomador de decisão simplesmente ignorar o conselho.

Em terceiro lugar, tomar decisões é um treinamento prático. O conselho vem de pessoas que têm um entendimento da situação e se preocupam com o resultado. Nenhuma outra forma de aprendizado ou treinamento pode ser igual a essa experiência em tempo real.

Em quarto lugar, as chances de atingir a melhor decisão são maiores que a convencional abordagem top-down. O tomador de decisão tem a vantagem de estar mais perto da questão e... muitas vezes, tem que viver com as consequências da decisão.

Em quinto lugar, o processo é divertido para o tomador de decisão porque reflete a alegria encontrada em esportes de equipe. [...] O processo de aconselhamento estimula a iniciativa e a criatividade, que são melhoradas pela sabedoria das pessoas versadas em outras partes da organização.[48]

É interessante notar que, diferentemente da Buurtzorg e de algumas outras organizações que conheceremos mais adiante, a AES não aplicou totalmente os sistemas baseados em pares-colegas. Ela mantinha alguns "níveis" organizados em forma de pirâmide – operadores, gerentes de área, diretores regionais e comitê executivo. Ainda assim, a simples prática do processo de aconselhamento transcendeu esses níveis. Qualquer que fosse a posição de alguém na organização, ele ou ela poderia iniciar qualquer decisão. As pessoas "mais acima" não podiam simplesmente desautorizar essas decisões com base em suas posições hierárquicas. Todos, inclusive o comitê executivo e o Dennis Bakke (cofundador e CEO), tinham que procurar aconselhamento para tomar as decisões. Bakke até mesmo incentivou o conselho a atuar de acordo com essas regras. Os seus membros participavam ativamente da tomada de decisões por meio do processo de aconselhamento, quando consultados por empregados sobre resoluções importantes. Além disso, ele entendia que não deveriam tomar decisões por si próprios, a não ser quando exigidos por lei.

O processo [de aconselhamento] é de baixo para cima, mas não é um caso

frouxo, em que qualquer coisa está valendo. Envolve criatividade, análise cuidadosa, planejamento meticuloso e execução disciplinada.

Dennis Bakke

Evite tirar conclusões precipitadas. Os CEOs e outros líderes de empresas autogeridas são tudo, menos líderes fracos e não participativos. É possível argumentar que esses CEOs e líderes seniores são mais bem informados e mais influentes do que líderes investidos com poderes hierárquicos. Com o processo de aconselhamento, eles são consultados continuamente por pessoas de todos os cantos das organizações sobre pareceres a serem tomados. Informações e decisões que chegam a eles não são vetadas ou filtradas inumeráveis vezes enquanto sobem a cadeia de comando. Em organizações tradicionais, líderes seniores devem realizar o árduo trabalho de integrar perspectivas contrárias em uma decisão; como esse processo requer tempo, estes líderes tornam-se gargalos na tomada de decisões. Com o processo de aconselhamento, eles podem fazer perguntas difíceis e dar opinião de forma contundente, mas, depois, mudar para o próximo assunto; enquanto isso, outra pessoa terá o trabalho de integrar diferentes perspectivas e conselhos.

Não há um formato preestabelecido de como buscar aconselhamento. As pessoas podem entrar em contato com colegas para um diálogo a dois ou convocar o grupo relevante para uma reunião. Quando grupos grandes são afetados por uma decisão, o e-mail ou a intranet são frequentemente as melhores formas de coletar contribuições. A Buurtzorg, por exemplo, possui uma rede social interna muito ativa. Quando seu fundador e CEO Jos de Blok, ou qualquer outra pessoa, está considerando mudanças que podem afetar um grande número de colaboradores (por exemplo, uma decisão sobre remuneração), ele simplesmente publica a questão e a solução proposta na rede social para coletar os conselhos dos colegas.

Não, não é consenso

O processo de aconselhamento é uma forma simples de tomada de decisões que transcende o consenso e a ação unilateral. Em alguns casos, abordagens mais elaboradas em tomada de decisões devem ser aplicadas. O elegante processo integrativo da Buurtzorg (discutido na página 67) é um exemplo e encontraremos

outro posteriormente neste capítulo, quando discutirmos o processo de governança da Holocracia. É válido repetir que estes processos de tomada de decisão trabalham *sem consenso*. Eu percebi que, por alguma razão, muitas pessoas naturalmente assumem que, na ausência dos chefes, as decisões nas organizações de autogestão são feitas por consenso. E por terem a impressão da paralisia e das discussões sem fim que ocorrem com frequência quando se busca consenso, elas são ágeis em rejeitar a autogestão como uma forma viável de conduzir as organizações.

Em princípio, o consenso soa atraente: dar voz igual a todos (um valor particularmente valorizado nas Organizações Verdes). Na prática, porém, costuma descambar para uma tirania coletiva do ego. Qualquer pessoa tem o poder de travar o grupo, se suas vontades ou desejos não forem incluídos; não é mais apenas o chefe, mas todos possuem poder sobre os demais (ainda que apenas o poder de paralisar). A tentativa de acomodar os desejos de todos, mesmo que triviais, comumente se torna uma busca angustiante; ao final, não é raro que a maioria das pessoas pare de se importar, implorando para que alguém, *por favor*, tome uma decisão, qualquer que seja. Com o processo de aconselhamento, ninguém tem poder sobre o outro. O processo transcende a necessidade de consenso, ao dar voz a todos que são afetados (a voz apropriada, não uma voz igual), mas não o poder de impedir o progresso.

O consenso apresenta outra falha. Ele dilui a responsabilidade. Em muitos casos, ninguém se sente responsável pela decisão final. O proponente original com frequência se sente frustrado pelo grupo ter reduzido sua ideia a ponto de não ser mais reconhecida; eventualmente ele pode até ser o último a apoiar a decisão tomada pelo grupo. Por essa razão, muitas decisões nunca são implementadas ou simplesmente são realizadas sem convicção. Se as coisas não acontecerem como planejado, não fica claro quem é responsável por intervir. Com o processo de aconselhamento, a propriedade de uma decisão é visivelmente atribuída a uma pessoa: o tomador da decisão. Convencido de que tomou a melhor decisão possível, ele acompanha a implementação com grande entusiasmo, buscando provar aos aconselhadores que a sua confiança era merecida ou que as suas objeções eram infundadas. Enquanto o consenso suga energia das organizações, o processo de aconselhamento potencializa a motivação e a iniciativa.

Tomada de decisões em tempos de crise

Será que o processo de aconselhamento pode ser mantido em tempos de crise, quando decisões rápidas e até mesmo duras podem ser necessárias – como demitir uma equipe numa recessão ou vender partes de um negócio? Nós podemos legitimamente consultar um grupo de funcionários sobre sua própria demissão? Talvez uma situação extrema exija medidas extremas; talvez a autogestão precise ser suspensa temporariamente para que o CEO tome algumas decisões necessárias de forma hierárquica. Como podem os trabalhadores, então, manter sua confiança na autogestão da organização se, ocasionalmente, o CEO pode decidir intervir e tomar decisões autocráticas? FAVI, Buurtzorg e AES enfrentaram momentos de crise. A maneira elegante que encontraram para lidar com tais situações pode servir de inspiração para outras organizações autogeridas enfrentarem uma crise.

Ninguém é capaz de chamar Jean-François Zobrist, um homem de forte presença e ex-paraquedista, de fraco. Mas quando teve que enfrentar decisões críticas e difíceis na FAVI, ele logo admitiu necessitar de ajuda para encontrar uma boa resposta. Por mais de uma vez, agindo no impulso, ele caminhou pelo chão de fábrica, pediu a todos que parassem as máquinas, subiu num caixote e compartilhou com os funcionários seu problema, buscando encontrar uma solução adequada. A primeira grande crise sob sua liderança aconteceu em 1990, quando os pedidos de carros diminuíram drasticamente logo no início da primeira Guerra do Golfo. O estoque se acumulava, e simplesmente não havia trabalho suficiente para ocupar os trabalhadores. Capacidade e custos precisavam ser reduzidos. Havia apenas uma única óbvia solução: despedir os trabalhadores temporários. Mas na FAVI, ninguém era considerado, de fato, trabalhador temporário. Por razões relacionadas às leis trabalhistas da França, os novos recrutas eram contratados como trabalhadores temporários por 18 meses antes de lhes ser ofertado um contrato pleno. A maioria deles já era considerada como membros efetivos das equipes. Ao demitir os temporários, FAVI estaria rompendo seu compromisso moral com eles, bem como perderia talentos que já haviam recebido investimento, com uma recuperação que ocorreria, talvez, em apenas alguns meses. Com muitas perguntas e nenhuma resposta clara, Zobrist se viu sobre o caixote, compartilhando o dilema dele com todos empregados daquele turno (incluindo os empregados temporários cujo destino estava sendo discutido). Os que ali estavam na audiência, gritaram perguntas e fizeram propostas. Um

trabalhador disse: “E se todos trabalharmos neste mês apenas três semanas e recebermos apenas três semanas, para assim mantermos os temporários? Se precisar, fazemos a mesma coisa no mês que vem.” Cabeças concordaram e a proposta foi colocada em votação. Para a surpresa de Zobrist, houve um acordo unânime. Os trabalhadores concordaram com um corte temporário de 25% do salário. Em menos de uma hora, o problema foi resolvido e os ruídos das máquinas reverberaram pela fábrica novamente.

A maioria dos líderes que conheço consideraria a abordagem de Zobrist extremamente arriscada. Para eles, compartilhar seu dilema abertamente com todos os tornaria tão vulneráveis que esse tipo de ação provavelmente sequer passaria por suas cabeças. Na verdade, ninguém poderia ter previsto com certeza como os funcionários reagiriam às notícias de que seus empregos estavam em jogo. A reunião poderia ter caído no caos por conta do medo das demissões, que coloca as pessoas umas contra as outras e deixa os ânimos exaltados. Zobrist não tinha ideia preconcebida nem roteiro de como liderar a discussão depois de ter compartilhado o problema da empresa. Ele escolheu confiar – confiar em si mesmo, confiar nos funcionários e confiar no processo.

Finalmente entendi que nem toda crise pode ser gerenciada. Por mais que queiramos nos manter a salvo, não podemos nos proteger de tudo. Se quisermos abraçar a vida, temos que abraçar também o caos.

Susan Elizabeth Philips

Obviamente, a opção mais segura seria pedir ao chefe de recursos humanos (RH) que trabalhasse discretamente vários cenários, convocando de forma confidencial a equipe de gerenciamento para discutir a questão e ocultando o problema dos trabalhadores até que uma decisão estivesse pronta para ser anunciada. (No caso da FAVI, é claro, Zobrist não tinha um diretor de RH nem uma equipe executiva à mão, mas ele poderia ter convocado alguns assessores de confiança.) Essa é a maneira comprovada que os líderes aprenderam para tratar questões sensíveis nas organizações. Contudo, de forma perceptível ou não para eles, essa abordagem é movida por medo: medo de que os funcionários não possam lidar com notícias difíceis; medo de a legitimidade do líder ser questionada se ele não der as ordens; e medo de parecer um tolo ao discutir um

problema antes de descobrir completamente uma solução. A habilidade de Zobrist em manter seu medo sob controle abriu caminho para uma abordagem radicalmente mais produtiva e empoderadora, mostrando que é possível confrontar os funcionários com um problema difícil e deixá-los auto-organizarem o caminho para sair dessa. Na estrutura ideal, parece então que o processo de aconselhamento pode ser mantido mesmo em situações de crise, por isso um líder deve pensar duas vezes antes de reverter para a tomada de decisões de cima para baixo.

A Buurtzorg enfrentou uma crise em 2010 e a contornou usando o processo de aconselhamento também. A jovem empresa estava crescendo a uma velocidade vertiginosa quando Jos de Blok ouviu que as companhias de seguros de saúde ameaçavam reter quatro milhões de euros em pagamentos a Buurtzorg, citando razões técnicas para isso (o motivo mais provável: as companhias de seguros queriam avisá-los que a Buurtzorg estava crescendo muito rápido à custa de fornecedores estabelecidos). Uma crise financeira surgiu. Jos de Blok escreveu uma postagem no blog interno expondo o problema para os enfermeiros. Ele apresentou duas soluções: ou a Buurtzorg parava temporariamente de crescer (novas equipes custam dinheiro no início) ou os enfermeiros se comprometiam a aumentar a produtividade (aumentando o trabalho por cliente dentro das horas do contrato). Nos comentários do blog, os enfermeiros escolheram esmagadoramente trabalhar mais porque não gostaram da segunda alternativa proposta: um crescimento mais lento significaria dizer não aos clientes e aos enfermeiros que desejassem se juntar a Buurtzorg. Em questão de um ou dois dias, uma solução para o problema financeiro foi encontrada (e, depois de algum tempo, as companhias de seguros finalmente desembolsaram os valores retidos).

A AES tem um exemplo de como suspender – tão elegantemente quanto possível – o processo de aconselhamento em tempos de crise. No outono de 2001, após os ataques terroristas nos Estados Unidos e o colapso da Enron, o preço das ações da AES despencou. A empresa precisava de acesso aos mercados de capitais para atender aos seus altos níveis de endividamento, mas os encontrou repentinamente fechados. Era necessária uma ação rápida e drástica para evitar a falência. A questão crítica era: quantas e quais plantas de energia precisariam vender para levantar o dinheiro necessário? Com 40 mil funcionários espalhados por todo o mundo, o CEO Dennis Bakke dificilmente poderia convocar todos e

subir num caixote, como fez o Zobrist na FAVI. E o problema era tão complexo que ele não podia simplesmente enviar uma postagem no blog com duas alternativas, como Jos de Blok fez na Buurtzorg.

Bakke então escolheu uma conduta que temporariamente suspendia o processo de aconselhamento, de forma a minimizar o risco de minar a confiança na autogestão. Ele não elaborou um plano a portas fechadas com sua equipe de gerenciamento; em vez disso, anunciou publicamente que a tomada de decisões de cima para baixo seria feita durante um período limitado, para um determinado número de decisões críticas. O processo de aconselhamento permaneceria em vigor para todas as demais decisões. Para investigar a melhor conduta e tomar as resoluções críticas, Bakke nomeou Bill Luraschi, um jovem e brilhante advogado, seu principal assessor jurídico. Luraschi não era visto como um dos líderes seniores, nem como alguém que procuraria um papel de liderança no futuro. O sinal era claro: os líderes seniores da organização não queriam exercer mais poder. A tomada de decisões de cima para baixo, neste caso, seria tratada por alguém sem sede de poder e, realmente, de forma temporária.

Se o processo de aconselhamento precisa ser suspenso em tempos de crise, essas duas diretrizes podem servir para manter a confiança na autogestão: dar transparência total sobre o escopo e o prazo da tomada de decisões de cima para baixo, e nomear alguém para tomar essas decisões que, supostamente, não continuará a exercer tais poderes quando a crise acabar.

Compras e investimentos

O poder dos funcionários para tomar decisões usando o processo de aconselhamento talvez seja mais evidente quando se trata de gastar dinheiro da empresa. A maioria das organizações estabelece limites para isso. Um gerente da linha de frente, por exemplo, pode ser livre para gastar até 1 mil dólares, mas requer autorização de seus chefes além desse montante; um gerente de unidade pode ter um poder de despesa de até 10 mil dólares e um gerente de planta de até 100 mil dólares. Independentemente dos montantes, o pedido geralmente deve prosseguir para um departamento central de compras, que coordena as relações e negociações com os fornecedores.

Nas organizações autogeridas, não há limites de autorização e nenhum departamento de compras. Um funcionário que precisa de uma nova impressora

de 50 dólares não precisa ligar para o departamento de TI, esperar por uma autorização de seu chefe e aguardar os dias ou semanas necessários para a chegada da impressora. Ele pode simplesmente dirigir-se ao Walmart e comprar uma impressora. A princípio, qualquer pessoa pode gastar qualquer quantia de dinheiro, desde que tenha procurado o conselho necessário antes de tomar a decisão; quanto maior a compra, mais pessoas normalmente estão envolvidas no processo de aconselhamento. Na FAVI, na Sun Hydraulics e em outras organizações autogeridas, os trabalhadores – e não os gerentes – são responsáveis pela compra de máquinas e equipamentos com os quais trabalham, mesmo quando custam centenas de milhares de dólares. Eles fazem a análise, escrevem as especificações necessárias, visitam e negociam com os fornecedores, e asseguram o financiamento do banco, se necessário. Em organizações hierárquicas, quando os engenheiros fazem a análise e escolhem um modelo de máquina, os trabalhadores frequentemente se queixam da nova máquina e arrastam os pés na hora de aprender a operá-la. Quando são eles que escolhem o modelo, não há tal resistência para mudar.

E quanto aos descontos por volume? O dinheiro será certamente desperdiçado se as compras não forem agrupadas, certo? Novamente, a resposta aqui é: confiar nas pessoas para tomar as decisões certas no âmbito da autogestão. Para itens em que os descontos por volume são muito bons para se abrir mão, os colegas que compram do mesmo fornecedor escolherão se coordenar para maximizar seu poder de compra. Na Morning Star, uma empresa de processamento de tomate que discutiremos com mais profundidade adiante, os colegas perceberam que muitos estavam comprando adesivos anaeróbicos (trava-roscas), usados para evitar o afrouxamento acidental de porcas e parafusos, em dezenas de formatos diferentes de diversos fornecedores. Eles não só estavam perdendo os descontos por volume, como as compras descoordenadas geravam uma burocracia desnecessária, uma vez que os regulamentos na indústria alimentícia exigiam que os trabalhadores descrevessem minuciosamente todos os formatos de trava-roscas numa ficha de dados de segurança do material. Em certo momento, um trabalhador sugeriu que poderia trimestralmente caminhar pela fábrica e perguntar aos colegas se eles desejavam ordenar este produto através dele. Uma solução similar surgiu para a compra de materiais de embalagem, área em que os descontos de volume podem se somar rapidamente. Quando há valor na coordenação, as pessoas

simplesmente começam a se coordenar.

E quanto à padronização? Faz sentido comprar equipamentos de informática ou telefônicos, por exemplo, dos mesmos fornecedores ou ao menos compatíveis entre si. Novamente, pode-se então confiar no processo de aconselhamento. Uma secretária comprando seu próprio computador novo, a menos que ela seja muito versada em especificações de hardware e software, provavelmente buscará o conselho de colegas conhecedores para garantir que o computador se encaixe facilmente com o resto do equipamento de TI. Nesse caso, não há necessidade de um departamento central para impor normas. Mesmo em casos mais complexos, quando os padrões precisam ser especificados, alguém se disporá a convocar um grupo que analisará o assunto e definirá os padrões.

Pressupostos explícitos

Fundadores e líderes de organizações de autogestão são questionados sempre: não é arriscado e imprudente deixar as pessoas tomarem decisões sem um controle *top-down*, especialmente quando há dinheiro envolvido? Na experiência deles, é menos arriscado, pois decisões melhores são tomadas. Mas o interessante aqui é que a escolha entre confiança e controle é raramente debatida num nível racional. Trata-se de uma escolha baseada em algo mais profundo, muitas vezes pressupostos inconscientes que temos sobre as pessoas e suas motivações. Muitos líderes das Organizações *Teal* acham útil, portanto, falar frequente e explicitamente sobre os pressupostos que sustentam a autogestão, contrastando-os com os pressupostos nas hierarquias tradicionais.

Quando a AES adquiria uma nova central elétrica, Bakke com frequência introduzia as práticas de gestão da empresa para o novo grupo de colegas perguntando a eles quais pressupostos os donos e gestores de uma fábrica tradicional têm a respeito de seus trabalhadores. Vejamos abaixo como Bakke resumiu o que os trabalhadores diziam:

- *Trabalhadores são preguiçosos. Se eles não são vigiados, não trabalham corretamente.*
- *Trabalhadores trabalham prioritariamente por dinheiro. Eles farão o que for preciso para ganhar o máximo de dinheiro que puderem.*

- *Trabalhadores colocam seus próprios interesses à frente do que é melhor para a organização. Eles são egoístas.*
- *Trabalhadores têm melhor desempenho e são mais efetivos se realizam tarefas simples e repetitivas.*
- *Trabalhadores não são capazes de tomar boas decisões sobre assuntos críticos que afetam o desempenho econômico de uma empresa. Patrões tomam melhores decisões frente a estes assuntos.*
- *Trabalhadores não querem ser responsáveis por suas ações e por decisões que afetem a performance da organização.*
- *Trabalhadores precisam de cuidado e proteção, assim como crianças precisam do cuidado de seus pais.*
- *Trabalhadores devem ser recompensados pelo número de horas trabalhadas ou pelo número de "peças" que produzem. Patrões devem ter salários e, se possível, receber bônus e opções em ações.*
- *Trabalhadores são como partes intercambiáveis de uma máquina. Um "bom" trabalhador equivale a qualquer outro "bom" trabalhador.*
- *Trabalhadores necessitam ser orientados sobre o que fazer, quando fazer e como fazer. Patrões precisam responsabilizá-los.*[49]

Estes pressupostos soam ásperos quando colocados em palavras, mas ainda assim são a base para as estruturas e práticas que temos nas organizações atuais. Se esta visão dos empregados é verdade, então os líderes são prudentes ao construir controles, recompensas e punições; apenas um louco confiaria nos trabalhadores para tomar decisões usando o processo de aconselhamento. Pelo fato de tais premissas serem normalmente implícitas, ou mesmo mantidas subconscientemente, Bakke sentia que era crítico torná-las explícitas e assim definir um conjunto diferente de pressupostos.

Os funcionários da AES:

- *São pensadores criativos, adultos confiáveis e capazes de tomar decisões importantes;*
- *São responsáveis e transparentes com suas decisões e ações;*

- *Podem errar. Podemos cometer erros, às vezes até mesmo de maneira proposital;*
- *São únicos; e*
- *Querem usar seus talentos e habilidades para fazer uma contribuição positiva para a organização e para o planeta.*[50]

Com esta lista de premissas, a autogestão e o processo de aconselhamento fazem total sentido; enquanto os controles de mecanismos e a hierarquia são distrações desnecessárias e desmoralizantes.

Jean-François Zobrist seguidamente iniciava discussões similares com os trabalhadores e novos recrutados na FAVI para explicar a lógica da autogestão. Certo dia, a propósito de um treinamento, ele escreveu o seguinte conjunto de pressupostos:

A análise do quadro da nossa organização nos anos 1980 (quando ainda era administrada como qualquer outra fábrica) *revela, sem dúvida, que homens e mulheres eram considerados:*

- ***Ladrões** porque tudo estava trancado em quartos de depósito.*
- ***Preguiçosos**, uma vez que havia controle do tempo de trabalho deles e cada atraso era punido por alguém [...] que nem se dava ao trabalho de perguntar quais as razões do atraso.*
- ***Não confiáveis** porque toda a produção deles era controlada por alguém que não devia ser muito confiável também, por conta dos controles aleatórios [...] que eram utilizados.*
- ***Não inteligentes**, uma vez que o departamento de "engenharia de produção" pensava por eles.*

Zobrist e seus colegas definiram três novos pressupostos que, ao longo do tempo, se tornaram mantras dentro da fábrica.

- *Pessoas são consideradas, sistematicamente, como sendo boas. (Confiáveis, automotivadas, honestas, inteligentes.)*
- *Não existe performance sem felicidade.*

(Para sermos felizes, precisamos estar motivados. Para estarmos motivados, precisamos ser responsáveis. Para sermos responsáveis, temos que entender a razão pela qual trabalhamos e para quem trabalhamos, e sermos livres para decidir como fazer.)

- *O valor é criado no chão de fábrica.*

  (Os operadores do chão de fábrica fazem os produtos; o CEO e sua equipe, na melhor das hipóteses, servem para dar-lhes suporte; e, na pior, podem até ser caras distrações.)[51]

Se você está familiarizado com a teoria de administração, vai reconhecer a similaridade entre as declarações da AES e FAVI e das Teorias X e Y de Douglas McGregor, desenvolvidas por ele nos anos 1960 quando era professor no MIT.McGregor declarou que gestores tinham dois conjuntos de crenças em relação aos empregados: alguns pensam que os empregados são inerentemente preguiçosos e evitarão trabalhar sempre que possível (Teoria X); outros pensam que os empregados podem ser ambiciosos, automotivados e exercitam o autocontrole (Teoria Y).

Qual das suposições é verdadeira? As pessoas podem debater este assunto infinitamente. McGregor teve um insight que desde então tem sido validado: as duas estão corretas. Se você vê as pessoas com desconfiança (Teoria X) e as sujeita a todos os tipos de controle, regras e punições, elas vão tentar burlar o sistema e você sentirá que seu pensamento está validado. Adote práticas baseadas na confiança, no entanto, e as pessoas responderão à sua confiança com comportamento responsável. Novamente, você sentirá que suas suposições estão validadas. Falando em termos de psicologia do desenvolvimento, se você criar uma estrutura e cultura Âmbar-Laranja forte, as pessoas acabarão respondendo de maneira Âmbar-Laranja; crie um contexto *Teal* forte o suficiente, e as pessoas provavelmente irão se comportar de acordo.

Na essência, isto se resume na verdade espiritual fundamental, a de que colhemos o que plantamos. O medo gera medo e a confiança gera confiança. Hierarquias tradicionais, e sua enorme quantidade de sistemas de controles embutidos, são essencialmente máquinas formidáveis que geram medo e desconfiança. Estruturas de autogestão e processo de aconselhamento constroem, com o tempo, um vasto reservatório coletivo de confiança entre colegas.

Seja qual for a suposição fundamental que você tenha sobre a natureza humana, ela será validada pela resposta que seu comportamento evocará nas pessoas ao seu redor.

De forma rotineira, as organizações falam sobre seus valores e sua missão; mas as Organizações *Teal* falam sobre algo ainda mais fundamental, seus entendimentos sobre a natureza humana. Isto tem a ver, creio eu, com o fato de que práticas de autogestão ainda são contraculturais hoje em dia. Muitos de nós temos suposições profundamente arraigadas sobre as pessoas e o trabalho que são baseadas no medo e que clamam por hierarquia e controle. Somente quando enxergamos com clareza essas crenças baseadas no medo, podemos escolher um conjunto diferente de suposições. FAVI, AES e outras organizações descobriram que, quando colegas sabem e falam frequentemente sobre estes dois conjuntos de suposições, as pessoas mudam o seu sistema de crenças. O risco de mecanismos de controle baseados no medo entrarem pela porta dos fundos é, então, minimizado. Alguém irá dizer: "Espere um momento, este processo se encaixa com nossas suposições? Eu acho que não."

Comunicações internas

A maneira como a informação flui ilustra como as suposições (conscientes ou inconscientes) moldam as práticas organizacionais. Na maioria dos espaços de trabalho, informações valiosas vão primeiramente para pessoas importantes e depois escorrem para as menos importantes. Informações sensíveis são mais bem guardadas no confinado círculo da alta direção. Se necessitam ser liberadas mais amplamente, devem ser filtradas e apresentadas de forma cuidadosa pelo melhor ângulo possível. A suposição subjacente é a de que os funcionários não são confiáveis; suas reações podem ser imprevisíveis e improdutivas e eles podem querer extrair vantagens caso recebam muita informação. Uma vez que a prática é baseada na desconfiança, esta, por sua vez, se reproduz na desconfiança entre as pessoas do nível hierárquico mais baixo: *o que os chefes estão escondendo agora?*

Nas Organizações *Teal* não existem pessoas consideradas desimportantes. Todo mundo espera ter acesso às informações ao mesmo tempo. É uma abordagem "sem segredos" que se estende a todos os dados, até os mais

sensíveis. Tais informações incluem não apenas dados financeiros, mas também salários ou o desempenho individual das equipes. Na Buurtzorg, por exemplo, as equipes podem ver a sua produtividade, todos os meses, comparando-a com a das demais equipes. As informações das equipes não são protegidas por anonimato ou por médias ponderadas. As pessoas são confiadas a também saber lidar com as más notícias. Não há cultura de medo, o que faz que as equipes com maus resultados não sejam criticadas ou precisem da proteção do anonimato. Os grupos que atravessam fases difíceis têm a confiança para lidar com a realidade de sua situação e procurar por uma solução.

Por que chegar a este aprofundamento extraordinário e compartilhar *todas* as informações? Três razões tornam esta prática atraente para as organizações autogeridas:

- Na ausência de hierarquia, as equipes autogeridas precisam ter todas as informações disponíveis para tomar as melhores decisões.
- Qualquer informação que não seja pública causará suspeita (por que razão alguém teria o trabalho de manter isto em segredo?) e a suspeita é tóxica para a confiança organizacional.
- As hierarquias informais ressurgem quando algumas pessoas sabem e outras não.

No caso da AES, uma empresa de capital aberto, a decisão de compartilhar todas as informações com todos os funcionários trouxe questões sem precedentes para a Comissão de Valores Mobiliários dos EUA, como lembra Bakke:

> *Se todos tivessem acesso aos dados financeiros da companhia, então todo colaborador da AES, mesmo aqueles que trabalhavam em plantas distantes, seria classificado como "insiders". Em vez de cinco a dez, numa companhia típica, a AES teria milhares. Todos estariam então sujeitos a períodos de restrição em que não poderiam comercializar os títulos da companhia. Logo depois de as ações da AES começarem a ser negociadas publicamente, perguntamos ao nosso pessoal se eles gostariam de limitar seu acesso às informações para que não fossem considerados "insiders", o que os deixaria livres para negociar as ações da AES a qualquer momento. Por uma margem esmagadora, eles*

escolheram ter acesso completo às informações financeiras e continuar como "insiders".[52]

Na prática, para evitar que as informações sejam distorcidas ou perdidas à medida que se espalham de uma pessoa para outra, as organizações autogeridas usam sua intranet como um arquivo central onde todos podem publicar e recuperar informações em tempo real. Na Buurtzorg, os dados relativos à performance de todas as equipes são colocados na intranet da empresa. Uma equipe que tem dificuldades numa área pode identificar outra equipe na redondeza com resultados superiores e pedir conselhos e melhores práticas. Na FAVI e na Sun Hydraulics, existem estações de computador com acesso aberto no chão de fábrica para que os operadores de máquinas possam fazer *login* e consultar dados a qualquer momento.

Se você empodera as pessoas, mas não lhes dá informações, elas apenas vagam no escuro.

Blair Vernon

Fazer reuniões com todo mundo é outra prática padrão em muitas Organizações *Teal*. Isso acontece principalmente quando há informação nova e importante para compartilhar: resultados trimestrais, pesquisa de valores anuais, um ponto de inflexão na estratégia, e assim por diante. A informação não é simplesmente compartilhada de cima para baixo – é discutida e debatida. Há a tendência de não ter roteiros para essas reuniões. As perguntas podem levar a reunião para qualquer direção; frustrações podem ser dissolvidas; realizações e pessoas podem ser espontaneamente celebradas. Nesses momentos, há mais em jogo do que simplesmente a troca de informações. Em nível profundo, a confiança na organização e em seus valores é testada e reafirmada. Todos os olhos estão voltados para as pessoas em papéis seniores. Será que eles serão honestos, humildes e suscetíveis? Irão enfrentar as questões difíceis e as críticas, ou vão se esquivar? Irão envolver o grupo todo na tomada de decisões? Se as companhias tradicionais raramente fazem reuniões com todo mundo, é precisamente porque esses encontros podem ser imprevisíveis e arriscados. Mas é justamente nesse risco que reside o poder de reafirmar os pressupostos básicos da organização e fortalecer a comunidade de confiança.

Claro, nem todas as notícias são agradáveis de ouvir. A prática de compartilhar todas as informações coloca todos na mesma situação que o CEO de uma organização tradicional. Isso força as pessoas a crescer e a enfrentar realidades desagradáveis. Na recessão de 2002, a Sounds True, uma empresa de mídia que nós conheceremos no próximo capítulo, esteve pela primeira vez em sua história diante de uma situação financeira difícil. Sua fundadora e CEO, Tami Simon, lembra que algumas pessoas estavam experimentando pela primeira vez o outro lado da transparência total:

> *Existe um certotipo de ansiedade introduzida num ambiente em que as pessoas sabem tudo sobre o negócio e suas incertezas. Em empresas onde as equipes executivas agem como pais que retêm informações difíceis dos trabalhadores, as pessoas estão protegidas desta ansiedade. Mas acho que essa abordagem dá às pessoas uma falsa sensação de segurança. Aqui, os funcionários podem ficar ansiosos sobre as finanças por mais tempo, mas pelo menos todos sabem onde pisam.*[53]

Resolução de conflitos

Como as organizações autogeridas lidam com conflitos? O que acontece quando as pessoas têm uma discordância substancial sobre qual a conduta certa? Ou quando dois colegas têm um atrito? Num local de trabalho tradicional, as pessoas mandariam essa disputa para o chefe resolver. Em organizações autogeridas, desentendimentos são resolvidos entre pares usando um processo de resolução de conflitos. Esse processo é tão fundamental para a colaboração sem hierarquia, que muitas organizações autogeridas treinam cada novo recruta neste assunto.

Esse é o caso, por exemplo, da Morning Star, a companhia que, nesta minha pesquisa, desenvolveu talvez melhor do que qualquer outra os processos necessários para a autogestão efetiva. A Morning Star é a maior companhia do mundo em processamento de tomates e está localizada na costa oeste dos Estados Unidos. Começou em 1970 quando Chris Rufer, naquela época um recém-graduado em MBA, começou uma operação com uma pessoa dirigindo um caminhão que transportava tomates. Hoje, a Morning Star cultiva tomates, administra um negócio de transporte de 200 caminhões e opera três plantas modernas de processamento que produzem mais de 40% da pasta de tomate e

tomates picados consumidos nos Estados Unidos. Se você mora nos Estados Unidos e não é alérgico a molho de tomate, ketchup ou pizza, as chances são grandes de já ter desfrutado dos produtos da Morning Star inúmeras vezes.

O processamento de tomates é um negócio que demanda muito dinheiro e que funciona em padrões incrivelmente exatos. De fora, as fábricas de processamento parecem muito com plantas químicas – são enormes massas de canos de aço interconectados digerindo centenas de toneladas de tomates por hora. O negócio é altamente sazonal; a companhia trabalha com 400 colegas (termo que a Morning Star usa para colaboradores) na baixa temporada, mas emprega 2.400 pessoas durante a época de colheita no verão. Todos operam inteiramente por princípios de autogestão. Existem 23 equipes (chamadas de Unidades de Negócio), não há posições de gestão, não há um departamento de RH, nem um departamento de compras. Os colegas podem tomar todas as decisões de negócio, incluindo a compra de equipamentos caros com os fundos da companhia, já que recebem conselho daqueles que serão afetados ou que têm expertise no assunto.

Os princípios básicos para a forma de operar da Morning Star foram estabelecidos cedo em sua história. Quando a primeira fábrica de processamento de tomate foi construída, Chris Rufer e os empregados pioneiros se encontraram para definir como gostariam de trabalhar juntos. Decidiram que dois princípios, dois valores sociais básicos, deveriam inspirar toda prática de gestão na Morning Star: os indivíduos *nunca deveriam usar a força* contra outras pessoas e deveriam *honrar os seus compromissos*. Estes princípios estão no coração do mecanismo de resolução de conflitos da companhia, um processo que é descrito em detalhes no documento “Princípios dos Colegas”, que delineia as práticas de autogestão da empresa.

O processo de resolução de conflitos (chamado “Comunicação Direta e Acordo de Ganhos”) se aplica para qualquer tipo de desentendimento. Pode ser uma diferença de opinião sobre uma decisão técnica em uma dada situação. Pode ser um conflito interpessoal. Pode ser uma violação de direitos. Ou pode ser relacionado a questões de performance, quando um colega constata que outro está fazendo um trabalho ruim ou não está se esforçando. Qualquer que seja o tópico, o processo começa com uma pessoa pedindo a outra para fazer um acordo:

- Numa primeira fase, eles se sentam juntos e tentam resolver isso em particular. O iniciador deve fazer uma solicitação clara (não um julgamento, nem uma demanda) e a outra pessoa deve responder francamente ao pedido (com “sim”, “não” ou uma contraproposta).
- Se não conseguem encontrar uma solução aceitável para ambos, nomeiam um colega em que confiam para atuar como mediador. O colega apoia as partes para entrarem em acordo, mas não pode impor uma resolução.
- Se a mediação falhar, um grupo de colegas relevantes para o assunto é convocado. O papel do painel, esse pequeno grupo de discussão criado, é novamente ouvir e ajudar a moldar um acordo. Não se pode forçar uma decisão, mas geralmente se traz peso moral suficiente para que as questões cheguem a uma conclusão.
- Num passo final, Chris Rufer, fundador e presidente, pode ser convocado para juntar-se ao painel, adicionando ainda mais peso moral.

Como o desentendimento é privado, espera-se que todas as partes respeitem a confidencialidade durante e depois do processo. Essa confidencialidade se aplica também, claro, às duas pessoas que estão no coração do conflito. Elas devem resolver seu desentendimento entre elas e são desencorajadas a espalhar o conflito, recrutando ajuda ou construindo facções rivais.

Várias outras organizações nesta pesquisa se baseiam em mecanismos de resolução de conflitos virtualmente idênticos: primeiro, uma discussão individual, depois, mediação com um colega de confiança e, finalmente, mediação com um painel. Inicialmente, fiquei impressionado com o que parecia ser uma enorme coincidência. Antes de começar minha pesquisa, nunca havia encontrado uma companhia com um mecanismo explícito de resolução de conflitos, e aqui tropecei em várias organizações que tinham processos idênticos. Em discussões com as pessoas na Morning Star, entendi que este processo é mais do que simplesmente gerenciar conflitos ocasionais no ambiente de trabalho. A resolução de conflitos é uma peça fundacional no quebra-cabeça de interligar as práticas de autogestão. É o mecanismo em que os pares se mantêm responsáveis por seus compromissos mútuos. Em companhias tradicionais, quando uma pessoa não

atinge o resultado, os colegas resmungam e reclamam, mas deixam para o chefe fazer algo. Em organizações autogeridas, as pessoas têm que confrontar colegas que falham em manter seus compromissos. A Morning Star e outras organizações autogeridas não hesitam em admitir que essa parte essencial pode ser algo complicado de fazer acontecer e de manter. O processo é efetivo no mesmo grau em que há uma cultura dentro do ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem seguras e encorajadas a levar umas às outras em consideração, e quando elas têm habilidades e processos para trabalhar em meio a desentendimentos, com maturidade e graça. Liberdade e responsabilidade são dois lados da mesma moeda – você não pode ter um sem o outro (pelo menos não por muito tempo). Manter os colegas responsáveis por seus compromissos pode ser desconfortável. Um processo claro e delineado de resolução de conflitos ajuda as pessoas a confrontar umas às outras quando necessário.

Definição e atribuição de funções

Nós discutimos no capítulo anterior como as Organizações *Teal* acabaram com as rígidas descrições de trabalho e com os títulos de cargos. Em vez disso, todo colega tem um número de funções que ele concordou e se comprometeu a preencher. Como essas funções são criadas? E como as pessoas são apontadas para as novas funções? Na maioria dos casos, isso acontece organicamente sem muita fanfarra. Alguém percebe uma questão ou uma oportunidade que chama por um novo papel. Por exemplo, o recepcionista nota que os clientes geralmente ligam para perguntar sobre dados técnicos de certos produtos. Não faria sentido colocar os dados técnicos no website? O passo lógico seguinte é discutir a ideia com pessoas relevantes do desenvolvimento de produtos e serviços de pós-venda. Provavelmente alguém dará um passo à frente e assumirá a função. Nas organizações hierárquicas, com seus feudos e territórios, essa questão pode desencadear inúmeros debates e reuniões com relação a qual departamento essa função pertence, qual orçamento e que recursos devem ser alocados, e assim por diante. Aqui, alguém simplesmente dá um passo à frente e assume o papel.

Dependendo da cultura da companhia e da indústria em que atuam, as organizações podem colocar diferentes níveis de formalidade em volta dos processos para criação de funções. Na FAVI, AES, Sun e Buurtzorg, o processo é bastante informal; você deve se lembrar da história de Frank na FAVI, que criou

sua própria função, ou do Shazad na AES, que escolheu se realocar para o Paquistão para tentar conseguir uma planta de energia. As pessoas simplesmente seguem o processo de aconselhamento: discutem com colegas relevantes a ideia de que um papel precisa ser criado (ou modificado ou desfeito) ou discutem numa reunião de equipe.

Contratação formal

A Morning Star desenvolveu um processo mais formal para definir e alocar funções. Dado o ritmo anual da indústria de tomates, as funções na Morning Star são formalmente discutidas e acertadas uma vez ao ano. (É claro que as regras continuam a evoluir ao longo do ano, e discussões *ad hoc* para promover mudanças nas funções são feitas regulamente). Ao entrar como um colega na Morning Star, você escreve uma declaração pessoal de missão ("Missão Comercial Pessoal", na linguagem da empresa) e torna visíveis todas as funções com as quais se compromete num documento chamado "Carta de Entendimento do Colega" (ou, como é chamada na empresa, CLOU, da sigla em inglês para *Colleague Letter of Understanding*.) Na Morning Star, os papéis são definidos com bastante especificidade. É possível que você tenha de 20 a 30 funções diferentes (uma pode ser *receber os tomates na estação de descarregamento* e outra, *treinar os descascadores de tomate contratados temporariamente*). Para cada papel, você especifica o que faz, qual autoridade acredita que deveria ter (agir, recomendar, decidir ou uma combinação dessas) e quais indicadores o ajudarão a compreender se de fato está fazendo um bom trabalho ou quais melhorias são necessárias.

O organograma real de qualquer empresa é como uma teia de relações informais. Infelizmente, insistimos em forçar uma estrutura de pirâmide para esta rede, o que distorce o fluxo natural de trabalho.

Por que esse nível de formalidade e detalhamento? Na FAVI e na Buurtzorg, os funcionários não se importam em escrever os papéis nesse nível de detalhe, nem em definir os indicadores de performance ou objetivos para eles mesmos. O ramo de enfermagem da Buurtzorg requer constante mudança e flexibilidade, assim como o tipo de processamento em pequenas quantidades que acontece na FAVI.

Transformar tomates em molho, em contrapartida, é um processo longo e contínuo. Os caminhões repetidamente descarregam os tomates em um lado e o molho sai em pacotes assépticos pelo outro. Por ser essencialmente um negócio de commodity com baixa margem de lucro, o nome do jogo aqui não é flexibilidade, mas, sim, melhoria contínua para aumentar a eficiência em mais um ou dois pontos percentuais. Neste contexto, faz sentido definir papéis com grande detalhamento e rastrear os indicadores de performance bem de perto.

Em processos contínuos como os da Morning Star, cada pessoa na linha de produção, de alguma maneira, recebe os tomates ou a pasta de alguém da linha acima e os entrega para outra da linha abaixo. Portanto, na Morning Star, os colegas escolhem discutir seus CLOUs, uma vez escritos ou atualizados, não em equipes (como faz a maior parte das organizações autogeridas), mas numa série de discussões em pares com quem se relacionam mais frequentemente, acima ou abaixo na linha de produção. As pessoas discutem e negociam, com muita seriedade, o que está escrito no CLOU; elas querem ter certeza de que aqueles que estão acima delas na linha de produção as supram com os produtos corretos, de forma que possam também entregar o mesmo para as pessoas linha abaixo, com as quais se comprometeram. O gráfico a seguir mostra uma descrição visual da cadeia de compromissos dentro da empresa. Cada ponto representa uma pessoa e as linhas conectam os colegas que estão comprometidos entre si por meio de um CLOU. A Morning Star não tem um organograma de sua estrutura organizacional. Mas, se tivesse um, seria parecido com isto.

Rede de compromissos na Morning Star

Na verdade, pode-se argumentar que toda a estrutura organizacional se parece com isso: uma rede intrincada de relacionamentos e compromissos fluidos na qual as pessoas se engajam para fazer seu trabalho. Infelizmente, a maioria das organizações força uma segunda estrutura, aquela com "caixinhas" empilhadas em forma de pirâmide, por cima da primeira. Não é de se espantar que fique lá de forma tão instável – ela distorce mais do que ajuda o trabalho real que está acontecendo na rede de relações por baixo dela.

Talvez você tenha percebido quantas linhas a mais existem na rede da Morning Star do que num quadro de uma organização formal. A estrutura resultante mantém um tecido que é altamente resistente, como uma teia de aranha. Observe também como dentro de um sistema deste tipo não há camadas e, portanto, não há promoções. O que acontece é que as pessoas, à medida que crescem em experiência, assumem funções com responsabilidades maiores e disponibilizam as mais simples para novos recrutados ou colegas mais juniores. As pessoas não precisam de aprovação de um chefe para mudar os papéis, apenas o consentimento de seus colegas. A implicação é profunda, como expressa um colega da Morning Star:

A tentação de não sermos nós mesmos, para parecermos bem aos olhos do chefe, é muito reduzida, já que é difícil parecermos bem para

dezenas de colegas. No final, desistimos de sequer tentar jogar esse jogo.[54]

Em Organizações *Teal*, as pessoas não competem por promoções escassas. Você pode ampliar o escopo do seu trabalho e aumentar seu salário se os colegas estiverem prontos para lhe confiar novos papéis. Eles irão conceder-lhe funções importantes se você desenvolver suas habilidades e se mostrar confiável e útil. Nas Organizações *Teal*, pode haver concorrência interna, mas é um tipo saudável. Chris Rufer usa uma analogia de golfe para explicar:

Quando Jack Nicklaus estava competindo, ele estava preocupado em se tornar um vice-presidente executivo sênior do golfe? Não. Ele sabia apenas que, se alcançasse isso, conseguiria o que todos desejam: uma sensação de realização. Sabia também que a realização lhe daria renda para aproveitar a vida que queria. A mudança é sobre competência e reputação, e não sobre o cargo que você ocupa.[55]

Definindo papéis e governança com as equipes

Na Morning Star, os papéis emergem um a um a partir de uma série de compromissos, prática que é adequada para uma indústria com processo contínuo. Em organizações onde as equipes são a unidade natural, a Holocracia fornece talvez o processo mais elegante para definir papéis e ajudá-los a evoluir. Holocracia não é tanto uma organização, mas sim um *modelo operacional organizacional*, ideia do empreendedor norte-americano Brian Robertson. Na década de 1990, Robertson e dois colegas da Filadélfia fundaram e desenvolveram a Ternary *Software*, uma empresa de desenvolvimento de software que cresceu rapidamente. O impulso deles para começar uma nova empresa foi a profunda insatisfação de Robertson nas organizações em que havia trabalhado:

Eu tinha passado por um período de vários anos apenas me sentindo como se houvesse algo [nas organizações] que limitasse nossa capacidade de nos expressar e contribuir com tudo o que temos a oferecer, como se não abraçasse [...] toda a nossa gama de habilidades e talentos, e não permitisse nos integrar da maneira mais eficaz possível. Eu não tinha certeza de como resolver muitas dessas coisas, mas foi realmente uma faísca de insatisfação que me levou a iniciar a empresa

de software: "Meu Deus, tem que haver uma maneira melhor, tem que ter algo melhor do que isso".[56]

Robertson e seus dois cofundadores começaram a experimentar de forma implacável qualquer prática organizacional que parecesse promissora. De onde as ideias surgiam, não importava – a inspiração foi encontrada em lugares tão diferentes quanto o desenvolvimento ágil de software, a sociocracia e o livro *A Arte de Fazer Acontecer*, de David Allen. Qualquer coisa que funcionasse era mantida; tudo o que não funcionava era descartado. As novas experiências quase diárias com diferentes práticas organizacionais eram penosas, como lembra Robertson:

> *Eu acho que havia [no Ternary Software] uma apreciação verdadeira pelo tipo de cultura onde a experimentação e a mudança são adotadas. No entanto, o processo de experimentação real no nível em que nos envolvemos para chegar à Holocracia foi muito penoso. As coisas mudavam dentro de você: um dia, estávamos fazendo isso assim, no dia seguinte, mudávamos completamente o núcleo e, no próximo dia, ainda era diferente e estávamos sempre correndo para recuperar o atraso. A sensação de falta de segurança era enorme e por uma boa razão: não havia muita estabilidade em nossos processos e métodos, porque estávamos evoluindo muito rápido.*
>
> *Houve muita dor nessa organização pela experimentação contínua. Teria sido muito mais fácil simplesmente dizer: "Nós vamos dirigir esta empresa da forma convencional!" Para ser muito concreto, houve um período de 12 a 18 meses em que passamos por cinco sistemas de salários diferentes, cada um dos quais mudando a forma como as pessoas eram pagas, o nível de remuneração e a maneira como o pagamento era calculado. [...] Foram mudanças assustadoras. Cada sistema foi melhor do que o último, mas isso não alterou o impacto de "oh meu Deus, tudo muda aqui a toda hora."*[57]

Com o tempo, das loucas experimentações conseguiu-se destilar um sofisticado e coerente conjunto de estruturas e práticas que Robertson chama de "Holocracia". Quando ele contratou uma nova equipe de gestão e saiu da Ternary Software, criou a HolacracyOne, uma empresa de consultoria e treinamento dedicada a refinar e disseminar a prática da Holocracia nas organizações. Ele

frequentemente usa a analogia do computador para explicar o que é a Holocracia:

> *Pense nela como um sistema operacional para uma organização. Não uma tecnologia, não um software, mas uma tecnologia social. Seu computador tem um sistema operacional [...] que controla como a comunicação acontece, como funciona o poder, como as aplicações compartilham recursos e informações, e como é o fluxo de trabalho que passa pelo computador. Todo o resto é construído em cima deste sistema operacional.*
>
> *Da mesma maneira, nas nossas organizações hoje temos um sistema operacional que com frequência não é questionado. Atualmente, há quase um monopólio de sistemas operacionais no mercado de organizações. Nós basicamente temos apenas uma maneira de estruturar e administrar um negócio. É claro, há algumas variações, mas no final voltamos fundamentalmente para a mesma base estrutural que dita como o poder funciona e como o trabalho é feito naquela companhia.*[58]

Robertson e seus colegas na HolacracyOne chegaram a um *mínimo* de práticas que eles acreditam serem necessárias para o "upgrade do sistema operacional"[59]. Todas as outras práticas são consideradas *apps* (isto é, aplicativos que rodam em cima do sistema operacional, para mantermos a analogia), que podem ser geridos de diversas formas e precisam ser adaptados a cada empresa.

Um dos elementos-chave da Holocracia, encontrado em todas as Organizações *Teal* que foram pesquisadas, é a *separação entre a função e a alma*, a quebra da fusão entre a identidade das pessoas e os nomes de cargos. Na linguagem da Holocracia, as pessoas não têm um cargo, mas preenchem diversos papéis. É no seu elegante processo utilizado para definir esses papéis que a Holocracia vai além das outras organizações.

Quando alguém sente que um novo papel deve ser criado, ou que um existente deve ser mudado ou descartado, ele traz esse assunto para o time [60] numa reunião de governança. Reuniões de governança são reuniões específicas em que somente perguntas relacionadas a funções e colaboração são discutidas, separadamente da confusão de se realizar o trabalho. (Tudo que é relacionado a realizar o trabalho é discutido nas chamadas "reuniões táticas", que possuem práticas próprias.) Reuniões de governança são feitas com regularidade – geralmente, todo mês – e cada membro do time pode pedir uma reunião extra a qualquer hora. Elas seguem

um processo rigoroso para garantir que as vozes de todos sejam ouvidas e que ninguém possa dominar a tomada de decisões. Um facilitador guia esses processos. Qualquer um que sente que um papel deve ser criado, alterado ou descartado (chamado de *proponente*) pode adicionar sua demanda à agenda do dia. Cada assunto da agenda é discutido em ordem e chega-se a uma resolução utilizando o seguinte processo:

1. Proposta presente: O proponente declara a sua proposta e o assunto ao qual a proposta está tentando resolver.

2. Perguntas esclarecedoras: Qualquer um pode fazer perguntas para esclarecer a proposta, buscando mais informações e entendimento. Esse momento ainda não é o ponto em que se reage à proposta, e o facilitador pode interromper qualquer resposta que venha escondida como reação.

3. Rodada de reação: Cada pessoa tem espaço para reagir à proposta. Não são permitidas discussões e respostas nesta etapa.

4. Alterações e esclarecimentos: O proponente pode esclarecer melhor o intento de sua proposta ou alterá-la com base no que foi discutido anteriormente.

5. Rodada de objeção: O facilitador pergunta: "Vocês veem motivos para que a adoção dessa proposta nos prejudique ou nos faça andar para trás?" Objeções são especificadas e registradas sem discussão; se nada emergir, a proposta é adotada.

6. Integração: Se alguma objeção for feita, o facilitador guia uma discussão aberta com o objetivo de fazer uma proposta alternativa, que não tenha objeções, ao mesmo tempo em que atenda às preocupações do proponente. Se muitas objeções forem feitas, elas serão tratadas uma por vez, até que todas sejam removidas.

Com este processo, todo mês um time vai adaptar, esclarecer, criar ou descartar um ou vários papéis. A organização constantemente se adapta e corrige eventuais falhas, baseando-se nos problemas e oportunidades que as pessoas detectam. O processo pode parecer formal, mas aqueles que o utilizam dizem que acham profundamente libertador. Não há necessidade de conversas de corredor, politicagem ou formação de coalizões para se trocar um papel. Qualquer um que sente a necessidade de mudar algo na organização sabe que existe um lugar para levar sua ideia e vê-la debatida. Pessoas que experimentam essas reuniões pela

primeira vez ficam surpresas com o quão eficientes são. Elas não têm aquelas discussões, muitas vezes intermináveis, que temos quando lidamos com esses assuntos sensíveis relacionados a funções e responsabilidades. Numa só reunião, muitas mudanças de papéis podem acontecer, uma depois da outra.

Na sua essência, o processo de governança da Holocracia é uma variação do processo de aconselhamento. Neste caso, porém, não é um indivíduo que integra os conselhos das pessoas para decidir, mas a equipe que o faz como um todo. Isso garante que objeções válidas não sejam negligenciadas e que o processo realmente se baseie na inteligência coletiva de uma equipe. Você deve ter percebido como esse processo de governança da Holocracia é semelhante ao que um enfermeiro usa na Buurtzorg quando eles discutem assuntos importantes (veja a página 67). Em ambos os casos, o objetivo não é apontar para uma resposta perfeita e definitiva, mas encontrar uma solução viável e, se necessário, interferir rapidamente. As pessoas não esperam por respostas perfeitas para experimentar novos arranjos e ver como eles se desenrolam. Os papéis evoluem organicamente, o tempo todo, para se adaptar às mudanças no ambiente. Os funcionários que não estão habituados a mudanças tão frequentes podem achar penoso no início. Mas, ao longo do tempo, a maioria acaba adorando. Quando o que existe é apenas uma promoção que vem a cada intervalo de anos, as pessoas estão prontas para brigar por isso. Mas, quando a cada mês pode haver algumas mudanças nos papéis dentro da equipe, todo mundo fica mais relaxado. Tudo bem às vezes renunciar a uma boa função por um tempo. Nada está escrito em pedra; novos papéis interessantes aparecerão.

Responsabilidade total

Em organizações hierárquicas, os gerentes são responsáveis por entregar seus números. Sua área de responsabilidade é seu território. Assim como eles não mexem com o negócio de ninguém, é melhor que os outros gerentes não venham mexer com o dele. Em Organizações *Teal*, as pessoas têm papéis que vêm com áreas bem claras de responsabilidade, mas não territórios. Nenhuma parte da organização pertence a ninguém. Muitas das organizações pesquisadas para este livro enfatizam o oposto disto. Elas reforçam o que a Morning Star chama de “responsabilidade total”: todos os colegas têm a *obrigação* de fazer algo sobre qualquer questão que percebam, mesmo quando está fora do seu escopo de

trabalho. É considerado inaceitável dizer “alguém deveria fazer algo sobre esse problema” e deixar a coisa como está; se você vê um problema ou uma oportunidade, você tem a obrigação de fazer algo em relação a isso e, frequentemente, esse “algo” é ir falar com as pessoas cujos papéis se relacionam com esse tópico.

A Holocracia levou esse princípio tão longe a ponto de definir canais explícitos para garantir que todas as “tensões” (termo que utiliza para problemas e oportunidades[61]), que qualquer pessoa sentir a qualquer hora, sejam processadas de forma rápida e confiável. Dependendo do assunto, ele pode ser trazido para uma “reunião de governança” ou uma “reunião tática”, cada qual tendo seus processos específicos para a tomada de decisões.[62] Todos são convidados para processar qualquer tensão; “não é meu problema” é uma atitude inaceitável.

A responsabilidade total pode soar assustadora, mas as experiências da Holocracia e da Morning Star demonstram que as pessoas passam a amá-la. Suas preocupações não são mais limitadas ao escopo de responsabilidade; elas podem levar o bem-estar de toda a organização em consideração. Claro, nem todos os membros da equipe ficam alegres quando um colega vem lhes dizer que devem considerar fazer algo a respeito de um problema. Mas numa organização autogerida, as pessoas têm papéis, não um território só seu, e ninguém pode refutar formalmente um colega dizendo: “Isso não é da sua conta”.

Processo de nomeação

Em muitos casos, o trabalho das pessoas se desenvolve organicamente ao longo do tempo – eles descartam algumas funções e assumem outras. Mas, às vezes, há um “cargo” totalmente novo que se abre. Dado o crescimento explosivo da Buurtzorg, novos coaches regionais são necessárias a cada intervalo de meses. Na Sun Hydraulics, um novo papel pode se abrir para a engenharia de um projeto. Frequentemente, o processo de nomeação é muito orgânico; no tempo certo, a pessoa emerge e o time lhe confia o novo papel. Quando Zobrist se aposentou da sua posição de CEO da FAVI em 2009, um dos líderes do time emergiu como seu sucessor natural. Parece que nenhum outro membro queria esse trabalho; certamente ninguém saiu amargurado ou desapontado. Na medida em que a sucessão foi chegando, não houve manobras políticas e brigas internas, nem

acerto de contas quando o novo líder foi nomeado. O mesmo ocorreu nas transições de outros CEOs, que aconteceram nas demais organizações estudadas para esse livro. Possivelmente, a conclusão é esta: quando funcionários são empoderados para tomar as decisões que eles querem, a vontade de escalar a escada retrocede.

Quando todos têm o poder de tomar decisões, o desejo de escalar a escada retrocede.

Quando necessário, um processo de discussão mais formal pode ser feito. Na Sun Hydraulics, por exemplo, quando um novo papel é criado ou um existente torna-se disponível, acontece um processo interno de recrutamento: candidatos são entrevistados pelos colegas com quem trabalharão mais de perto. Na FAVI, Zobrist instituiu outra prática – um processo de confirmação. A cada cinco anos, ele pedia aos líderes dos times que organizassem uma votação em suas equipes para decidir se ele deveria continuar como CEO da organização. Como falaremos no capítulo 3.1, é crítico que os CEOs joguem sob as mesmas regras que todos, senão a autogestão pode desandar rapidamente. Zobrist, é claro, esperava que seus colegas falassem na hora se ele se comportasse de maneira autocrática. O voto formal serve para lembrar os funcionários que eles têm o poder de fazer qualquer decisão, incluindo remover o CEO.

Trocando papéis

Uma vez que os papéis em organizações autogeridas são definidos de forma específica, pode ser bastante fácil trocá-los dentro de uma equipe. Uma pessoa que está muito ocupada pode pedir aos colegas para ficarem com uma de suas funções, temporária ou permanentemente. Um membro da equipe que quer aprender uma nova habilidade pode pedir a um colega para trocar para uma função correspondente a esse sentido.

Para que seja fácil trocar papéis entre os times e dentro deles, a HolacracyOne criou um “Mercado de Papéis” de toda a empresa (em linguagem holocrática, este é um *app*, e não parte do sistema operacional base). Na intranet, há uma seção em que os colegas de trabalho podem “dar nota” para todos os papéis que desempenham, usando uma escala de -3 a +3:

- Se acharem que o papel é energizante (+) ou cansativo (-);
- Se acharem seus talentos alinhados (+) ou não (-) com essa função;
- Se acharem suas habilidades e conhecimentos atuais propícios (+) ou limitantes (-) nessa função.

Usando a mesma escala de -3 a +3, as pessoas também podem demonstrar seu interesse em funções atualmente preenchidas por outras. O "*Mercado de Papéis*" ajuda a promover mais facilmente um encontro entre as pessoas que desejam deixar e as que desejam assumir funções.

Gestão dos talentos

Nos últimos 20 anos, tornou-se prática geral, em grandes corporações, a realização de programas de *gerenciamento de talentos*. Os gestores de toda a empresa são convidados a identificar *altos potenciais*, que o RH coloca em treinamentos especiais e passa *atribuições elásticas* para prepará-los para cargos superiores. O *planejamento de sucessão* é outra das melhores práticas em recursos humanos – para cada posição de gestão na empresa, possíveis sucessores devem ser identificados e preparados para assumir prontamente. E então há o *planejamento de carreira*. Para cada perfil, o RH deve pensar nos melhores caminhos para a carreira, expondo as pessoas ao conjunto adequado às suas habilidades, enquanto fazem sua jornada nas fileiras de gestão.

Em organizações com autogestão, a liderança é distribuída, e não há funções de liderança para as quais as pessoas devem ser preparadas. Nenhuma das organizações nesta pesquisa gasta tempo com gerenciamento de talentos, planos de sucessão ou planos de carreira, pois encontraram isto num contexto de autogestão. As pessoas naturalmente se deparam com tantas oportunidades de aprender e crescer, que os líderes seniores não precisam se preocupar com que elas recebam a exposição certa. Aqueles com liberdade em seu trabalho são aprendizes vorazes; pode-se confiar que moldarão suas próprias jornadas. As carreiras nas organizações autogeridas emergem de forma orgânica a partir dos interesses das pessoas, das vocações e das oportunidades que surgem continuamente em um local de trabalho liberto.

Gestão do desempenho na equipe

Como funciona o gerenciamento do desempenho em um contexto autogerido? Nas Organizações Laranjas, o papel dos chefes é manter a pressão sobre os funcionários e evitar que eles desempenhem mal. A alta gerência estabelece metas ambiciosas nos orçamentos anuais da empresa e nos planos de médio prazo, e esses objetivos depois descem pela organização. É parte do papel de um líder sempre desafiar os subordinados a fazerem mais, a fazerem mais rápido e mais barato.

Nas organizações autogeridas que não têm gerentes para manter a pressão, o que evita que as equipes sejam complacentes? A resposta é curta: motivação intrínseca, calibrada pelo estímulo entre pares e demandas do mercado.

A verdadeira questão, entretanto, deveria ser: o que nos faz pensar que as pessoas precisam ser colocadas sob pressão para desempenhar? Pesquisas mostram que, quando têm um propósito significativo e quando têm o poder de tomada de decisões e os recursos para trabalhar em direção a esse propósito, as pessoas não precisam de persuasão ou metas estabelecidas.[63] Infelizmente, em muitas organizações tradicionais, as pessoas trabalham sob circunstâncias opostas: não veem muito propósito em seu trabalho e se sentem restringidas em seu potencial para a autoexpressão por conta de regras e patrões. Não surpreende que percam interesse e que devam ser pressionadas para dar 100% de si. Imagine trabalhar como um enfermeiro numa organização de enfermagem a domicílio tradicional holandesa: toda manhã, você recebe um plano de 30 compromissos com pacientes que não conhece, organizados por um planejador que você tampouco conhece. Você recebe tempos de trabalho exatos (dez minutos para uma injeção no primeiro paciente, cinco minutos para mudar as meias de compressão no segundo paciente, e assim por diante). Os pacientes não estão felizes porque você os apressa e, enquanto isso, você sabe que se levar mais tempo terá que se explicar, porque o sistema de registro marca tudo o que é feito. O trabalho é tão sem sentido que você seria perdoado por querer fazer corpo mole.

Agora imagine como deve ser um dia de trabalho na Buurtzorg: você é parte de uma equipe conhecida e respeitada na vizinhança. Faz o seu próprio planejamento para o dia. Verá dez pacientes com quem você desenvolveu um relacionamento. Você sabe as histórias de vidas deles, assim como seu histórico médico. Você deve ter conhecido seus filhos e vizinhos, e ajudado a organizar uma rede de contatos para encorajar seus pacientes a ganhar mais autonomia.

Você vibra quando os vê fazendo progresso, e fica ao lado deles quando chegam ao fim de seus dias.

Pessoas que trabalham nessas condições, como descoberto pela Buurtzorg, não precisam de um chefe para motivá-las. Com frequência, ocorre o oposto: os enfermeiros estão tão profundamente engajados que precisam lembrar uns aos outros de estabelecer limites e não deixar o trabalho invadir suas vidas particulares. Quase sempre, a experiência mostra que essas equipes autogovernadas que possuem um propósito significativo não precisam de estímulos vindos de cima. Se as pessoas param de trabalhar com entusiasmo e a produtividade cai, geralmente é um sintoma de que algo precisa ser resolvido – por exemplo, problemas de relacionamento com a equipe ou papéis que necessitam ser realocados. Resolvendo a questão, o espírito é restaurado.

Quando as pessoas têm o poder de decisão e os recursos para trabalhar com um propósito significativo, elas não precisam de persuasão ou metas estabelecidas.

As pessoas não precisam receber pressão de cima, mas elas ainda requerem um senso de direção ou uma indicação se estão indo bem. As Organizações *Teal* medem resultados, como resultados de equipe, produtividade e lucro, assim como qualquer outra organização – exceto pelo fato de que elas tendem a fazer isso no nível das equipes ou das etapas de um processo, e não se ocupam em medir o desempenho individual (ao contrário das Organizações Laranjas, que acreditam em incentivos individuais e, portanto, precisam de métricas individuais). Os dados são tornados públicos para que todos vejam e para que formas saudáveis de competição e pressão entre pares sejam criadas. Quando equipes realizam tarefas similares – como as equipes de enfermeiros da Buurtzorg ou as equipes automotivas da FAVI – os resultados são de fácil comparação. Num piscar de olhos, uma equipe da Buurtzorg pode saber se ela está no topo ou na lanterna da tabela em termos de produtividade, por exemplo. As equipes que estão na lanterna são motivadas a melhorar por orgulho próprio; não precisam de um chefe para discutir como podem fazer isso.

Nas organizações tradicionais, muitas pessoas considerariam brutal esta transparência total sobre os resultados. Tudo depende de como a informação é encarada. Nas Organizações Laranjas, resultados ruins produzem medo (e bons

resultados provocam inveja e suspeita). É um assunto sensível definir quem terá acesso à informação. Numa Organização *Teal*, as pessoas sabem que a informação não vai ser usada contra elas. Ninguém precisa ser protegido dos fatos, sejam eles bons ou ruins.

E quanto a organizações onde as equipes não fazem um trabalho comparável? Na Morning Star, as equipes envolvidas na "triagem de tomate", "geração de vapor" ou "embalagem" não compartilham métricas que possibilitem comparação. No entanto, para ajudar as equipes a obter feedback sobre seu desempenho, a empresa desenvolveu uma prática interessante: todos os anos, em janeiro, elas apresentam uma autoavaliação para um grupo de colegas, incluindo Chris Rufer (fundador e presidente) e qualquer outra pessoa que queira se juntar. Espera-se que falem abertamente sobre o que foi bem e o que não foi, com que eficiência usaram os recursos da empresa e o que planejam fazer no próximo ano. Não é um esforço superficial; cada apresentação dura algumas horas e as equipes podem esperar perguntas desafiantes e, às vezes, até atormentadoras de seus colegas. Ao longo de um mês, todas as equipes fazem suas apresentações; as que não desempenharam bem recebem muitas contribuições de seus colegas e sabem que têm lição de casa para fazer.[64] O orçamento da Morning Star e o ciclo de investimento também oferecem outra oportunidade para revisão pelos pares. Todos os anos, cada equipe apresenta seus planos de investimento para um conselho de colegas. As equipes que não desempenharam bem estão sujeitas a serem desafiadas para descobrir se gastar dinheiro é realmente a melhor maneira de corrigir seus problemas.

Gestão da performance individual

Nas Organizações *Teal*, desempenho e resultado são discutidos principalmente no nível das equipes: *estamos fazendo um bom trabalho em conjunto, contribuindo para o propósito da organização*? A maioria das pessoas, no entanto, ainda procura comentários sobre seu desempenho individual. Psicólogos se depararam com um fenômeno interessante: uma pessoa colocada numa sala de privação sensorial (como uma câmara sem eco, sala projetada para amortizar todo o som e bloquear a luz), após apenas um pequeno intervalo de tempo, relata ter alucinações visuais, paranoia e humor deprimido.[65] Simplificando: sem estímulo externo, ficamos loucos. Eu acredito que algo muito parecido acontece

quando nos privamos dos comentários relacionados ao nosso trabalho. Nossos egos podem ser cautelosos com os feedbacks, mas somos seres relacionais que prosperam com respostas honestas. Eu vi organizações em que nenhum feedback era trocado "enlouquecerem" por conta disso. As pessoas julgam os outros pelas costas, apenas para se perguntar nervosamente o que os outros dizem a respeito delas quando não estão cara a cara. Em lugares como estes, cada palavra, cada silêncio, cada sobrancelha levantada, é examinada por julgamentos não ditos.

As Organizações *Teal* são ricas em confiança e pobres em medos. As práticas de feedback nesses ambientes são menos ameaçadoras e a maioria das organizações nesta pesquisa são lugares nos quais os colegas trocam feedbacks frequentemente. Em alguns casos, os novos recrutas são treinados nas técnicas de comunicação não-violenta, de Marshall Rosenberg, e em formas efetivas de dar feedbacks. O processo de aconselhamento é também um formidável mecanismo de feedback incorporado à vida cotidiana dessas organizações.

Em razão da livre troca de feedbacks, algumas organizações – por exemplo, a FAVI – não promovem discussões formais de avaliação. Mas na maioria das empresas desta pesquisa, os colegas ainda veem valor em reservar um tempo, uma vez ao ano, para refletir a respeito de seu desempenho no trabalho. Obviamente, em vez de um chefe fazendo a avaliação, eles o substituem por sistemas baseados em pares:

- Na Morning Star, as pessoas recebem feedbacks anuais de cada uma das pessoas com as quais haviam se comprometido em seus CLOUs.
- Na AES, uma bela prática de avaliação de equipe entre pares próximos foi instalada por Dennis Bakke. As equipes se reúnem uma vez ao ano, sempre depois de um jantar realizado na casa de alguém, a fim de se produzir um ambiente informal. Cada pessoa do grupo compartilha sua autoavaliação. Outros membros da equipe podem comentar, questionar ou encorajar a pessoa a buscar a maior compreensão possível sobre seu desempenho e potencial.

- Na Buurtzorg, as regras do jogo (ver página 70) estipulam que, todo ano, cada equipe deve fazer avaliações individuais dentro do grupo, com base em um modelo de competência que eles mesmos desenharam. Cada equipe decide que formato irá usar para suas discussões. Uma equipe com quem tive contato decidiu trocar feedback em subgrupos de três colegas. Todos preparam uma autoavaliação, assim como um feedback, para os dois outros colegas no trio. Desta forma, podiam medir sua autopercepção contra as percepções de seus colegas.

Avaliações de desempenho tradicionais podem ser assuntos desmotivadores. Com frequência não reconhecemos nós mesmo nos feedbacks porque nosso chefe tem somente uma visão limitada do nosso trabalho (ou, algumas vezes, porque ele nos diz que está tudo bem, apenas para encerrar o momento desconfortável). Com mais retornos de mais pares, obtemos uma reflexão mais significativa da nossa contribuição. Existe ainda outra razão do porquê de tantas conversas de avaliação serem tão sem vida: elas tendem a ser discussões muito limitadas que se direcionam para alguma grade de avaliação pré-formatada e negligenciam a investigação de questões mais amplas da personalidade da pessoa – suas esperanças, sonhos, medos, ganhos e o senso de propósito na vida. Nós discutiremos no capítulo 2.5 como algumas perguntas simples podem transformar uma conversa de avaliação num momento de alegria e significativa introspecção (veja página 181).

Demissões

O que acontece quando alguém faz um trabalho ruim ou precisa ser demitido? Esta é uma pergunta que quase sempre as pessoas fazem quando ouvem falar de autogestão. Se não há chefe, as pessoas com baixo desempenho podem ficar para sempre? E se alguém for difícil e fizer do local de trabalho um inferno para os outros? Será simplesmente permitido que fique? Organizações autogeridas certamente enfrentam tais situações de vez em quando e criam processos para lidar com elas, processos que não se apoiam em hierarquia, mas, sim, em mecanismos baseados em pares.

Antes de entrar nesses processos, contudo, vamos começar dizendo que, na prática, esses casos se mostram surpreendentemente raros. Em lugares

tradicionais, onde o trabalho é uma "caixinha" no quadro organizacional, há pouca flexibilidade: ou você se encaixa no trabalho ou não (na realidade, claro, provavelmente é um pouco de cada) e, portanto, você tem permissão para ficar ou, então, é solicitado a sair. Nas organizações autogeridas, as pessoas podem mais facilmente ajustar um trabalho para si mesmas num nível em que se destacam. Uma pessoa com "questões de performance" pode largar um ou vários papéis em que ela falha em desempenhar, e assumir outros papéis que melhor combinem com suas habilidades, interesses e talentos.

Apesar do mito americano, não posso ser ou fazer o que quiser. [...] Nossas naturezas nos fazem como organismos num ecossistema: existem alguns papéis e relacionamentos nos quais prosperamos e outros em que murchamos e morremos.

Parker Palmer

Mas algumas pessoas simplesmente não se encaixam ou têm um desempenho abaixo do que seus colegas esperam delas. Numa organização tradicional, um chefe ou o departamento de RH pode decidir dar a essa pessoa uma má avaliação e demiti-la por baixa performance, tal como um professor tem o poder de decidir o futuro de uma criança na escola. E, talvez por isso, não surpreende que as pessoas demitidas reajam como crianças para quem é dito que falharam em passar para a próxima série – se sentem um fracasso, tratadas injustamente; culpam as circunstâncias e cultivam ressentimento. Nesta pesquisa, encontrei um fenômeno interessante: nas organizações autogeridas, parece que, quase universalmente, as pessoas escolhem sair do trabalho antes que sejam demitidas. Apenas em casos raros a companhia diz "basta". Como? A dinâmica da autogestão dá às pessoas dicas naturais de que elas podem não estar no lugar certo. Na Sun Hydraulics, um engenheiro pode notar de alguma forma que pouco trabalho vem para ele – poucos colegas espontaneamente lhe pedem para se juntar a projetos ou para dar conselhos. Na Buurtzorg, uma enfermeira irá sentir nas interações com colegas que ela não se encaixa na equipe, ou que a autogestão não funciona para ela. Atualmente, 250 enfermeiros por mês se juntam à Buurtzorg e 25 saem, uma vez que já estiveram ali por um tempo e perceberam que não era para ser. Quase sempre, a saída acontece por consentimento mútuo, de forma amigável.

Isso não muda o fato de que, em nível pessoal, o processo pode ser doloroso. O contexto de autogestão, porém, ajuda as pessoas a perceberem que não há alguém para se culpar; elas talvez não sejam aptas para tal trabalho em particular. A forma como reagimos a um evento tal qual uma demissão depende da nossa perspectiva sobre a vida. Lembre-se: numa visão de mundo Conformista-Âmbar, o emprego para a vida toda é a norma. No Realizador-Laranja, a demissão é frequentemente vivida como um golpe traumático para o senso de autoestima, e no Pluralista-Verde como uma traição do grupo. Na visão Evolutiva-*Teal*, passamos pelo evento de modo mais consciente; uma porta se fecha, talvez com dor no começo, para que outra porta se abra na linha que pode nos levar mais próximos ao nosso caminho na vida. Nós podemos ver isso como um convite para refletir sobre a natureza real dos nossos pontos fortes e talentos, e descobrir que outro trabalho se encaixa melhor para nós. Nós aprendemos, crescemos e seguimos em frente.

Posso ver na minha vida, em retrospectiva, o quanto o trabalho que perdi ajudou-me a encontrar o trabalho que eu precisava fazer [...] como as perdas, que pareciam irreparáveis, me obrigaram a compreender os significados do que eu precisava saber.

Parker Palmer

E quanto a demissões forçadas? Embora raras, elas acontecem – por exemplo, quando alguém viola os valores da empresa. Na ausência de uma hierarquia dominadora, o processo é baseado em pares. Na Buurtzorg, quando uma pessoa perdeu a confiança da equipe, esta tenta encontrar uma solução mutuamente satisfatória. Se isso não funcionar, o grupo chama seu tutor regional ou um facilitador externo para mediar. Em quase todos os casos, a presença de um mediador traz uma solução. Outras vezes, a pessoa e a equipe decidem assumir alguns compromissos recíprocos e se dão uma nova chance. Eventualmente, após uma deliberação, a pessoa acaba vendo que a confiança está irrevogavelmente quebrada e entende que é hora de sair. Se nenhum acordo é encontrado, como última chance de tentar resolver o assunto, os membros da equipe podem pedir a Jos de Blok, o fundador, para mediar a situação; nos raros casos em que até mesmo isso falha, eles podem lhe solicitar que coloque um fim ao contrato da

pessoa (legalmente, ele é o único com permissão para tal).

Na Morning Star, o processo é quase idêntico, exceto pelo fato de ser iniciado por um indivíduo em vez de uma equipe (na Morning Star, as pessoas não estão incorporadas tão profundamente em equipes). A empresa vê uma demissão como o último passo numa divergência e, portanto, usa seu mecanismo de resolução de conflitos para lidar com a situação. O processo começa quando uma pessoa pede para a outra deixar a organização. Vamos supor que alguém ache que um colega tenha violado fundamentalmente o valor da empresa (talvez por ter tomado uma decisão importante sem solicitar o conselho de colegas), ou que um colega venha falhando uma vez após a outra no cumprimento dos seus compromissos, apesar de várias tentativas anteriores de melhorar a situação. Essa pessoa pode iniciar um processo de resolução de conflitos, pedindo ao seu colega para se demitir. O processo de quatro estágios entra em ação:

- Numa primeira fase, eles têm que sentar juntos e tentar resolver o problema. Na discussão, a pessoa que recebe o pedido para sair pode sugerir maneiras de restaurar a confiança. Ou, talvez, verá que perdeu irremediavelmente a confiança dos colegas e que será melhor procurar trabalho em outro lugar.
- Se eles não conseguem concordar com um resultado, outro colega é chamado como mediador.
- Se necessário, numa terceira etapa, um painel de colegas é chamado a mediar.
- Em última instância, Chris Rufer, fundador e presidente, é convidado a participar do painel.

As pessoas chamadas para mediar ou fazer parte de um painel levam seu papel muito a sério. O princípio da Morning Star de não usar a força contra qualquer um está em jogo. Eles não são membros de um júri definindo um veredito para um colega. O papel deles é explorar todas as formas possíveis de restaurar a confiança no relacionamento. O processo pode demorar muito, se necessário. Somente quando a pessoa que foi convidada a sair vê que os colegas tentaram genuinamente encontrar uma solução, e que nenhuma delas pode ser achada, ela aceita que a renúncia é o resultado razoável. Nisso reside o poder e a

legitimidade do processo.

Com que frequência as pessoas deixam a Morning Star após esse processo? Ninguém sabe. Como a Morning Star vê isso como um conflito privado entre duas pessoas, todos estão sob o entendimento de confidencialidade total (como sempre acontece com o mecanismo de resolução de conflitos) e ninguém mantém estatísticas. Mas o processo efetivamente é usado e funciona na prática: alguns dos colegas mais antigos com quem conversei disseram que fizeram parte de um punhado de painéis ao longo dos anos. Justamente por terem feito parte dessas reuniões, eles são fiéis defensores do método. As discussões nunca são fáceis, eles admitiram, mas ajudam as pessoas a alcançar resultados justos e razoáveis.

Remuneração e incentivos

E quanto à remuneração e os incentivos nas Organizações *Teal*? Aqui, novamente, elas questionam as práticas de gestão padrão e apresentam diferentes métodos, que incluem: o processo para decidir quem merece quanto de salário (as pessoas estabelecem seus próprios salários, com a orientação de seus pares), como as pessoas são incentivadas (os incentivos distraem as pessoas de sua motivação interna, por isso estamos melhor sem eles) e qual espectro de diferenças salariais é considerado aceitável (as pessoas na parte inferior da escala devem ganhar o suficiente para que suas necessidades básicas sejam atendidas).

Processos baseados em pares e salários autoestabelecidos

Na ausência de chefes, o processo para determinar o quanto de dinheiro cada um vai levar para casa deve ser baseado em pares. A W.L. Gore, empresa mais conhecida pelo desenvolvimento de tecidos Gore-Tex, foi pioneira nas práticas de autogestão no final da década de 1950. Para decidir sobre os salários das pessoas, ela pede a cada funcionário que classifique, uma vez ao ano, os colegas com quem trabalhou. A HolacracyOne usa um método de classificação semelhante. Anualmente, os funcionários preenchem uma pesquisa sobre todos os seus colegas, consistindo apenas em duas questões:

- Esta pessoa contribui (muito) mais ou (muito) menos do que eu? (Em uma escala de -3 a +3)
- Esta pessoa tem uma boa base para me avaliar? (Em uma escala de 1 a 5)

Um simples algoritmo processa as respostas e dispõe os colegas em alguns grupos. Os mais experientes, com mais conhecimento e que mais trabalham, ficam nos grupos em que estão os maiores salários; os mais juniores e menos experientes gravitam entre os grupos de menores salários. O processo é simples e fácil de entender. E tem o benefício de ser justo. Como não é apenas uma pessoa (o chefe), mas sim todos os colegas com quem interagimos que pautam o processo, o salário resultante torna-se mais fácil de ser uma reflexão justa da nossa contribuição.

Algumas organizações dão um passo a mais: elas permitem que as pessoas definam seus próprios salários. A AES, sob a direção de Dennis Bakke, experimentou uma versão radical de processos baseados em pares para algumas áreas. As pessoas definiam seus próprios salários utilizando o processo de aconselhamento; elas tinham que buscar conselhos e recomendações dos pares ao redor delas. Nesta direção, as pessoas tornaram-se plenamente responsáveis por investigar a sua própria contribuição à empresa e validá-la com os colegas. A Semco, um grupo brasileiro de empresas que opera em diversas indústrias de manufatura e serviços, também se saiu bem por um longo tempo com um sistema de pagamentos autoestabelecidos.[66]

No entanto, para mim, a Morning Star foi a que desenvolveu o processo mais refinado: o sistema de pagamento autoestabelecido associado a comitês de salários eleitos. Se você trabalha na Morning Star, uma vez por ano você e seus colegas escrevem cartas apontando o aumento de salário que acreditam ser justo e as razões que os levam a propor tal aumento. Num ano em que não houver intercorrências, você provavelmente vai propor um ajuste de correção monetária. Mas se você sente que assumiu novos desafios ou fez contribuições especiais para a empresa, pode propor um percentual de aumento maior. Você sustenta a sua proposta com os feedbacks de seus pares no CLOU (as pessoas com as quais você estabeleceu contratos de colaboração no início do ano), e agrega à sua demanda qualquer indicador de desempenho que considera relevante. Então, você

distribui sua carta para os colegas que foram eleitos para o comitê de remuneração (existe um comitê desses em cada uma das unidades da empresa). O trabalho dos comitês é ver todas as cartas recebidas, analisá-las, ajustar as demandas e prover feedbacks para as pessoas. Este feedback pode dizer que você foi muito modesto quanto a suas conquistas e, por isso, deveria considerar um aumento maior. Mas também pode lhe dizer que, comparando com outros colegas, a sua demanda de aumento está muito elevada. Os comitês têm apenas papel de aconselhamento. Você pode escolher levar o feedback do comitê em conta ou manter sua proposta original (nesse caso, o comitê pode então iniciar um processo de "acordo de remuneração"[67]). A experiência da Morning Star mostra que as pessoas provam ser incrivelmente criteriosas na busca por recompensas justas para si mesmas. Em qualquer ano, nem um quarto dos funcionários aumenta seus salários acima da correção monetária. E apenas um punhado de pessoas recebe o feedback dizendo que pediram demais.

Em pequenas organizações, o processo pode ser simplificado. Todos os colegas podem ir juntos à reunião para discutir e honrar suas contribuições, e decidir sobre os pisos salariais apropriados para cada pessoa. A Realize!, uma parceria de quatro pessoas na área de consultoria de desenvolvimento organizacional baseada em Amsterdam, Holanda, ajusta os salários desta forma. (A empresa, que trabalha com princípios e práticas da Holocracia, atraiu minha atenção quando dois de seus sócios participaram do lançamento de um podcast provocante da série chamada "Despertando o local de trabalho".) Cada trimestre, os quatro parceiros se juntam para uma discussão há muito aguardada. O encontro começa com uma atualização tradicional do negócio – discutindo a atividade dos clientes, eventos importantes e pontos-chave do último trimestre. Depois vem a parte bela (e sensível): cada sócio compartilha sua perspectiva de sua contribuição durante o trimestre, incluindo o trabalho que fez, projetos que liderou e suporte que ofereceu aos outros. Enquanto um fala, os outros podem sinalizar para acrescentar qualquer contribuição não reportada, oferecer elogios ou perguntar questões críticas. Quando o grupo termina e sente que a contribuição de todos foi ouvida e honrada, cada pessoa pausa para refletir silenciosamente sobre a remuneração. Como poderiam os ganhos do último trimestre ser partilhados entre os sócios de forma que reflita a contribuição de todos? Em algum momento, alguém quebra o silêncio com uma proposta. Às vezes, essa

proposta parece ser justa e é aceita na hora. Com mais frequência, porém, a decisão é feita após discussão: “Eu sinto que minha contribuição aqui ou sua contribuição ali merece maior reconhecimento.” O quanto exatamente de dinheiro será distribuído, admitem os sócios, não é o assunto principal da discussão. O debate serve a um propósito maior: a certeza de que todos sentem suas contribuições plenamente valorizadas e que as perspectivas interna e externa (o que eu sei e o que os outros percebem) estão em sincronia. Além de ser um exercício de abertura, confiança e suscetibilidade. Os quatro parceiros reportam que, invariavelmente, eles vão para a reunião com algum nervosismo e a deixam com um profundo senso de gratidão (e alguns abraços coletivos espontâneos) por fazer parte de uma parceria que opera a partir de níveis profundos de escuta e confiança.

Sem incentivos, mas com bônus para toda a empresa

A forma como as pessoas pensam sobre incentivos está, muitas vezes, diretamente ligada à sua visão de mundo. A visão Conformista-Âmbar sustenta que as pessoas devem ser pagas de acordo com a sua classificação, sem incentivos de desempenho (é a perspectiva dos sindicatos: “mesmo trabalho, mesmo pagamento”). A Realizadora-Laranja acredita que as pessoas podem ser atraídas para trabalhar duro e inteligentemente se tiverem os incentivos individuais corretos (uma perspectiva compartilhada pela maioria dos líderes organizacionais hoje). Já a Pluralista-Verde fica desconfortável com a natureza competitiva dos incentivos individuais e das altas diferenças salariais. Prefere bônus para a equipe para recompensar a colaboração.

E quanto à Evolutiva-*Teal*? Essa visão de mundo valoriza os motivadores intrínsecos sobre os extrínsecos. Uma vez que as pessoas ganhem dinheiro suficiente para cobrir suas necessidades básicas, o que importa mais do que incentivos e bônus é o trabalho ser significativo e um local em que possam expressar seus talentos e vocações. Por essa razão, a maioria das organizações nesta pesquisa eliminou os incentivos. Quase todas as organizações estudadas abandonaram a prática de incentivos individuais. No ponto de vista Evolutivo-*Teal*, é uma imagem bastante triste que temos das pessoas se acreditamos que sua principal motivação é o tamanho da cenoura que balança na sua frente. Em seu

livro *Drive*, Daniel Pink conclui, a partir de uma grande quantidade de pesquisas sobre o assunto, que, nas configurações de trabalho complexas de hoje, os incentivos são principalmente contraproducentes, reduzindo, ao invés de aumentar, o desempenho das pessoas. No entanto, no mundo dos negócios, acabar com incentivos individuais ainda é bastante revolucionário. Pessoal de vendas sem metas e incentivos? Pois este é o processo que todas as empresas nesta pesquisa optaram. CEOs sem bônus e opções de compra de ações? Igualmente, todas, exceto uma das organizações, acabaram com eles.

As Organizações Verdes geralmente trabalham com incentivos de equipe: aquelas que conseguem resultados excepcionais recebem um bônus para ser compartilhado igualmente entre os membros. A maioria das organizações nesta pesquisa abandonou até esse tipo de esquema de incentivo. Em vez disso, aos finais de anos muito lucrativos, eles optam por compartilhar parte do lucro com todos os funcionários (em alguns casos, todos recebem o mesmo percentual fixo do salário-base; em outros, todos recebem o mesmo valor fixo).[68] Na FAVI, por exemplo, todos os funcionários, independentemente do salário-base, recebem o mesmo bônus quando os lucros são altos. No final de 2011, todos voltaram para casa com um adicional de 3 mil euros (cerca de 4 mil dólares).

Redução da inequidade nas remunerações

O pensamento dominante nos negócios hoje é o Realizador-Laranja. *Para obter resultados, as pessoas devem ser motivadas por incentivos individuais*. O ideário Laranja não vê como problema isso resultar em grandes diferenças salariais, uma vez que esses diferenciais são justificados pelos méritos e contribuições das pessoas. Esse pensamento criou desigualdades salariais bastante extraordinárias nos últimos anos. E, sem surpresa, revelou ser um bom negócio para os líderes que defendem essa prática: o canal CNN Money calcula que, em 2011, os CEOs das empresas da Fortune 50 levaram para casa, em média, um assombroso salário equivalente a 379 vezes a remuneração média dos funcionários de suas companhias[69] (o múltiplo seria ainda maior quando comparado ao funcionário hierarquicamente mais baixo).

De uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, a noção de meritocracia tem... bem, mérito. Mas uma pessoa fazer um salário centenas de vezes maior que o salário de outra parece extravasar essas fronteiras. A maioria das organizações

pesquisadas neste livro se esforça para reduzir as diferenças salariais praticadas em seus mercados – aumentando os salários baixos, enquanto mantém os salários altos em xeque. Na visão Evolutiva-*Teal*, o ponto particular de atenção é garantir que os empregados menos bem pagos tenham dinheiro suficiente para cobrir suas necessidades básicas (sustentando a visão de Maslow, segundo a qual as pessoas somente podem alcançar a autorrealização se suas necessidades básicas estão satisfeitas).

A AES, assim como a FAVI, eliminou o salário por hora de seus operários e ofereceu a eles salários fixos. Isto suprimiu a distinção entre executivos e operários; todos os colegas da AES, incluindo os operários, eram compensados com base nos mesmos princípios. Dennis Bakke explica algumas das consequências:

> *Quando começamos essa mudança na política de remuneração da AES, apenas 10% dos nossos funcionários no mundo recebiam um salário fixo. Os outros 90% recebiam salários por hora trabalhada e horas extras. No momento em que saí em 2002, mais de 90% das 40 mil pessoas em 31 países recebiam salário fixo, da mesma forma que os líderes da empresa. Foi um passo gigantesco na quebra das barreiras entre gestão e mão de obra e no sentido de nos unir como profissionais de negócios da AES. Em média, as pessoas foram pagas com a mesma quantia de dinheiro de antes, mas passaram menos tempo nas fábricas e nos escritórios. Não havia nenhum motivo para levar quatro horas numa manhã de sábado para fazer um reparo, em vez de ficar uma hora extra na noite de sexta-feira. Na maioria dos casos, os funcionários passaram a ter mais responsabilidade, iniciativa e orgulho de seu trabalho. O resultado mais importante foi o respeito mútuo gerado entre as pessoas da AES.*[70]

A RHD, uma organização sem fins lucrativos que encontraremos no próximo capítulo, tem como princípio que, havendo espaço para aumentos salariais, estes devem ser destinados primeiro aos salários mais baixos. O salário do CEO é limitado ao máximo de 14 vezes o salário mais baixo na organização. Você pode discordar sobre o múltiplo – muito alto ou muito baixo? –, mas note o toque inteligente que a RHD introduziu, limitando o salário mais alto não baseado no salário *médio* ou *mediano*, como muitas Organizações Verdes começaram a fazer,

mas nos mais *baixos*. Agora, é do interesse dos CEOs e lideranças garantir que mesmo os colegas com a menor qualificação ganhem o suficiente para uma vida decente. Ao lado desse foco direto nos salários mais baixos, a RHD criou um fundo de bolsas de estudo que oferece aos funcionários oportunidades para buscar educação formal e, assim, aumentar seu potencial de ganho. E ainda instituiu uma moeda complementar, o RHD Equal Dollar, que permite aos colegas de menor remuneração aumentar seu acesso a bens e serviços, negociando entre si e com a comunidade local.

Pagar operários com salário mensal fixo em vez de salários por hora e limitar o pagamento do CEO pode parecer revolucionário para alguns, mas me pergunto se o futuro não trará mudanças ainda mais profundas. Hoje, os salários são determinados em grande parte pela lei da oferta e da demanda. As organizações nesta pesquisa muitas vezes acabaram com a pirâmide hierárquica, mas uma pirâmide fantasma ainda existe em termos de remuneração; as pessoas cujos papéis envolvem questões maiores são mais bem pagas do que aquelas cujos papéis são mais limitados. O argumento é de que isso é justo e desejável: aqueles que contribuem mais para o propósito de uma organização devem receber mais. Outra perspectiva, porém, é a de que todos os colegas possuem igual valor e todo trabalho feito com amor e dedicação deve ser homenageado com igualdade, seja pensando estrategicamente ou esfregando os pisos.[71] Talvez as pessoas que esfregam os pisos devessem receber mais, e não menos, se acharem a tarefa menos desejável. A forma como pensamos sobre remuneração é, em última análise, muito mais do que a quantia – revela muito sobre nosso relacionamento com dinheiro, escassez e abundância, e com o que valorizamos nas pessoas e em nós mesmos. Até que ponto continuaremos a basear os salários na lei da oferta e da demanda, enquanto a sociedade como um todo transita para uma perspectiva Evolutiva-*Teal?* Qualquer um pode palpitar.

Em resumo: estruturas, processos e práticas de autogestão

Cientistas de ponta acreditam que a principal ciência do próximo século será o estudo de sistemas complexos, autocatalíticos, auto-organizados, não lineares e adaptativos. Normalmente estes conceitos têm sido denominados como “complexidade” e “teoria do caos” (a equivalência *Teal* à ciência newtoniana

Laranja). Mas, ainda que estejamos apenas começando a entendê-la, a autogestão não é, de forma alguma, uma nova invenção. É a forma como a vida opera no planeta há bilhões de anos, produzindo criaturas e ecossistemas tão magníficos e complexos que mal podemos compreendê-los. A auto-organização é a força vital do planeta, prosperando nas fronteiras do caos com um padrão de ordem necessário o suficiente para canalizar sua energia, mas não o bastante para reduzir sua adaptação e aprendizagem. Por um longo período, nós não sabíamos de nada e achávamos que era necessário interferir no impulso auto-organizador da vida para controlarmos uns aos outros. Parece que agora estamos prontos para nos mover além das estruturas rígidas e permitir que as organizações, verdadeiramente, ganhem vida. Contudo, a autogestão é ainda um conceito frequentemente mal interpretado por muitas pessoas, no que diz respeito ao seu significado e ao que é necessário para colocá-la em prática.

Primeiro engano: não há estrutura, gestão nem liderança

As pessoas que são novas à ideia de autogestão, às vezes, supõem de forma equivocada que o conceito significa simplesmente tirar a hierarquia de uma organização e executar tudo de forma democrática com base em consenso. Espero que esteja claro neste ponto que há, certamente, muito mais do que isso. A autogestão, tal como o modelo piramidal tradicional que substitui, funciona com um conjunto de estruturas, processos e práticas interligados; estes informam como as equipes são configuradas, como as decisões são feitas, como os papéis são definidos e distribuídos, como os salários são estabelecidos, como as pessoas são recrutadas ou demitidas, e assim por diante. As tabelas das páginas 140-141 fornecem uma visão geral das principais práticas das organizações autogeridas e contrastam com os equivalentes das Organizações Laranjas que dominam o pensamento de hoje. O Apêndice 3 traz uma discussão mais detalhada dos três tipos de estruturas autogeridas encontradas durante a pesquisa e examina como certas indústrias ou contextos podem demandar um tipo de estrutura, e não outro.

O que muitas vezes nos confunde sobre as organizações autogeridas é que elas não estão estruturadas com as questões hierárquicas de mentalidade controlada da ciência newtoniana. São sistemas complexos, participativos, interconectados, interdependentes e em constante evolução, assim como os ecossistemas na

natureza. A forma segue a necessidade. As funções são assumidas, descartadas e trocadas de forma fluída. O poder é distribuído. As decisões são feitas no ponto de origem. As inovações podem surgir de todos os cantos. As reuniões são realizadas quando são necessárias. As forças-tarefa temporárias são criadas de forma espontânea e rápida para, depois, se dissolverem novamente. Veja como Chris Rufer, fundador e presidente da Morning Star, fala sobre a estrutura das organizações autogeridas:

> *Nuvens se formam e se vão porque condições atmosféricas, temperaturas e umidade fazem as moléculas de água condensar ou evaporar. Organizações deveriam ser da mesma forma; estruturas precisam aparecer ou desaparecer com base nas forças que estão atuando nesta organização. Quando as pessoas são livres para agir, elas são capazes de sentir estas forças e operar da forma que combinem melhor com a realidade.*[72]
>
> As tarefas da gestão – definir a direção e os objetivos, planejar, dirigir, controlar e avaliar – não desapareceram. Elas simplesmente não estão mais concentradas em funções específicas de gerência. Uma vez que tais tarefas estão amplamente distribuídas é possível argumentar que há *mais* gestão e liderança acontecendo nas Organizações *Teal* apesar, ou melhor, exatamente devido à ausência de gestores em tempo integral.

Segundo engano: todo mundo é igual

Desde o ponto mais longe que a memória humana é capaz de alcançar, o problema da desigualdade de poder tem atormentado a vida das organizações. Muito do medo penetrante que circula silenciosamente pelas organizações – e muito da politicagem, dos feudos, da ganância, acusações e ressentimentos que se alimentam desse medo – vem da distribuição desigual de poder.

É interessante notar que a articulação de processos e estruturas capazes de favorecer a auto-organização não resolve o tema da desigualdade de poder, mas o transcende. Tentativas para solucionar este problema demandariam que a todas as pessoas fosse dado o mesmo poder (uma noção consistente com a visão de mundo Pluralista-Verde). Cooperativas, por exemplo, têm buscado na divisão equânime da propriedade um método para também dividir o poder. Curiosamente, nenhuma das organizações pesquisadas é de propriedade dos funcionários; uma questão

que não parece importar muito quando o poder é verdadeiramente distribuído.

De uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, a pergunta certa não é: *como fazer com que todas as pessoas tenham o mesmo poder?* Mas, sim: *como fazer com que todas as pessoas sejam poderosas*? O poder não é enxergado como um jogo de soma zero, em que o poder que eu detenho é necessariamente retirado de você. Ao invés disso, se reconhecemos que estamos interconectados, quanto mais poder você tiver, mais poderoso eu também posso me tornar. Quanto mais poderosamente você avançar nos propósitos da organização, mais oportunidades irão se abrir para que eu também faça as minhas contribuições.

Aqui tropeçamos num lindo paradoxo: as pessoas podem possuir diferentes níveis de poder e, ainda assim, serem todas poderosas. Se eu sou um operador de máquinas – se minha trajetória, educação, interesses e talentos me predispuseram para este trabalho – meu escopo de preocupação será mais limitado do que o seu, caso seus papéis envolvam a coordenação do design de uma fábrica inteira. E, no entanto, se frente ao que importa para mim, eu puder realizar todas as ações de que necessito utilizando o processo de aconselhamento, eu tenho todo o poder de que preciso.

Este paradoxo não pode ser entendido pela metáfora silenciosa que usamos hoje das *organizações como máquinas*. Numa máquina, uma pequena volta da grande engrenagem localizada no topo pode disparar inúmeras rotações das engrenagens menores. O contrário, porém, não é verdadeiro – as pequenas engrenagens na base podem tentar o quanto aguentarem, mas terão muito pouco poder para mover as engrenagens superiores. A metáfora da natureza como um sistema complexo e auto-organizado pode acomodar muito melhor este paradoxo. Num ecossistema, organismos interconectados movem-se sem que sobre eles seja imposto um poder maior. Um musgo ou um cogumelo podem expressar toda a sua individualidade sem jamais alcançar o céu como a árvore ao lado da qual eles crescem. Por meio de uma complexa colaboração envolvendo trocas de nutrientes, umidade e sombra, o cogumelo, o musgo e a árvore não competem, mas, sim, cooperam para crescer até alcançarem as formas maiores e mais saudáveis de si mesmos.

Acontece o mesmo com as Organizações *Teal*: o ponto não é tornar todas as pessoas iguais; é permitir que todos os funcionários cresçam nas versões mais fortes e saudáveis de si mesmos. A dominação hierárquica sai de cena (a estrutura

na qual os chefes têm poder sobre seus subordinados). Precisamente por esta razão, muitas hierarquias naturais, evolutivas e sobrepostas podem emergir – hierarquias de desenvolvimento, habilidades, saberes, talentos e reconhecimento, por exemplo. Este é o caso na Morning Star, como apontado pelo escritor da área de gestão Gary Hamel:

> *A Morning Star é uma coleção de hierarquias dinâmicas naturais. Não há uma hierarquia formal; mas existem várias informais. Para cada assunto os colegas terão tanto a dizer quanto qualquer outro, a depender de suas expertises e de sua prontidão para ajudar. Estas são hierarquias de influência, não de posição, e são construídas de baixo para cima. Na Morning Star, qualquer pessoa pode acumular autoridade se demonstrar expertise, ajudar os colegas e agregar valor à empresa. Pare de fazer estas coisas e sua influência irá diminuir – assim como seu salário.*[73]

Então, estas organizações são qualquer coisa menos horizontais, palavra frequentemente utilizada para definir organizações com pouca ou nenhuma hierarquia. Ao contrário, elas estão vivas e se movimentam em várias direções, permitindo que qualquer um encontre uma boa oportunidade. Quão longe você conseguirá chegar dependerá de seu talento, interesse, sua personalidade e do apoio que você inspirar em seus colegas. Não é mais sobre um organograma artificialmente forçado sobre a realidade.

Terceiro engano: tem a ver com empoderamento

Atualmente, muitas organizações afirmam ser empoderadoras. Mas percebam a dolorosa ironia nesta afirmação. Se os funcionários realmente precisam ser empoderados é porque o próprio desenho do sistema concentra poder no topo e faz as pessoas da base ficarem essencialmente desprovidas de poder, a não ser que os líderes sejam generosos o bastante para partilhar um pouco do seu. Nas Organizações *Teal*, as pessoas não são empoderadas graças à benevolência de outros. O processo de empoderamento é forjado no coração da organização, está em sua estrutura, seus processos e em suas práticas. As pessoas não precisam brigar para ter poder, elas simplesmente o *possuem*. Para quem experimenta a autogestão pela primeira vez, a caminhada pode ser um tanto “agridoce” no começo. O poder traz responsabilidade: você não pode mais jogar os problemas,

as decisões ásperas ou os anúncios difíceis para o topo da hierarquia, para que os chefes os resolvam. Você não pode se refugiar nas acusações, na apatia ou na resignação. Todos precisam amadurecer e assumir plena responsabilidade por seus pensamentos e ações – um passo que exige uma longa curva de aprendizagem para algumas pessoas. Líderes e gerentes tradicionais acham que é um grande alívio não ter mais que lidar com os problemas das outras pessoas. Mas muitos também sentem a dor fantasma de não serem capazes de deixar suas posições formais de poder.

No momento que o poder é compartilhado [...] as pessoas se sentem necessárias e valorizadas, porque elas são necessárias e valorizadas.

Dennis Bakke

Muitos pensadores e profissionais do setor de design organizacional concentram sua energia na questão de como tornar os líderes pessoas mais conscientes. O pensamento é sempre o seguinte: se apenas os líderes fossem mais cuidadosos, humildes, empoderadores, bons ouvintes e mais conscientes das sombras que carregam, eles manejariam seu poder com mais cuidado e criariam organizações mais saudáveis e produtivas. Brian Robertson, o fundador da Holocracia, assim escreve em seu blog:

> *Nós vemos tentativas de desenvolver líderes mais conscientes, atentos, despertos, servidores e capazes de empoderar. [...] E, no entanto, a ironia: [...] se você precisa de alguém para manejar cuidadosamente o poder e abrir um espaço para você, então você é uma vítima. Esta é a ironia do empoderamento, e parece haver muito pouco que podemos fazer dentro do nosso sistema operativo convencional, a não ser dar o nosso melhor para sermos líderes mais conscientes e empoderadores.*[74]

Se não pudermos pensar fora da pirâmide, então, como Robertson observa, o melhor que podemos fazer é conciliar as consequências nefastas das iniquidades do poder com uma liderança mais iluminada. As Organizações *Teal* pioneiras mostram que é possível transcender este problema da desigualdade de poder, e não apenas disfarçá-lo. Nós somos capazes de reinventar as práticas e estruturas básicas das organizações para tornar todos poderosos e ninguém desprovido de

poder.

Quarto engano: é algo experimental

Outro equívoco comum é que a autogestão ainda pode ser uma forma experimental de gerenciamento. Isso não é mais verdade: ela provou seu valor, mais de uma vez, em escalas pequenas e grandes e em vários tipos de indústria. A W.L. Gore, uma empresa de fabricação de produtos químicos conhecida por seus tecidos Gore-Tex, vem operando em princípios auto-organizados desde a sua fundação no final da década de 1950. A rede de supermercados Whole Foods, com seus 60 mil funcionários e 9 bilhões de dólares em receita, opera suas mais de 300 lojas com unidades autônomas (o resto da organização possui estruturas hierárquicas mais tradicionais). Cada loja consiste de aproximadamente oito unidades autogeridas, como produtos, frutos do mar e check-out (os serviços centrais são executados como Pluralista-Verde, em hierarquia empoderada).

A Orpheus Chamber Orchestra opera desde a sua fundação em 1972 com princípios inteiramente de autogestão. A orquestra, com residência no Carnegie Hall de Nova York, ganhou críticas favoráveis e é amplamente considerada como uma das grandes orquestras do mundo. Funciona sem um condutor. Os músicos tomam todas as decisões artísticas, da escolha do repertório à forma como uma peça deve ser tocada. Eles decidem quem recrutar, onde tocar e com quem fazer parcerias.

As organizações virtuais e voluntárias praticam a autogestão em escalas surpreendentes. Em 2012, a Wikipédia tinha 100 mil colaboradores ativos. Estima-se que em torno do mesmo número – 100 mil pessoas – contribuiu para o Linux. Se esses números soam amplos, eles não se comparam aos de outras organizações voluntárias. Alcoólicos Anônimos, atualmente, conta com 1,8 milhão de membros que participam de mais de 100 mil grupos em todo o mundo – cada um deles operando inteiramente em estruturas e práticas dentro dos princípios de autogestão.

Eu acredito que nos parece tão difícil entender a autogestão porque crescemos com as organizações de hierarquias tradicionais. Na contramão, pessoas mais jovens que deram vida à Internet (denominadas *Millennials*, Geração Y ou Geração “F”, de Facebook), compreendem a autogestão instintivamente. Na Internet, o escritor da área de gestão Gary Hamel aponta:

- Ninguém pode matar uma boa ideia;
- Todo mundo pode palpitar;
- Qualquer um pode liderar;
- Ninguém pode ser ditador;
- Você pode escolher a sua causa;
- Você sempre pode construir sobre aquilo que outros já fizeram;
- Você não tem que lidar com discriminação e tirania;
- Agitadores não são marginalizados;
- A excelência sempre vence (e a mediocridade não);
- Políticas que aniquilam as paixões são desfeitas;
- Grandes contribuições são reconhecidas e celebradas.[75]

Muitos líderes organizacionais e gerentes de recursos humanos reclamam que os *millennials* são difíceis de gerenciar. Realmente, esta geração cresceu no mundo disruptivo da Internet, no qual a influência das pessoas é baseada em suas contribuições e reputação, não em sua posição. Por que então eles aguentariam outra coisa que não a autogestão em seus locais de trabalho? E por que as demais pessoas aguentariam?

Autogestão

	Práticas Laranja	*Práticas* Teal
Estrutura da organização	• Pirâmide hierárquica	• Equipes auto-organizadas. • Quando necessário, coaches (sem responsabilidade por lucros e perdas, sem autoridade de gestão) atendem várias equipes.
Funções de apoio (atividades-meio)	• Infinidade de funções centrais de pessoal para RH, TI, compras, finanças, controle, qualidade, segurança, gestão de riscos etc.	• A maioria das funções é desempenhada pelas equipes em si ou por forças-tarefa voluntárias. • Os poucos funcionários restantes têm papel apenas consultivo.
Coordenação	• Coordenação por meio de reuniões fixas em cada nível (da equipe executiva para baixo), muitas vezes levando à sobrecarga de reuniões.	• Não há reuniões da equipe executiva. • Coordenação e reuniões principalmente *ad hoc*, quando surgem necessidades.
Projetos	• Equipamento pesado (gestores de programa e de projeto, gráficos de Gantt, planos, orçamentos etc.) para tentar controlar a complexidade e priorizar recursos.	• Gerenciamento de projetos radicalmente simplificado. • Sem gestores de projetos, projetos com autoalocação de pessoas. • Planos e orçamentos mínimos (ou nenhum), priorização orgânica.

Autogestão

	Práticas Laranja		*Práticas* Teal
Títulos e descrições de cargos	• Todos os cargos têm um título e uma descrição.	➡	• Funções (papéis) fluidas e específicas, em vez de descrições de cargo fixas. • Não há títulos de cargo.
Tomada de decisões	• No alto da pirâmide. • Qualquer decisão pode ser invalidada pelo superior hierárquico.	➡	• Totalmente descentralizada e baseada em processo de aconselhamento (ou em mecanismos de tomada de decisões holocráticos).
Gestão de crise	• Pequeno grupo de assessores se reúne confidencialmente para apoiar o CEO na tomada de decisões de cima para baixo. • Comunicação somente quando a decisão é tomada.	➡	• Compartilhamento transparente de informação. • Todos são envolvidos para deixar a melhor resposta emergir da inteligência coletiva. • Se o processo de aconselhamento precisa ser suspenso, é definido o âmbito e o tempo de suspensão.
Compras e investimentos	• Limites de autorização ligados ao nível de hierarquia. • Orçamentos de investimento dirigidos pela alta gestão.	➡	• Qualquer pessoa pode gastar qualquer quantia desde que o processo de aconselhamento seja respeitado. • Orçamento de investimento da equipe é desafiado pelos pares.
Fluxo de informação	• Informação é poder e é liberada em uma base de necessidade de ter conhecimento.	➡	• Todas as informações disponíveis em tempo real a todos, inclusive sobre as finanças da empresa e remuneração.

Autogestão

	Práticas Laranja	*Práticas* Teal
Resolução de conflitos	• O conflito muitas vezes é encoberto, não há práticas de resolução de conflitos.	• Processo formal de resolução de conflitos multipassos. • A cultura restringe o conflito às partes envolvidas e mediadores; estranhos não são arrastados para dentro.
Alocação de funções	• Disputa intensa por promoções escassas leva a politicagem e comportamento disfuncional. • Feudos: cada gerente é o rei do seu castelo.	• Nenhuma promoção, mas rearranjo fluido de papéis com base em acordo entre pares. • Responsabilidade para manifestar-se livremente sobre os problemas fora de seu escopo de autoridade.
Gestão de desempenho	• Foco em desempenho individual. • Avaliações estabelecidas pelo superior hierárquico.	• Foco no desempenho da equipe. • Processos baseados em pares para avaliações individuais.
Remuneração	• Decisão tomada pelo superior hierárquico. • Incentivos individuais. • Princípios meritocráticos podem levar a grandes diferenças salariais.	• Salários autodefinidos com calibração de pares para o salário base. • Nenhum bônus, participação nos lucros igual para todos. • Menores diferenças salariais.
Demissão	• Chefe tem autoridade (com a aprovação do RH) para demitir um subordinado.	• Demissão é o último passo no mecanismo de resolução de conflitos mediado. • Na prática, muito rara.

47 Dennis Bakke. *Empresa Estimulante*.

48 Ibid
49 Ibid
50 Ibid
51 Zobrist. *La belle histoire de FAVI*, p. 318.
52 Dennis Bakke. *Empresa Estimulante*.
53 Shari Caudron. "Meditation and Mindfulness at Sounds True", *Workforce* (junho, 2001).
54 Gary Hamel. "First, Let's Fire All the Managers", *Harvard Business Review* (dezembro, 2011). Disponível em: hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers, acessado em 11 de abril de 2012.
55 Ibid.
56 Brian Robertson. "Dialog: The History of Holacracy", *Holacracy Community of Practice* (outubro, 2011). Disponível em: www.holacracy.org/resources
57 Ibid.
58 Brian Robertson, entrevistado por Jeff Klein. "It's Just Good Business", *Rádio Entheos* (09 de março de 2012). Disponível em: www.entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business, acessado em 12 de abril de 2012.
59 Este conjunto mínimo de práticas está coletado num documento chamado "Holacracy Constitution" (Constituição da Holocracia), que pode ser baixado do site da Holacracy em: <www.holacracy.org>.
60 Na linguagem da Holocracia, eu deveria usar o termo "círculo", e não equipe. O termo se refere à separação de pessoas e funções: a equipe é um grupo de pessoas; um círculo representa um grupo de papéis.
61 A Holocracia define tensão de forma mais neutra, como uma dissonância entre o que é e o que poderia ser.
62 Os leitores interessados podem mergulhar mais a fundo lendo a constituição da Holocracia e outros recursos disponíveis em: www.holacracy.org
63 A abordagem de Daniel Pink, em seu livro *Drive*, fornece uma boa visão geral da pesquisa sobre o assunto.
64 Um mês depois, em fevereiro, toda a empresa reuniu-se para dois dias de folga num resort praiano perto de Monterrey, Califórnia. As unidades de negócios fizeram uma apresentação condensada de 20 minutos novamente, desta vez na frente de todo o grupo de colegas, com 10 minutos de perguntas e respostas. Ao final, por voto coletivo, as equipes foram classificadas em termos de qualidade de seus planos. As pessoas da Morning Star acham estas sessões de compartilhamento de informações entre as Unidades de Negócios essenciais para se manter interessadas sobre o que acontece em outras unidades, bem como para garantir que os planos se beneficiem das ideias de todos, e para desafiar as equipes a fazerem os melhores planejamentos.
65 O.J. Mason e F. Brady. "The Psychotomimetic Effects of Short-Term Sensory Deprivation", *Journal of Nervous and Mental Disease* (outubro, 2009). Disponível em: www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19829208, acessado em 13 de março de 2013
66 A Semco introduziu o salário autoestabelecido na década de 1990 para os executivos. Farto de gerentes regateando sobre seus salários, o prosprietário e CEO da Semco, Ricardo Semler, decidiu deixar todo mundo indicar sua própria remuneração (eles não precisavam consultar seus pares, como foi o caso da AES). O que soa como uma receita para o desastre funcionou bem na prática; apenas alguns subiram seus salários para níveis considerados exagerados pelos outros. Uma série de razões explica isto, de acordo com Semler: todas as informações de remuneração são tornadas públicas na Semco, por isso, qualquer pessoa com um senso inflado de si própria terá que enfrentar perguntas difíceis dos colegas; o CEO e os líderes seniores fazem questão de definir para si mesmos salários baixos para os padrões da indústria; e, dada a natureza dos ciclos de prosperidade e recessão da economia brasileira, as pessoas sabem que, se uma grave crise fizer necessária a remoção de excessos, salários injustificados podem ser os primeiros da fila.
Porém algo mais profundo parece estar em jogo: enquanto alguém tem poder sobre nós, enquanto estamos presos num relacionamento filho/pai com nossos superiores, é fácil sentir-se tratado injustamente e pedir mais. Quando nossos colegas confiam em nós para tomar as decisões corretas (e, por sua vez, temos que confiar em todos os nossos pares), é provável que avaliemos a nossa contribuição com honestidade. No caso da Semco, as pessoas estiveram dispostas em várias ocasiões, quando o país foi atingido por uma profunda recessão, a reduzir o salário temporariamente para proteger a sobrevivência da organização, algo que talvez não concordassem facilmente se a decisão fosse tomada por seus chefes.

67 O processo “Gaining Agreement” (resolução de conflitos) cria espaço e tempo para explorar com mais profundidade em que ponto a sua avaliação e a do comitê divergem, ajudando-os a chegarem a um acordo.
68 A Semco desenvolveu uma variação intrigante para proteger a organização em tempos de crise (aos quais o Brasil tem sido propenso ao longo das últimas décadas). É oferecida aos funcionários a opção de escolher por um programa de salário risco. Eles recebem um corte no pagamento de 25% e depois recebem um suplemento, elevando sua remuneração para 125% se a empresa tiver um bom ano. Se a empresa for mal, eles ficam parados nos 75% do salário. À medida que os anos bons ultrapassem os maus, o negócio torna-se favorável aos trabalhadores dispostos a assumir o risco. O programa permite que alguns dos custos trabalhistas flutuem com a carteira de pedidos, protegendo a empresa e reduzindo o risco de excessos, em caso de recessão.
69 “Fortune 50 CEO pay vs. Our salaries”, *CNN Money*. Disponível em: money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2012/ceo-pay-ratios/
70 Dennis Bakke. *Empresa Estimulante*.
71 CPP, uma empresa alemã de 40 pessoas autogeridas (sem hierarquia, sem descrições de cargo, com decisões baseadas no processo de aconselhamento, e assim por diante) atuante no campo da organização de eventos de alta tecnologia e produção de filmes, tomou a medida radical de adotar salário igual para todos os colegas (poderíamos chamar isto de “trabalho diferente, mesmo salário”). Isto significa que algumas pessoas – por exemplo, um especialista de animação por computador altamente qualificado – ganham muito menos dinheiro do que receberiam em qualquer outro lugar. E algumas outras pessoas – por exemplo, o assistente de palco transportando caixas de equipamento para um evento – leva para casa dramaticamente mais dinheiro do que levaria de outra forma. A empresa tem sido extremamente bem-sucedida durante anos, mas reconhece que a sua estrutura de remuneração traz desafios interessantes. A organização deve ser particularmente vigilante para manter uma cultura de empresa excepcional, ou os melhores talentos vão embora em busca de um salário mais elevado em outro lugar. E a empresa considera praticamente impossível a contratação de especialistas de fora com uma habilidade específica e altamente valorizada (digamos renderização 3D). Contudo, a CPP acredita que reverteu este problema numa força – a partir da necessidade, a equipe transformou autodidatismo numa forma de arte, continuamente adquirindo as habilidades técnicas de última geração.
72 Hamel. *First, Let’s Fire All the Managers*.
73 Ibid.
74 Brian Robertson. “The Irony of Empowerment”, *Blogs Holacracy* (28 de outubro de 2010). Disponível em: www.holacracy.org/blog
75 Gary Hamel. *What Matters Now* (San Francisco: Jossey-Bass, 2012), p. 176-177.

CAPÍTULO 2.4

BUSCA PELA INTEGRALIDADE (PRÁTICAS GERAIS)

Um humano… experimenta a si mesmo, seus pensamentos e sentimentos, como algo separado do todo. Esta ilusão é uma forma de prisão para nós, restringindo-nos aos nossos próprios desejos e afeto por pessoas próximas. Nossa incumbência deve ser a de nos libertarmos desta prisão, ampliando nossos círculos de compaixão para abraçar todas as criaturas e a totalidade da natureza em sua beleza.

Albert Einstein

Historicamente, as organizações têm sido lugares onde as pessoas aparecem usando uma máscara, num sentido literal e figurativo. Literalmente, percebemos isto na vestimenta dos bispos, no terno do executivo, no avental branco do médico e nos uniformes de uma loja ou restaurante, citando apenas alguns exemplos. O uniforme sinaliza a identidade e a posição profissional de uma pessoa. Trata-se também de uma reivindicação que a organização faz à pessoa: enquanto estiver usando este uniforme, você não pertence a si mesmo. Você se comporta e se mostra não como é verdadeiramente, mas de forma predeterminada, aceitável.

Junto com o uniforme vem uma influência mais sutil: as pessoas geralmente sentem que precisam desligar parte de quem são quando se vestem para o trabalho pela manhã. Elas colocam uma máscara profissional, de acordo com as expectativas do local de trabalho. Na maioria dos casos, significa demonstrar uma resolução masculina, exibindo determinação e força; escondendo dúvidas e vulnerabilidade. Os aspectos femininos do eu – o cuidado, o questionamento, o acolhimento – muitas vezes são negligenciados ou rejeitados. A racionalidade é valorizada acima de todas as outras formas de inteligência; na maioria dos locais de trabalho, as partes emocional, intuitiva e espiritual de nós mesmos se sentem

indesejadas, fora de lugar. As organizações são, em grande parte, lugares desalmados, no sentido verdadeiro da palavra – lugares inóspitos à nossa individualidade mais profunda e aos anseios secretos da nossa alma.

O que nos faz deixar um tanto de nossa individualidade para trás quando vamos para o trabalho? Há uma conspiração de medos em jogo que envolve os funcionários assim como suas organizações. Estas temem que, se as pessoas levarem tudo de si mesmas para o trabalho – seus humores, caprichos e roupas de fim de semana –, as coisas rapidamente se transformarão em bagunça. Os exércitos há tempos sabem que as pessoas programadas para temer mudanças são mais fáceis de controlar. Funcionários, por sua vez, temem que, se eles aparecerem no trabalho com tudo o que realmente são, poderão expor sua individualidade à crítica e ao ridículo e parecer estranhos e deslocados. Parece mais adequado ser cauteloso e esconder a individualidade atrás de uma máscara profissional.

Você pode avaliar uma organização pelo número de mentiras que precisa contar para fazer parte dela.

Parker Palmer

Sabedorias tradicionais de todo o mundo falam sobre isto em um nível mais profundo: no coração, nós somos intimamente interconectados e parte de um todo, mas a verdade é que nos esquecemos. Somos nascidos na separação e criados para nos sentir divididos de nossa natureza, assim como das pessoas e da vida ao nosso redor. Nosso mais profundo chamado na vida, nos dizem essas tradições, é para reconquistar a integralidade dentro de nós mesmos e com nosso mundo exterior.

Estes insights espirituais inspiraram as Organizações *Teal* numa segunda grande descoberta: criar espaços que deem suporte à nossa jornada até a integralidade. Coisas extraordinárias começam a acontecer quando ousamos trazer tudo o que somos para o trabalho. Cada vez que deixamos um fragmento de nós para trás, nos separamos de parte do nosso potencial, da nossa criatividade e da nossa energia. Não é de se espantar que muitos ambientes de trabalho pareçam, de alguma maneira, sem vida. Na integralidade, somos cheios dela. Descobrimos deslumbrados o quanto existe de vida em nós que nem imaginávamos. Em nossas

relações com os colegas, muito do que fazia o ambiente de trabalho desagradável e ineficiente desaparece; o trabalho torna-se um veículo onde ajudamos uns aos outros a revelar nossa grandiosidade interna e manifestar nosso chamado.

A autogestão percorre um longo caminho para nos ajudar a comparecermos de forma completa. Com nenhuma promoção escassa para lutar, sem chefes para agradar e sem adversários para afastarmos com o cotovelo, muito do veneno da politicagem é drenado para fora das organizações. Há uma frase que escutei muitas vezes nas organizações autogeridas pesquisadas: "Aqui posso ser eu mesmo!" Sem um chefe olhando sob nossos ombros, sem funcionários para manter na linha e colegas que podem se tornar competidores, nós finalmente podemos abaixar nossa guarda e simplesmente focar no trabalho que queremos fazer. Pessoas nessas organizações normalmente usam os arquétipos de Pai-Adulto-Criança (da Análise Transacional de Eric Berne) para descrever como a autogestão abre espaço para modos mais saudáveis de ser no trabalho. A ligação entre o chefe e o subordinado tende a ser tornar uma relação pai-criança não saudável. Em organizações autogeridas, o sistema leva a nos comportarmos como em relacionamentos adulto-para-adulto, independentemente das nossas diferenças em ensino, experiência e escopo do trabalho. Num sistema baseado em pares, se tentarmos nos comportar como um pai (ou como uma criança), nossos colegas rapidamente nos deixarão saber que não irão aturar isso.

Brian Robertson, o fundador da Holocracia, algumas vezes usa outro conjunto de arquétipos ao falar sobre o poder da autogestão em mudar os relacionamentos para um nível mais saudável – ajudando a nos mover do modelo Perseguidor, Salvador, Vítima para Desafiador, Coach, Criador.

> *Eu sempre gostei do modelo Triângulo Dramático de Karpman, que tem o Perseguidor, o Salvador e a Vítima. Nós vemos isso acontecer nas organizações o tempo todo, onde as pessoas quase sempre acabam neste padrão do Triângulo Dramático. [...]*
>
> *Eu penso que este é um ótimo quadro para olharmos os efeitos da Holocracia. É realmente difícil manter o papel de Vítima na Holocracia. É possível, mas é difícil, porque o mundo fica segurando um espelho para você, dizendo: "Você pode processar suas tensões. Manter-se no papel de vítima é escolha sua, e talvez porque você não sabe fazer nada diferente disso, não porque existe alguém o perseguindo. É sua decisão*

permanecer neste padrão se assim escolher." Isso é um bom catalisador para mudar uma pessoa para o lado Criador, que diz: "Ah, tudo bem, deixe-me trazer uma proposta, deixe-me processar uma tensão, deixe-me fazer algo para mudar o ambiente em que estou."

Antes da Holocracia, eu facilmente entrava no papel de Perseguidor enquanto tentava liderar uma organização e atender suas necessidades... A Holocracia me oferece uma alternativa poderosa... Agora eu posso ser um Desafiador. Agora eu posso dizer: "Ok, o que você vai fazer? Está em seu poder. Qual seu próximo passo?" Eu posso fazer perguntas e posso desafiar.

Há uma história incrível de Bernard Marie Chiquet, um dos nossos licenciados e coach de Holocracia, que aborda a sua experiência com o padrão Salvador. Contando sobre o quanto era fácil para ele adotar o padrão de Salvador ao tentar resgatar os outros e como a Holocracia o ajudou a mudar para um Coach, ele disse: "Eu estou farto de resgatar", porque, afinal, nesse ambiente não há nenhuma vítima que precise ser salva.[76]

A autogestão reduz drasticamente os níveis sutis de medo nas organizações, que nos impedem de sermos nós mesmos. Algumas organizações, como a Holocracia e a Morning Star, focam especificamente na autogestão e não veem necessidade de adotar outras práticas para encorajar a integralidade individual e coletiva. Contudo, outras organizações entendem que, mesmo sem hierarquia, é difícil permanecer em uma comunidade de pares. Todos nós temos histórias e bagagens pessoais que trazemos conosco para o ambiente de trabalho. Pode ser que a presença dos outros crie, em cada um de nós, a necessidade de ser apreciado. Ou um desejo de ser perfeito. Ou de ser visto como competente e bem-sucedido. Ou a necessidade de dominar os demais. Ou de ser dominado.

Precisamente na dificuldade de sermos nós mesmos por inteiro, as Organizações *Teal* veem uma oportunidade. Elas criam práticas para que as pessoas apoiem umas às outras nos seus *trabalhos internos*, enquanto realizam os *trabalhos externos* da organização. Toda vez que nossos medos aparecem é uma oportunidade para aprender e crescer ainda mais na integralidade, recuperando aspectos de nós mesmos que havíamos negligenciado ou empurrado para debaixo do tapete.

Convidando nossa humanidade para trabalhar

A maioria das práticas que nos convidam para a integralidade é surpreendentemente simples. E, no entanto, temos crescido tão acostumados com os lugares limitados e quase assépticos que chamamos de trabalho, que essas práticas podem parecer inadequadas em um contexto profissional. Tomemos a seguinte prática da Sounds True, negócio sediado no Colorado que dissemina o ensino de mestres espirituais por meio de gravações de áudio e vídeo, livros e seminários on-line. Nos primeiros dias, Tami Simon, fundadora e CEO da Sounds True, trouxe seu cão para o escritório. Quando o negócio se expandiu e mais funcionários foram contratados, não demorou muito para que alguns deles perguntassem se também poderiam levar seus cachorros para o trabalho. Tami não conseguiu pensar num motivo para recusar (além da questão potencial que foi tratada como regra de "três cocôs e você está fora!"). Hoje, não é raro que uma reunião aconteça com dois ou três cachorros aos pés das pessoas (atualmente, a empresa tem 20 cães convivendo com seus 90 funcionários). Algo especial acontece na presença desses animais, observam os colegas. Os animais tendem a nos manter com os pés no chão, a trazer o melhor lado da nossa natureza. A prática simples de acariciar um cão tende a nos acalmar, a nos reconectar ao nosso corpo e a acalmar nossas mentes revoltas. E quando acariciamos o cachorro de um colega ou um colega acaricia o nosso, sutilmente, construímos uma comunidade. As pessoas descobriram que a decisão de abrir as portas da empresa não apenas permitiu a entrada dos animais, como de mais vida humana também.

Algo parecido aconteceu com a Patagonia, fabricante de vestuário para atividades ao ar livre. Na sua sede em Ventura, Califórnia, a empresa abriga um Centro de Desenvolvimento Infantil para filhos dos funcionários, desde a mais tenra idade de alguns meses de vida até o jardim de infância. Os risos e as conversas das crianças estão entre os sons normais do escritório, provenientes do parquinho lá fora, dos filhos que visitam as mesas dos pais ou das crianças que se juntam a eles e a seus colegas para almoçar na cafeteria. Não é incomum ver uma mãe amamentando seu bebê durante uma reunião. As relações mudam sutil, mas profundamente, quando todos se veem não só como colegas, mas também como pessoas capazes de oferecer o intenso amor e cuidado que as crianças pequenas inspiram. Afinal, quando colegas acabam de brincar com um bebê durante o

almoço, fica muito mais difícil voar na garganta do outro ao se sentam para uma reunião.[77]

Permitir cachorros ou crianças no local de trabalho não é algo apocalíptico. E, no entanto, em 15 anos de consultoria e treinamento, não havia conhecido ainda nenhuma organização com tais práticas. O que me faz pensar: até onde fomos na loucura da separação para achar isso tão incomum? Com certeza, alguns argumentarão que animais e crianças podem nos distrair do trabalho. Acredito que algo mais profundo está em jogo: nos sentimos seguros ao mostrar apenas uma parte limitada de nós mesmos no local de trabalho. Podemos não gostar num primeiro momento de ter bebês ou animais no local de trabalho, precisamente porque é tão difícil não mostrar uma parte muito diferente de nós mesmos aos nossos colegas na presença deles – uma parte que é profundamente amorosa e atenciosa.

Ambientes de trabalho seguros e abertos

No entanto, no nível mais basal sob nossos medos, uma parte de nós aspira à integralidade. Anseia em unificar os nossos "eus" divididos e em honrar a autenticidade da nossa alma. Por que então a integralidade é tão difícil de alcançar e a separação é tão fácil de ocorrer? Mostrar-se totalmente parece arriscado. Nós mostramos nossa individualidade para todos verem e expomos essa parte tão preciosa de nós mesmos a possíveis críticas, ridicularizações ou rejeições. Parker Palmer, educador, escritor e ativista, explorou ao longo de sua vida o que é preciso para buscar e encontrar a integralidade na sociedade.

> *Que tipo de espaço nos propicia a melhor condição para ouvir e seguir a verdade de nossas almas? [...] Minha resposta se dá na única metáfora que conheço que reflete a essência da alma, honrando seu mistério: a alma é como um animal selvagem.*
>
> *Assim como um animal selvagem, a alma é forte, resiliente, experiente, engenhosa e autossuficiente: ela sabe como sobreviver em lugares difíceis. Muitos de nós aprendemos sobre essas qualidades nos momentos mais sombrios das nossas vidas, quando as capacidades das quais normalmente dependemos nos faltam completamente – o intelecto é inútil, as emoções mortas, a vontade impotente e o ego devastado. Todavia, às vezes, de volta ao emaranhado da nossa vida interior,*

percebemos a presença de algo que sabe como se manter vivo e nos ajuda a continuar. Este algo, eu digo, é a alma forte e tenaz.

No entanto, apesar de sua força, a alma também é tímida. Igual a um animal selvagem que procura segurança no mato denso, especialmente quando outras pessoas estão por perto. Se quisermos ver um animal selvagem, sabemos que a última coisa que devemos fazer é atravessar a floresta gritando para que ele saia. No entanto, se caminharmos silenciosamente no bosque, sentarmos pacientemente na base de uma árvore, respirarmos com a terra, e desaparecermos no nosso entorno, a criatura selvagem que procuramos pode aparecer. [...]

Infelizmente, comunidade muitas vezes significa, em nossa cultura, um grupo de pessoas que atravessa junto a floresta com tudo, assustando a alma. [...] Sob estas condições, o intelecto, as emoções, a vontade e o ego podem emergir, mas não a alma; nós espantamos todas as coisas significativas, como relacionamentos respeitosos, boa vontade e esperança.[78]

Ir para cima com tudo é como aprendemos a estar juntos nas organizações. Tudo que é preciso para amedrontar a alma é fazer um comentário sarcástico ou revirar os olhos numa reunião. Se vamos convidar tudo o que somos para aparecer, incluindo a mais profunda e tímida voz da alma, precisamos criar espaços seguros e de confiança no trabalho. Precisamos aprender a discernir e a estar conscientes das formas sutis que nossas palavras e ações minam a segurança e confiança em uma comunidade de colegas.

Expor-se por inteiro parece arriscado. Precisamos de espaços onde possamos nos sentir seguros se quisermos compartilhar com os outros nossa mais profunda individualidade, nossos talentos, anseios e preocupações.

Resources for Human Development (RHD), uma organização sem fins lucrativos sediada na Filadélfia, é um belo exemplo de uma organização que tem se empenhado, por mais de 40 anos, para criar e manter locais de trabalho seguros e abertos que convidam as pessoas à integralidade. A RHD foi fundada em 1970 com um contrato de 50 mil dólares para proporcionar serviços de saúde

mental em comunidades nos subúrbios da Filadélfia. Hoje, seus 4.600 empregados entregam um trabalho avaliado em 200 milhões de dólares para diversas pessoas com necessidades por meio de programas em 14 estados, que operam casas e abrigos para pessoas com problemas mentais, deficientes físicos, viciados em drogas e álcool, condenados criminais e desabrigados. Eles também operam centros de tratamentos mentais e ajudam crianças problemáticas em suas casas e escolas.

A RHD, assim como a AES e a FAVI, é explicitamente fundamentada numa série de pressupostos básicos sobre pessoas e trabalho – na RHD, são eles: 1) *todas as pessoas são de valor humano igual*, 2) *as pessoas são essencialmente boas, a menos que seja comprovado o contrário* e 3) não existe uma única maneira de gerenciar bem as questões corporativas. Cada um dos programas da RHD é administrado por uma equipe autogerida, com uma média de 20 e, no máximo, 40 a 50 pessoas. As unidades, como essas equipes são chamadas no RHD, são encorajadas a desenvolver seu próprio senso de propósito, orgulho e identidade. Dentro das unidades, não há nenhuma descrição de cargo. As unidades são responsáveis por toda a sua operação, desde a definição de uma estratégia até o recrutamento ou compra, do orçamento até os resultados de monitoramento. O pessoal central da sede é reduzido ao mínimo. O pessoal especializado – por exemplo, os gerentes de orçamento que apoiam equipes em questões financeiras ou especialistas em revisão clínica – pode aconselhar equipes, mas a decisão final é mantida na unidade. Na RHD, as equipes têm um líder (chamado “Diretor de Unidade”). Assim como os líderes de equipe da FAVI, os diretores de unidades não têm poder para impor decisões e não podem contratar ou demitir unilateralmente ninguém.

“Acima” das equipes, não há gerentes intermediários, mas líderes conectores que dão suporte a um conjunto de equipes, da mesma forma que os apoiadores regionais na Buurtzorg trabalham com as equipes de enfermeiros. Estes líderes esperam ser informados a respeito dos principais problemas reais ou potenciais; eles podem aconselhar ou ajudar, mas a responsabilidade de resolvê-los permanece com cada unidade. Os líderes não possuem metas empresariais nem são responsáveis pelos resultados financeiros. Por definição, unidades que oferecem tipos de serviços similares *não* são reagrupadas dentro do mesmo hub. Um líder conector pode dar apoio para um serviço de cuidados residenciais para

pacientes com transtornos mentais, um abrigo para pessoas sem teto e um serviço para crianças com problemas. Robert Fishman, fundador e CEO da RHD, explica a racionalidade deste modelo: “Uma vez que nenhuma pessoa na função de conexão conhece todos os detalhes sobre os diferentes serviços, o saber necessário para prover tais serviços permanece descentralizado, distribuído através de um conjunto de gerentes locais. Assim, nós evitamos a uniformidade da massificação e a mesmice corporativa.” É este modelo que produz uma organização incrivelmente vibrante e empreendedora. Nas palavras de Dennis,um dos empregados:

> *A liberdade teve início logo no primeiro dia de nossa contratação. Assim como a maioria dos empregados da RHD, não fomos recebidos com uma descrição de papel; no lugar disso, muitas de nossas responsabilidades profissionais foram autodefinidas e automonitoradas. Havia muito poucos “faça isso” e “você deveria”. Existe apenas uma expectativa, não necessariamente explícita, de que fizéssemos algo construtivo em benefício aos outros. Se pudéssemos ainda ser criativos, isto jamais seria desencorajado. Na realidade, a criatividade era celebrada. Curiosamente, nenhum de nós desconsidera isso. Sem precisar pensar muito, podemos contar histórias doloridas de amigos que trabalham em circunstâncias bem diferentes.*[79]

A RHD é uma história notável de sucesso. A organização mantém uma taxa de crescimento anual de 30%, em média, desde seu começo, há mais de 40 anos. Em todo esse tempo, enquanto gerencia cerca de 2 bilhões de dólares em receita, com 200 unidades tomando decisões de forma autônoma, nunca perdeu um contrato devido à má gestão fiscal. Mas os números contam apenas parte da história. No coração do sucesso da RHD está o extraordinário cuidado dispensado todos os dias a milhares de pessoas necessitadas. Aqui tem uma história cotidiana, recontada por Bob Fishman, fundador e CEO, que capta bem sobre o que é a RHD:

> *Esta é uma história sobre uma daquelas ligações telefônicas de “sexta-feira no final da tarde”. Daquelas que chegam quando você está pronto para o fim de semana – neste caso, o fim de semana do feriado de 4 de julho – com um pé já do outro lado da porta e uma vontade irresistível de apenas deixar o telefone tocar.*

A chamada era de um administrador do governo, desesperado e sem saber o que fazer. Não havia uma única cama disponível em todo sistema do Departamento de Deficiência Mental de Connecticut, ele disse, e ninguém parecia estar disposto a mover montanhas antes de um fim de semana de feriado. Ele não tinha ideia do que fazer com um homem que acabara de chegar sob sua responsabilidade. Rick, de 45 anos, tinha deficiência mental, estava em pânico e sem ninguém para cuidar dele após a morte inesperada de seu pai. Ele estava esperando na sala de emergência do hospital onde seu pai dera entrada para uma cirurgia de rotina. Poderia a RHD-Connecticut fazer qualquer coisa, qualquer coisa que fosse para ajudar?

Nenhuma solução imediata se apresentou a Paul, o diretor da RHD-Connecticut. Ele estava bastante seguro, na verdade, de que as camas da RHD estavam cheias, assim como as do departamento. No entanto, independentemente da incerteza, do feriado e do tempo que seria gasto, Paul não hesitou. "Sim, é claro, vamos ajudar." Ele não era um executivo de alto escalão, mas sabia que, como diretor de unidade na RHD, ele tinha o poder e a responsabilidade de fazer algo acontecer.

Paul [...] recordou-se de que [ele] havia trabalhado com Rick vários anos antes [...]. "Rick poderia ficar violento e realmente atingir pessoas ou quebrar coisas", lembrou Paul. [...] Ele tinha um duplo diagnóstico – além de uma deficiência física, era mentalmente doente. [...] "Era claro que Rick certamente seria um desafio", disse Paul, "mas pensei que a equipe e os outros residentes pudessem enfrentar esse desafio, especialmente se estivessem preparados".

Dentro de algumas horas após o telefonema do governo, Paul havia mobilizado uma equipe com base em Sunset House, uma de nossas casas familiares. [...] A equipe da Sunset House oferece equipe 24 horas para atender pessoas com deficiência mental. Naquela sexta-feira, Mary, a enfermeira da Sunset House, chamou os médicos de Rick e encontrou uma maneira de transferir suas prescrições médicas para Sunset House – tarefa nada fácil. Tracey, a gerente da casa, liderou a equipe da Sunset House para rapidamente desmontar o escritório do local e transformá-lo em um quarto. O escritório era pequeno, muito pequeno para o longo

prazo: mas, por agora, serviria. [...]

Os residentes da Sunset House estavam reunidos naquela noite para um evento em grupo, de modo que Cassandra, diretora assistente da RHD-Connecticut, aproveitou a oportunidade para contar sobre Rick e sua tristeza com a morte de seu pai. Cassandra e os moradores falaram sobre oferecer a Rick uma casa temporária onde era o escritório, e sobre como, talvez, poderiam dar-lhe um abrigo permanente na casa se fosse possível renovar a garagem. Nem todos estavam felizes com a ideia, mas um residente após outro concordou que era importante ajudar Rick. [...]

Na mesma sexta-feira que Paul recebeu a ligação inicial, Rick fez a transição do hospital para a Sunset House. Um membro da equipe o buscou no hospital e, quando Rick abriu a porta da frente, os moradores lhe deram uma grande saudação. Paul ainda se lembra: "Rick sorriu ao me reconhecer, viu todos os rostos sorridentes ao seu redor e proclamou com alegria: 'Esta é a minha nova casa'".

"Às vezes", Paul relembra, "você sabe quando fez uma coisa boa. E naquele dia nós fizemos uma coisa realmente boa".[80]

Fishman continua a contar sobre como os pressupostos básicos da RHD criaram uma cultura, práticas e mecanismos de tomada de decisões que permitem pequenos milagres cotidianos como este:

A interação vital dos valores da RHD com delegação resulta no sucesso que está perfeitamente ilustrado na história de Rick. Nossa primeira suposição básica – de que todas as pessoas têm igual valor humano – nos guiou a oferecer a Rick uma resposta respeitosa e atenciosa à sua premente necessidade. Nosso segundo pressuposto básico – de que as pessoas são boas, a menos que seja comprovado o contrário – permitiu que nosso diretor de unidade local trabalhasse com o governo para resolver um problema rapidamente e sem um contrato, com a expectativa e a confiança de que seríamos pagos (e fomos). E a nossa terceira suposição básica – de que não existe uma maneira única de lidar corretamente com questões corporativas – nos deu a flexibilidade necessária para tudo o que fizemos. Se tivéssemos tentado resolver o problema de Rick no escritório central, não teríamos informações suficientes sobre ele ou a unidade local para tomar

decisões sábias, ou para evitar atrasos enquanto nos movimentávamos; atrasos ou erros teriam causado mais miséria a Rick e inconvenientes ao nosso cliente governamental. Também o grupo de funcionários locais teria se sentido obrigado, o que não é uma maneira produtiva de se fazer um trabalho. [...]

Os funcionários da RHD não são diferentes dos funcionários de outras corporações; o empoderamento não faz as pessoas serem perfeitas. [...] Entretanto, o que nós aspiramos fazer, e o que nós continuamente alcançamos, é gerenciar o status, o poder e o dinheiro, de acordo com nossas premissas básicas.[81]

A autogestão é fundamental para o cuidado extraordinário da RHD; as pessoas precisam de liberdade para decidir, em dado momento, como resolver da melhor forma as necessidades daqueles sob seus cuidados. Mas outro ingrediente é tão importante quanto: o ambiente seguro e aberto que a RHD conseguiu criar nas unidades e dentro da companhia, o que ajuda as pessoas a tocar sua mais profunda humanidade para trazer para fora seu cuidado pelos outros.

É um desafio para qualquer organização criar um ambiente no qual as pessoas se sintam seguras para mostrar integralmente o que são. Isso é ainda mais iminente na RHD, que tem como objetivo lidar, dia sim dia não, com pessoas que possuem trajetórias difíceis de vida – pessoas com doenças mentais, deficientes, alcoólatras, ex-detentos ou moradores de rua. Em meio a essa atmosfera desafiadora, no qual a violência verbal ou física pode se manifestar rapidamente, a RHD lapidou, ao longo do tempo, um lindo conjunto de práticas para fomentar um ambiente de trabalho aberto e seguro.

Regras básicas para um ambiente seguro

Fishman escreveu um livro em conjunto com a sua esposa sobre as práticas da RHD. Na introdução, ele nos remete à sua infância ao abordar sua vocação para criar um ambiente de trabalho radicalmente diferente:

Muitas das minhas noites de sono foram absorvidas por ouvir meus pais discutindo e ficar tentando entender por que eles brigavam tanto. Este esforço e suas implicações moldaram meu pensamento e meu trabalho profissional nos últimos 50 anos.

As brigas dos meus pais sempre seguiram o mesmo formato: minha

mãe insistia que ela estava certa e que meu pai estava errado – e ele sempre era o malvado na história. Quando a briga deles atingia certo nível, meu pai, um homem de poucas palavras, saía furiosamente do apartamento, demonstrando repetidas vezes que poderia abandoná-la – e a mim também.

Quando eu tinha 11 anos, descobri que nem ela nem ele estavam certos – ou eram malvados. Eu não podia tomar partido de nenhum dos dois. Mais tarde, minha atenção mudou para a forma como meus amigos discutiam, e percebi que suas queixas também eram na maioria das vezes triviais. O problema era a maneira como eles brigavam. Sem sequer sabê-lo, comecei a praticar a pacificação. [...] Olhando para trás, vejo que este foi mais um passo no que se tornaria um esforço ao longo da vida para entender as relações humanas e encontrar uma maneira melhor de gerenciar o conflito. [...]

Nenhum dos meus professores na escola ou na faculdade parecia ter qualquer visão sobre um relacionamento humano saudável. Eles certamente me ensinaram sobre relacionamentos, mas eu percebi que estava estudando principalmente sobre conexões hostis e as diversas maneiras pelas quais as pessoas tentavam se sentir seguras no meio das guerras que elas criavam. A maioria das pessoas não via nenhuma saída. "Por quê?", eu me perguntava. [...]

No trabalho, fui exposto a supervisores que acreditavam que suas abordagens para problemas de trabalho estavam absolutamente corretas. Eles não tinham dúvida. E, para que suas soluções acontecessem, agiam como verdadeiros tiranos. Não fazia sentido.

Aos poucos, algumas respostas foram emergindo. Eu sabia que precisava amar e ser amado – assim como todos nós – e sabia que queria liderar outras pessoas na busca por formas melhores de trabalharmos juntos. [...] A RHD foi concebida e desenvolvida como um experimento. Trinta e seis anos depois, tenho claro para mim que o experimento é sobre criar comunidades de ambientes de trabalho saudáveis.[82]

A criação de ambientes de trabalho seguros começa pela conscientização de todos sobre as palavras e ações que criam ou prejudicam um ambiente de trabalho seguro. Infelizmente, como salientou Bob Fishman, esse processo não nos foi

ensinado na escola. Organizações *Teal* gastam um volume significativo de tempo e energia treinando todo mundo sobre as regras básicas que sustentam uma colaboração saudável e produtiva. Muitas das organizações deste livro decidem por colocar num documento essas regras básicas. A RHD, por exemplo, desenvolveu ao longo de anos uma bonita e bem nomeada *Declaração de Direitos e Responsabilidades para Empregados e Consumidores*. Os dois primeiros artigos esclarecem o objetivo da RHD de criar um ambiente seguro e administrar construtivamente conflitos e raiva. (Artigos posteriores tratam de temas relacionados com autogestão.) É mantida a premissa de que o conflito é inevitável, mas comportamentos hostis, não:

> *Esta empresa escolheu operar com vários pressupostos básicos. Um deles é o reconhecimento de que há diversas formas "corretas" ou caminhos que podemos usar para tomar decisões, e por isso não há uma "verdade" ou uma realidade "absoluta". Em determinada situação, cada pessoa tem uma leitura da realidade e sua própria perspectiva sobre a forma mais efetiva de fazer as coisas. Este pressuposto nos permite reconhecer que os conflitos são inevitáveis e que as pessoas irão divergir nos processos de trabalho. Enquanto conflitos e diferenças (ou divergências) são esperados, manifestações explosivas ou hostis de raiva não são aceitáveis na RHD.*
>
> *Como membro da comunidade RHD, é importante ser capaz de duas coisas:*
>
> *a) Separar-se da nossa própria necessidade de "estar certo", para ouvir e respeitar as realidades e perspectivas dos outros; e*
>
> *b) Diferenciar entre pensamentos (o que está se passando na sua cabeça) e comportamentos (o que você faz ou diz).*[83]

O documento explica detalhadamente cinco expressões inaceitáveis de hostilidade. A primeira – comportamento e discurso degradantes – é descrita nos seguintes termos:

> *Comportamentos e discursos degradantes envolvem qualquer ato verbal ou não verbal que alguém é submetido e que mina sua autoestima e implica que ele é um ser humano de menor valor. Tais comportamentos incluem apelidos, ridicularizações, sarcasmos ou outras ações que constrangem as pessoas, não ficando limitados a estas. Humilhar uma*

pessoa com atos físicos, tais como virar os olhos quando alguém está a falar, ou negar a importância de uma pessoa como membro da comunidade, também são comportamentos inaceitáveis. Qualquer pessoa que se depare com comportamentos hostis tem o direito e a responsabilidade de trazer o tema à superfície.[84]

Outras expressões de hostilidade – "mensagens negativas triangulares[85]", "ameaça de abandono", "desconfirmação da realidade de outras pessoas", e "intimidação/explosão" – são definidas da mesma forma.

As Organizações Verdes foram pioneiras na criação de culturas baseadas em valores que, de uma forma ou de outra, sempre incluem integridade, respeito e abertura. Os detalhes das regras básicas para as Organizações Teal elevam os valores compartilhados a um novo patamar. A RHD não está sozinha na criação de sua acurada Declaração de Direitos e Responsabilidades. A Morning Star possui documentos denominados Visão Organizacional, Princípios de Coleguismo e Declaração da Filosofia Geral do Negócio; a FAVI possui suas Fichas e a Holocracia a sua Constituição. Estes documentos proporcionam uma visão clara para ambientes de trabalho seguros e produtivos. Eles dão aos colaboradores um vocabulário para discutir relações de forma saudável, além de criar linhas que separam os comportamentos recomendáveis dos comportamentos inaceitáveis.

Práticas para cultivar discussões sobre valores e regras básicas

Naturalmente, é preciso mais do que um documento para dar vida a esses valores. Muitas organizações nesta pesquisa optaram por começar logo no início. Assim, como parte da integração dos novos recrutas, todos que entram são convidados a uma sessão de treinamento sobre os valores e as regras básicas da empresa, o que ajuda a criar referências e linguagens comuns em toda a organização.

As empresas descobriram que, além do treinamento inicial, há uma necessidade de dedicar tempo para discutir os valores e as regras básicas de forma a mantê-las vivas. Isso pode ser feito de diversas formas. Aqui estão alguns exemplos:

- Dia dos valores: muitas organizações realizam um dia anual dos valores de toda a empresa, em que todos são convidados, por meio de atividades divertidas e/ou introspectivas, para revisar o propósito, os valores e as regras básicas da organização e perguntar como eles, individualmente e dentro de suas equipes, os estão atendendo. Na RHD, por exemplo, o Dia dos valores é um evento importante, com muita diversão, canto e dança. As pessoas celebram e reafirmam seu compromisso com a extraordinária cultura da empresa.
- Reunião dos valores: a cada dois meses, todos os colegas da RHD são convidados a participar da reunião de implementação dos valores, onde as pessoas podem abordar problemas que encontraram em relação a valores no local de trabalho ou sugerir mudanças à Declaração de Direitos e Responsabilidades. A reunião tem bastante quórum. Bob Fishman, fundador da RHD, faz questão de estar sempre presente.
- Pesquisa anual: muitas organizações cultivam discussões sobre valores e regras básicas por meio de uma pesquisa anual. Na AES, por exemplo, uma força-tarefa de voluntários elaborava um novo conjunto de perguntas a cada ano e enviava para toda a organização. Cada unidade tinha a obrigação – esta era uma das regras básicas – de discutir o resultado da pesquisa, em qualquer formato que julgasse útil.

Espaços reflexivos

As sabedorias tradicionais insistem na necessidade de regularmente silenciar e refletir para aquietar a mente e deixar a verdade emergir de uma parte mais profunda de nós mesmos. Um número crescente de pessoas adota práticas contemplativas – meditação, oração, ioga, caminhada na natureza – e as integra ao cotidiano de suas vidas. Muitas organizações pesquisadas para este livro criaram uma sala silenciosa em algum lugar do escritório e outras estabeleceram aulas de meditação e ioga. Estas práticas abrem espaço para reflexão individual e atenção plena bem no meio dos dias ocupados. Algumas dão ainda um passo além: criaram momentos coletivos para a autorreflexão com práticas como coaching em grupo, supervisão de equipes, reflexões em grandes grupos e dias de silêncio.

Uma organização que pode nos mostrar, talvez melhor do que qualquer outra, como as práticas reflexivas podem ser integradas profundamente à vida cotidiana, é uma empresa alemã chamada Heiligenfeld. Em rápido crescimento, a companhia possui atualmente 630 funcionários distribuídos em quatro hospitais de saúde mental e reabilitação no centro da Alemanha. Trata-se de uma ideia do Dr. Joachim Galuska, médico e psicoterapeuta. Na década de 1980, ele sentiu a necessidade de abordagens mais holísticas para terapias em pacientes de hospitais mentais; queria adicionar abordagens espirituais e transpessoais à psicoterapia clássica. Nenhum dos hospitais existentes com os quais havia falado parecia aberto à sua visão. Em 1990, ele se deparou com Fritz Lang, empresário e proprietário de um hotel histórico, talvez um pouco desgastado, em Bad Kissingen. Juntos, eles decidiram transformar o hotel num pequeno hospital de saúde mental com 43 leitos que ofereceria uma abordagem holística à terapia. O sucesso foi esmagador, com clientes vindos de toda a Alemanha e outras partes da Europa. Vinte anos depois, Heiligenfeld tornou-se uma rede de hospitais com 600 leitos e que, provavelmente, ainda continuará a se expandir.

Dorothea Galuska, esposa de Joachim e também terapeuta, compartilhou comigo uma história impressionante a respeito de uma paciente tratada em Heiligenfeld:

> *Um dia, conheci uma nova paciente que havia sido previamente diagnosticada com psicose grave. A mulher de 55 anos sofria de depressão e ansiedade. Ela nunca havia trabalhado em sua vida e, há muito, sentia-se ansiosa demais para sair de casa. Na conversa, tive um pressentimento. A mulher poderia muito bem ser psicótica, mas ela parecia ter extraordinários poderes intuitivos. Poderia ser que ela estivesse ansiosa porque estava oprimida por esses poderes e não sabia o que fazer com eles? Meu palpite foi confirmado no final da sessão. Eu estava grávida no momento, e a mulher de repente me disse, do nada: "Que lindo menino! Que pena que ele ainda não se virou com a cabeça para baixo." Ela estava certa nas duas considerações, mas como poderia saber?*
>
> *Recomendei a ela que aprendesse a dominar seus poderes psíquicos. Ela se registrou num curso com uma professora de renome. Nós a ajudamos com a depressão no hospital, mas o treinamento provou ser*

chave para sua cura. Hoje ela está transformada. Tem uma ocupação próspera, em que oferece seus talentos ao mundo. O que costumava enfraquecê-la com ansiedade, agora lhe proporciona significado e renda.[86]

Nem todas as histórias de pacientes são assim tão notáveis, é claro, mas esta ilustra o propósito da Heiligenfeld – uma perspectiva holística sobre problemas de saúde mental que pode abrir vias de cura não disponíveis para conceitos mais estreitos de psicoterapia.

Heiligenfeld é um lugar extraordinário, e não apenas para pacientes; é também um local de trabalho incrivelmente vibrante, recebedor de uma gama notável de prêmios, entre eles o de "melhor lugar para se trabalhar" no setor de cuidados de saúde na Europa.

Reflexões em grandes grupos

Entre o grande número de práticas de gestão inovadoras que a Heiligenfeld introduziu ao longo dos anos, os funcionários muitas vezes creditam uma prática em particular por tornar a empresa um excelente local de trabalho. Toda manhã de terça-feira, 350 funcionários se reúnem por uma hora e 15 minutos para uma reflexão conjunta. (Idealmente, todos os funcionários participariam, mas alguns colegas precisam ficar com os pacientes; o número de participantes está também limitado, atualmente, pelo tamanho da maior sala de reuniões disponível nas instalações.)[87]

A cada semana, um novo tópico relevante para o momento e propício à autorreflexão é colocado na agenda. Reuniões recentes refletiram sobre temas tão diversos quanto resolução de conflitos, lidar com fracassos, valores da empresa, comunicação interpessoal, burocracia, inovações de TI, gerenciamento de riscos, saúde pessoal e atenção plena (*mindfulness*).

A reunião sempre começa com uma breve apresentação para contextualizar a importância do assunto. Mas a parte central acontece em pequenos grupos envolvidos na autorreflexão. Tomemos o exemplo do tópico "lidar com o fracasso" para ilustrar como este evento se desenrola na Heiligenfeld. A breve apresentação em plenária insere formas de lidar altivamente com o fracasso – como as novas possibilidades que se abrem quando deixamos de ser julgadores de nossas falhas; e como é possível, a partir de um lugar superior de consciência,

ver o fracasso como um convite da vida para expandir nossas habilidades e nossa consciência, e crescer mais na direção de quem somos.

Após esta breve introdução, as pessoas deslocam suas cadeiras para criar grupos de seis a dez pessoas. Nos grupos, elas são convidadas a refletir sobre o tópico – como lidam com o fracasso em suas vidas, no trabalho e em casa, individual e coletivamente. Cada grupo elege um facilitador que garante algumas regras básicas para criar um espaço seguro para explorar, ser autêntico e vulnerável. Nos limites do pequeno grupo, com a ajuda da escuta dos colegas, as pessoas se arriscam a mergulhar mais profundamente e obter novas ideias sobre si mesmas e sobre os outros. Num dado momento, um microfone circula pela sala e as pessoas que se sentem predispostas compartilham o que surgiu para elas na discussão. Não há resultados previsíveis para essas reuniões, nem expectativa de um produto final; todos saem do encontro com seu próprio aprendizado pessoal. Muitas vezes, emergem ideias coletivas, bem como decisões e iniciativas que são cumpridas quando as pessoas voltam ao trabalho.

É uma prática demorada, com certeza – 75 minutos a cada semana para mais da metade da empresa. Mas as pessoas na Heiligenfeld dizem que os benefícios superam de longe os custos. Essas reuniões em grandes grupos são como um programa de treinamento com anabolizante para toda a empresa; a organização inteira cresce, um tópico após o outro, semana após semana (a empresa está prestes a mudar para um ritmo quinzenal – parece que, simplesmente, não existem mais tantos tópicos interessantes).

A experiência em conjunto também promove o senso de comunidade e uma linguagem comum, muito além do que pode ser alcançado por qualquer outra prática que eu conheça. Os colegas são expostos repetidamente, todas as semanas, a um espaço protegido por regras básicas que os convidam a serem verdadeiramente eles mesmos. Eles aprendem a verem uns aos outros à luz de sua profunda humanidade, na beleza de seus pontos fortes e vulnerabilidades. A confiança, a empatia e a compaixão que se acumulam nas reuniões se expandem para além dos limites daquela sala. Esses sentimentos começam a permear toda a organização. Para ganhar risadas na sala, um funcionário da Heiligenfeld levantou-se no final de um desses encontros de terça-feira e disse: “Sabem de uma coisa? Eu gostaria de ter mais Heiligenfeld em casa também!”

Supervisão de equipes

Trabalhar em equipes, que é o que a maioria faz nas organizações autogeridas, invariavelmente levanta tensões. Encontramos colegas com diferentes estilos, preferências e sistemas de crenças. Podemos escolher, como a maioria das organizações faz, varrer essas tensões para debaixo do tapete. Ou ter a coragem de enfrentá-las para crescer de forma individual e coletiva. A Heiligenfeld desenvolveu uma prática simples de supervisão de equipe. A empresa trabalha com quatro coaches externos, cada qual com sua especialidade (relacionamentos, desenvolvimento organizacional, sistemas de pensamento, liderança). Há uma série de horários disponíveis todos os meses com os treinadores, nos quais as equipes podem se inscrever. A recomendação é de que cada equipe realize pelo menos uma sessão por ano; mas, em média, as equipes acabam fazendo entre duas a quatro sessões. Na discussão, com a ajuda do supervisor externo, os colegas podem explorar o que uma tensão revela sobre eles mesmos e como podem crescer para resolvê-la.

Coaching entre pares

A supervisão da equipe ajuda a lidar com um problema que afeta todo o grupo. O coaching de pares usa o poder de time para ajudar um membro específico da equipe a trabalhar por uma questão individual. Na Buurtzorg, todos os enfermeiros são treinados em “Intervisie”, uma técnica de coaching entre pares que se originou na Holanda. Um enfermeiro que enfrenta certa questão pode pedir aos colegas da equipe para ajudar a resolver isso numa sessão de treinamento em grupo. “Como lidar com um cliente que se recusa a tomar medicamentos que salvariam sua vida? Como convencer um paciente idoso a aceitar a ajuda de seus filhos? Como dizer não aos clientes para se protegerem da estafa?” Muitas vezes, quando um enfermeiro luta com um desses assuntos, é porque a questão traz um problema pessoal mais amplo, na qual ele não trabalhou. Nestes casos, uma sessão de coaching de pares pode ajudar. Algumas equipes da Buurtzorg dedicam uma hora para coaching de pares todo mês; outras equipes são convocadas apenas quando um membro o solicita.

“Intervisie”, o processo usado na Buurtzorg, segue um formato rigoroso e regras básicas para evitar que o grupo use demasiadamente conselhos triviais,

advertências ou reafirmações. Durante a maior parte do processo, os membros da equipe podem fazer apenas perguntas abertas; eles se tornam parceiros no mistério do problema com que a pessoa está lidando. É criado um espaço seguro que convida a escuta profunda, a autenticidade e a vulnerabilidade – ingredientes necessários para a verdade interna emergir. O objetivo é que o enfermeiro veja o problema sob uma nova luz e descubra suas próprias soluções. É, ao mesmo tempo, um processo simples e belo. Estar respeitosa e compassivamente "guardado" por um grupo é, para muitas pessoas, uma experiência nova e inesquecível.[88]

Coaching individual

Oferecer coaching individual em determinados estágios das carreiras das pessoas tornou-se hoje prática padrão em muitas organizações. Na maioria das vezes, é algo reservado para líderes seniores ou potenciais em ascensão, ou ainda, aqueles com desempenho abaixo do esperado que estão quase saindo. Não é de surpreender que as Organizações *Teal* expandam o coaching para todos os colegas, qualquer que seja seu papel na organização. O programa de coaching da RHD vai um passo adiante: oferece dez sessões de aconselhamento gratuitas para funcionários e/ou suas famílias todo ano. Ninguém da organização precisa ser informado sobre o tema do coaching e o assunto não deve ser obrigatoriamente um tópico profissional. O programa baseia-se na confiança de que, se um empregado procura apoio de um coach externo, o assunto deve ser importante o suficiente para valer o dinheiro que a empresa paga.

Silêncio

Se quisermos ouvir a sabedoria e a verdade de nossas almas, precisamos encontrar momentos para diminuir a velocidade e honrar o silêncio no meio do barulho e do zumbido dos locais de trabalho. Na Sounds True, um sino toca todos os dias às oito e meia da manhã. Os funcionários podem participar de uma meditação em grupo de 15 minutos ou permanecerem simplesmente sentados em silêncio em suas mesas por esse mesmo intervalo de tempo. Na Heiligenfeld, todos os novos empregados – terapeutas e pessoal de limpeza, igualmente – são ensinados a meditar como parte de seu processo de integração. Os pacientes com problemas de saúde mental são convidados a aprender a meditar também. Existem

várias sessões fixas de meditação em grupo a cada semana: algumas apenas para funcionários, outras em que os pacientes também são convidados a participar.

O silêncio na comunidade é temido pela mesma razão que faz essa prática tão poderosa: sem palavras para preencher os espaços, criamos uma abertura para as vozes mais profundas emergirem.

Quatro vezes ao ano, a Heiligenfeld organiza um "dia de *mindfulness*" – um dia em que os pacientes e a equipe passam em silêncio. Os pacientes são convidados a permanecerem completamente calados (eles usam uma etiqueta com a palavra "silêncio" para lembrarem-se uns aos outros), enquanto a equipe fala apenas quando necessário, em sussurros (o pessoal usa uma etiqueta com a palavra "*mindfulness*"). Não há sessões de psicoterapia nesse dia. Em vez disso, outras formas de terapia acontecem – caminhadas na floresta, pintura ou atividades criativas, por exemplo. As sessões informativas ajudam os pacientes a se prepararem para esse dia e há "lugares de conversação de emergência" para pacientes que se sentem sobrecarregados com o silêncio. "A maioria dos pacientes ama a experiência e muitos nos pedem para organizar isso com mais frequência", conta Dorothea Galuska. "Aproximadamente um terço dos pacientes são confrontados com algumas das suas sombras e acham a experiência difícil. 'Se o silêncio foi difícil para você, você teve sorte', eu digo a eles. 'As pessoas que gostaram tiveram um bom dia. Mas você agora tem um excelente material para terapia'." Também é um dia que os funcionários anseiam. Colaborar em silêncio traz uma qualidade especial aos relacionamentos entre colegas. Isso requer um novo nível de atenção plena, ouvindo não o que os colegas dizem, mas a sua presença, as emoções e intenções.

Storytelling (contação de histórias)

Nas organizações de autogestão, assim como nas hierárquicas, confiança é o tempero secreto da produtividade e da colaboração prazerosa. Mas é difícil para ela desabrochar quando todos estão se escondendo, até certo grau, atrás de uma máscara profissional. Nós não perdemos apenas produtividade; num nível mais profundo, nossa humanidade se sente traída pelas relações superficiais que temos quando não nos engajamos com os outros num nível realmente importante.

Se o que queremos são locais de trabalho de confiança, se esperamos relações profundas, ricas e significativas, temos que revelar mais de quem somos. Tornou-se moda em muitas empresas, quando equipes não colaboram bem, recorrer a espaços para ampliar os relacionamentos em equipe. Jogar boliche juntos pode ser uma pausa divertida do trabalho, mas essas atividades são geralmente "mais do mesmo": elas se mantêm na superfície e verdadeiramente não promovem confiança ou senso de comunidade em nenhum nível mais profundo. Esses eventos não possuem o elemento essencial que usamos para construir comunidade e criar narrativas compartilhadas desde o início dos tempos: a prática de contar histórias. Perdemos o rastro do poder das histórias para nos unir e, no processo, deixamos as relações comunitárias diminuírem e corroerem. Precisamos recuperar o poder da narração de histórias, como o escritor Parker Palmer nos diz:

> *Quanto mais você sabe sobre a trajetória de outra pessoa, menor a possibilidade de se desconfiar ou de não gostar dela. Quer saber como criar confiança relacional? Aprenda mais sobre cada um. Aprenda com perguntas simples que podem ser inseridas nos afazeres do trabalho, criando locais de trabalho que não só empregam pessoas, mas honram a alma no processo.*
>
> *Assim é como se entrelaça um tecido de relações comunitárias que tem resiliência em tempos de crise e criatividade em momentos de necessidade. É um tecido que deve ser trançado antes que a necessidade ou a crise chegue, quando será tarde demais para que a comunidade possa emergir no estresse do momento. Então, vamos nos certificar, por meio da nossa linguagem e da nossa prática, de que estamos construindo comunidades colegiadas em torno de pessoas, assim como de tarefas, em torno de almas, assim como de funções.*[89]

Não surpreendentemente, o Center for Courage & Renewal (CC&R) de Parker Palmer explorou como integrar a prática de storytelling na vida organizacional. O centro sem fins lucrativos cria retiros para ajudar os professores, médicos, clérigos e líderes empresariais a se reconectarem com sua vocação e unificarem *papéis e alma*.[90] É uma pequena organização – cerca de dez funcionários apoiando uma rede de 200 facilitadores treinados já que realizaram retiros para mais de 40 mil professores e outros profissionais nos últimos dez anos.

O centro usa práticas simples para estimular a “contação” de histórias na vida de uma organização. Por exemplo, em um retiro de colaboradores, uma pergunta pode encontrar seu caminho dentro do programa em que todos recebem dois ou três minutos para responder (mas são livres para optar não compartilhar). “Conte-nos sobre uma figura mais velha que tem sido importante em sua vida. Conte-nos sobre o primeiro salário que você ganhou.” A prática é bastante simples e, no entanto, permite que as pessoas se abram e dividam com os colegas um momento decisivo que os tenha moldado em sua jornada para sua individualidade.

Um retiro entre colaboradores é uma ocasião natural para storytelling. O recrutamento de um novo colega é outro exemplo. A CC&R recebe novos colaboradores numa reunião especial. Cada membro da equipe existente traz um objeto que simboliza um desejo para o novo colega. Os membros do grupo então apresentam o objeto e compartilham seu desejo com a pessoa nova. A prática é uma forma maravilhosa de celebrar o recém-chegado e fazê-lo sentir-se bem-vindo. Mas, em muitos aspectos, serve tanto aos membros da equipe existente quanto ao recém-chegado, já que eles também se conhecem num nível mais profundo. Cada desejo é uma história que revela o que aquele contador aprecia no local de trabalho e em seus relacionamentos com os colegas.

Existe uma prática similar na CC&R para quando uma pessoa sai da organização. É costume que os membros da equipe se reúnam para uma refeição com o colega de partida. Todo mundo vem preparado com uma história pessoal sobre o tempo dessa pessoa na organização. Naturalmente, as histórias têm a intenção de celebrar aquele que está saindo. Mas, de novo, elas revelam muito sobre o seu contador – o que lhe agrada em outras pessoas, o que o toca, o que ele aprecia nos relacionamentos no trabalho.

ESBZ, a escola em Berlim, tem uma credibilidade extraordinária e uma prática de formação de comunidade baseada em narrativas: a “reunião de homenagem”. Toda sexta-feira à tarde, a escola inteira – estudantes, professores e funcionários – se reúne por uma hora num grande salão. Eles sempre começam cantando uma música para se estabelecerem como um grupo. Todo o resto do tempo em que ficam juntos é improvisado. Há um microfone ligado no palco e uma regra simples: estamos aqui para elogiar e agradecer uns aos outros. Nos 50 minutos decorrentes, estudantes e professores que se sentem chamados a fazê-lo sobem ao palco, pegam o microfone e elogiam ou agradecem a outro aluno ou

professor por algo que fizeram ou disseram durante a semana; então, voltam a se sentar e outra pessoa sobe ao palco. Quem pega o microfone compartilha o que é, fundamentalmente, uma pequena história que revela algo sobre as duas pessoas – o contador e a pessoa que é elogiada ou reconhecida – em suas lutas e em suas glórias.

Relacionamentos nos transformam, nos revelam, evocam mais de nós mesmos. Apenas quando estamos com outros, os nossos talentos se tornam visíveis, até mesmo para nós mesmos.

M. Wheatley & M. Kellner-Rogers

A construção de histórias elimina barreiras entre estudantes e professores. É intrínseco à condição humana sentir-se, em algum momento, para baixo, confuso ou paralisado e precisar de ajuda. E todos nós temos o dom da empatia, de encontrar maneiras de oferecer apoio, conforto e amizade. É preciso coragem para se levantar e elogiar os outros publicamente, mas na escola isso se tornou uma prática padrão. Os estudantes não se esquivam de histórias que são engraçadas, tocantes e sinceras. Alunos e docentes acreditam que esta sessão semanal é uma prática determinante para o extraordinário espírito de aprendizagem, colaboração e maturidade da escola.

A Ozvision, empresa japonesa de Internet com 40 colaboradores que experimentou um bom negócio com abordagens de gerenciamento inovadoras, tem duas práticas interessantes envolvendo storytelling. Todas as manhãs, as pessoas se reúnem com suas equipes para uma reunião rápida chamada "bom ou novo", uma espécie de check-in para o dia. Dentro de cada grupo, uma boneca é passada de um para outro, como se fosse um bastão da fala, e quem tem a boneca em mãos pode compartilhar qualquer coisa *nova* (notícias de algo em que estão trabalhando, de algo relevante que tenham lido no jornal enquanto iam ao trabalho ou mesmo de suas vidas privadas) ou alguma coisa de *bom*, simplesmente uma história emocionante que eles queiram que seus colegas conheçam, relacionados ao trabalho ou não. É uma prática perfeita que inicia o dia com um momento breve e alegre, uma espécie de ritual que diz: "Reconhecemos que estamos todos aqui como colegas e seres humanos."

A segunda prática de *storytelling* da Ozvision tem como objetivo fomentar um

espírito de gratidão na organização. Cada funcionário pode usufruir um dia extra de férias por ano, chamado de "dia de agradecimento". O funcionário recebe 200 dólares em dinheiro dos fundos da empresa, que ele pode gastar da forma como quiser para agradecer alguém especial durante aquele dia. Pode ser um colega, mas também um de seus pais, uma amiga, um vizinho ou, até mesmo, uma professora de escola há tempos perdida, mas não esquecida. A única regra é que, quando voltar ao trabalho, ele deve compartilhar a história sobre o que deu, para quem ofereceu e como o presente foi recebido. Imagine como é trabalhar na Ozvision. A empresa tem 40 colaboradores, então, em média, os colegas ouvem três a quatro histórias como essas todos os meses. Muitas vezes, histórias profundamente pessoais nas quais os colegas estão dispostos a compartilhar três momentos significativos em suas vidas – quando a semente de gratidão foi plantada, o que eles fizeram para agradecer a pessoa e como o presente e o "obrigado" foram recebidos.

Storytelling nem sempre depende apenas de palavras, como veremos nos dois rituais da Sounds True aqui ilustrados. Há cinco anos, uma funcionária assumiu a organização de um *Salão de Arte* na sexta-feira à tarde. Todos foram convidados a compartilhar alguma paixão artística com seus companheiros. As paredes do escritório ficaram cheias de fotografias e pinturas. Um pequeno palco foi erguido para que as pessoas se apresentassem. Alguns escolheram cantar (músicas compostas sobre a vida na empresa foram hits particulares), outros fizeram malabarismo ou dançaram tango. As pessoas se divertiram tanto que o salão se transformou num evento anual. Tami Simon, a fundadora da empresa, não estava envolvida na criação do primeiro salão, mas percebeu que ele se tornou um elemento importante na cultura da empresa:

> *Eu percebi que esses eventos estão dizendo às pessoas: "Você pode ser uma pessoa inteira. Este pedaço de você pode não ser adequado como parte do seu trabalho todos os dias. [...] Contudo, o fato de você fazer malabarismo com cinco bolas é realmente legal. E, numa tarde de sexta-feira, queremos nos sentar para tomar uma taça de vinho e assistir a você fazendo isso, apreciando esse seu lado." Isso, eu acho, é o que faz com que as pessoas sintam [que] a integralidade que elas possuem é realmente bem-vinda. Porque nós desejamos isso, nós queremos ver isso.*[91]

Outro ritual na Sounds True é o *Dia do Pijama*. Por razões agora parcialmente esquecidas, alguém sugeriu que eles comemorassem a primavera de um modo especial: todos que quisessem se juntar poderiam participar de um café da manhã no escritório... vestidos de pijama. Os que compareceram se divertiram tanto que decidiram ficar trabalhando de pijama até o fim do dia. Desde então, o evento ocorre todos os anos. Agora, 90% dos empregados vão de pijama e um prêmio é dado para a melhor roupa. (Este ano, um conjunto de pijamas combinando dono e cachorro dividiu o prêmio com um homem que usava bobs em seus cabelos com uma "coisa curta e acetinada", eles não me explicaram muito sobre isso.) Tornou-se um evento pelo qual as pessoas anseiam e se preparam com antecedência. A seu próprio e peculiar modo, o *Dia do Pijama* é um evento de *storytelling* – cada pijama é uma história da qual se espera revelar algo sobre a pessoa que o está vestindo: "O que fez você escolher essa roupa?" Manter uma máscara profissional no trabalho é decididamente mais difícil quando todos se divertem com uma roupa de dormir engraçada.

Eu acho interessante que nem o *Salão de Arte* nem o *Dia do Pijama* tenham sido introduzidos por alguém com a função de recursos humanos ou pelo CEO. Numa atmosfera em que as pessoas se sentem seguras o suficiente para serem elas mesmas, parece que rituais como esses emergem espontaneamente, porque nós todos temos um desejo, bem no fundo, de sermos ouvidos e vistos em toda nossa humanidade – o engraçado e o excêntrico, bem como o sério e o responsável – e de criarmos conexões humanas a partir de todos esses lugares.

Reuniões

Reuniões podem realçar o melhor e o pior da natureza humana. No melhor dos cenários, elas podem ser ocasiões em que a presença de outras pessoas nos ajuda a escutar nossa autenticidade e a expressar o que realmente nos importa (o que Parker Palmer chama de "ouvir cada um durante a fala"). Infelizmente, com mais frequência, reuniões em empresas se tornam espaços para os egos atuarem, o que faz com que as almas se escondam. Ninguém gosta de perder uma discussão em público ou de ver o seu ponto de vista rejeitado numa reunião com colegas. Para se sentir seguras, algumas pessoas buscam dominar os procedimentos e outras se abstêm.

Organizações autogeridas têm muito menos reuniões, como discutimos nos

capítulos anteriores, e a ausência de um chefe tira alguns dos medos de dentro da sala. No entanto, um grupo de colegas pode “assustar a alma” do mesmo modo. Por essa razão, quase todas as organizações pesquisadas para este livro instituíram práticas específicas de reuniões, para ajudar os participantes a controlarem seus egos e interagirem uns com os outros a partir da integralidade. Algumas são bem simples, enquanto outras muito mais elaboradas. Na Sounds True, toda reunião começa com um minuto de silêncio (se você desconsiderar o barulho eventual de um cachorro se enrolando debaixo da mesa) para ajudar as pessoas a se ancorarem ao momento. Muitas das empresas nesta pesquisa começam reuniões com uma rodada de check-in e terminam com uma rodada de check-out. No check-in, os participantes são convidados a compartilhar como eles se sentem no momento em que a reunião é iniciada. A prática faz com que escutem o seu interior, reconectem-se com seus corpos e sensações e criem a capacidade de ter consciência do momento. Nomear uma emoção é, muitas vezes, o suficiente para deixá-la para trás e não a levar para a reunião. Isso permite que os participantes saibam como cada um está. Quando necessário, essa prática também ajuda a limpar a atmosfera. Um participante pode dizer, por exemplo: “Estou me sentindo tenso, porque ainda estou confuso com a sua reação, Peter, ao meu e-mail. Acho que precisamos conversar sobre isto depois desta reunião.” A rodada de check-out, ao final, permite a tomada de consciência das emoções não expressadas na sala – gratidão, entusiasmo, ambição, frustração ou preocupações que a reunião trouxe. A prática encoraja uma cultura de feedbacks diretos e de sinceridade sobre a qualidade das interações da equipe.

No Center for Courage & Renewal , as reuniões são abertas com uma breve leitura preparada por uma pessoa. Depois de um momento de silêncio, os participantes partilham as reflexões mobilizadas pela leitura (ninguém é obrigado a falar e as falas não são realizadas em sequência ao redor da mesa, o que também pode ser uma forma sutil de “assustar a alma”). As reuniões sempre são concluídas com um momento de silêncio e um tempo para reflexões de fechamento.

A FAVI, por muitos anos, tinha o costume de iniciar as reuniões com todos os participantes compartilhando uma pequena história de alguém que tenham agradecido ou parabenizado recentemente. O costume tinha um efeito maravilhoso sobre a reunião: gerava um espírito de possibilidades, gratidão, celebração e de

acreditar nas virtudes e talentos das outras pessoas. Focalizar nos outros e em suas realizações também pode auxiliar as pessoas a mudarem sua preocupação de objetivos egocêntricos com que possam ter entrado na reunião (“Preciso sair da reunião com X”) e a se reconectarem com as necessidades mais amplas da organização. Depois de alguns anos, essa prática começou a parecer formal para as pessoas da FAVI e foi abandonada. Eventualmente, ela pode reaparecer, talvez em outro formato; essas práticas devem ser sentidas como revigorantes e significativas, não formais e sérias.

A FAVI tem conservado uma prática de reuniões bastante interessante. Todos os encontros que vão acontecer estão listados na intranet, de forma que qualquer pessoa possa se convidar para participar, a fim de compartilhar suas preocupações e ideias. Assim, todo mundo pode saber o que está acontecendo na empresa, o que faz com que ninguém se sinta excluído.

A Heiligenfeld usa uma combinação das práticas anteriores e adiciona um toque a mais. Toda reunião começa de uma das três maneiras seguintes: um minuto de silêncio, um minuto de silêncio e uma leitura, ou um minuto de silêncio e uma piada. A reunião continua com uma pergunta ritual: “Quem vai tocar o sino hoje?” O voluntário toma posse de um par de sinos de *tingsha*, dois pequenos címbalos de mão que podem fazer um som bonito e cristalino. Sempre que a pessoa sente que as regras básicas não estão sendo respeitadas ou que a reunião está servindo a egos mais que ao propósito, ela pode tocar os sinos. A determinação é que ninguém pode falar até o último som dos címbalos ter morrido – o que leva um tempo surpreendentemente longo. Durante o silêncio, os participantes devem refletir sobre a pergunta: “Estou à serviço do tópico que estamos discutindo e da organização?” Os colegas agora estão tão habituados com esta prática que o simples fato de estender a mão aos címbalos é tudo de que precisa para retomar o caminho da reunião. (Refletindo sobre esta prática, percebi que, em muitas reuniões executivas de corporações tradicionais que fui convidado a participar ao longo dos anos, as pessoas estavam falando *somente* a partir de seu ego. Se tivessem usado esse costume, o único som na sala teria vindo dos sinos de *tingsha*!)

O silêncio, uma leitura, check-in e check-out, apreciação, convites abertos, címbalos à mão – essas são pequenas práticas para manter egos sob controle e tornar reuniões mais produtivas. Nas reuniões que prometem ser especialmente

delicadas, um facilitador externo pode ser chamado para se juntar ao grupo. A RHD tem um grupo de facilitadores centrais, ao qual as unidades sempre podem recorrer; as equipes da Buurtzorg podem chamar seu coach regional; e a escola em Berlim tem uma parceria com facilitadores externos que podem ser convocados quando necessário pelas miniescolas ou o conselho estudantil.

Algumas organizações dão um passo além: para certas reuniões, elas adotam práticas formais de tomada de decisões (veja página 67 para um exemplo da Buurtzorg e página 117 para um exemplo da Holocracia). Esses mecanismos garantem que a voz de todos seja ouvida e que ninguém possa dominar os procedimentos. Decisões práticas e viáveis podem ser tomadas de forma rápida e eficiente, até mesmo para assuntos delicados e complexos, reduzindo a ameaça de discussões sem fim na busca por consenso. A Holocracia, em particular, refinou essas práticas a um grau maravilhoso. Como benefício secundário, observa Brian Robertson, as reuniões se tornaram ambientes poderosos para o crescimento pessoal.

> *Na Holocracia, todas as estruturas de reunião são desenhadas a fim de iluminar nossas questões, projeções e ego [...] simplesmente para tornar tudo isso visível, claro e transparente; não para julgá-los, mas para deixá-los dissolver naturalmente.*
>
> *Isso também é uma das coisas difíceis da Holocracia. Minha experiência diz que: as pessoas amam a Holocracia quando impede que questões de outra pessoa, seu ego, suas frustrações, seus medos interfiram e dominem a organização, e que tirem do trilho o processo natural de trabalhar juntos para um propósito. Todo mundo ama a Holocracia quando impede esse processo para outra pessoa, mas a odeia quando acontece com eles mesmos [Robertson ri], e isso com certeza é minha experiência de viver nela. [...] Ela segura um espelho para mim e põe luz nos meus próprios apegos, às minhas próprias questões.*[92]

Uma vez que os mecanismos de discussão e tomada de decisões impedem as pessoas de introduzir suas "questões" particulares na reunião, também as ajudam a se tornarem conscientes do quão frequente essas questões surgem nesse ambiente.

Gestão de conflitos

Na maioria das organizações, temos muitos conflitos desencadeados pelo ego e poucos provocados pela alma. As reivindicações da alma podem ser exigentes: se optamos por ouvi-la, muitas vezes achamos que ela nos pede para falar alguma verdade que os outros talvez não gostassem de ouvir. No fundo, algo em nós dói quando reconhecemos como as organizações que trabalhamos prejudicam nosso planeta; como as escolas em que ensinamos estragam as crianças; como hospitais e casas de idosos objetificam pacientes e pessoas anciãs; como as fazendas que nos alimentam maltratam os animais e a terra. Para promover o melhor das organizações, precisamos arriscar falar a verdade da nossa alma e aprender a atravessar os conflitos que isso venha a ocasionar.

A alma também nos pede para falar sobre assuntos mais cotidianos, quando nossa individualidade está em jogo. É fácil, nos relacionamentos com os colegas, nos prendermos aos nossos desejos de agradar ou de impressionar, de ser apreciado ou dominar. Nós facilmente os invadimos ou nos deixamos invadir por eles. Nossa alma conhece o limite e, às vezes, nos diz que precisamos de conflitos para colocá-los no lugar certo. Sem conflitos, podemos ser excessivamente acomodados ou superprotetores e, em ambos os casos, deixamos de ser verdadeiros com nós mesmos ao interagir com os colegas.

Esta pesquisa revelou três tipos de práticas que as Organizações *Teal* podem implementar para nos ajudar a construir e a lidar com os conflitos necessários no local de trabalho. A primeira técnica em torno do gerenciamento de conflitos contribui para que as pessoas tragam as tensões à tona. Pode ser difícil para alguém enfrentar um colega e dizer “precisamos conversar”. Algumas organizações criaram espaços que auxiliam os seus colaboradores a enfrentarem conflitos persistentes. Aqui estão alguns exemplos:

- Na ESBZ, a escola em Berlim, toda classe se junta em um determinado horário semanalmente para discutir e enfrentar tensões no grupo. O encontro é facilitado por um estudante que aplica um número de regras básicas que mantém a discussão sadia.
- Na Heiligenfeld, uma vez ao ano os colegas em cada equipe avaliam a qualidade das suas interações com os demais. O resultado é um “mapa de calor” de toda a empresa, que revela quais equipes deveriam ter uma conversa para melhorar sua colaboração.

- A RHD realiza bimestralmente a “reunião de ‘ismos’ no local de trabalho”. Qualquer pessoa que acha que a organização deve prestar atenção a uma forma específica ou a uma ocorrência de racismo, sexismo ou qualquer outro “ismo” pode se juntar à reunião. Obviamente, um flagrante de ato de racismo deve ser confrontado imediatamente no local. A reunião é para as formas mais sutis de “ismos”. Mas, e se você perceber que a companhia como um todo tende a contratar desproporcionalmente mais brancos do que negros, ou que as mulheres geralmente não assumem determinadas posições? Não há nenhum grupo específico para afrontar; todos são convocados para encontrar uma solução. A “reunião de ‘ismos’” dá tempo e espaço para a introspecção: onde escorregamos em nossos preconceitos coletivos e inconscientes? O que devemos fazer sobre isso?

Discutimos o segundo tipo de prática no capítulo anterior, explicando um processo de resolução de conflitos bem definido e completo (vide página 110). Esse recurso é necessário em organizações autogeridas para que os colaboradores resolvam os problemas quando não há chefe para atuar como árbitro. Ter um processo claro que todos saibam como funciona também ajuda as pessoas a exporem seus problemas. É mais fácil chamar alguém para discutir um desentendimento quando sabemos que existe um caminho bem pavimentado que nos levará ilesos para o outro lado.

A comunidade é o lugar onde se pode lutar de forma graciosa.

M. Scott Peck

Contudo, mesmo isso pode não ser suficiente. A Morning Star diz que a prevenção de conflitos continua a ser a sua principal questão organizacional. Dar esse primeiro passo para enfrentar alguém é difícil. Algumas organizações, portanto, vão um pouco além e treinam os seus colaboradores em habilidades interpessoais para que possam lidar respeitosamente com os conflitos. Na ESBZ, todos os professores são instruídos em comunicação não-violenta, assim como os alunos. Na Sounds True, todos os funcionários têm a oportunidade de aprender um processo simples, com apenas três passos, para conversas difíceis:

- Passo 1: Assim é como eu me sinto.
- Passo 2: Isto é o que eu preciso.
- Passo 3: Do que você precisa?

O processo se tornou tão chave em gerenciar as dinâmicas interpessoais na Sounds True, que as pessoas *precisam* se engajar com isso, conforme explica Tami Simon:

> *Quando apresentamos isso na empresa, tivemos um COO que me disse: "Eu não quero conversar com outras pessoas sobre como me sinto. Não foi por isso que você me contratou. Você me contratou para executar suas operações, Tami. Minha esposa tem tentado me fazer falar dos meus sentimentos por anos, sem sucesso. Agora eu entro no trabalho e você está tentando me fazer falar sobre meus sentimentos?" Eu disse a ele: "Nós não vamos poder avançar emocionalmente, juntos como um grupo, se não puder falar sobre seus sentimentos. Você deve se comprometer com este processo." Ele acabou deixando a empresa. As pessoas têm que ficar bem ao terem uma conversa sobre como se sentem e o que precisam, e também ouvindo o que a outra pessoa precisa.*[93]

A integralidade, às vezes, exige conflito. As organizações pesquisadas para este livro mostram que o conflito não precisa ser amargo. Certas práticas ajudam as pessoas a se sentirem seguras para levantar questões e, em seguida, se envolver em uma discussão, de maneira que respeitem a si e a individualidade dos outros.

Prédios e status

Podemos aprender muito sobre uma organização simplesmente olhando para o espaço do seu escritório. Churchill disse uma vez: "Nós moldamos nossos edifícios, e depois disso, eles nos moldam." Isso também é verdade para os espaços dos escritórios e das fábricas, que sutilmente moldam nosso pensamento e comportamento. Imagine a seguinte situação: você foi nomeado CEO de uma grande organização. Você herdou do seu antecessor um escritório executivo espaçoso, com painéis de mogno, o qual acessa por um elevador privado diretamente do seu estacionamento reservado. Outros, entretanto, trabalham em

cubículos abarrotados. A menos que você tenha nascido com uma infinita reserva de humildade, em algum momento o prestígio do trabalho se tornará parte de sua identidade. Provavelmente, de maneira inconsciente, você começará a racionalizar a disparidade de condições, adotando a ideia de que, de alguma forma, você merece este escritório. Em algum nível, você deve valer mais do que outros. As pessoas nem sempre gostam, mas você está certo em dar ordens quando necessário.

Agora, imagine que este escritório luxuoso nunca existiu, e que você, o CEO, simplesmente trabalha num cubículo só seu, próximo aos seus colegas. De que maneira isso iria mudar seus pensamentos, suas relações e seu estilo de liderança? Certamente o ajudaria a ser humilde e conectado, e a manter o seu ego sob controle.

As Organizações *Teal* desta pesquisa têm fundadores e CEOs formidáveis – é preciso uma liderança inspirada e corajosa para criar organizações que estão à frente de seu tempo. Quase todos decidiram deliberadamente abandonar os indicadores de status dentro e ao redor do escritório. Não há escritórios extravagantes nem estacionamentos reservados para executivos. O Bob Fishman da RHD fala sobre a perplexidade que isso causa quando alguém o visita pela primeira vez:

> *Quando as pessoas vêm para ver o CEO – eu – muitas vezes perguntam pela sala do diretor. "Na verdade", insiste o recepcionista, "não há uma sala do diretor. Ele se senta ali mesmo junto à janela. E quando quer um espaço de reunião privado, ele faz a reserva como todos os outros." Eu me acostumei com a piedade bem-intencionada, mas desnecessária dos visitantes. "Como você pode ficar sem o silêncio? A privacidade? Eu nunca poderia trabalhar desta maneira!"*[94]

Na FAVI, Jean-François Zobrist inverteu, maliciosamente, alguns símbolos de status para chamar a atenção para este ponto, ao promover a seguinte revolução: após uma remodelação, os banheiros mais bonitos da fábrica estão agora reservados aos clientes. Apenas um pouco menos luxuosos, mas ainda dignos de um hotel quatro estrelas, são os banheiros no chão de fábrica. Em comparação, os banheiros mais próximos dos escritórios dos engenheiros e executivos são apenas limpos e funcionais.

Claro, não são apenas símbolos de status que influenciam nosso pensamento e

comportamento. Os materiais e as características de design tipicamente usados em escritórios podem ser fáceis de limpar e manter, mas também são sem graça e sem alma. Eu não conheço nenhuma pessoa que decoraria seu lar para se parecer com os escritórios onde trabalhamos. A maioria dos locais de trabalho sinaliza insidiosamente que estamos num lugar em que, de alguma forma, fomos removidos da vida normal, e que fazem nos comportarmos de maneira diferente do que em outros ambientes. Será que precisa ser assim? Por que não nos esforçamos em criar escritórios que celebrem a vida, calorosos e cheios de textura, com objetos apreciados e sofás confortáveis? Os espaços onde trabalhamos poderiam nos dar um pouco de ajuda para trazer mais de nós mesmos ao escritório.

Várias organizações nesta pesquisa fizeram precisamente isso. A Sounds True não apenas convida cachorros para o escritório (veja página 142). A empresa também instalou uma cozinha com um fogão onde colegas podem preparar e compartilhar uma refeição durante o almoço. Desde tempos muito remotos, evocamos comunidade ao cozinhar e comer juntos. Tami Simon, fundadora da Sounds True, conta sobre o susto do arquiteto que foi convidado a planejar um fogão. “Empresas têm micro-ondas, não fogões”, ele disse. A ausência de cozinhas de verdade em nossas organizações é um forte indício de como pensamos sobre nossos locais de trabalho. São lugares transitórios e um tanto sem vida onde alugamos nosso trabalho por algumas horas, mas não são lugares em que investimos, da maneira que investimos em nossos lares.

Não precisa ser desta maneira. Na Buurtzorg, os enfermeiros são encorajados a decorar seus pequenos consultórios comunitários para torná-los seus – não há tentativa de uniformizar as centenas de consultórios espalhados em toda a Holanda. Na RHD, as unidades sempre decoram as residências e abrigos de forma apaixonada, fazendo-os servir como consultórios e residências para as pessoas que recebem. Novamente, não há diretrizes corporativas ou padrão comum.

Com a ajuda de pais e estudantes, a ESBZ, em Berlim, foi capaz de transformar um decrépito edifício pré-fabricado herdado da era comunista. As salas de aula são cheias de plantas, há bancos próximos às janelas, poltronas pelos cantos e tapetes pelo chão. Na FAVI, os operários decoraram o chão de fábrica com pôsteres, plantas e aquários. Cada equipe escolheu uma cor para repintar as máquinas em suas áreas de trabalho, a fim de que eles se sentissem

mais em casa. A FAVI ainda é uma fábrica barulhenta e engordurada, mas uma em que as pessoas vestiram o ambiente de trabalho com um pouco de sua identidade.

A natureza é uma grande curadora da alma. Quando estamos imersos nela, tendemos a diminuir a velocidade e a encontrar uma conexão mais profunda com nós mesmos e com o mundo que nos rodeia. Não é por acaso que os mosteiros das tradições orientais e ocidentais tenham procurado habitualmente o isolamento no meio da natureza, ou que as corporações de hoje busquem lugares fora do escritório, em meio a ambientes naturais, para estabelecer um intervalo dos afazeres. Pelo mesmo motivo, algumas das organizações aqui pesquisadas tentaram transformar a natureza no local de trabalho. Todas as quatro fábricas da Sun Hydraulics estão localizadas ao lado de um lago. Há grandes decks onde as pessoas podem trabalhar, se reunir, pensar ou comer com vista para a água. Eu tive mais de uma conversa no deck enquanto pesquisava para este livro, e não tenho dúvida de que a presença pacífica da natureza ajudou a levar o meu comparecimento e as discussões que tive a um nível mais profundo. A Sun Hydraulics também levou a natureza para o prédio. Existem milhares de plantas verdes penduradas em todo o seu teto, uma visão incomum em um ambiente de fábrica. A brincadeira na Sun é que a única pessoa com o cargo impresso em seu cartão de visita é o "gerente das plantas" – o funcionário de tempo integral responsável pelas plantas.

Quando a Sounds True estava planejando um novo prédio de escritórios, os arquitetos vieram mostrar o desenho aos funcionários. Uma mulher perguntou se as janelas poderiam ser abertas. Os arquitetos disseram que não: as janelas não abrem em edifícios corporativos porque isso interfere no controle centralizado de temperatura, e porque as que abrem são mais caras. Apesar do orçamento apertado, os arquitetos foram vencidos e os planos foram alterados. Numa esfera mais complexa, a questão das janelas abrirem ou não é reveladora no aspecto do relacionamento com a natureza e com nós mesmos no trabalho. Até que ponto levamos a loucura do controle quando nos isolamos até do alento de um ar fresco?

Preocupações sociais e com o meio ambiente

A natureza tem a capacidade de invocar a integralidade em nós. Isso também funciona na outra direção: quando nos sentimos inteiros, não podemos deixar de

sentir uma sensação de conexão com tudo o que nos rodeia. O dano que causamos ao meio ambiente se torna mais do que uma preocupação intelectual; sentimos a dor e a tristeza do sofrimento da natureza dentro de nós mesmos. O mesmo vale para as preocupações sociais: quando a gente vem de um ambiente de integralidade, nos sentimos obrigados a melhorar o nosso relacionamento falido com a vida em todas as suas formas.

Enquanto a natureza for vista como algo externo a nós mesmos, limítrofe, estrangeira, separada, ela estará perdida para nós e em nós.

Sir Crispin Tickell

As organizações nesta pesquisa ainda não atingiram o objetivo final de zero desperdício, zero toxicidade e zero impacto nos ecossistemas, mas muitas tomaram medidas significativas nessa direção. A AES, por exemplo, começou a plantar milhões de árvores na década de 1990 para compensar a pegada de carbono de suas usinas a carvão, num momento em que o aquecimento global ainda não era palco central.

Organizações *Teal* têm uma abordagem diferente para lidar com seu impacto ambiental e social, não tanto em relação ao *que* elas fazem, mas *como* fazem. Elas abordam o assunto por um ângulo diferente. Em vez de fazer a pergunta "quanto custará?", elas começam com um questionamento mais profundo e pessoal: "O que é o certo a ser feito?" Só então seguem para a questão: "Como podemos fazê-lo de uma maneira financeiramente aceitável?" Claro, nem tudo é possível, e contrapontos precisam ser feitos. Porém, a partir da perspectiva Evolutiva-*Teal*, tudo começa com a retidão interna. Aqui está como a AES se expressou quanto a isso em uma apresentação à Comissão de Valores Mobiliários dos EUA, quando ofereceu ações ao público:

> *Um elemento importante da AES é o seu compromisso com quatro grandes valores "compartilhados" [nota: um dos quais é a Responsabilidade Social, que desencadeou a decisão da AES de plantar árvores]. Se a empresa perceber um conflito entre esses valores e os lucros, ela tentará seguir os seus valores – mesmo que isso resulte em ganhos diminutos ou oportunidades perdidas. Além disso, a companhia procura aderir a esses valores não como um meio para alcançar o*

sucesso econômico, mas porque o seu engajamento é um objetivo valioso por si só.

Muitas vezes, o impacto de fazer a coisa certa do ponto de vista ambiental ou social não pode ser avaliado logo no início. Quanto isso realmente vai custar? Qual retorno, caso haja, isso pode gerar? Em muitos casos, a decisão envolve um voto de confiança. Uma organização que está especialmente familiarizada com essas questões é a Patagonia, empresa que cria roupas para atividades ao ar livre. Há muitos anos ela vem superando limites e se aventurando em territórios desconhecidos para reduzir sua pegada ambiental. Algumas vezes de maneiras que parecem sutis, outras verdadeiramente significativas, mas sempre envolvendo um risco para o resultado final. A seguir, um exemplo contado por Yvon Chouinard, fundador da Patagonia:

Em meados da década de 1990, decidimos mudar a embalagem da nossa roupa íntima térmica. Estávamos usando um papelão grosso e envolvente na parte de cima dentro de um saco plástico resistente de "ziploc". Para nos livrarmos dessa embalagem mais pesada para as roupas de baixo, decidimos abolir essa forma de empacotamento e pendurá-las como se fossem roupas normais. No caso das roupas íntimas feitas de material mais leve, nós simplesmente as enrolamos e colocamos um elástico em volta delas. Fomos alertados para nos prepararmos para uma queda de 30% nas vendas, porque concorríamos com empresas que possuíam embalagens muito competitivas. Um concorrente, por exemplo, oferecia seu produto dentro de uma lata lacrada adorável. Nós seguimos em frente porque era a coisa certa a ser feita. No primeiro ano, essa ação evitou que 12 toneladas de material fossem transportadas pelo mundo e, ao final, descartadas em aterros, além de promover uma economia de 150 mil dólares em embalagens desnecessárias.

Isso também nos proporcionou um aumento de 25% nas vendas de roupas íntimas térmicas. Como elas não estavam escondidas numa embalagem e deviam ser expostas como roupas normais, as pessoas podiam sentir o material e apreciar a qualidade. Além disso, como eram expostas do mesmo modo que as outras peças, fomos forçados a fazer nossas roupas íntimas parecerem roupas normais, a ponto de a maioria dos tops Capilene poderem agora ser usados como uma camiseta

normal, cumprindo nosso objetivo de fazer vestimentas que sejam multifuncionais.[95]

Olhando em perspectiva, Chouinard percebeu que, na história da Patagonia, mais vezes do que o esperado as apostas de risco mostraram-se lucrativas ao final. Surpreendentemente, na primavera de 1996 a Patagonia resolveu substituir o algodão cultivado de forma convencional por algodão orgânico – decisão com implicações insanamente rápidas e de amplo alcance na empresa. A matéria-prima custava três vezes mais e a linha de produção dos produtos à base de algodão foi reduzida de 91 para 66 modelos. Foi um risco louco. Mesmo assim, a Patagonia sentiu que não havia alternativa quando se tornou clara a extensão total do dano que a indústria de algodão estava causando no mundo: os campos de algodão, que cobriam apenas 3% das terras agrícolas do planeta, eram responsáveis por 10% do uso mundial de pesticidas e 25% do uso de inseticidas. Contra todas as expectativas, o programa de algodão orgânico da Patagonia tornou-se financeiramente benéfico. Mais do que isso, desde então a empresa convenceu outros atores da indústria do vestuário a seguirem o padrão.

Muitas sabedorias tradicionais afirmam que, quando agimos a partir de nossa mais profunda integridade e alinhamos esta ação ao que sentimos ser chamados a fazer, o universo conspira para nos oferecer suporte. Isto talvez explique por que as apostas da Patagonia frequentemente valem a pena. Quando agimos a partir do paradigma Realizador-Laranja, repetidas vezes tentamos não nos envolver pessoalmente em decisões difíceis; nos esforçamos para tirar nossa individualidade da linha de fogo, nos mantendo rigorosamente objetivos. Esperamos resolver as difíceis negociações que encaramos, quantificando cada aspecto que pode pesar em cenários futuros – e mergulhamos na decisão apenas quando os números nos mostram que os resultados irão superar os custos. Agir a partir de um lugar de plenitude pede mais do que um processo racional de tomada de decisão; nós precisamos aprender a combinar o poder da mente racional com a sabedoria da intuição e da integridade – e precisamos ousar e dar o salto.

Sabedorias tradicionais afirmam que, quando agimos a partir de profunda integridade, o universo conspira para nos apoiar.

Aliás, nenhuma das organizações pesquisadas para este livro desenvolveu

sistemas de contabilidade com várias linhas de resultado final – constatação que algumas pessoas podem achar surpreendente. Há uma escola de pensamento que sugere que precisamos de sistemas de contabilidade que controlem não apenas o lucro, mas também o impacto de uma empresa nas pessoas e no planeta. Afinal, de que outra forma os gestores poderiam fazer compensações entre esses elementos? Se o argumento parece razoável, então como é que nenhuma das Organizações *Teal* pioneiras utiliza sistemas de contabilidade com múltiplas linhas de resultado final? Acho que o seguinte raciocínio está em jogo: sistemas contábeis podem ajudar a superar a fixação sobre somente os lucros, mas o conceito ainda está enraizado no pensamento Realizador-Laranja, em que as decisões são orientadas apenas pelas compensações quantitativas, pesando custos e benefícios. De uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, nem tudo precisa ser qualificado para se mostrar uma conduta correta. É claro que existem informações valiosas a serem obtidas a partir da medição de como as ações de uma empresa impactam o meio ambiente e a sociedade (e, por essa razão, vários sistemas contábeis de apuração de lucro final podem muito bem se tornar uma forma padrão de reportar no futuro). Mas esses pioneiros parecem acreditar que, mais do que sistemas de contabilidade avançada, nós precisamos de integridade e integralidade para transcender a primazia do lucro e curar a nossa relação com o mundo.

Há uma segunda diferença na forma como as Organizações *Teal* abordam práticas ambientais e sociais, que decorre da autogestão. Como funcionários, podemos ter preocupações genuínas sobre o meio ambiente e as comunidades em que trabalhamos, mas nas organizações tradicionais, nossas preocupações raramente são traduzidas em ações corporativas. Muitas vezes, nos autocensuramos e, ainda mais frequentemente, deixamos de lutar por nossas preocupações, por medo de sermos taxados como sonhadores, ativistas ou encrenqueiros. Por essa razão, as iniciativas ambientais e sociais raramente borbulham dentro dessas organizaçãos; elas quase sempre vêm impostas de cima para baixo. Isto não é para diminuir o valor de metas ambientais corajosas estabelecidas nos últimos anos por CEOs de empresas como Walmart ou GE. Mas a verdade é que a grande maioria das pessoas nestas organizações – todos os gerentes e colaboradores da linha de frente – não se sente empoderada a agir em suas preocupações ambientais. Isto se transforma num grande custo para nós e para o mundo. Quando há sensação de insegurança para falarmos a nossa verdade,

calamos a nossa voz interior, perdemos a integridade pessoal e falhamos em pôr em marcha mudanças pelas quais o mundo está clamando.

Nas Organizações *Teal* o poder é descentralizado; portanto, iniciativas de ordem ambiental ou social podem ser criadas por pessoas apaixonadas por tais temas, reunindo forças a partir de qualquer lugar da organização. A iniciativa da AES em plantar milhões de árvores para neutralizar as emissões de carbono de suas plantas não foi uma ideia patrocinada pelo CEO ou por alguém na alta direção. Uma funcionária de uma planta localizada em Los Angeles foi quem deu impulso à proposta. De início, é claro que não havia orçamento para tais despesas; mas, utilizando-se do processo de aconselhamento, ela vendeu sua ideia para pessoas que entendeu que deveriam estar envolvidas, examinando com elas o volume de dinheiro que a companhia poderia investir nas árvores.

Outro belo exemplo vem da Patagonia. Quando a empresa mudou seu armazém de Ventura, Califórnia, para Reno, Nevada, muitos colaboradores decidiram se mudar também. Eles perceberam que Nevada tinham muitos campos inabitados e terras federais, mas pouquíssimos eram nomeados e protegidos legalmente. Quatro funcionários tomaram a iniciativa de elaborar um inventário de terras e decidiram quais áreas seriam mais facilmente qualificadas. Eles falaram com o dirigente e disseram: "Olhe, se você continuar pagando nossos salários e nos der uma mesa, acreditamos que teremos um projeto de lei de proteção ambiental dentro de alguns anos." Eles construíram uma grande coalizão, foram para Washington e pressionaram. Como resultado, 1,2 milhão de hectares de natureza selvagem foram protegidos, com um custo aproximado de apenas dez centavos de dólar por acre. Desde então, outras enormes áreas já foram incorporadas.

---

76 Brian Robertson. "Holacracy: Empowerment Built In", *Holacracy Blogs* (16 de janeiro de 2013). Disponível em: www.holacracy.org/blog

77 Um efeito similar acontece nas escolas onde bebês são levados para a sala de aula. Mary Gordon, uma educadora canadense, conduziu de forma pioneira um programa em que as mães (ou pais) e seus bebês passam um tempo com uma turma de crianças em horários regulares. Os resultados têm sido tão espetaculares que o programa está, agora, em milhares de salas de aula no Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Nova Zelândia e outros lugares. Um blogger no *The New York Times* escreve:
"Crianças difíceis sorriem, crianças disruptivas se concentram, crianças tímidas se abrem. O bebê parece agir como um ímã de amaciamento de coração. [...] 'Empatia não pode ser ensinada, mas pode ser capturada', diz Gordon frequentemente – e não apenas por crianças. 'Programaticamente minha maior surpresa foi que não apenas fez aumentar a empatia em crianças, mas aumentou em seus professores', ela acrescentou. 'E isso, para mim, foi glorioso, porque os professores têm muita influência sobre as crianças.' Estudos científicos com ensaios controlados randomizados mostraram

reduções extraordinárias em 'agressão proativa' – a agressão deliberada e sangue-frio de valentões que se aproveitam de crianças vulneráveis – bem como em 'agressão relacional' – coisas como fofocar, excluir outros e trair alguém".
David Bornstein. "Fighting Bullying with Babies", *Opinionator The New York Times* (08 de novembro de 2010). Disponível em: www.rootsofempathy.org
78 Parker Palmer. *A Hidden Wholeness* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), p. 58-59. O segundo parágrafo como publicado no livro foi substituído aqui pelo parágrafo escrito por Parker Palmer em sua dissertação "Teaching with Heart and Soul, Reflections on Spirituality in Teacher Education", disponível em: www.couragerenewal.org/parker/writings/heart-and-soul
79 Robert Fishman e Barbara Fishman. *The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked!* (Philadelphia: The Journey to Oz Press, 2006), p. 11.
80 Ibid., p. 24-26.
81 Ibid., p. 26-27.
82 Ibid., vii-viii. Ibid., p. 165.
83 Ibid., p. 165.
84 Ibid., p. 165.
85 NT: Em psicologia, triangulação é uma tática de manipulação em que uma pessoa não se comunica diretamente com outra, em vez disso, usa uma terceira pessoa para retransmitir a comunicação para a segunda, formando assim um triângulo.
86 Conversa com o autor em Bad Kissingen, na Alemanha, em fevereiro de 2013.
87 Heiligenfeld opera quatro hospitais em Bad Kissingen e um em Waldmünchen, a 200 milhas (cerca de 320 quilômetros) de distância. Os funcionários se reúnem ao mesmo tempo e se juntam em uma única reunião por meio de um monitor de videoconferência de grandes dimensões.
88 Não encontrei nenhum material sobre "Intervisie" em inglês. O "Circle of Trust®" de Parker Palmer, que tem raízes em práticas antigas Quaker, funciona em princípios e passos quase idênticos. Os leitores interessados podem aprender mais sobre ele no livro *A hidden wholeness* de Palmer.
89 Parker Palmer. "On the Edge: Have the Courage to Lead with Soul", *Journal for Staff Development*, National Staff Development Council (Primavera de 2008).
90 Leitores cuidadosos podem ter notado o belo paradoxo em torno de função e alma. A Holocracia insiste que devemos separar a função da alma (para parar de confundir nossa identidade com o nosso título do cargo). Esta separação é um primeiro passo necessário. Só então poderemos novamente reconectar função e alma, a partir de outro ângulo, como Parker Palmer nos convida a fazer – trazendo toda a nossa individualidade às funções que preenchermos.
91 Conversa com o autor em 10 de maio de 2013.
92 Entrevista com Robertson.
93 Conversa com o autor em 14 de março de 2013.
94 Fishman e Fishman. *The Common Good Corporation*, p. 15.
95 Yvon Chouinard. *Lições de um Empresário Rebelde* (São Paulo: WMF Martins Fontes, 2015).

CAPÍTULO 2.5

BUSCA PELA INTEGRALIDADE (PROCESSOS DE RH)

Nós desenvolvemos a velocidade, mas nos enclausuramos nela. O maquinário que produz abundância deixa-nos na penúria. Nosso conhecimento nos deixou cínicos, nossa inteligência, duros e cruéis. Pensamos muito e sentimos pouco. Mais do que maquinário, precisamos de humanidade; mais do que inteligência, precisamos de bondade e gentileza. Sem essas qualidades, a vida será violenta e tudo estará perdido.

Charles Chaplin (discurso do barbeiro judeu em O Grande Ditador)

A luta pela integralidade não é uma tarefa fácil. A cada perturbação, somos tentados a buscar refúgio na separação. Nossa alma se esconde e o ego assume o controle, fazendo aquilo que acha ser necessário para nos sentirmos seguros. Mas é uma segurança que tem um custo: agora, nos relacionamos com os outros e com nós mesmos com medo e julgamento, não mais com amor e aceitação.

Em muitas sabedorias tradicionais, o propósito mais alto na vida é superar a separação e reconquistar a integralidade. As práticas descritas nos capítulos anteriores – regras básicas explícitas, processos de resolução de conflitos, condutas em reuniões, espaços reflexivos, edifícios de escritórios – são todas voltadas a criar um espaço seguro o suficiente para revelarmos nossa individualidade e nos aventurarmos na integralidade individual e coletiva. As organizações pioneiras pesquisadas neste livro descobriram, no entanto, que não podiam parar por aí. Elas também remodelaram todos os processos-chave de recursos humanos – recrutamento, integração, avaliação, compensação, demissão –, uma vez que a maneira como atuamos hoje em dia nas organizações gera medo e separação.

Recrutamento

É geralmente durante o recrutamento, antes mesmo de uma pessoa dar seus primeiros passos na organização, que a mentira começa. Como candidatos, nos adaptamos a quem achamos que deveríamos ser aos olhos do recrutador – em tudo, desde o nosso currículo, na maneira como nos vestimos, em nossas atitudes, nas perguntas que sentimos ser apropriadas ou não de se fazer e até nas histórias que escolhemos contar sobre nós mesmos. Por sua vez, os empregadores também tentarão atrair candidatos vestindo uma máscara própria. (Toda uma nova área do marketing, chamada "branding do empregador", surgiu e tenta seduzir, não os clientes, mas os candidatos a empregos, com uma atitude positiva sobre como uma empresa pode ser fantástica para se trabalhar.) O processo de recrutamento é frequentemente uma dança nada confortável entre dois parceiros usando saltos altos para parecerem maiores, roupas justas para esconderem a barriga e tanta maquiagem que não se reconheceriam num dia comum.

Organizações *Teal* realizam o processo de seleção de maneira diferente das tradicionais, um processo que permite que ambas as partes tenham um olhar mais verdadeiro sobre cada uma. A começar pelo fato de que as entrevistas não são realizadas por pessoas de recursos humanos treinadas em técnicas de entrevista, mas sim pelos futuros colegas, que tomam a decisão baseados na vontade de trabalhar ou não ao lado daquele candidato. Os funcionários não têm nenhum objetivo de recrutamento e, por isso, tendem a ser mais honestos e abertos ao falar sobre o espaço de trabalho. Afinal de contas, eles terão de lidar com as consequências se supervalorizarem a companhia para os potenciais novos colegas de trabalho.

Eu digo "cuidado" com todas as empresas que exigem roupas novas.

Henry David Thoreau

Como são os membros da equipe que fazem a entrevista, e eles tendem a ser mais honestos sobre o espaço de trabalho, o candidato sente-se convidado a ser mais sincero também. Isto é crucial, porque todas as organizações na pesquisa reforçam que a atitude do candidato é de igual ou até maior importância do que suas habilidades e experiências. A pessoa se sente energizada pelos valores e propósito da organização? A pessoa vai se desenvolver num ambiente

autogerido? Ela vai se adaptar? Os funcionários querem se comprometer com a pessoa real, não com o candidato que dá todas as respostas certas.

Tami Simon, fundadora da Sounds True, relata a seguir algo sobre essa cultura específica e como as pessoas podem ou não se adaptar a ela:

> *Uma das coisas que descobri na Sounds True é que nos três primeiros meses de contratação muitas pessoas não ficam. [...] Na Sounds True, todos querem realmente saber quem você é, eles querem você de verdade, não esperam que use 40 máscaras para vir ao trabalho. Seria como... poderia levantar-se a pessoa real, por favor? Existe este senso de autenticidade; quem somos quando não estamos trabalhando é, exatamente, quem somos quando estamos trabalhando. Esse é o tipo de ambiente que cultivamos aqui e, claro, nós tentamos demonstrar isso para as pessoas antes de elas aceitarem o emprego, e muitas pessoas falam: "Nossa, eu estou totalmente preparado para isso. Estou extremamente interessado nesse tipo de ambiente, é isso que eu quero." Então as pessoas entram e podem ou não se sentir confortáveis para realmente trabalhar nesse tipo de ambiente onde os colegas, quando te param nos corredores e perguntam "Como você está?", realmente querem saber como você está!*[96]

Claro que habilidades e experiências são fundamentais, mas geralmente elas ocupam um segundo lugar de importância. Os papéis são tão fluidos que não faz muito sentido contratar alguém para um cargo específico. As organizações nesta pesquisa também descobriram que quando as pessoas são automotivadas, elas podem adquirir novas habilidades e experiência em pouquíssimo tempo. O verdadeiro obstáculo é alguém que não se adapta especificamente, tipo alguém que não se ajusta à autogestão, como explica um funcionário da AES:

> *(Uma má contratação é) alguém que é um reclamador crônico, que não está feliz, que culpa outros, não se responsabiliza, não é honesto e não confia em outras pessoas. Uma má contratação é alguém que precisa de direção específica e espera lhe digam o que fazer. Uma contratação pobre é alguém que não é flexível e que diz: "Isto não é meu trabalho."*[97]

Muitas organizações investem um tempo grande do recrutamento informando

aos candidatos sobre os valores da companhia e como é trabalhar nela, para que, assim, as pessoas possam decidir se querem ou não fazer parte daquela empresa. Todo potencial contratado na Morning Star é devidamente apresentado à autogestão durante o processo de entrevista. Na AES, os candidatos são convidados a discutir sobre os valores e práticas da organização durante o recrutamento. E, em muitas dessas organizações, um número significativo de membros da equipe entrevista os candidatos – 10 a 12 entrevistas não são raridade – proporcionando, para ambas as partes, tempo suficiente para se conhecerem bem. É, por essência, uma descoberta de duas vias para responder uma questão fundamental: somos feitos para seguir nessa jornada juntos?

Algumas organizações, como a FAVI, fazem uso estendido do período de experiência para que ambas as partes testem se o jogo está funcionando. A Zappos.com, uma loja on-line de varejo, oferece um cheque de 3 mil dólares aos novos contratados, caso eles reconsiderem e decidam sair durante o período de orientação de quatro semanas. A ideia é que será melhor para todos se ele não ficar num casamento que não deveria acontecer. Três mil dólares é uma boa quantia para trabalhadores de call center ou carregadores de caixa no almoxarifado, que é o que geralmente os funcionários da Zappos fazem. É uma honra para a cultura exemplar da Zappos que o percentual das pessoas que aceitam o cheque é entre 1% e 2%. Quando a porcentagem de pessoas que aceitam o cheque se aproxima de zero, a Zappos aumenta o valor (começou com 100 dólares, depois subiu para 200 e foi aumentando cada vez mais, até o patamar atual). Essa prática funciona, sobretudo, como um termômetro da saúde da cultura organizacional. (A Zappos.com é famosa por suas práticas de cultura sustentável ou práticas Verdes descritas no best seller *Satisfação Garantida*, escrito pelo CEO Tony Hsieh. A empresa de 1.500 funcionários está, atualmente, adotando a Holocracia, o que a tornará a maior organização holacrática da atualidade).

Integração

O processo de integração em muitas organizações, hoje em dia, é deveras básico. As pessoas recebem alguns livretos sobre a história da companhia e a declaração de missão e valores, ou então assistem a uma palestra de duas horas em que algum líder sênior fala sobre esses tópicos. Mas, em sua maioria, os primeiros passos geralmente são rotineiros: assinar os contratos, encontrar uma

mesa e um computador e registrar uma senha de acesso na rede da empresa. Uma vez prontos, os novos funcionários precisam encaixar um horário na agenda do seu supervisor para conseguirem algum direcionamento no que deve ser feito. Os primeiros dias são raramente produtivos; rapidamente, o namoro do recrutamento pode ser sentido como um romance de longa data.

As Organizações *Teal*, em contrapartida, investem significativamente mais tempo e energia para receber os novos colegas. Os primeiros dias e semanas são cruciais para que a pessoa sinta que chegou a um ambiente de trabalho novo e diferente. A veia central do processo de integração é uma forma de treinamento que ajuda os novatos a entender e a navegar neste novo ambiente que eles adentraram. O treinamento geralmente abrange, de uma maneira ou de outra, os três avanços de autogestão, integralidade e propósito evolutivo.

- *Autogestão*: para pessoas que vieram de organizações com estruturas hierárquicas tradicionais, a autogestão pode ser um pouco confusa num primeiro momento. Um programa de treinamento pode ajudar no entendimento de como funciona, o que é diferente e o que permanece igual, quais habilidades são necessárias para prosperar neste tipo de ambiente e por aí adiante. Na Buurtzorg, todo novo membro da equipe é treinado em resolução de problemas e práticas de reunião, além de como atuar numa equipe sem um chefe ditando ordens. Igualmente, todos os novos recrutados na Morning Star participam de um seminário sobre noções básicas de autogestão. Para as pessoas que estavam em posição de liderança, a transição pode ser particularmente difícil. Eles precisam aprender a entregar as demandas sem as condições de comando e controle. Solicitar ajuda para facilitar a transição não é um luxo. Paul *Green* Jr., que lidera o instituto de autogestão da Morning Star, estima que quase 50% das pessoas que formalmente tiveram uma posição superior em outras organizações (cargos de VP e acima) acabam por abandonar a organização depois de um ou dois anos “porque têm dificuldade de se adaptar a um sistema onde não podem brincar de Deus”.

- *A busca por integralidade*: os novos colegas são treinados em pressupostos, regras básicas e valores que permitem que as pessoas ajam de forma mais autêntica. Os treinamentos iniciais da Buurtzorg também incluem técnicas de resolução de conflitos e de comunicação não-violenta. Todos os novos contratados na Heiligenfeld passam por seis módulos de treinamento que incluem tópicos como “automaestria” e “lidando com o fracasso”.
- *Ouvindo o propósito evolutivo*: outra parte central da integração gira em torno do propósito da organização. *O que é e de onde surgiu*? Novos colegas são convidados a refletir sobre sua vocação pessoal e como esta ressoa com o propósito central da organização. Como os dois podem se sustentar e se nutrir um do outro? Alguns fundadores e CEOs – por exemplo, Jos de Blok na Buurtzorg e Yvon Chouinard na Patagonia – acreditam que este módulo é tão significativo que eles escolhem participar de todas as seções de integração.

Algumas organizações também optam por treinar os seus funcionários em habilidades da linha de frente. Na FAVI, fornecedor francês de autopeças, todos os engenheiros e empregados administrativos são treinados a operar pelo menos uma máquina do chão de fábrica. O aprendizado é regularmente bem usado: quando a data limite de entrega fica apertada, todos são chamados para colaborar em atividades nas máquinas. Funcionários administrativos descem dos escritórios no primeiro andar para manejar alguma máquina por certas horas. É uma belíssima construção de práticas de comunidade. O pessoal da engenharia e das áreas administrativas trabalha sob a orientação dos operadores de máquinas. Eles vivenciam em primeira mão como pode ser difícil este trabalho e quais são as habilidades envolvidas. Ao final do dia, quando as demandas são entregues a tempo, os colegas compartilham um sentimento de orgulho pelo sucesso alcançado.

Na Sun Hydraulics, todos os novos contratados começam com um tour pelo chão de fábrica, independentemente das futuras responsabilidades; eles aprendem a operar não apenas uma, mas diversas estações de trabalho. Para os contratados por hora, o tour dura de duas a quatro semanas, e eles aprendem a trabalhar em quatro a seis áreas diferentes. Para funcionários assalariados, o tour é ainda mais

longo: de um a quatro meses no chão de fábrica. Somente depois desse processo que eles começam a executar os papéis para os quais foram contratados.

Por que uma integração tão longa? O pessoal da Sun acredita que é crucial construir relacionamentos com outros colaboradores da companhia para entendê-la sob diferentes ângulos. O ambiente de autogestão proporciona oportunidades para as coisas acontecerem, bem como para a livre interação entre os colegas e a discussão de mudanças sem a necessidade de passar pela aprovação da hierarquia. Quanto mais pessoas você conhece, mais entendimento tem do todo e mais hábil estará para criar novas ideias e transformá-las em realidade. Na Sun, não é incomum que, após a experiência no chão de fábrica, os novos recrutas assumam um papel diferente do qual foram contratados. Eles se deparam com novos interesses ou alguma necessidade urgente que os leva a ficar num outro local.

Os processos de integração da FAVI terminam com um toque especial. Os novos membros das equipes que passaram por todos os módulos de treinamento nos dois primeiros meses são incentivados a escrever uma carta aberta para o grupo de colegas. Não há instruções sobre o que deve constar na carta, então os novos contratados geralmente se aprofundam em sua individualidade para encontrar algo que valha a pena ser dito. As cartas são, recorrentemente, considerações significativas e emocionantes de gratidão e alegria. Muitos operários contratados pela FAVI têm experiências passadas de desconfiança e de comando e controle. Quando se juntam a um ambiente onde são considerados confiáveis e a voz deles, ouvida, é comum que seja uma experiência revolucionária. Para muitos operadores de máquinas, escrever não é a sua forma de expressão preferida. Encontrar as palavras certas para colocar na carta pode exigir um grande esforço, e a prática é semelhante à de um ritual, um rito de passagem para a comunidade.

Treinamento

Organizações autogeridas naturalmente proporcionam oportunidades excepcionais de aprendizado. Ninguém impede você de escolher uma nova responsabilidade, de experimentar novas atividades. Ao contrário, quanto mais você procura contribuir, mais sua reputação irá melhorar e mais pessoas irão procurá-lo para solicitar ajuda e aconselhamento – e, ainda, você será visto como

confiável para experimentar novos papéis e se lançar em novas iniciativas. Dennis Bakke fala que "o design dos ambientes de trabalho da AES, de alguma forma acidental, criou uma das melhores instituições de aprendizado"[98], pois as pessoas estão constantemente aprendendo ao tomar decisões e procurar por aconselhamento, ao trabalhar em grupos de trabalho voluntário e ao desenvolver habilidades e conhecimentos que, em outros lugares, estariam concentrados nas funções de gerenciamento e de pessoal. Um colaborador da Sun Hydraulics coloca isto de forma muito bonita:

> *Muitas das coisas que são feitas aqui nunca aconteceriam numa organização mais tradicional. [...] Nós temos tantos pensadores livres, pessoal habilidoso que poderia ter vivido a vida inteira sem conhecer seus próprios talentos, que aqui foram forçados a descobrir. Algumas vezes, sinto falta da segurança de saber se alguém reconhece o que eu faço; se estou fazendo um bom trabalho ou se eu estou oferecendo tudo que posso. Mas nunca deixará de existir oportunidade de fazer coisas novas.*[99]

Responsabilidade pessoal e liberdade para treinar

A grande mudança no que diz respeito ao treinamento é, claramente, que os funcionários são responsáveis pelo seu próprio aprendizado; não há funções de RH que definam os programas de treinamento ou quem os recebe. Desde que utilizem o processo de aconselhamento, os funcionários podem participar de qualquer treinamento dentro ou fora da companhia, se acreditarem que o custo seja justificável. Para ficar ainda mais simples, uma quantidade considerável de empresas pesquisadas para este livro tem no orçamento um fundo, em nível individual e de equipe, para ser usado em treinamentos fora da empresa sem a necessidade de um processo de aconselhamento. Na Buurtzorg, por exemplo, surgiu um princípio de que as equipes podem investir 3% da receita em treinamentos fora da empresa sem precisar de aprovação. Eles decidem livremente os treinamentos que precisam e procuram pelos melhores fornecedores – médicos, departamentos de hospitais ou simplesmente um farmacêutico, ou até mesmo outra equipe da Buurtzorg. Jos de Blok, fundador da Buurtzorg, comenta como essa liberdade permite aos enfermeiros reagir de forma rápida:

Uma quantidade considerável de colegas se especializa numa determinada área da medicina e aprende a usar novos equipamentos para poder auxiliar os clientes da melhor forma possível. De drogas farmacêuticas a aparelhos respiratórios e equipamentos de diálise, eles aprendem como o instrumento funciona e como deve ser operado para que o número de profissionais que lidam com o cliente permaneça baixo. Por não terem que perguntar se podem aprender algo, a motivação deles aumenta muito. "É como se eu tivesse acabado de acordar, porque comecei a pensar novamente em todas as possibilidades" é o que você frequentemente escuta na Buurtzorg.[100]

Conforme se dissemina a informação de que os enfermeiros da Buurtzorg podem lidar com todo tipo de aparelho e tecnologia, os médicos começam a prescrever tratamentos que melhoram a vida de seus pacientes – como, por exemplo, uma bomba de infusão de medicamentos para pessoas com dores crônicas – considerados fora do limite padrão para as empresas tradicionais de enfermagem.

Não é trabalho da organização desenvolver as pessoas, mas a elas é dada a oportunidade de se desenvolverem ao fazerem seu trabalho na empresa.

Tom Thomison

Diferentes categorias de treinamento

Em organizações tradicionais, os programas de treinamento tendem a se encaixar em duas categorias:

a. Treinamentos que ajudam os funcionários no processo de ascensão de carreira – treinamentos para novos talentos, para novos gerentes, depois para gerentes dos gerentes, líderes seniores, e assim por diante. Organizações Verdes, em particular, dedicam muito tempo e dinheiro em treinamentos que ajudam os novos gerentes a lidar bem com o poder e a delegar a maior parte dele para os seus subordinados.
b. Treinamentos para desenvolver habilidades específicas, por exemplo, cursos sobre vendas, análises financeiras ou fabricação enxuta.

Nas organizações autogeridas, a primeira categoria desaparece; não há nenhum tipo de treinamento que ajude as pessoas a ascenderem na carreira. Em vez disso, as Organizações *Teal* oferecem dois tipos dificilmente encontrados em organizações tradicionais: treinamento para estabelecer uma cultura comum e treinamento de desenvolvimento pessoal. Aqueles para desenvolver habilidades também existem, mas com uma diferença – são geralmente ministrados por colegas, em vez de treinadores externos, e são profundamente impregnados pelos valores e culturas da companhia.

Programas comuns de treinamento em que todos participam

Em companhias tradicionais, a maioria dos treinamentos ajuda os funcionários a lidar com o aumento de responsabilidade conforme ascendem na carreira – treinamento para jovens talentos, novos gerentes, gerentes dos gerentes, lideranças seniores e por aí vai. Organizações Verdes, em particular, dedicam uma grande quantidade de tempo e energia em treinamentos que ajudam os novos gerentes a lidar bem com o poder e a delegar a maior parte dele para seus subordinados. Tudo isso desaparece em estruturas autogeridas. Ao invés disso, como foi mencionado anteriormente, existe uma porção de treinamentos que todo novo contratado deve participar, independentemente de quais papéis irá assumir, em temas como, por exemplo, comunicação não-violenta, como lidar com conflitos e como executar funções sem hierarquia.

No entanto, um único programa de treinamento, com frequência, é insuficiente para ajudar as pessoas a perderem seus antigos hábitos e aprenderem novos. Esses módulos de capacitação iniciais são, portanto, expandidos por meio de treinamentos e workshops contínuos integrados ao dia a dia. Na FAVI, Jean-François Zobrist costuma ministrar uma sessão de uma hora todas as sextas-feiras de manhã, abertas para quem se interessar em participar. O tema: um olhar aprofundado sobre uma das ferramentas organizacionais da FAVI (a empresa as denomina *fichas* ou cartões de índice, por serem disponibilizados literalmente desta forma aos colaboradores). Estas incluem o propósito da organização, seus valores, seus mecanismos de tomada de decisões e técnicas de fabricação enxuta. Os formatos usados por outras organizações incluem também coaching em equipe (para trabalhar algum conflito), retiros da companhia, círculos de propósito e dias

dos valores.

Funcionários se tornam treinadores

Quando se trata de treinamento interno, a maioria das organizações nesta pesquisa deixou de usar treinadores externos. As aulas são apresentadas por colegas que são apaixonados pelo assunto e adaptam o material à linguagem e à cultura da organização. Normalmente, os cursos atuam de dentro para fora: ajudam as pessoas a se conectarem e descobrirem quem são para, em seguida, encontrarem maneiras autênticas de expressar sua individualidade sobre o assunto. Transformar os membros da equipe em treinadores diminui custos e aumenta a moral, pois lhes dá uma oportunidade de brilhar e serem reconhecidos por suas expertises. A ESBZ, escola em Berlim, conta muito com esse método. Recentemente, o pessoal da escola se deparou com uma técnica poderosa de memorização. Enviaram uma delegação com professores e alunos para serem capacitados como treinadores. Quem disse que somente os professores precisam fazer todo o ensino? Por que não treinar estudantes para ensinar outros alunos?

Descrições e títulos dos cargos e plano de carreira

No capítulo anterior, vimos que as organizações autogeridas eliminaram as rígidas descrições de cargos e seus títulos. A maioria das pessoas não tem mais um único "trabalho" que se encaixa numa descrição genérica; em vez disso, elas ocupam uma combinação única de papéis. A prática vem com um benefício secundário maravilhoso: sem um título de cargo, torna-se muito mais difícil colar à nossa identidade, quem pensamos que somos, a posição que ocupamos. Esta fusão é comum hoje. Quando nos perguntam o que fazemos profissionalmente, tendemos a responder *eu sou um...* (supervisor de turno, chefe de vendas, vice-presidente de recursos humanos). Parte de nós acredita que isto é realmente quem somos, e começamos a pensar e a nos comportar de acordo. Na ausência de títulos e descrições de cargos, é mais provável que vejamos a nós mesmos e aos outros como seres humanos, em primeiro lugar, que passam a colocar energia em papéis funcionais específicos durante um período de tempo.

As Organizações *Teal* eliminaram também as descrições de cargos e, assim como quando se extinguem os títulos de cargos, isso vem com um benefício complementar: não podemos recorrer a essas descrições para nos dizer como

devemos trabalhar. Temos que encontrar dentro de nós a nossa própria e única maneira de preencher um papel com vida e significado. Bob Fishman, o fundador da RHD, ilustra isso com um exemplo revelador:

> *A RHD conscientemente não usa [descrições de cargos]. Em vez disso, o pressuposto de que as pessoas são essencialmente boas nos leva a acreditar que, uma vez que um funcionário tenha uma percepção geral do seu trabalho, ele desejará moldá-lo à sua maneira.*
>
> *Thelma, por exemplo, já estava trabalhando como recepcionista em nossa nova clínica ambulatorial por muitos anos quando me pediu uma descrição do cargo. [...] Eu senti, e assim lhe disse, que era absurdo eu definir os detalhes de seu trabalho sendo que ela já estava fazendo um trabalho de qualidade. Um dos seus comportamentos excepcionais era a gentileza com a qual cumprimentava nossos clientes, os levava café e se assegurava de que o terapeuta os atenderia na sala de terapia em tempo hábil. Delinear sua gentileza era impossível: as palavras nunca fariam justiça à sua cordialidade sincera. Thelma já sabia como desempenhar seu trabalho e eu acreditava que uma descrição detalhada do cargo faria mais mal do que bem. [...]*
>
> *Não há uma única maneira para definir um cargo e nenhum supervisor tem a resposta de como o trabalho de outra pessoa deve ser executado. Se [...] eu impusesse minha visão sobre seu trabalho, a corporação, de fato, perderia sua contribuição especial – a maneira como gerencia as relações entre as pessoas. Isso teria sido uma grande perda.*[101]

A história de Thelma mostra como, no início, sem títulos ou descrições de cargo, podemos nos sentir desconfortáveis – gostamos de saber o que se espera de nós. A ausência de um título e de uma descrição de cargo nos obriga a procurar dentro de nós mesmos uma maneira pessoal e significativa de definir quem somos e como podemos contribuir. Não há um modelo predefinido para se adequar, nenhum rótulo predeterminado que possa moldar nossa identidade. É outro grande paradoxo das Organizações *Teal*: por um lado, nos convidam a dissociar a alma da função – quem somos do que fazemos. Por outro, isso nos permite preencher nosso papel com mais da nossa verdadeira identidade. Sem descrição de cargo, sem que ninguém nos diga como realizar um determinado trabalho, podemos fazê-

lo até mesmo a partir da nossa própria individualidade e impregná-lo com nossa personalidade e talentos únicos.

Comprometimento, horas de trabalho e flexibilidade

Nas organizações tradicionais, quando se trata de horário de trabalho, as pessoas se enquadram num dos dois grupos: aqueles (muitas vezes, nos níveis inferiores da pirâmide) que trabalham um conjunto fixo de horas e aqueles (muitas vezes em posições superiores) que entram e saem quando querem, desde que alcancem determinados resultados. Na prática, ambos os arranjos demonstram ser degradantes.

Impor horas fixas de trabalho tem como base a premissa de que pessoas são recursos, um conjunto de braços ou cérebros contratados para uma quantidade específica de tempo. Isso presume que o trabalho é essencialmente desinteressante e que funcionários são substituíveis, além de pressupor que as pessoas irão ficar desde que sejam pagas para isso. E mais: pressupõe também que não se pode confiar naquelas que atuam nos níveis mais baixos na organização para estabelecerem seus próprios objetivos e trabalharem para atingi-los. As Organizações *Teal*, por outro lado, partem da premissa de que, mesmo para uma função rotineira, as pessoas têm um sentimento de orgulho e querem fazer um bom trabalho. Na FAVI e na Sun Hydraulics, os funcionários pararam de bater o ponto e ninguém controla as horas de trabalho. O dia de trabalho ainda é dividido em turnos, que é aproximadamente o tempo esperado que os colegas fiquem no chão de fábrica, mas acontece de os operadores permanecerem para finalizar um trabalho mesmo quando um novo turno começa.

Na maioria das organizações, os superiores não têm horário fixo de trabalho; há a confiança de que eles têm autodisciplina e de que irão trabalhar até que o serviço esteja finalizado. Porém, implicitamente, a expectativa vai além: há uma suposição não declarada de que pessoas em posições de gestão devem colocar seu comprometimento com o trabalho acima de qualquer outro compromisso em suas vidas. Um crescente número de pessoas sente que está sempre “ligada”, sempre alcançável, e que precisa colocar outros importantes compromissos de suas vidas em segundo lugar (ou pelo menos dar a impressão de fazer isso). Conheço poucos executivos que ousariam cancelar uma reunião importante para irem à peça de teatro de seus filhos na escola ou porque um bom amigo necessita

de sua ajuda. Os poucos que fazem isso sentem que precisam inventar algum falso pretexto. Nós trabalhamos em culturas corporativas que nos convidam a renunciar a algumas das coisas com as quais mais nos importamos.

Se quisermos ser autênticos e inteiros no trabalho, devemos aprender a nos manifestar sobre outros compromissos importantes em nossas vidas. Devemos parar de fingir que o trabalho sempre triunfa sobre os outros, em todas as circunstâncias. Uma prática simples pode ajudar nesse aspecto: em intervalos regulares, promover uma reunião em que os colegas discutam quanto tempo e energia, naquele momento de suas vidas, gostariam de comprometer com o propósito da organização. A HolacracyOne colocou isso em prática. Tom Thomison, um dos cofundadores, explica a lógica dessa ideia:

> *Nossa luta é para que cada parceiro faça uma escolha lúcida sobre quanto tempo e energia eles estão dispostos a comprometer para ajudar a organização a se mover em direção ao seu propósito. E isso nos oferece uma maneira consciente de sustentar e reconhecer que nós, como seres humanos, temos múltiplos empreendimentos que nos interessam e que nos animam, e que estamos escolhendo quanto do nosso tempo e energia vamos focar nesse ponto em particular. Então, sem preconceito, nós olhamos para cada colega e perguntamos: "Quanto tempo e energia você está focando nesse empreendimento?"*[102]

A Morning Star tem uma prática similar: cada colega anota no CLOU seu *cronograma de compromisso com o trabalho*. Uma pessoa pode indicar, por exemplo, 40 a 45 horas na entressafra e 50 a 55 horas na alta temporada (quando os tomates são colhidos e processados). Como discutem seus CLOUs entre eles, os colegas sabem sobre os compromissos uns dos outros.

Quando alguém precisa dedicar mais tempo para um compromisso particular, a estrutura de equipes pequenas e autogeridas ajuda provendo flexibilidade. Na Buurtzorg, se um enfermeiro quiser reduzir suas horas de trabalho – talvez porque ele mesmo tenha um parente doente para cuidar – a equipe irá reorganizar os clientes existentes e, temporariamente, diminuir a entrada de novos. Um operador na FAVI que estava com uma casa sendo construída trouxe esse tema para sua equipe. Para estar no local com os construtores, ele queria trocar para o turno da noite. "Algum colega do turno da noite estaria disposto a trocar de turno por um período de quatro meses?" Um combinado foi rapidamente firmado – o pedido

não precisou passar por um processo formal de RH ou receber aprovação do gerente.

Algumas vezes, encontrar uma solução não é fácil. Durante a alta temporada na Morning Star, todos os funcionários precisam estar a postos – a operação contínua de processamento de tomates não pode ir mais devagar ou parar porque um colega quer mais tempo livre. Se alguém quiser reduzir as horas de trabalho, espera-se que ele encontrará uma solução para sustentar aquilo que se comprometeu. Esta expectativa é o outro lado da moeda em não ter um RH centralizado ou um planejamento de funções. Você não pode simplesmente preencher um requerimento para o RH e deixar que eles se preocupem em resolver a questão. Você tem total liberdade para encontrar uma solução, mas até que encontre uma, estará preso aos seus compromissos prévios. Na prática, os colegas se esforçam para ajudar. Eles sabem que, por sua vez, as pessoas vão ajudá-los quando precisarem de mais flexibilidade. Isto resulta numa cultura em que uns contam com os outros e na qual as pessoas têm a ousadia de pedir ajuda quando algo não vai bem em suas vidas pessoais.

Feedback e gestão de desempenho

A maioria de nós, naturalmente, quer receber feedback sobre nossa contribuição no trabalho. Nós queremos saber: nosso trabalho foi útil? Valeu a pena o esforço que colocamos nisto? Ainda assim, a maioria das organizações acha excessivamente difícil criar uma cultura de feedback. Com frequência, as pessoas consideram que realizar um bom trabalho é obrigação ou, simplesmente, dizem ao outro “bom trabalho!” – uma forma de feedback bem genérico. E para o feedback negativo, nós tendemos a rodear em volta da questão, muitas vezes aguardando a próxima reunião formal de avaliação para trazê-la à tona. Não é de admirar que as avaliações anuais são, em muitas empresas, os momentos mais embaraçosos do ano. Como funcionários, nós vamos para estas reuniões com duas coisas na cabeça. Por um lado, esperamos que nossas contribuições sejam finalmente reconhecidas; por outro, tememos que o feedback negativo possa ter aumentado ao longo do tempo, pois muita coisa tende a se acumular sem ser dita durante um ano inteiro. Em seu livro *Accountability*, Rob Lebow e Randy Spitzer escrevem:

Frequentemente, a avaliação destrói o espírito humano e, no período

de uma reunião de 30 minutos, pode transformar um colaborador vibrante, altamente comprometido, numa marionete desmoralizada e indiferente, que lê os classificados de emprego nos finais de semana. [...] Eles não funcionam porque a maioria desses sistemas de avaliação são formas de julgamento e controle.[103]

Eu acredito que Lebow e Spitzer estão corretos; consciente ou inconscientemente, por muitas vezes usamos o feedback para tentar moldar outras pessoas conforme o que acreditamos que elas deveriam ser. Não existe maneira mais rápida de fazer uma alma se esconder. Porém, isto não precisa ser assim. Se abordarmos as discussões de avaliação com outra mentalidade, podemos transformá-las em momentos em que nossas contribuições são celebradas e reconhecidas, quando, sem julgamento, averiguamos com sinceridade o que não está indo tão bem: lugares onde nosso conhecimento, experiência, talento ou atitude ficam aquém do que nossos papéis exigem. E podemos investigar até questões mais profundas: *O que realmente desejamos fazer? O que podemos oferecer ao mundo? Quais são os nossos dons únicos? O que nos detém? O que poderia nos ajudar a avançar mais ousadamente na vida que quer ser vivida através de nós?*

No capítulo 2.3 (página 120), vimos que as Organizações *Teal* colocam a responsabilidade da gestão de desempenho, acima de tudo, no nível da equipe. O feedback e as avaliações individuais não são dadas por um chefe, mas pelos pares. Este processo é útil, mas não suficiente para garantir que a gestão de desempenho se torne um momento de indagação e celebração, em vez de julgamento e controle. Três práticas adicionais podem ajudar.

As pessoas devem se sentir seguras para serem honestas em relação a si mesmas e aos outros. Somente então podemos usar a força de todos e evitar que as pessoas façam coisas que elas realmente não sabem como fazer ou não querem fazer.

Jos de Blok

A primeira é simplesmente abordar o feedback a partir de um antigo insight compartilhado por sabedorias tradicionais: podemos ver o mundo por dois ângulos diferentes – a partir de um lugar de medo, julgamento e separação; ou a

partir do amor, aceitação e conexão. Quando temos um feedback difícil a dar, entramos na discussão de modo desconfortável e isto nos empurra para o lado do medo e julgamento, onde acreditamos saber o que há de errado com a outra pessoa e como consertá-la. Se estivermos plenamente conscientes, podemos entrar nestas discussões a partir de uma abordagem de cuidado. Assim, temos o necessário para experimentar bons momentos de reflexão, durante os quais não teremos respostas fáceis, mas a possibilidade de ajudar o colega a se avaliar de forma mais verdadeira. Trazer este tipo de consciência para a discussão é algo possível de aprender, algo que pode ser ensinado. Práticas simples também ajudam, como iniciar as sessões de feedback com um minuto de silêncio ou algum outro ritual pessoal que ajude a nos sintonizar com amor e cuidado.

A segunda prática flui a partir da primeira. Nós precisamos aprender a linguagem do coração. Disseram-nos que deveríamos avaliar as outras pessoas da forma mais objetiva possível. Este é um engano trágico. As avaliações nunca são objetivas (no melhor dos casos, são culturalmente fundamentadas, quando muitas pessoas compartilham a mesma avaliação), mas, ainda assim, frequentemente acreditamos que são. Transformamos nossas impressões subjetivas em "verdades" sobre uma pessoa; não é de se admirar que elas resistam aos nossos feedbacks. Entretanto, em vez de nos escondermos no desapego da objetividade, devemos nos envolver. Devemos aprender a falar na linguagem do "eu" para compartilhar a forma como fomos inspirados, tocados, intrigados, feridos, frustrados ou irritados a partir do que a outra pessoa nos disse ou fez. O feedback dado dessa maneira não é uma avaliação objetiva, mas uma reflexão em conjunto. Oferecemos um olhar para dentro do nosso próprio mundo interior, de modo a ajudar a outra pessoa a entender melhor o impacto de seu comportamento. Quanto mais nos abrimos, mais convidamos o nosso parceiro de feedback a fazer o mesmo.

A terceira prática exige que mudemos a natureza da discussão em avaliações de desempenho. A maioria das discussões de avaliação tenta tirar uma foto instantânea aparentemente objetiva das habilidades de uma pessoa, resultando numa série de pontuações em critérios de desempenho predefinidos, uma espécie de balanço de pontos fortes e fracos. Que forma desanimadora de resumir uma pessoa! E se mudássemos a discussão? Em vez de uma foto instantânea, podemos escolher uma grande perspectiva angular. Vamos olhar as funções atuais de uma

pessoa no trabalho à luz mais ampla da sua jornada de vida, de seu potencial, suas esperanças e sua vocação. Isso não pode ser feito em uma escala de 1 a 5 ou de "abaixo da média" para "excedendo as expectativas". Precisamos torná-la pessoal, invocar histórias, celebrar realizações e explorar a aprendizagem por trás de nossas falhas. Naturalmente, isso também nos ajudará a sair da afirmação *Eu vejo você como um 3 no critério "indo além"* para chegar à indagação *Para onde você se vê caminhando?*

Não precisa ser complicado. O Center for Courage & Renewal (CC&R), com sua equipe de dez pessoas, recentemente adotou as discussões de desempenho anual. Evitou-se a prática usual de avaliar pessoas com uma escala de classificação em alguns critérios de desempenho. Em vez disso, o centro simplesmente concebeu algumas questões que transformaram a avaliação num momento de exploração conjunta:

Louvores:

- O que correu muito bem este ano que podemos celebrar?

Aprendizado:

- O que foi aprendido no processo?
- O que não foi bem ou poderia ter sido feito de forma diferente?
- Como podemos "fazer um balanço" comparando onde as coisas estão agora com onde pensávamos que elas estariam?

Futuro:

- Sobre o que você está mais entusiasmado para o próximo ano?
- O que mais lhe preocupa?
- Que mudanças, se houver alguma, você sugeriria nas suas funções?
- Qual desenvolvimento profissional em curso irá ajudá-lo a crescer em seu trabalho atual e para o seu futuro?
- Como eu posso ser mais prestativo a você e ao seu trabalho?

Estabelecendo metas:

- Quando você pensa sobre o seu trabalho no próximo ano, quais metas específicas o guiarão?[104]

Na mesma linha, Bob Koski, fundador da Sun Hydraulics, sugeriu quatro declarações simples para as discussões de avaliação anual:

1. Indique uma característica admirável sobre o funcionário.
2. Pergunte quais contribuições ele fez à Sun.
3 Pergunte quais contribuições gostaria de fazer à Sun.
4 Pergunte como a Sun pode ajudá-lo.[105]

Note que, nesta estrutura de quatro questões, não há lugar para feedback negativo ou para dizer a uma pessoa o que eles poderiam fazer melhor. Isto significa que os colegas devem fingir que todos são perfeitos, que ninguém precisa ser informado sobre o que eles poderiam melhorar? Claro que não. Mas este feedback deve ser dado na hora, durante todo o ano, e não ficar sem ser dito até a discussão de avaliação, no final do ano.

O feedback anual da Sounds True nos dá um exemplo de como as três mudanças – provenientes de um lugar de amor e cuidado, falando subjetivamente e mudando as questões – podem se unir para transformar discussões de avaliação em momentos de verdadeira reflexão e celebração. Existem três etapas no processo de avaliação de desempenho na Sounds True:

1. Numa primeira fase, como funcionário, você reflete sobre seu próprio desempenho e aspirações, com base numa lista de perguntas que provocam reflexão.

2. Os colegas acrescentam, dando alguns feedbacks. Esta prática admirável, fundamentada na equipe, começa com um minuto de silêncio, durante o qual seus companheiros fecham os olhos e tentam mantê-lo no coração, liberando-se de qualquer forma de julgamento para oferecer um feedback vindo de um lugar de amor e conexão. Um colega após o outro (normalmente de seis a 12 indivíduos, incluindo pessoas de outras equipes que trabalham em estreita colaboração) senta-se na cadeira à sua frente e lhe dá o presente de responder a essas duas perguntas:

"Qual é a coisa que eu mais valorizo em trabalhar com você?" e "Qual é a área onde percebo que você poderia mudar e crescer?" Um tomador de notas transcreve as respostas de seus colegas num grande pedaço de papel que lhe é entregue no final da rodada. A experiência da Sounds True é que as pessoas se sentem afetuosamente amparadas no processo e, por serem compreendidas de forma tão profunda, as lágrimas de gratidão não são incomuns.

3. Numa terceira fase, você reflete sobre as contribuições e aprofunda seu pensamento em conversa com um colega. (Na Sounds True, que ainda possui uma estrutura hierárquica, esse colega é o seu gerente, mas numa estrutura autogerida, ele poderia ser um colega confiável). "O que você leva destas conversas? O que você aprendeu? No que você quer prestar atenção no futuro? Para onde você se sente chamado a ir?"

Exemplos como estes mostram que os mecanismos de feedback e as avaliações anuais não precisam ser acontecimentos deprimentes e sem vida. Com a presença correta e as perguntas certas, podemos transformá-los em rituais de celebração e de indagações sobre a nossa individualidade e vocação.

Demissões e corte de pessoal

As sabedorias tradicionais dizem que o fracasso não existe; há apenas convites para aprender e crescer. Compreender (ou ser informado) que não somos adequados para um determinado trabalho é a maneira da vida nos dizer: "Você acabou de receber um presente (embora ele não venha embrulhado e possa parecer doloroso no início)." Investigue o que aconteceu para compreender o que você *não* deve fazer, o que você *não* deve ser. Olhe ainda mais longe e talvez você encontre uma nova estrada se abrindo que o levará para onde os seus talentos estão lhe chamando. Os colegas podem fazer muito para apoiar uma pessoa nessa fase (veja a página 124 para obter mais informações sobre os processos de demissão baseados em pares). Mesmo uma demissão pode ser uma oportunidade para distribuir amor e compaixão. Visto desta forma, torna-se muito mais fácil para uma pessoa investigar por que um emprego pode não se encaixar com seus talentos ou vocação, e onde e como procurar pelo trabalho que ele é chamado a fazer.

Fora os indivíduos que estão sendo convidados a deixar uma empresa, existe a questão das demissões coletivas por razões econômicas. Eu acredito que precisamos fazer uma distinção entre o excesso de pessoal *temporário* e *estrutural*. Acho interessante que nenhuma organização nesta pesquisa tenha demitido pessoas nos momentos de retração. As organizações autogeridas são extremamente flexíveis e acumulam poucas despesas administrativas; portanto, elas resistem muito melhor às crises do que as organizações tradicionais. FAVI e Sun Hydraulics, por exemplo, passaram por recessões severas, com queda de receita de 30% a 50%, sem demissões. Em alguns casos, os funcionários concordaram em compartilhar a dor e sofrer cortes salariais temporários (o capítulo 2.3 conta uma história sobre a FAVI, veja a página 101). A partir da perspectiva Evolutiva-*Teal*, seria impróprio demitir colegas quando o excesso de pessoal é apenas temporário, apenas para aumentar os lucros por alguns meses.

O caso é diferente quando o excesso de pessoal é estrutural. A AES enfrentou esta situação dezenas de vezes: as usinas que eles compraram na Europa Oriental, Ásia, América Latina e África, com frequência, eram espantosamente superlotadas. Em muitos casos, os governos aos quais elas pertenciam anteriormente usavam essas instalações para criar empregos artificiais. Após a aquisição, a AES imediatamente reduzia o número de funcionários. Isso pode parecer estranho: como uma empresa progressista, como a AES era na época, estaria demitindo centenas de pessoas? Aqui está a visão de Dennis Bakke sobre a questão:

> *O tamanho certo de uma força de trabalho é igual ao número de pessoas necessárias para tornar o local de trabalho divertido. Ter muitos colaboradores desmoraliza os colegas e causa disputas de território. Um gerente de fábrica muito perspicaz da AES na Irlanda do Norte me disse que esse tipo de disputa é um bom indicador de que a unidade possui muita gente. Quando há muito trabalho a ser feito, ninguém se preocupa com quem faz o quê.*
>
> *A minha convicção de que as empresas não devem assumir funcionários desnecessários não quer dizer que elas devem sair entregando cartas de demissão e os enxotando pela porta da frente. Os funcionários em desligamento precisam de tempo para fazer a transição para um novo trabalho. As organizações precisam ser generosas com os*

acordos de indenização. Encontramos excesso de pessoal quase toda as vezes em que fizemos uma aquisição. Uma das primeiras coisas que fazíamos depois de adquirir um negócio era criar um programa de indenização generoso e voluntário. Foram raras as vezes que tivemos de demitir.

No Panamá, a AES criou um fundo de empréstimos para os funcionários que aceitaram o pacote de indenização. Um ano depois, viajei para um almoço de confraternização com os funcionários que haviam deixado a empresa. Setenta e um novos negócios foram iniciados por esses ex-colaboradores, a maioria dos quais se beneficiou do fundo de empréstimos da AES. Mesmo com generosos acordos de indenização voluntária, a mudança de uma empresa que você conhece para uma que não conhece pode ser traumática. Eu acredito plenamente que essas difíceis transições são um mal necessário que obriga os funcionários e as organizações a se adaptarem a um mundo dinâmico. Parte da satisfação do trabalho é aprender novos papéis e assumir novas responsabilidades. A segurança no emprego é uma embalagem de presente atraente, mas raramente há algo de valor eterno ali dentro.[106]

Manter trabalhos artificialmente não faz sentido dentro da perspectiva Evolutiva-*Teal*. Nós valorizamos a segurança do emprego, mas, em última análise, é uma noção inspirada pelo medo. Isto negligencia a verdade fundamental de que tudo muda; isto descarta a possibilidade de abundância – de que uma pessoa, cujos talentos são desperdiçados em uma organização com excesso de recursos, encontrará uma maneira melhor de expressar seus dons em um lugar onde eles sejam necessários.

A vida está em contínuo desdobramento; as demissões podem ser parte desse desenvolvimento, embora sejam comparativamente raras nas organizações autogeridas. As empresas nesta pesquisa nos mostraram que não precisamos submeter os desligamentos a negociações frias e contratuais. Podemos considerar as emoções e as dores. E quando essas diminuem, podemos começar a indagar sobre o seu significado mais profundo, a mensagem que a vida quer nos passar, a nova estrada pela qual talvez sejamos chamados a percorrer.

Em resumo, práticas e processos que suportam a

integralidade

Integralidade e separação, amor e medo, estas são as grandes dicotomias que todas as sabedorias tradicionais exploram. Na maioria das organizações hoje, buscamos a separação pela segurança que acreditamos que ela nos dá. Fugimos para um mundo de julgamentos, onde nos distanciamos dos outros e de nós mesmos. Usamos uma máscara, às vezes por tanto tempo que até nós mesmos começamos a acreditar que ela é quem somos. No local de trabalho, essa máscara é muitas vezes mental, racional, masculina e autocentrada. Ficamos distantes das nossas emoções, intuições, do nosso corpo, nosso lado feminino. Não prestamos atenção à nossa voz interior, aos nossos anseios, nossa vocação, nossa alma. Negligenciamos nossa capacidade de conexão e compaixão, de amar a nós mesmos, aos outros e a toda a vida que nos cerca. Num primeiro momento, nos sentimos seguros. Somente de forma gradual, notamos o vazio e a dor da separação.

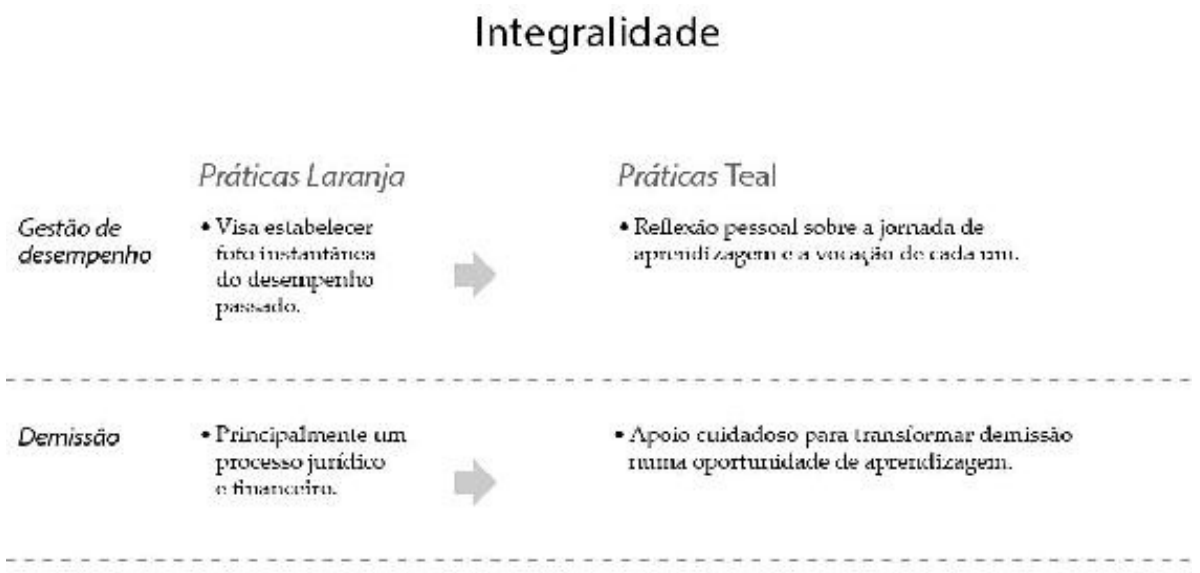
Nos dois últimos capítulos, exploramos um grande número de práticas simples que as Organizações *Teal* implementam para nos ajudar a nos reconectarmos com a nossa integralidade interior. No começo, podemos nos sentir vulneráveis quando trazemos mais do que somos para dentro da nossa própria consciência e da nossa comunidade de colegas. Mas, uma vez feito, é como se a vida mudasse de preto e branco para colorida: ela se torna rica, vibrante e cheia de significado. Isso faz sentido para as organizações também. Locais de trabalho em que sentimos que podemos mostrar tudo o que somos liberam uma energia e criatividade sem precedentes. As tabelas a seguir resumem as principais práticas relacionadas à integralidade encontrada nas organizações pioneiras pesquisadas para este livro.

Integralidade

	Práticas Laranja	*Práticas* Teal
Prédios	• Edifícios profissionais padronizados, sem alma. • Numerosos marcadores de posição.	• Espaços acolhedores, autodecorados, abertos a crianças, animais, natureza. • Não há sinais de status.
Valores e regras básicas	• Valores muitas vezes são apenas uma placa na parede.	• Valores claros traduzidos em regras explícitas de comportamentos (in)aceitáveis para promover ambiente seguro. • Práticas para cultivar discussões sobre valores e regras básicas.
Espaços reflexivos	–	• Sala silenciosa. • Práticas em grupo de meditação e silêncio. • Práticas de reflexão em grandes grupos. • Supervisão da equipe e aconselhamento de pares.
Construção de comunidade	–	• *Storytelling* para apoiar a autorrevelação e construir comunidade.
Conflitos	–	• Horário regular dedicado a trazer à tona e abordar conflitos. • Processo de resolução de conflitos multipassos. • Todos treinados em gerenciamento de conflitos.

Integralidade

	Práticas Laranja	*Práticas* Teal
Reuniões	• Muitas reuniões, mas poucas práticas de reuniões.	• Práticas de reuniões específicas para manter o ego sob controle e garantir que a voz de todos seja ouvida.
Iniciativas ambientais e sociais	• Dinheiro como critério extrínseco: só se não custar muito. • Apenas o topo pode começar iniciativas com consequências financeiras.	• Integridade como critério intrínseco: qual é a coisa certa a fazer? • Tomada de iniciativa distribuída, todo mundo sente a coisa certa a fazer.
Recrutamento	• Entrevistas feitas pelo pessoal de RH treinado, o foco está na aderência à descrição do cargo.	• Entrevistas por futuros colegas, foco está na aderência à organização e ao seu propósito.
Integração	• Processo de integração principalmente administrativo.	• Formação significativa em habilidades de relacionamento e na cultura da empresa. • Programas de rotação para se aprofundar na organização.
Treinamento	• Trilhas de formação concebidas pelo RH. • Principalmente treinamento de proficiências e gestão.	• Liberdade pessoal e responsabilidade pela formação. • Importância crítica dos treinamentos sobre construção de cultura, aos quais todos comparecem.



96 Tami Simon entrevistada por Jeff Klein. "It's Just Good Business", *Rádio Entheos* (27 de abril, 2012). Disponível em: www.entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business, acessado em 03 de outubro de 2012.
97 Charles A. O'Reilly. *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People* (Boston: Harvard Business Review Press, 2000), p. 162.
98 Dennis Bakke. *Empresa Estimulante*.
99 Colleen Kaftan e Louis Barnes. *Sun Hydraulics Corporation, case study* (Cambridge: Harvard Business Publishing, 1991), p. 5.
100 Jos de Blok & Aart Pool. *Buurtzorg*, p. 67.
101 Fishman and Fishman. *The Common Good Corporation*, p. 54-55.
102 Conversa com o autor em 09 de abril de 2012.
103 Rob LeBow and Randy Spitzer. *Accountability: Freedom and Responsibility Without Control* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002), p. 208.
104 Terry Chadsey, mensagem de e-mail para o autor em 22 de maio de 2012.
105 Hill e Suesse. *Sun Hydraulics*.
106 Dennis Bakke. *Empresa Estimulante*, p. 185-186.

CAPÍTULO 2.6

ESCUTANDO O PROPÓSITO EVOLUTIVO

> *A vida quer acontecer. Nada detém a vida. No momento em que tentamos contê-la, ou interferir em sua necessidade fundamental de expressão, nós temos um problema. [...] Fazer parceria com a vida, trabalhando com seus movimentos coerentes, exige que tomemos a sério a sua direção. A vida se move no sentido à integralidade. Esta direção não pode ser ignorada ou seguida superficialmente. As pessoas não respondem por muito tempo a objetivos pequenos e autocentrados ou a trabalhos de autoengrandecimento. Muitas organizações pedem para nos dedicarmos a um trabalho sem significado, para sermos entusiastas de visões pequenas, para nos comprometermos com propósitos egoístas, para engajarmos nossa energia de forma competitiva. [...] Quando respondemos com desgosto, quando retiramos nossa energia de tais empreendimentos, estamos sinalizando nosso compromisso com a vida e com o próximo.*
>
> M. Wheatley e M. Kellner-Rogers

Poucos líderes empresariais se tornaram lendas vivas. Jack Welch é um deles. Sob sua liderança, a General Electric (GE) alcançou um sucesso financeiro extraordinário. De muitas maneiras, a GE e Jack Welch são os garotos-propaganda das Organizações Laranjas e da liderança Realizadora-Laranja – cruelmente ambiciosa, inteligente e muito bem-sucedida. Depois que se aposentou, Welch escreveu um livro em que destila suas lições de gestão. O título do livro tem apenas uma palavra, mas que fala muito sobre o impulso fundamental das Organizações Laranjas: *Winning* ("Vencer", no Brasil sob o título de *Paixão por Vencer*). A obra de Welch é emblemática de todo um gênero de livros de negócios que promete aos leitores ensinar os segredos para tornar uma empresa

bem-sucedida, para aumentar o lucro, ganhar participação no mercado e superar a concorrência. A promessa implícita, evidentemente, é que esses segredos também farão com que seus leitores sejam bem-sucedidos, ajudando-os a superar os colegas na corrida até o topo, onde riqueza e fama aguardam os vencedores.[107] Algo está notavelmente ausente nesses livros: o propósito ao qual essas organizações servem. O que faz com que "vencer" valha a pena? Por que as organizações existem, a princípio, e por que merecem nossa energia, talento e criatividade?

A primazia da "vitória" sobre o propósito explica profundamente porque as "declarações de missão" que as organizações definem, muitas vezes, soam tão vazias. Elas deveriam fornecer aos funcionários inspiração e orientação. Faça a seguinte experiência: pergunte a alguém trabalhando para uma organização, qualquer pessoa, qual é a missão dessa empresa. Quando eu pergunto, quase sempre recebo um olhar vazio em troca. Às vezes, as pessoas coçam a cabeça, murmurando frases incompletas, tentando lembrar qual é a missão. Os CEOs não passam no teste melhor do que a gerência ou os trabalhadores da linha de frente. As pessoas tornaram-se cínicas em relação às declarações de missão, pois, na prática, estas não guiam comportamentos ou decisões. Os executivos, pelo menos na minha experiência, não fazem uma pausa num debate acalorado para recorrer à declaração de missão da empresa a fim de buscar orientação, perguntando: "O que nosso propósito exige que façamos?"

Quando desistimos de pensar primeiro em nós mesmos e em nossa autopreservação, passamos por uma heroica transformação da consciência.

Joseph Campbell

Então, se o propósito coletivo não é o que determina a tomada de decisões, o que é afinal? É a autopreservação da organização. A natureza baseada no medo dos egos Impulsivo-Vermelho, Conformista-Âmbar e Realizador-Laranja predispõe líderes e funcionários a verem o mundo como um lugar perigoso, com competidores em todos os lugares tentando roubar seu almoço. A única maneira de garantir a sobrevivência é aproveitar todas as oportunidades para obter mais lucro e ganhar participação de mercado, em detrimento dos concorrentes. No

calor da batalha, quem tem tempo para pensar sobre propósito? Infelizmente, essa fixação na concorrência, baseada no medo, apresenta-se mesmo quando a autopreservação da organização não está em risco. Em organizações que são de alguma forma protegidas da concorrência (por exemplo, entidades militares, escolas públicas e agências governamentais), o ego temeroso ainda busca segurança, só que desta vez na competição interna; os gerentes lutam pela autopreservação em guerras territoriais com outras unidades, para garantir mais financiamento, reter talentos ou obter reconhecimento.

Com a transição para o Evolutivo-*Teal*, as pessoas aprendem a domar os medos de seus egos. Este processo abre espaço para explorar questões mais profundas de significado e propósito, individual e coletivamente: *Qual é o meu chamado? O que realmente vale a pena alcançar?* A sobrevivência não é mais uma fixação para as Organizações *Teal*. Em vez disso, o objetivo fundador é o que realmente importa. Em muitas das organizações pesquisadas para este livro, o propósito geral não é apenas uma declaração numa placa na mesa da recepção ou no relatório anual, mas sim uma energia que inspira e dá direção. A mudança da autopreservação para o propósito também transforma uma série de práticas-chave organizacionais: como a estratégia é desenvolvida, como os orçamentos são estabelecidos e seguidos, como os objetivos são definidos, como os produtos são desenvolvidos e vendidos, como os funcionários são recrutados e os fornecedores escolhidos, entre outras.

Competição, participação de mercado e crescimento

Na minha pesquisa, enquanto escutava os líderes das Organizações *Teal* e ao ler seus relatórios anuais e documentos internos, algo me chocou: a concorrência não é mencionada em nenhum lugar. As Organizações Laranjas são obcecadas com a concorrência, mas aqui a própria noção de concorrência parece ter desaparecido. Para onde ela foi?

A evolução como a sobrevivência do mais forte tem inibido nossa observação da coevolução. Não existe nenhum mundo hostil lá fora planejando o nosso fim. Nós estamos totalmente entrelaçados.

M. Wheatley e M. Kellner-Rogers

A resposta é surpreendentemente direta: quando uma organização de fato vive para seu propósito, não há concorrência. Qualquer pessoa que possa ajudar a atingir o objetivo numa escala maior ou mais rapidamente é um amigo, um aliado e não um concorrente. Veja a Buurtzorg, por exemplo: seu propósito – ajudar pacientes doentes e idosos a viver uma vida mais autônoma e significativa – é primordial, tanto que Jos de Blok, seu fundador, documentou e publicou as revolucionárias formas de operação da empresa, em detalhes, para *convidar a concorrência a imitá-lo*. Ele aceita todos os convites dos concorrentes para explicar seus métodos. Blok e um colega estão profundamente envolvidos como conselheiros da ZorgAccent, um concorrente direto, e não pedem para ser remunerados por isso. Do ponto de vista Realizador-Laranja, esta atitude não faz sentido. As inovações organizacionais revolucionárias da Buurtzorg são equivalentes à fórmula secreta da Coca-Cola: uma vantagem competitiva que deve ser trancada num cofre. Mas, a partir de uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, o propósito determinante não é a participação de mercado da Buurtzorg ou o sucesso pessoal de Jos de Blok. O que importa é que os pacientes vivam uma vida saudável, autônoma e significativa. Indagado sobre o assunto, Blok me disse:

> *Na minha perspectiva, toda a noção de concorrência é idiota. Realmente não faz sentido. Você tenta descobrir como pode se organizar melhor para fornecer o melhor atendimento. Se você então compartilhar o conhecimento e a informação, as coisas mudarão mais rapidamente.*

E com um bom olhar para a abundância da vida, ele acrescentou:

> *Mas mesmo quando tomo a perspectiva da Buurtzorg como uma organização, acredito fortemente que, quanto mais aberto você é sobre o que faz, mais vantagens voltam para você. Se você estiver aberto, as pessoas irão recebê-lo de maneira mais amigável.*[108]

Com certeza, a jornada da Buurtzorg tem sido surpreendentemente suave, considerando que a empresa atropelou o mercado. Nos sete anos desde a sua fundação, 60% dos enfermeiros e pacientes de atendimento a domicílio no país abandonaram as organizações estabelecidas para se juntarem à Buurtzorg. Reações rancorosas deveriam ter acontecido. Mas, de alguma forma, elas não aconteceram.

A participação de mercado, a partir de uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, só é relevante quando se compara com outras organizações que operam a partir de um

antigo paradigma. A Buurtzorg está ativamente ajudando os concorrentes, mas se estes não evitam o antigo modelo de cuidados fragmentados, a empresa não se importa em assumir seus clientes. A Patagonia tenta ajudar toda a indústria a elevar seus padrões ambientais. Enquanto isso, fica contente se os clientes fizerem suas compras com ela, ao invés de um concorrente que usa fibras poluentes e corantes tóxicos.

É uma ética imperativa para os enfermeiros a domicílio se fazerem irrelevantes.

Jos de Blok

O crescimento, nessa mesma lógica, é apenas um objetivo na medida em que o propósito pode se manifestar numa escala maior, mas nunca um objetivo em si mesmo. Lembre-se, por exemplo, de que a Buurtzorg ajuda ativamente os pacientes a construir uma rede de apoio com suas famílias, amigos e vizinhos. Trata-se, basicamente, de a organização tornar-se irrelevante nas vidas dos pacientes o mais rápido possível, o que ela faz com muito sucesso: um estudo de 2009 mostrou que os pacientes da Buurtzorg são liberados dos cuidados duas vezes mais rápido do que os clientes dos concorrentes e acabam reivindicando apenas metade das horas prescritas de cuidados. A estratégia principal da Buurtzorg – ajudar os pacientes a se tornarem saudáveis e autônomos – na verdade, se resume a buscar menos crescimento, não mais. Da mesma forma, a Patagonia ficou famosa pela publicação de anúncios de páginas inteiras com os dizeres: “Não compre esta jaqueta.” Os anúncios apresentavam a iniciativa “Common Threads Partnership” (em tradução literal, “Parceria Linhas Comuns”). A Patagonia reconheceu que muitos de nós, que vivemos no mundo desenvolvido, temos roupas suficientes no armário para nos manter aquecidos durante toda a vida. E, no entanto, continuamos a comprar roupas novas, que são prejudiciais ao meio ambiente em sua produção e que acabarão num aterro sanitário. A iniciativa lançada pela organização assumia então um sério esforço para *reduzir* (fazendo roupas para durar mais), *reparar* (consertando as roupas para seus clientes), *reutilizar* (revendendo roupas usadas no eBay ou na seção de roupas usadas de suas lojas) e *reciclar* (você poderia levar suas roupas antigas para a loja e eles as reciclariam). Essa ação poderia prejudicar o crescimento da Patagonia no curto

prazo? Sim. Cada casaco reparado ou reutilizado seria um casaco a menos vendido. Isto aumentaria o seu crescimento a longo prazo, em virtude de uma maior fidelidade dos clientes? Talvez. Mas a decisão da Patagonia não foi conduzida por previsões e dados financeiros. A empresa escolheu o caminho que seu propósito exigia. Esse caminho poderia ter resultado numa menor receita de vendas, algo que a companhia estaria pronta para engolir.

Naturalmente, o paradoxo é que, ainda que não tenham a obsessão Realizadora-Laranja pelo crescimento, a Buurtzorg, a Patagonia e outras organizações entrevistadas nesta pesquisa obtiveram recordes fantásticos de crescimento. As práticas Evolutivas-*Teal* liberam muita energia; quando estas encontram propósitos nobres e uma profunda carência no mundo, como isso poderia resultar em qualquer coisa que não crescimento?

Lucro

Os valores dos acionistas têm se tornado a perspectiva dominante nas Organizações Laranjas. Significa que as corporações têm um dever primordial: maximizar os lucros. Em muitos países, essa perspectiva é legalmente obrigatória; a gestão pode ser processada por decisões que arrisquem os lucros. Sob o encanto dos valores dos acionistas, companhias públicas focam implacavelmente no lucro. Lucros e perdas são previstos mês a mês, semestre a semestre, e cada elemento que pode aumentar ou reduzir o ganho é analisado, reanalisado e, depois, analisado mais um pouco.

As organizações com fins lucrativos pesquisadas neste livro têm uma perspectiva diferente do lucro. Ele é necessário e investidores merecem um retorno justo, mas o objetivo é o propósito, não o lucro. Vários fundadores dessas organizações usaram a mesma metáfora: lucro é como o ar que respiramos. Nós precisamos de ar para viver, mas não vivemos para respirar. Tami Simon, a CEO da Sounds True, dá uma definição de propósito empresarial que é simples e bela:

> *Nós temos essa ideia sobre negócios – tudo o que fazemos tem que nos ajudar a gerar mais dinheiro, ser mais produtivos ou qualquer outra coisa. Mas esta não é minha visão de negócios. Minha visão é que nós nos juntamos como comunidade para preencher uma necessidade humana e para atualizar as nossas vidas.*[109]

Nas Organizações *Teal*, o lucro é um subproduto de um trabalho bem feito. O

filósofo Viktor Frank talvez tenha captado isso melhor: “Sucesso, como a felicidade, não pode ser perseguido; deve acontecer, e isso só acontece como efeito colateral imprevisto da dedicação pessoal a uma causa maior do que si mesmo”. Essa ideia é outro grande paradoxo: ao focar no propósito ao invés do lucro, este tende a ser mais abundante.

Alguns dos fundadores das organizações desta pesquisa não planejaram criar um negócio, a princípio. Eles perseguiram um propósito que acabou tomando a forma, em algum momento, de negócio; num sentido muito literal, o propósito veio antes do lucro. Yvon Chouinard, o fundador e proprietário da Patagonia, era provavelmente uma das pessoas mais improváveis de se tornar empresário, até que ele tropeçou no propósito que acabou se transformando numa companhia que vale 540 milhões de dólares e emprega 1.350 pessoas.

Pessoalmente, quero que meus filmes gerem dinheiro, mas o dinheiro é apenas combustível para o foguete. O que eu realmente quero fazer é ir a algum lugar. Não quero apenas coletar mais combustível.

Brad Bird, diretor de *Os Incríveis* e *Ratatouille*

Quando criança, Chouinard gastava cada minuto livre fora de casa escalando, mergulhando ou treinando falcões para caça. Deslocado na escola, ele se recorda de que a sala de aula era, sobretudo, “uma oportunidade para treinar prender a respiração, para que nos fins de semana eu pudesse mergulhar mais profundamente para capturar as abundantes lagostas e mexilhões no litoral de Malibu”. Quando saiu da escola, ele viveu sem renda, encontrando abrigo em cabanas na praia ou em montanhas próximas, pulando nos trens de carga na busca da próxima escalada ou mergulho. Em 1957, comprou uma forja à base de carvão usada de um ferro-velho e aprendeu sozinho a arte de ferreiro para fazer os seus próprios pitons de escalada. Quando alguns amigos lhe pediram para fazer pitons para eles, acabou encontrando uma maneira de sustentar seu modo de vida simples. Por anos, ele fabricaria essas peças nos meses de inverno, conseguindo dinheiro suficiente para passar de abril a julho nas paredes de Yosemite, dedicar o verão às montanhas de Wyoming e, no outono, retornar a Yosemite, até a neve cair em novembro. Chouinard não era considerado um homem de negócios por ninguém, muito menos por ele mesmo. Agora, como proprietário de uma

companhia multimilionária, tornou-se um, porém não perdeu de vista as luzes e sombras da profissão:

> *Eu tenho sido um homem de negócios por quase 50 anos. É uma dificuldade, para mim, dizer estas palavras, assim como é difícil para alguém admitir que é um alcoólatra ou um advogado. Eu nunca respeitei a profissão. São os negócios que devem receber a maior parte da culpa por serem inimigos da natureza, destruírem culturas nativas, tirarem dos pobres e darem aos ricos, e envenenarem a terra com efluentes de suas fábricas.*
>
> *Contudo, negócios podem produzir alimentos, curar doenças, controlar populações, empregar pessoas e, geralmente, enriquecer as nossas vidas. E um negócio pode fazer estas coisas boas e gerar lucro sem perder a sua alma.*[110]

A experiência que definiu Chouinard como um homem de negócios veio quando ele escalou uma montanha em 1970.

> *Depois de uma subida na rota Nose no El Capitan, que era intocada até alguns verões anteriores, voltei para casa indignado com a degradação que tinha visto. As repetitivas marteladas nos pitons de aço duro, durante sua colocação e remoção nas mesmas rachaduras frágeis, estavam desfigurando severamente a rocha. Frost [seu amigo e parceiro na forja] e eu decidimos que deveríamos eliminar o negócio de pitons de escalada. [...] Os pitons eram o eixo principal do nosso negócio, mas estávamos destruindo as rochas que tanto amávamos.*[111]

Chouinard e Frost encontraram uma alternativa para os pitons de aço duro: escoras de alumínio, que poderiam ser calçadas com a mão, deixando as rochas inalteradas. Dois anos depois, Chouinard editou seu primeiro catálogo de produtos e, em poucos meses, o negócio dos pitons de escalada estava acabado; as escoras vendiam mais rápido do que eles podiam fazê-las. Yvon Chouinard foi ao encontro de uma necessidade do mundo da escalada quando descobriu um caminho para a atividade, que ele e outros amavam, sem causar danos ao ambiente.

Para Tami Simon, o propósito veio antes dos negócios também:

> *Sou um tipo de pessoa estranha, de certo modo. Larguei a faculdade*

porque não podia ser eu mesma no meio acadêmico. [...] Sentia que neste ambiente eu era levada a me passar por alguém que tinha respostas às perguntas, enquanto, ao invés disso, o que eu queria era explorar mais intimamente as experiências que vivia. [...] Mergulhei num processo interno profundo em que orava com veemência e a oração tinha a ver com o espírito de serviço. [...] A maneira com que eu pensava com 20 ou 21 anos de idade, quando tinha abandonado a faculdade, era: "Por favor, eu poderia receber uma oportunidade de pegar os talentos que tenho e todos os dons que me foram dados pela minha família superamorosa e apoiadora e por uma excelente oportunidade de educação superior [...] e devolver de alguma maneira?" [...] A oração era: "Deus, estou desejando fazer seu trabalho. Por favor, me mostre qual é. Por favor, apenas me mostre qual é."

Essa frase – "desejando fazer o seu trabalho" – era muito importante para mim, porque eu não queria ser obstinada. Não queria insistir que tinha que ser do meu jeito. Ao mesmo tempo, eu não queria ser impotente onde estava, simplesmente esperando ser descoberta sentada num café. [...]

Sinto que a Sounds True, essa empresa, veio para mim quando tinha 21, 22 anos de idade como uma benção, como um compromisso com o universo, um tipo de laço que fiz quando eu disse: "Eu irei servi-lo, eu irei trabalhar realmente duro." E o outro lado disso era: "Você terá suporte, você verá, portas abrirão, você conhecerá pessoas, oportunidades irão acontecer." Este é o sentido, como um acordo cósmico, em que [...] eu posso ajudar a distribuir ensinamentos espirituais de diferentes sabedorias tradicionais de todo o mundo. E eu posso fazer isso com sinceridade e devoção. Esta foi minha visão desde o começo. Nunca foi realmente sobre mim. Eu quis ser eu mesma, quis ser autêntica, quis fazer uma contribuição.[112]

Tomada de decisões por meio da escuta ao propósito evolutivo

De que forma as Organizações *Teal* tomam decisões importantes, senão em relação a lucro e ganhos de mercado? Ao *dar ouvidos* a seus propósitos. Isto é

novo no vocabulário das configurações organizacionais. O Realizador-Laranja pensa nas organizações como *máquinas*, e máquinas não têm alma nem senso próprio de direção. Nesta perspectiva, o papel de um CEO e de sua equipe de liderança é decidir o que a máquina deve fazer. No Evolutivo-*Teal*, a organização é vista como um *sistema vivo*, uma entidade com sua própria energia, sua própria identidade, seu próprio potencial criativo e senso de direção. Não necessitamos falar o que precisa ser feito; nós somente temos que escutar, ser parceiros, nos juntar à dança e descobrir aonde nos levará.

No coração de cada organização está uma individualidade buscando novas possibilidades.

M. Wheatley & M. Kellner-Rogers

Brian Robertson, fundador da Holocracia, usa o termo *propósito evolutivo* para indicar que as organizações, assim como nós, têm um chamado, bem como uma energia evolutiva para as moverem para este chamado:

> *O que é a identidade da organização? E o que ela deseja? [...] A metáfora é como uma jornada de pai e filho: [...] nós reconhecemos que nosso filho tem sua própria identidade, seu próprio destino e propósito. Eu posso ficar empolgado com a ideia de que meu filho se torne um médico, mas não significa que eu possa projetar isso sobre ele. Um processo prejudicial e de codependência acontece quando faço isso. Aprendemos, como pais, que a jornada saudável é um processo de diferenciação. Ironicamente, é essa diferenciação entre pais e filhos que permite a cada um ter sua própria autonomia e identidade de forma mais completa, o que por sua vez possibilita uma integração mais consciente sobre o relacionamento e a interconexão, mas numa relação de pares, de iguais. [...]*
>
> *Somos nós, humanos, que sintonizamos o propósito evolutivo da organização; mas a chave é separar a identidade e descobrir "qual é o chamado dessa organização?", não "o que nós desejamos que essa organização faça, como propriedade?", mas sim "qual o potencial criativo deste sistema vivo?". Isso é o que queremos dizer com propósito evolutivo; o mais profundo potencial criativo para trazer vida a alguma*

coisa, para contribuir para algo de forma energética e valorosa para o mundo. [...] É este o impulso criativo ou potencial que queremos sintonizar, independentemente do que desejamos para nós mesmos.[113]

A Buurtzorg ilustra de forma interessante a afirmação de Robertson. A companhia foi criada não apenas a partir da frustração pelo modo como as organizações de enfermagem a domicílio na Holanda fragmentaram uma profissão nobre numa série de tarefas sem sentido. Ela cresceu a partir de uma perspectiva nova, mais abrangente, sobre o cuidado a domicílio. O propósito do cuidado não é injetar medicamento ou trocar um curativo; é ajudar as pessoas, o máximo possível, a terem vidas valiosas, significativas e autônomas. Dentro dessa definição ampla, a Buurtzorg continua evoluindo, movendo-se para onde se sente chamada.

Recentemente, por exemplo, uma equipe no interior desenvolveu este novo conceito: uma pensão para pacientes, com o objetivo de oferecer um descanso aos cuidadores primários desses pacientes. Na maioria dos casos, a Buurtzorg provê os cuidados médicos, mas ainda assim outra pessoa – frequentemente o marido ou a esposa do paciente, às vezes o filho – é de fato a cuidadora primária. Não é incomum que o marido ou a mulher, em geral também idosos, fique exausto com o constante cuidado de que o paciente precisa, muitas vezes 24 horas por dia. Se a tensão fica muito alta, o cuidador pode acabar doente também. *Não seria maravilhoso,* uma equipe de enfermeiros pensou, *se pudéssemos ter um lugar onde colocar os nossos pacientes por um dia ou dois, ou mesmo uma semana – tipo cama, café da manhã, almoço, jantar e cuidados – para que o seu cuidador primário possa tirar uma folga e descansar?* Um dos enfermeiros herdou uma pequena casa de campo no interior. Juntos, a equipe a transformou numa pensão da Buurtzorg.

Num recente retiro da empresa, a equipe apresentou o seu conceito a todos os colegas. Agora, o tempo dirá se a ideia pega e se outras equipes se sentirão chamadas a também criar pensões. Aqui está o que torna fascinante a abordagem Buurtzorg a esta potencial extensão do seu propósito: não há ninguém na organização, nem mesmo Jos de Blok, o fundador, que tome decisão em nome da empresa para dizer “sim, isto se encaixa no nosso propósito, por isso vamos criar dezenas de pensões... aqui está o orçamento que vamos alocar”, ou “não, isso não está dentro do escopo da companhia, não vamos atrás”. A ideia das pensões vai

seguir o seu próprio caminho. Se for para ser, se tiver força de vida suficiente, vai atrair enfermeiros para fazer isto acontecer e levar a Buurtzorg a uma nova dimensão de assistência. Caso contrário, continuará a ser um experimento em pequena escala.

Curiosamente, a Buurtzorg nunca escreveu o seu propósito, na forma de uma declaração de missão. Jos de Blok e outros falam sobre o propósito o tempo todo. Mas eles acham que mantê-lo oral o preserva vivo e o impede de se tornar constrangedor. Para usar a expressão de Robertson, assim eles permitem que o propósito seja evolutivo, isto é, continue evoluindo.

Agora você pode argumentar que é fácil para a Buurtzorg ouvir o seu propósito. Há um óbvio propósito em cuidar de pessoas doentes e idosas (apesar de outras empresas de enfermagem a domicílio na Holanda terem perdido a noção disso). Mas, como acontece nas organizações que fabricam peças de automóveis, fazem massa de tomate ou vendem sapatos? Existe realmente um propósito mais elevado que essas organizações possam explorar?

Com a idade, me sinto mais claro e distinto... Como é ridículo qualquer coisa que não tenha seu próprio significado, sua alma, qualquer coisa que não esteja imbuída de amor.

Marc Chagall

Creio que a resposta é sim. Do ponto de vista das organizações como *entidades vivas*, qualquer organização tem a sua própria alma, a sua própria força de vida. A verdadeira questão é: nós escutamos com atenção suficiente para ouvir o propósito? Veja a FAVI, a fundição francesa que vende componentes para motores elétricos, torneiras e caixas de marchas. Obviamente, não é difícil definir um propósito significativo para o seu negócio: torneiras nos entregam, em mãos, o presente da água corrente. Caixas de marchas entram em carros que nos trazem o presente da liberdade de ir para onde quisermos. Mas, de alguma forma, justificar o propósito da organização na sua atividade final parece um pouco falso. Estes podem ser os propósitos de uma fabricante de torneiras ou um fabricante de automóveis. Mas o que dizer da FAVI?

Logo no início de seu mandato como CEO, Jean-François Zobrist convidou todos os empregados da fábrica para uma reunião a fim de descobrir a *raison d*

´être da organização. A busca foi motivada por uma proposta de pedido que veio do nada, a partir de um fabricante de automóveis francês. Poderiam eles, no prazo de um ano, fornecer não só um garfo de embreagem, mas uma caixa de marchas completa? Este único pedido seria maior do que todos os negócios existentes na FAVI. Muitas pessoas pensaram que seria arriscado demais. Zobrist sentiu que a decisão não poderia ser feita sem inquirir sobre o propósito da organização. Em conformidade com seu estilo, ele envolveu toda a empresa em reuniões com subgrupos de 15 pessoas por vez nas tardes de sexta-feira. Zobrist aparecia na reunião sem agenda e sem uma programação; confiava que seus colegas de alguma forma se auto-organizariam nestes encontros, repetindo-os todas as sextas-feiras, se necessário, até que tivessem respondido a esta questão mais fundamental: qual é o nosso propósito?

A maioria de nós é tentada pelo poder, dinheiro e fama. Quando a nossa missão é servir aos outros, não pensamos muito em nós mesmos. Canalizar a nossa energia para objetivos valiosos é infinitamente mais eficaz no controle do comportamento do que programas de conformidade draconianos.

Dennis Bakke

Depois de muita discussão, quando as ideias óbvias, mas superficiais, haviam sido descartadas, a resposta surgiu com clareza. A FAVI tem duas razões para existir, dois propósitos fundamentais: o primeiro é o de proporcionar trabalho significativo na região de Hallencourt, uma área rural ao norte da França, onde trabalho bom é raro; o segundo é dar e receber *amor* de seus clientes. Sim, amor, uma palavra raramente ouvida no mundo dos negócios, uma palavra que poucos esperariam de um ambiente fabril. Na FAVI, porém, tomou um significado real. Os operadores não apenas enviavam produtos para seus clientes, eles enviavam produtos nos quais colocavam o seu coração. Alguns anos atrás, na época do Natal, um operador da FAVI moldou o excesso de latão formando pequenas figuras de Papai Noel e renas. Ele acomodou as estatuetas nas caixas de produtos acabados, um pouco como fazem as crianças ao colocarem uma mensagem numa garrafa que atiram ao mar imaginando que alguém, em algum lugar, irá encontrá-la. Desde então, outros operadores já adotaram a ideia e, em momentos aleatórios

do ano, adicionam figuras de latão aos seus carregamentos, como pequenos sinais de amor aos colegas que trabalham em linhas de montagem da Volkswagen ou da Volvo, que encontrarão as figuras quando desembalarem as caixas.

Práticas para escutar o propósito evolutivo

Se aceitarmos que uma organização tem a sua própria energia, o seu próprio senso de direção, e que o nosso papel é o de nos alinharmos a ele ao invés de dirigi-lo, como é que vamos descobrir aonde ela quer ir?

Sentindo

A resposta mais simples: não fazer nada especial. Deixe a autogestão exercer sua mágica. Há uma palavra que muitas vezes aparece com os pioneiros *Teal*: sentir. Todos nós somos sensores naturais; somos preparados para perceber quando algo não está funcionando tão bem quanto poderia ou quando uma nova oportunidade se abre. Com a autogestão, todos podem ser sensores e iniciar mudanças – exatamente como num organismo vivo, com cada célula percebendo o seu ambiente e podendo alertar o organismo para a necessidade de mudança. Nós não podemos parar de sentir. Sentir acontece em todos os lugares, o tempo todo. Mas, nas organizações tradicionais, as informações muitas vezes são filtradas. Apenas aos sinais percebidos no topo é dado seguimento, contudo, infelizmente, estes sinais são muitas vezes distorcidos e distantes da realidade na base. A Holocracia de Brian Robertson usa uma analogia poderosa para falar sobre organizações filtrando a capacidade das pessoas de perceber seu ambiente:

> *Uma experiência transformadora [aconteceu] comigo quando eu quase espatifei um avião. Eu era um piloto estudante e, no início de um voo solo, a minha luz de "baixa voltagem" ligou. Todos os outros instrumentos estavam me dizendo "está tudo bem", então eu a ignorei, tal como fazemos na vida organizacional o tempo todo, quando um "instrumento" solitário (um ser humano) detecta algo que ninguém mais percebe. Ignorar um instrumento fundamental provou ser uma decisão muito ruim pilotando um avião e ajudou a catalisar a minha busca por abordagens organizacionais que não sofressem da mesma cegueira – como uma organização pode aproveitar plenamente cada um de nós [como] instrumentos humanos, sem "desconsiderar a luz de baixa*

voltagem”?[114]

Uma história pode ajudar a ilustrar como isso funciona na prática. Duas enfermeiras numa equipe da Buurtzorg ponderavam sobre o fato de que as pessoas idosas, quando caem, muitas vezes quebram os seus quadris. As colocações de próteses no quadril são cirurgias de rotina, mas os pacientes nem sempre recuperam a mesma autonomia. Será que a Buurtzorg poderia desempenhar um papel na prevenção da queda dos seus pacientes mais idosos? As duas enfermeiras experimentaram e criaram uma parceria com um fisioterapeuta e um terapeuta ocupacional do seu bairro. Elas aconselharam os pacientes a fazerem pequenas mudanças no interior de suas residências e a mudarem hábitos, para minimizar os riscos de queda. Outras equipes mostraram interesse e a abordagem, agora chamada Buurtzorg+, se espalhou por todo o país.

As duas enfermeiras perceberam uma necessidade e, com o poder da autogestão, agiram sobre ela. A autogestão ajudou a ideia a se espalhar. Qualquer equipe interessada na Buurtzorg+ pode se inscrever para um evento de treinamento que lhes ensina o básico de como o conceito funciona e como criar tal parceria em sua vizinhança. Numa organização tradicional, a “luz de baixa voltagem” poderia muito bem ter sido ignorada. Quem sabe se essa ideia teria conseguido atravessar as camadas de gerenciamento para alcançar as comissões que têm a autoridade para assinar e financiar tal iniciativa? E mesmo que a alta administração tivesse aprovado a ideia, uma decisão de cima para baixo para implementar a Buurtzorg no país todo poderia ser percebida como uma imposição para as equipes, que poderiam ter resistido à iniciativa ou a dificultado.

Em uma organização autogerida, a mudança pode vir de qualquer pessoa que perceba que ela é necessária. Isso é como a natureza tem trabalhado há milhões de anos. A inovação não acontece de forma centralizada, de acordo com o plano, mas nas bordas, o tempo todo, quando algum organismo detecta uma mudança no meio ambiente e experimenta para encontrar uma resposta adequada. Algumas tentativas falham; outras rapidamente se espalham para todos os cantos do ecossistema.

Práticas no domínio espiritual

Todos nós somos naturalmente sensíveis, mas podemos aumentar nossa capacidade de perceber com a prática. Meditação ou práticas espirituais, em

particular, podem ajudar a nos distanciarmos de necessidades autocentradas e explorarmos fontes mais amplas de sabedoria. Tami Simon, a fundadora da Sounds True, descobriu que práticas espirituais a têm ajudado a desenvolver suas capacidades intuitivas, que ela acredita servirem bem ao seu negócio, como disse a Judi Neal, uma acadêmica focada em espiritualidade no local de trabalho. Veja o relato de Judi:

> *"A intuição é basicamente toda a minha existência", afirma Tami. Ela estuda com um professor de meditação chamado Reggie Ray. O professor de Reggie o ensinou a "ler os sinais" e Reggie passou esses ensinamentos para Tami.*
>
> *"É uma forma de arte e uma habilidade de sobrevivência indígena. Se você estivesse numa caçada, prestaria atenção nos rastros. Isso é como nós escolhemos projetos. Nós lemos os sinais. Quantas pessoas estão falando sobre isso? Quantos pedidos recebemos para um determinado autor? E quais são os nossos sentimentos interiores sobre o projeto? Isso é muito importante, também."*
>
> *A empresa "lê os sinais" para questões internas também. [...] Uma prática que Tami acha útil para conseguir inspiração é um exercício de visualização. Ela descreve o processo: "Você se visualiza indo para o centro da Terra para encontrar água fresca e trazê-la à superfície. É estranho; mas ideias totalmente novas surgem. A visualização acalma a mente tagarela e cria o espaço para a visão se apresentar.*[115]

As práticas meditativas e a visualização guiada exploram estados não ordinários de consciência para trazer à luz percepções que podem não estar disponíveis para a mente consciente num estado de vigília normal. Para muitos funcionários, mesmo de Organizações *Teal*, explorar estados não ordinários de consciência pode ir além de seus limites, e de fato eu encontrei muito pouco dessas práticas durante a pesquisa para este livro. No entanto, como as pessoas que operam a partir do paradigma Evolutivo-*Teal* em geral se tornam bastante confortáveis e interessadas nas maneiras transracionais de saber, eu acredito que é uma suposição razoável que tais técnicas possam um dia encontrar seu caminho em configurações organizacionais.[116]

Cadeira vazia

Uma prática simples e menos esotérica para ouvir o propósito de uma organização consiste em colocar uma cadeira vazia em todas as reuniões para representar a organização e seu propósito evolutivo. Cada pessoa participando da reunião pode, a qualquer momento, ocupar o lugar para ouvir e tornar-se a voz da organização. Aqui estão algumas perguntas que a pessoa poderia fazer ao sentar-se na cadeira:

- As decisões e a discussão lhe serviram (à organização) bem? Como você está no final desta reunião?
- O que se destaca para você da reunião de hoje?
- Em que direção você quer ir? A que velocidade? Será que estamos sendo ousados o suficiente? Muito ousados?
- Há mais alguma coisa que precisa ser dita ou discutida?

O uso pela Heiligenfeld de pequenos sinos de mão nas reuniões (ver página 160) acaba sendo essencialmente a mesma coisa. Sempre que uma pessoa faz os címbalos tocarem, os demais são convidados a refletir sobre a pergunta: “Estou a serviço do tópico que estamos discutindo e da organização?”

A Sounds True construiu uma variação do método da cadeira vazia num ritual de Ano Novo, quando os colegas, no início do ano, abençoam o edifício de trabalho para o ano que começa.[117] No final do ritual, os colegas se sentam juntos em silêncio e ouvem o que a Sounds True, a organização, quer deles para o ano que vem. Quem quiser pode compartilhar com o grupo o que ouviu.

Processos com grandes grupos

A cadeira vazia pode ser usada diariamente, mesmo para as decisões relativamente pequenas. Mas, quando uma organização enfrenta um importante ponto de inflexão, há uma série de belos processos mais elaborados que podem ajudar grandes grupos a ouvirem em conjunto o propósito e o senso de direção da sua organização. Esses processos incluem a “Teoria U” de Otto Scharmer, a “Investigação Apreciativa” de David Cooperrider, a “Busca de Futuro” de Marvin Weisbord e Sandra Janoff, e o “Espaço Aberto” de Harrison Owen. Esses processos não são hierárquicos e são auto-organizados. Eles, muitas vezes,

trazem o “sistema inteiro” para dentro da sala: todos os colegas de uma organização, sejam eles algumas dezenas, centenas ou até milhares, se reúnem para uma sessão de trabalho de um ou vários dias. Clientes, parceiros e fornecedores podem ser convidados a participar, para adicionar sua perspectiva para a reflexão. Cada um desses processos vem com seu formato específico, mas eles têm uma coisa em comum: alcançam a improvável proeza de dar a todos uma voz (mesmo quando milhares de pessoas estão envolvidas), enquanto canalizam ao mesmo tempo essas vozes em direção a um valioso resultado coletivo.

Essas grandes técnicas de grupo podem energizar as organizações de uma forma que as estratégias hierarquizadas não podem. Algo extraordinário acontece quando uma visão emerge coletivamente, com todos na sala. As pessoas fazem uma conexão pessoal e emocional com a imagem que surge do futuro. E elas se encarregam de implementar essa visão: equipes de projeto surgem no local, com base em interesses, habilidades e talentos das pessoas. A estratégia não é mais o domínio de algumas mentes no topo, e a implementação não é mais um mandato dado a alguns gestores de programas. Uma organização inteira está mobilizada para perceber o futuro e ajudá-lo a se revelar. (O capítulo 3.3 ilustra um resumo de uma Reflexão Apreciativa de dois dias; consulte a página 275.)

A Heiligenfeld usa essas grandes reuniões de grupo em intervalos regulares para pressentir seu futuro. A partir de uma dessas sessões, surgiu a visão de trazer para as famílias com crianças e adolescentes a abordagem holística da Heiligenfeld para a doença mental. Não seria maravilhoso se os pacientes pudessem ser tratados juntamente com os seus familiares próximos, de uma maneira que abordasse e honrasse especificamente esses laços na terapia? Um ano depois, a Klinik Waldmünchen foi inaugurada, um novo hospital de saúde mental dedicado à terapia para famílias.

Há, naturalmente, um pré-requisito: os líderes devem estar dispostos a entregar seu poder para o grupo. Uma vez que o processo está em curso, a sua voz tem o mesmo peso que a de qualquer outra pessoa. Eles não podem mais controlar ou orientar o resultado numa direção específica. Devem confiar que a percepção coletiva do grupo vai aparecer com respostas melhores do que eles poderiam ter por conta própria. É preciso humildade, coragem e confiança para um líder entregar o poder dessa forma. Poucos chefes de grandes organizações atuais estão prontos para seguir esse caminho. A estratégia do topo para a base é, pelo menos

por enquanto, a opção segura para um líder que quer ficar no controle (apesar da evidência prática, bem como da pesquisa acadêmica, que mostram que projetos de mudança ditados pela cúpula falham substancialmente).

Sugestões externas

Muitas pessoas têm a experiência de que, quando seguem a sua vocação, a vida parece trazer todas as oportunidades certas, no momento certo. O mesmo aparente ser verdade no nível organizacional. Quando uma empresa tem clareza sobre seu propósito, o mundo exterior vem bater à sua porta com oportunidades. Às vezes, parece que não apenas as pessoas de dentro da organização percebem aonde ela quer ir, mas as pessoas do lado de fora também.

A Buurtzorg fornece um caso exemplar fascinante. Atualmente, pessoas com todos os tipos de antecedentes entram em contato com Jos de Blok e outros na organização para explorar ideias que poderiam indicar para onde a Buurtzorg deve ir em seguida. Blok e os seus colegas aceitam estas reuniões e ouvem com a mente aberta. Quando a discussão parece promissora, eles montam experimentos e veem o que acontece. Não há comissões, processos, nem orçamentos definidos. É realmente muito simples: as discussões acontecem e as coisas evoluem a partir delas. O que tiver de ser será.

Quando uma empresa tem clareza sobre seu propósito, o mundo exterior vem bater à sua porta com oportunidades.

A Buurtzorg tem sido abordada, por exemplo, por enfermeiros e administradores de assistência médica de outros países na Europa e além. Uma equipe começou a cuidar de pacientes na Suécia a partir de 2012 e há sérios interesses provenientes dos Estados Unidos, Suíça, Bélgica, Inglaterra, Escócia, Canadá, Japão, China e Coreia, para iniciar equipes nesses lugares também. Não é requerido muito esforço à Buurtzorg lá na Holanda para isso, apenas se sentar em algumas reuniões para ouvir, sentir se as coisas são destinadas a acontecer e fornecer suporte àqueles que querem começar equipes da empresa no exterior.

A Buurtzorg também criou uma unidade chamada “Buurtdienst” (na tradução literal, “serviços de vizinhança”) que ajuda pessoas como pacientes de Alzheimer a lidar com tarefas domésticas. Trabalhando com a mesma estrutura de pequenas

equipes, essa unidade cresceu para 750 funcionários em dois anos. A organização também tem sido abordada por jovens profissionais. Em 2012, as duas primeiras equipes da "Buurtzorg Jong" (traduzido literalmente, "Buurtzorg Jovem") surgiram para trabalhar com crianças negligenciadas ou delinquentes. As equipes combinam assistentes sociais, educadores e enfermeiros, que trabalham com as crianças e suas famílias nas casas delas mesmo, em colaboração com a polícia, as escolas e os médicos de família. As equipes se auto-organizam como as de enfermeiros, e esperam conseguir o mesmo truque: superar a natureza fragmentada do modo como os serviços sociais são tradicionalmente fornecidos e os elevados custos indiretos dos prestadores atuais.

Está em curso também um estudo para criar a "Buurtzorg T", que levará cuidados terapêuticos até as casas das pessoas nos estágios iniciais de doença mental. Os terapeutas que abordaram a Buurtzorg acreditam que este tipo de assistência poderia impedir uma quantidade substancial de internações em hospitais de saúde mental.

A Buurtzorg está ainda em negociações para a criação de unidades de comunidades de pequena escala para idosos, como alternativa aos grandes e impessoais asilos. Outro estudo em andamento se propõe a pensar sobre o futuro dos hospitais. Na busca por economias de escala, os hospitais têm crescido para se transformar em instituições maciças, burocráticas e, muitas vezes, sem alma. Como seria um conceito radicalmente distinto, com pequenas unidades em rede espalhadas por bairros? Em todos estes casos aqui mencionados, a Buurtzorg reage a estímulos externos e tenta perceber o que está destinado a acontecer.

Estratégia como um processo orgânico

A forma como as Organizações *Teal* pensam sobre o propósito vira de cabeça para baixo o processo de estratégia típico. Nas corporações tradicionais, a estratégia é decidida no topo. É domínio do CEO e da equipe de gestão (apoiados nas grandes corporações por um departamento de estratégia, um diretor de estratégia ou consultores externos). Em intervalos regulares, um processo de estratégia produz um documento maçudo, que estabelece uma nova direção. O plano e os projetos de mudança para fazê-lo acontecer são então comunicados do topo para baixo na organização, muitas vezes com alguma mensagem de "risco eminente": é preciso mudar, senão...

Nas Organizações *Teal*, não há nenhum processo de estratégia. Ninguém no topo estabelece um caminho para os outros seguirem. Nenhuma das organizações que eu pesquisei tinha uma estratégia sob a forma de um documento que traça um trajeto. Em vez disso, as pessoas nestas empresas têm uma noção muito clara e aguçada do propósito da organização, além de um amplo senso da direção que ela é chamada a seguir. Um mapa mais detalhado não é necessário. Seria limitar as possibilidades a um caminho estreito, pré-traçado.

Com o propósito como uma luz-guia, todos, individual e coletivamente, têm o poder de perceber qual é o chamado. A estratégia acontece de forma orgânica, o tempo todo, em todos os lugares, conforme as pessoas brincam com ideias e as testam na realidade. A organização evolui, se transforma, se expande ou contrai, em resposta a um processo de inteligência coletiva. A realidade é o grande árbitro, não o CEO, o conselho ou um comitê. O que funciona ganha ímpeto e energia dentro da organização; outras ideias não conseguem pegar e se esvaem.

Oferta e marketing de produtos

As empresas tornaram-se altamente sofisticadas em fatiar e recortar clientes em segmentos, com base em suas necessidades conscientes e inconscientes, preferências e comportamentos de compra. Para cada segmento de clientes, elas posicionam cuidadosamente os seus produtos e marcas para torná-los atraentes. Cada vez mais, em nossos mercados maduros e consumistas, as empresas devem criar novas necessidades, muitas vezes jogando habilmente com nossos medos secretos e vaidades: “Compre isto e você vai se sentir bem consigo mesmo. Compre isto e os outros vão gostar de você. Compre isto e você será bem-sucedido.”

Em contrapartida, a abordagem das Organizações *Teal* para o marketing é quase simplista. Elas apenas se atentam ao que parece ser a oferta certa. Não há pesquisas com clientes nem grupos focais. Essencialmente, o marketing se resume a esta declaração: *Esta* é a nossa oferta. Neste momento, nós achamos que isto é o melhor que podemos fazer. Nós esperamos que você goste. Num estranho paradoxo, as Organizações *Teal* procuram preencher uma necessidade do mundo não por se sintonizarem com o seu ruído (as pesquisas, grupos de foco, a segmentação de clientes), mas por escutá-lo intimamente. *De qual produto nós ficaríamos realmente orgulhosos? Qual produto preencheria uma necessidade*

genuína no mundo? Estes são os tipos de perguntas que as pessoas se colocam nas Organizações *Teal* para definir novos produtos. É um processo guiado mais pela beleza e pela intuição do que por dados analíticos. A Sounds True poderia vender muito, muito mais livros e gravações se publicasse títulos no segmento do mercado "Guia de Três Passos Para a Felicidade". Mas isso nunca foi uma opção para essa empresa, que considera que tais ofertas adicionam mais confusão do que clareza à vida das pessoas.

Quando eu morrer e for para o inferno, o diabo fará de mim o diretor de marketing de uma fábrica de Coca-Cola. Serei o responsável por tentar vender um produto que ninguém precisa, é idêntico à concorrência e não pode ser vendido por seus próprios méritos. Estarei competindo de frente na guerra dos refrigerantes, em preço, distribuição, propaganda e promoção, o que seria de fato o inferno para mim.

Yvon Chouinard

Essa abordagem funciona no mundo das porcas e parafusos do mesmo modo como no de ensinamentos espirituais. Na década de 1990, Zobrist e alguns colegas da FAVI ficaram fascinados com a seguinte ideia: as fundições sempre produzem ligas, porque o cobre puro não pode ser moldado numa forma. E se a FAVI pudesse, de alguma forma, fazer o impossível – moldar produtos industriais feitos 100% de puro cobre? Eles começaram a experimentar. Haveria um mercado para esses produtos? Eles não tinham ideia, mas não se importaram de encomendar um estudo de mercado. O cobre puro tem algumas propriedades, como a condutividade elétrica, que as ligas não têm; tal propriedade deve ter um propósito. O que realmente fez com que ficassem empolgados não foi o mercado que poderiam descobrir. Eles estavam empolgados com a beleza do que parecia impossível: moldar o cobre puro. Depois de dois anos de experimentos, conseguiram. E, como já tinham imaginado, um mercado veio bater à sua porta. Rotores de cobre puro têm propriedades interessantes em motores elétricos, agora um negócio importante para a FAVI.

A abordagem Realizadora-Laranja para o desenvolvimento de produtos é predominantemente um processo do lado esquerdo do cérebro: se concentra em características técnicas, processos e custos de fabricação. A abordagem

Evolutiva-*Teal* convida também o poder intuitivo do lado direito do cérebro. Com a ajuda do professor japonês Shoji Shiba, a FAVI adotou um processo de desenvolvimento de produtos que explicitamente inclui emoções, beleza e intuição. Como isso acontece é ilustrado por outra experiência que a FAVI vivenciou alguns anos mais tarde. Os metalúrgicos sabem, há muito tempo, que o cobre tem propriedades antissépticas. É uma pena, pensava o pessoal da FAVI, *que esta propriedade nunca tenha sido colocada em uso nos produtos*. Uma equipe começou então a experimentar equipamentos antimicrobianos de cobre para os hospitais. Um protótipo logo deu resultados promissores, mas Zobrist ficou incomodado pela cor. Ele achava que a cor avermelhada do cobre evocava o mundo extinto dos velhos sanatórios do século 19. Zobrist perguntou à equipe do projeto se eles poderiam fazer um protótipo com uma liga de cor prata, para dar o brilho do aço inoxidável que nós associamos com equipamentos modernos. A equipe zombou: isso simplesmente não fazia sentido. O material adicionado para a liga faria o cobre perder as suas propriedades antissépticas. Zobrist sabia que não tinha fundamento para se sustentar. Mas ele estava possuído por um sentido estético e intuitivo profundo de que valia a pena prosseguir. Ele conseguiu convencer a equipe a fazer uma tentativa. Para a surpresa de todos, e por razões ainda pouco claras, a liga de cor prata não só manteve as propriedades antissépticas do cobre, mas as realçou. Um novo mercado se abriu para a FAVI.

Quando estou trabalhando num problema, nunca penso na beleza... Mas, quando termino, se a solução não é bela, sei que está errada.

Richard Buckminster Fuller

Planejamento, orçamento e controle

A abordagem das Organizações *Teal* para planejamento e orçamento se afasta radicalmente da que é considerada a melhor prática no pensamento da gestão tradicional. Em vez de tentar *prever e controlar* (o objetivo por trás de todas as práticas de planejamento e orçamento), as Organizações *Teal* tentam *perceber e responder*. Brian Robertson da Holocracia usa uma metáfora poderosa para contrastar as duas abordagens:

Imagine se nós andássemos de bicicleta da mesma forma como

tentamos gerir as nossas empresas hoje. Seria algo assim: teríamos a nossa grande reunião de comitê, onde todos nós planejaríamos a melhor forma de guiar a bicicleta. Nós olharíamos receosamente para a estrada à frente, tentando prever exatamente por onde a bicicleta iria passar. [...] Nós faríamos nossos planos, teríamos nossos gerentes de projeto, nossos gráficos de Gantt e colocaríamos em prática nossos controles para certificar que tudo correrá conforme o planejado.

Em seguida, subiríamos na bicicleta, fecharíamos os olhos, seguraríamos o guidão rigidamente no ângulo que foi calculado anteriormente e tentaríamos dirigir de acordo com o plano. E se a bicicleta tombasse em algum lugar ao longo do caminho [...] Bem, em primeiro lugar: de quem é a culpa? Vamos encontrá-los, demiti-los, tirá-los daqui. E então: nós sabemos o que fazer diferente da próxima vez. Algo, obviamente, passou despercebido. Precisamos de mais previsão antecipada. Precisamos de mais controles para garantir que as coisas aconteçam de acordo com o plano. [...]

Nosso atual paradigma de gestão é baseado na tentativa de prever e controlar. Junto disso, vem um desafio: muitas vezes, esse paradigma nos dá mais a ilusão de controle do que o real controle. E nós queremos o real controle. A Holocracia tenta costurar no núcleo da organização uma mudança de paradigma para uma modalidade de direção chamada "direção dinâmica", que não se baseia na previsão e no controle, mas sim na percepção e na resposta.

Quando você está realmente andando de bicicleta, dirigir não é algo que faça de forma antecipada; é algo que você faz em fluxo contínuo, com microincrementos o tempo todo, de forma consciente e olhos abertos, recebendo informações de várias maneiras. Você tem o seu equilíbrio e seu rumo, tem os seus sentidos totalmente em ação por estar presente no momento, percebendo a sua realidade e escolhendo conscientemente a sua resposta a cada instante. Não é sem direção, você ainda tem seu propósito puxando-o para frente e, na verdade, é mais provável que você mantenha o controle por meio da expressão do seu propósito, estando consciente e presente em cada momento.

Um profundo desafio: é preciso desapegar da nossa bela ilusão de

controle, nossa reconfortante ilusão de controle. A ideia de que nós fizemos nosso trabalho como líderes; fizemos toda a análise, temos o plano, as coisas vão acontecer de acordo com ele, nós estamos no controle. É uma barra muito mais alta e um padrão muito mais assustador desapegar dessas ilusões, ter clareza de propósito e permanecer consciente e presente em todos os momentos.[118]

A FAVI usa outra metáfora que sugere a mesma mudança de paradigma subjacente. A prática tradicional nas organizações, diz a FAVI, é olhar cinco anos à frente e fazer planos para o próximo ano. A empresa acredita que devemos pensar como os agricultores: olhar 20 anos à frente, mas planejar somente para o dia seguinte. É preciso olhar longe para decidir quais árvores frutíferas plantar ou quais plantações cultivar. Mas não faz sentido planejar no início do ano a data precisa para a colheita. Por mais que tentemos, não podemos controlar o tempo, as colheitas e o solo; todos eles têm uma vida própria fora do nosso controle. Um agricultor que seguisse rigidamente esse plano, em vez de perceber e se ajustar à realidade, iria rapidamente ficar faminto.

O que isto significa na prática para as organizações? Como elas podem aprender a *perceber e responder*?

Soluções viáveis, iterações rápidas

O paradigma de *prever e controlar* naturalmente nos leva a procurar respostas perfeitas. Se o futuro pode ser previsto, então nosso trabalho é encontrar as soluções que vão colher os melhores resultados no cenário que prevemos. As previsões são valiosas num mundo *complicado*, mas elas perdem toda a relevância num mundo *complexo*. Jean-François Zobrist encontrou na FAVI metáforas interessantes para explicar a diferença. Um avião como um Boeing 747 é um sistema *complicado*. Há milhões de peças que precisam trabalhar juntas de forma perfeita. Mas tudo pode ser mapeado; se você mudar uma peça, é possível prever todas as consequências. Uma tigela de espaguete é um sistema *complexo*. Mesmo que tenha apenas algumas dezenas de "partes", é praticamente impossível prever o que vai acontecer se você puxar o final de um fio de espaguete que caiu para fora da tigela.

Em sistemas complicados, podemos tentar descobrir as melhores soluções.

Em sistemas complexos, precisamos de soluções viáveis e rápidas iterações.

Fazer previsões nos dá uma reconfortante sensação de controle. Mas a realidade é que as organizações e o mundo em que vivemos se tornaram sistemas *complexos*. Em tais sistemas, torna-se sem sentido prever o futuro e, então, analisar nosso caminho para a melhor decisão. Quando o fazemos, por força do hábito, só desperdiçamos energia e tempo produzindo uma ilusão de controle e perfeição. As Organizações *Teal* fazem as pazes com um mundo complexo em que a perfeição nos escapa. Elas escolhem não a melhor decisão possível, mas uma solução viável que possa ser implementada rapidamente. Com base em novas informações, a decisão pode ser revista e melhorada a qualquer momento.

Estes princípios estão no coração da manufatura enxuta e do desenvolvimento ágil de software, duas abordagens que revolucionaram seus respectivos campos. O processo de governança da Holocracia e o processo de tomada de decisões da Buurtzorg mostram que eles podem ser incorporados em todos os departamentos de uma organização. Em ambos os casos, se houver uma solução viável na mesa – "viável" significando uma solução que ninguém acredita que vai piorar as coisas – ela será adotada. As decisões não são adiadas porque alguém pensa que mais dados ou mais análise poderiam resultar numa escolha mais correta. A decisão pode ser revista a qualquer momento, se novos dados aparecerem ou se alguém tropeçar numa ideia melhor.[119] Voltando à analogia da bicicleta: em vez de tentar calcular o ângulo perfeito, o piloto sobe na bicicleta de imediato, começa com um ângulo que parece apropriado, em seguida continua ajustando até chegar ao seu destino.

As empresas que trabalham desta forma, que fazem muitas iterações rápidas em vez de alguns saltos poderosos, progridem de forma mais rápida e suave em direção ao seu propósito. Nenhuma energia é desperdiçada para descobrir a suposta melhor escolha; não se perde tempo à espera de mais dados e mais certeza antes de tomar decisões. Tão importante quanto isso é o fato de que, quando as decisões são pequenas e estamos acostumados a revisá-las com frequência, torna-se muito mais fácil corrigir uma escolha que se prove equivocada. (Enquanto que, quando investimos muito esforço na definição das melhores soluções, nos apegamos e ficamos com elas por muito mais tempo do

que o necessário, quando as coisas não saem como planejado.) No final, paradoxalmente, nos sentimos mais seguros num mundo onde desistimos da ilusão de controle adquirida a partir da tentativa de prever o futuro e aprendemos a trabalhar com a realidade como ela se desenrola.

Sem metas

As Organizações *Teal* não definem quaisquer metas do topo para base. Você deve se lembrar de que o pessoal de vendas na FAVI não tem metas a alcançar. Sob uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, as metas são problemáticas por, pelo menos, três razões: elas se baseiam no pressuposto de que podemos prever o futuro, distorcem nosso comportamento para longe da motivação interna e tendem a limitar a nossa capacidade de perceber novas possibilidades.

A vida é tão complexa, e os eventos e as circunstâncias mudam tão rápido, que a fixação de uma meta é principalmente adivinhação; um ano depois de ter sido definida, uma meta é, na maioria dos casos, apenas um número arbitrário – ou por ser tão fácil de alcançar que se tornou sem sentido, ou por ser tão desafiadora que as pessoas têm que tomar atalhos para alcançá-la; em ambos os casos, ações que irão prejudicar a empresa no longo prazo.

As metas também distorcem nosso comportamento. Em muitas empresas, existe um segredo aberto: os gestores se certificam de gastar todo o orçamento que sobra no final do ano, às vezes em despesas sem muito sentido. Eles temem que o seu orçamento possa ser cortado no próximo ano, caso pareça que não precisaram de todo ele. O mesmo acontece com o pessoal de vendas que atinge sua meta anual cedo (por exemplo, em setembro) e, então, para de vender até janeiro. Eles temem que a meta do próximo ano seja aumentada se ultrapassarem a deste ano. Sem metas, estes jogos desaparecem. As pessoas são livres para explorar a sua motivação interior a fim de, simplesmente, fazerem o melhor trabalho possível.

O propósito da vida é encontrar o que funciona. [...] A capacidade de mudar constantemente, de encontrar o que funciona agora, é o que mantém qualquer organismo vivo.

M. Wheatley & M. Kellner-Rogers

Em organizações autogeridas, as pessoas podem escolher estabelecer metas para si mesmas quando considerarem isso útil – um pouco como um corredor amador que se sente estimulado ao estender seus objetivos. Na FAVI, operadores definem para si metas de tempo para produzir suas peças, e monitoram o seu desempenho contra o objetivo definido. Os colegas da Morning Star fixam metas para a sua parte do processo, a fim de estimular a melhoria contínua. Eles medem indicadores, os comparam com as metas autodefinidas, analisam as causas raiz e experimentam novas ideias. Em sua maioria, estas metas são fixadas em nível local, para uma máquina ou uma etapa do processo, em que os resultados podem ser previstos com alguma certeza.

Mas mesmo com metas autodefinidas, precisamos ter cuidado para não focarmos muito rigorosamente apenas nelas. Precisamos permanecer abertos para o inesperado, o novo, para os sinais de que um cenário diferente, que não havia sido imaginado, possa se apresentar. Metas, como bem entendido, são mapas que nos guiam em direção a um futuro possível. Elas se tornam problemáticas quando nos agarramos à estrada que havíamos estabelecido, mesmo depois de as circunstâncias mudarem e um novo caminho parecer mais promissor. Margaret J. Wheatley e Myron Kellner-Rogers colocam isso muito bem:

> *[Em] um mundo emergente [...] não podemos mais ficar no final de algo que visualizamos em detalhe e planejar para trás a partir desse futuro. Ao invés disso, devemos nos posicionar no início, evidentes em nossa intenção, com uma vontade de estarmos envolvidos na descoberta. O mundo nos pede que nos concentremos menos em como podemos coagir algo para torná-lo adequado aos nossos projetos, e mais em como podemos nos envolver uns com os outros, entrar na experiência e, em seguida, observar o que vem adiante. Ele pede mais participação, menos planejamento.*[120]

Orçamentos simplificados, sem acompanhamento de variações

Muitas organizações tradicionais passam por um ciclo orçamentário doloroso a cada ano. Da base para o topo, as equipes funcionais e de negócios são convidadas a fornecer os dados e previsões para o próximo ano. A alta gestão, em

seguida, se debruça sobre os resultados agregados e, quase sempre, os considera carentes de ambição. Do topo à base, os chefes dizem às unidades de negócios para aumentar as suas previsões. Às vezes, mais algumas rodadas são necessárias, até que sejam alcançados números com os quais a alta gestão fique satisfeita. A essa altura, as pessoas na linha de frente perderam toda a fé nos números que elas tiveram que apresentar (a menos que tenham sido astutas o suficiente para esconder algumas fontes de receitas e economias dos superiores). A partir desse momento, o orçamento é de propriedade do CFO ou diretor financeiro, que irá acompanhar a diferença entre o plano e a realidade, mês após mês. Gestores que ficam aquém são chamados para justificar por que eles não atingiram os números. Este processo desencadeia discussões dolorosas que sugam muita energia para explicar o problema, culpando más condições de mercado ou uma unidade vizinha.

Se você quiser fazer Deus rir, c;onte a Ele os seus planos.

Woody Allen

Os pioneiros pesquisados para este livro adotam uma abordagem mais simples:

- Orçamentos são criados somente quando alguma previsão é necessária para orientar uma decisão importante. Na FAVI, por exemplo, as equipes fazem previsões mensais aproximadas para o ano seguinte, com a finalidade de garantir contratos de matérias-primas. Fora disso, muitas dessas empresas não criam nenhum orçamento. A Sun Hydraulics não faz nenhum orçamento (a menos que o conselho peça um, caso em que é elaborado um orçamento aproximado de uma página). As equipes na Buurtzorg não fazem quaisquer compras ou investimentos significativos, então também não se preocupam com orçamentos. No nível agregado, a Buurtzorg faz uma simples projeção do fluxo de caixa esperado para ter noção de quantas novas equipes poderá permitir que comecem; as novas equipes podem levar até um ano para atingir o nível de equilíbrio, e a Buurtzorg quer ter certeza de que não irá à falência se muitas começarem ao mesmo tempo.

- Se um orçamento é estabelecido, não há ajustes por parte de líderes. Sejam quais forem os números previstos pelas equipes, eles se tornam o orçamento. Em algumas empresas, os pares desafiam os orçamentos uns dos outros, mas ninguém pode forçar uma equipe a mudar os seus números. Por exemplo, na Morning Star, as unidades apresentam seus planos de orçamento e investimento para uma força-tarefa, composta por voluntários de todas as áreas do negócio, que pode desafiar os números, oferecendo opiniões e sugestões. A AES costumava ter um processo semelhante.
- Orçamentos são usados para tomar decisões, não para controlar o desempenho. Empresas como a FAVI ou a Morning Star, que elaboram orçamentos, descobriram que não há nenhum valor em rastrear diferenças entre a previsão e a realidade; portanto, não desperdiçam energia fazendo isso.

Eu nunca me preocupo com o futuro. Ele chega em breve.

Albert Einstein

Em seu manifesto de gestão, a FAVI capta o pensamento sobre orçamentos numa declaração provocativa: "Na nova maneira de pensar, o nosso objetivo é ganhar dinheiro sem saber como fazemos isso, em oposição à velha maneira de perder dinheiro sabendo exatamente como o perdemos." A FAVI é uma propriedade privada e não necessita reportar a acionistas externos. Mas a Sun Hydraulics mostra que esta abordagem livre de orçamento é possível até mesmo para uma companhia de capital aberto, como Allen Carlson, o CEO, explica:

> *Depois do nosso IPO em janeiro de 1997, tivemos que ficar melhores em prever os nossos números. [...] O mercado nos penalizou quando perdemos um trimestre em 1999, depois que adotamos um novo sistema de produção. Nós dissemos: "Olha, não podemos prever o que está acontecendo na economia, e não temos ideia de como vão estar os nossos pedidos em um ano a partir de agora. [...] Nós não operamos este negócio pelos números. Os números estarão fazendo o que os números fazem; podemos apenas dar uma boa visão do que o próximo trimestre*

vai trazer." Então, nós paramos com as projeções anuais e começamos a fazer apenas previsões trimestrais. [...] Sabemos que o nosso desempenho no longo prazo resultará de, tão somente, fazer as coisas certas a cada dia.[121]

A maioria dos líderes de negócios se sentiria nu sem orçamentos e previsões. Coloquei esta questão para Carlson: *Como você lida com não ter nenhuma previsão para comparar com o desempenho das pessoas? Por exemplo, como você sabe se o pessoal na Alemanha (onde a Sun tem uma fábrica) estava fazendo um bom trabalho no ano passado, se você não tem uma meta para comparação?* A resposta veio rapidamente:

Quem sabe? Quem se importa? Estão todos trabalhando duro, fazendo o melhor que podem. Temos boas pessoas em todos os lugares ao redor do mundo e, se eu precisar desse tipo de quadro de resultados, provavelmente peguei a pessoa errada. Esta é exatamente a maneira como operamos. [...] Se eu fosse o chefe de vendas da Sun nos EUA e você me perguntasse qual é a previsão, eu não teria ideia! Como poderia gerar uma de qualquer maneira? [...] No final do dia, tem tanta coisa fora do seu controle. [...] É impossível prever o imprevisível.[122]

Gerenciamento de mudanças

No início deste capítulo, discutimos como os pioneiros *Teal* nunca falam sobre a concorrência. Aqui estão dois outros termos que eu não encontrei sequer uma vez durante a pesquisa: *mudança* e *gerenciamento de mudanças*. Isto é extraordinário, quando paramos para pensar no assunto! Todo gerente sabe que fazer a mudança acontecer numa organização é difícil. É um dos mais frustrantes e, portanto, mais amplamente discutidos problemas de gestão na atualidade. Toda uma indústria de especialistas e consultores em gestão de mudança surgiu para apoiar os gestores na tentativa dessa jornada. Nas pioneiras Organizações *Teal* deste livro, no entanto, a mudança parece transcorrer naturalmente e de forma contínua. Aparentemente, ela não exige atenção, esforço ou gestão. O que acontece?

No paradigma de máquina Realizador-Laranja, as organizações são vistas como sistemas estáticos, inanimados – uma coleção de caixas que se acumulam

numa estrutura de pirâmide. Os sistemas estáticos não têm uma capacidade intrínseca para a mudança. Uma força externa deve ser aplicada ao sistema. A mudança nessa visão de mundo não é fluida nem um fenômeno em progresso, mas sim um movimento de uma só vez que parte do ponto A para o ponto B, a partir de um estado estático para outro.

A mudança nessa visão de mundo é uma necessidade infeliz. Tentamos minimizar a demanda por mudança, prevendo e controlando o futuro. Procuramos planejar as surpresas da vida. Rezamos para que a realidade permaneça dentro dos limites do orçamento e do plano estratégico. Quando isso não acontece, frequentemente enterramos a cabeça na areia; não podemos imaginar que a realidade seja tão cruel a ponto de tornar nossos planos irrelevantes. Quando levantamos a cabeça novamente e percebemos que o mundo ao nosso redor mudou enquanto nos mantivemos presos ao planejamento, ficamos assustados com o que vemos. Agora temos que recuperar o tempo perdido e forçar a mudança a acontecer.

As pessoas não resistem às mudanças. Elas resistem a ser mudadas.

Albert Einstein

A mudança vai ser dolorosa, dizemos a nós mesmos, mas uma vez que atingirmos o ponto B, tudo vai ficar bem novamente. Nesse meio tempo, precisamos redesenhar a organização como se faz com uma máquina, movimentando pessoas para encaixá-las no novo modelo. Não surpreendentemente, os funcionários opõem-se a ser movimentados. Para vencer a resistência, as organizações muitas vezes se sentem compelidas a jogar com medos, contando histórias assustadoras de como um mundo hostil e competitivo ameaça a sua sobrevivência, se nada mudar.

Num mundo onde as organizações são autogeridas e sistemas vivos, não precisamos impor mudanças a partir do exterior. Os sistemas vivos têm a capacidade inata para detectar mudanças em seu ambiente e se adaptar. Numa floresta, não há nenhuma árvore mestra que planeja e dita a mudança quando a chuva não cai ou quando a primavera chega mais cedo. Todo o ecossistema reage de forma criativa, no momento preciso. As Organizações *Teal* lidam com as mudanças de uma forma semelhante. As pessoas são livres para agir sobre o que

elas percebem que é necessário; elas não estão encaixotadas por descrições estáticas de função, linhas de subordinação e unidades funcionais. Podem reagir de forma criativa à emergente, surpreendente e não linear revelação da vida. A mudança é dada, ela acontece naturalmente em todos os lugares, o tempo todo, na maioria das vezes sem dor nem esforço.

Se a sua organização começou a adotar práticas Evolutivas-*Teal*, a forma como ela lida com a mudança pode revelar o quão longe já chegou. Caso a mudança ainda seja uma preocupação, um tópico de discussão, receba isso como um convite para perguntar a seus colegas: *Onde é que ainda estamos presos no paradigma de máquina? Como podemos ajudar a organização a se expressar plenamente como um sistema vivo?*

Clientes, fornecedores e fluxo de informações

Quando uma organização leva seu propósito a sério, não pode limitar sua preocupação às suas fronteiras. Ela irá, naturalmente, envolver fornecedores e clientes na busca por manifestar o seu propósito.

A Patagonia, por exemplo, só trabalha com fornecedores de vestuário com práticas ambientais impecáveis; a RHD favorece aqueles que mantêm um alto padrão de integridade no trato com seus funcionários. Fornecedores são escolhidos não apenas com base no preço e qualidade, mas também no seu alinhamento com o propósito da organização.

As Organizações *Teal* muitas vezes se aproximam dos seus clientes, também, para envolvê-los em seu propósito. Nós discutimos anteriormente neste capítulo como a Patagonia convida seus consumidores para estender o ciclo de vida de suas roupas reparando, reutilizando ou reciclando as mesmas. A "reunião de 'ismos' no local de trabalho" da RHD não apenas vem ensinando maneiras de seu pessoal reconhecer e lidar com formas abertas e encobertas de racismo, sexismo ou outras formas de "ismos", como também tem ajudado a instruir alguns dos moradores de suas casas e abrigos sobre essas habilidades sociais. Somente envolvendo os seus clientes, a RHD pode verdadeiramente viver seu propósito de ajudar as pessoas a viver vidas de autonomia, dignidade e respeito.

Pisar além das fronteiras da organização para conseguir o apoio de fornecedores e consumidores nem sempre é confortável. Isso exige que a organização declare pública e francamente o que apoia, o que acredita e o que

solicita de seus fornecedores e consumidores. Nem todos os fornecedores acolhem o escrutínio, e os consumidores podem se afastar por uma postura ativista. Talvez, mais desconfortável ainda seja o seguinte: quando o propósito é primordial, torna-se inconsistente estar aberto sobre o mesmo para pessoas de fora, mas reservado sobre *como* a organização está perseguindo este propósito. Muitas vezes somos reservados, não só por razões de competitividade, mas também simplesmente porque temos medo de nos envergonhar se abrirmos nossos caminhos internos de trabalho ao escrutínio externo. Contudo, a partir da perspectiva do propósito, temos muito a ganhar com a abertura para as pessoas de fora, que podem nos ajudar com feedbacks e experiências. A Patagonia tem ido por esse caminho com as "The Footprint Chronicles" (na tradução literal, "Crônicas das Pegadas"), uma iniciativa com o objetivo de dar total transparência para o mundo exterior da sua cadeia de suprimentos. Casey Sheahan, o atual CEO da Patagonia, explica a jornada que a empresa empreendeu e suas consequências inesperadas:

> *Cerca de quatro anos atrás, nós pegamos o que era um tradicional relatório de Responsabilidade Social Corporativa e colocamos tudo on-line, chamando de "Supply Chain: The Footprint Chronicles" [Cadeia de Suprimentos: As Crônicas das Pegadas, numa tradução literal]. [...] Nós realmente levamos câmeras de vídeo, gravadores e câmeras fixas para as fábricas. Dissemos às nossas fábricas: temos a intenção de mostrar aos clientes onde tudo é feito, como é feito, como são as condições e qual é o impacto do uso do transporte e da água na pegada de carbono geral. "The Footprint Chronicles" falam sobre o bom, o mau e o feio de tudo o que fazemos. Está rastreando cerca de 40 modelos agora mesmo, que representam centenas da totalidade de modelos que adotamos em nossa produção sazonal anual.*
>
> *As fábricas, a princípio, como todos nós, estavam relutantes em seguir por este caminho da transparência total. Mas [...] o que aconteceu foi que clientes, biólogos e especialistas em eficiência nos deram ideias sobre como fazer um melhor trabalho de fabricação e transporte de vestuário, enviando informações por e-mail. Tornou-se uma troca realmente emocionante, dada a forma como a web é interativa e como é imediata. Nós aprendemos muito.*

Foi apenas uma nova forma de pensar sobre transparência, que antes era: "Nossa, eu não posso falar sobre essas coisas, não posso abrir o que está acontecendo na minha empresa. Alguém pode me atacar e ficar com raiva." Mas o que acabou ocorrendo foi que, agora, quanto mais honestos, abertos e sinceros nós somos com o que está se passando, mais nossos clientes querem se engajar conosco em nossos esforços para sermos melhores cidadãos globais.[123]

Acredito que vamos cada vez mais testemunhar empresas que escolhem um nível radical de honestidade ao lidar com terceiros que podem ajudar seu propósito a se materializar. Com menos medos egoístas, há menos necessidade de polimento nas relações públicas, menos ânsia para esconder falhas. É possível conceder uma visão profunda de dentro da organização para pessoas de fora, de várias maneiras. Os clientes podem participar de seminários para conhecer o propósito; as reuniões gerais podem ser transmitidas ao vivo pela Internet (uma prática regular na Zappos.com, por exemplo); ou, como na Patagonia, as empresas podem optar por filmar seus principais processos de produção e publicá-los on-line. A HolacracyOne desenvolveu um software do tipo intranet, chamado Glassfrog, que captura as funções e as responsabilidades das pessoas, a estrutura da organização, notas de reuniões e métricas. Tradicionalmente, este tipo de dado é considerado sensível e restrito a funcionários da organização. A HolacracyOne, entretanto, optou por colocar tudo on-line. Qualquer pessoa de fora pode olhar para saber quem é responsável pelo quê, ler as últimas notas da reunião ou verificar os números internos da empresa.

Gerenciamento de clima rico em propósito

As organizações, assim como os seres humanos que as compõem, têm estados de espírito.[124] Conheço organizações, ou unidades dentro delas, que vivem num clima de resignação; outras que transpiram medo e ressentimento; e ainda aquelas que vibram de ambição. A psicologia, a neurociência e as sabedorias tradicionais antigas nos ensinam, cada uma à sua maneira, como estados de espírito e emoções podem limitar poderosamente – ou aumentar – o que podemos alcançar. Sob o feitiço da frustração, estamos predispostos a desistir, abandonar. A raiva nos predispõe a contra-atacar, a procurar vingança. Um estado de espírito de ambição nos ajusta para mirarmos mais alto, perseguindo um objetivo.

Os estados de espírito determinam o que é possível: cada um nos predispõe a uma determinada conduta e nos fecha para outras. Administrar conscientemente o estado de espírito de uma organização é, portanto, uma das ferramentas mais potentes (porém, muitas vezes esquecida) para nos ajudar a alcançar – ou não – um propósito coletivo. Assim como no propósito, devemos ter cuidado para não projetar nossos desejos individuais na organização. A nossa personalidade pode tender para certos estados de espírito mais do que outros – por exemplo, algumas pessoas preferem uma atmosfera lúdica e exuberante no trabalho, enquanto outras preferem um espaço mais sério, focado. A questão aqui é: qual é o estado de espírito que melhor serve à organização neste momento presente, para que ela atinja o seu propósito? Pode muito bem ser brincadeira ou concentração, mas talvez seja algo completamente diferente disso – um clima de prudência, alegria, orgulho, cuidado, gratidão, admiração, curiosidade ou determinação.

Digamos que você perceba que há um apelo por gratidão. A gratidão é uma emoção poderosa. Declaramos que estamos satisfeitos. Podemos abandonar nossa busca por mais; neste momento, temos tudo o que precisamos. Desta plenitude, outras emoções naturalmente borbulham. Tendemos a entrar em contato com a alegria e a generosidade, e tratamos os outros com amor e cuidado.

Se este estado de espírito é tão poderoso, como podemos alimentá-lo conscientemente no local de trabalho? Precisamos inventar práticas que o evoquem:

- A FAVI, por muitos anos, tinha uma bela prática da gratidão e celebração: todas as reuniões da empresa começavam com uma rodada em que cada participante, um por vez, compartilhava uma breve história de alguém que ele tinha recentemente agradecido ou felicitado (veja a página 160).
- Quando eles voltam ao trabalho, compartilham a história do que aconteceu naquele dia com os seus 40 colegas. Com o tempo, essas histórias tecem um poderoso estado de espírito de gratidão.

- A “reunião de homenagem” da sexta-feira na ESBZ, a escola em Berlim, também trabalha para promover um clima de gratidão (veja a página 157). Cada pequena história de bondade, coragem, cuidado ou profissionalismo dita ao microfone é um fio tecido numa rica tapeçaria de gratidão, que se transformou numa chave para a cultura excepcional de aprendizagem da escola. As reuniões de professores já incorporaram a mesma prática: sempre começam com uma rodada de honraria.
- A BerylHealth, uma empresa sediada no Texas que fornece call center e outros serviços para hospitais, surgiu com uma variação da prática da escola alemã. Em vez de se reunir fisicamente, uma numerosa sequência de e-mails sempre estoura em algum momento da tarde de sexta-feira (daí o nome da prática: “Coisas Boas de Sexta”). Um colega envia um e-mail para todos os funcionários, reconhecendo e agradecendo outro colega ou todo um departamento por algo que aconteceu naquela semana, ou ainda, simplesmente compartilhando algumas boas notícias. O primeiro e-mail invariavelmente desencadeia uma avalanche de agradecimentos e reconhecimentos. A prática constrói a comunidade e fecha a semana com um espírito de apreço e gratidão.[125]

Propósito individual e organizacional

Os propósitos individual e organizacional caminham de mãos dadas. Um precisa do outro para florescer. A maioria das organizações de hoje está principalmente preocupada com a autopreservação e com o lucro, dificilmente um bom local para as pessoas explorarem as suas vocações. Em tal cenário, os funcionários também veem o trabalho em termos de autopreservação – como uma maneira de obter um salário que paga as contas. Em contrapartida, quando os colegas são convidados a escutar o propósito da sua organização, eles são propensos a se perguntar sobre sua vocação pessoal também: *Será que o propósito da organização ressoa em mim? Este* é *um lugar em que eu me sinto propenso a trabalhar? O que eu realmente me sinto inclinado a fazer neste momento da minha vida? Será que este lugar vai me permitir expressar a minha*

individualidade? Será que vai me ajudar a crescer e me desenvolver?

Quando os propósitos individual e organizacional entram em ressonância e se reforçam mutuamente, coisas extraordinárias podem acontecer. Quando o trabalho atende a vocação – um encontro que o teólogo Frederick Buechner descreveu como "o lugar onde sua alegria profunda atende a fome profunda do mundo" – nós muitas vezes nos sentimos invadidos por uma graça. Parece que nos cresceram asas. Trabalhando a partir dos nossos pontos fortes, tudo aparenta ser sem esforço e nos sentimos produtivos como poucas vezes antes.

Recrutamento, treinamento e discussões de avaliação são momentos que se prestam naturalmente a explorar a junção de propósito individual e coletivo. Vejamos aqui o recrutamento. O capítulo anterior sugeriu que, neste processo, as Organizações *Teal* olham para três tipos de aderência: em relação à função (a entrevista tradicional de habilidade e comportamento), à organização (valores e práticas de autogestão) e ao propósito. A aderência ao propósito não permite ser explorada significativamente sem tocar no propósito pessoal também. Aqui estão algumas perguntas que podem ser incluídas nas discussões de recrutamento:

- Qual é a sua percepção da trajetória de sua vida? Como trabalhar aqui se encaixa com o que você sente que é a sua vocação para ser e fazer no mundo?
- Que aspecto do propósito organizacional ressoa em você? Com quais talentos e dons únicos você pode contribuir para a jornada da organização?

Finalmente, ambas as partes estão tentando responder a uma pergunta simples, fundamental: *Nós sentimos que estamos destinados a fazer essa jornada juntos?*

A discussão desencadeada por estas questões pode chegar a uma profundidade substancial e ajudar tanto o candidato em perspectiva como a organização a aprenderem mais sobre si mesmos; o recrutamento torna-se um processo de autoinvestigação, bem como de avaliação mútua. Muitas Organizações *Teal* relatam que o seu processo e suas decisões de recrutamento podem demorar muito mais do que o habitual. Por vezes, elas aceitam crescer mais lentamente, mantendo um posto vazio, até encontrar uma pessoa que se encaixe não apenas na função a ser ocupada, mas também na organização e em seu propósito.

As perguntas que surgem no processo de recrutamento podem ser exploradas novamente durante as discussões anuais de desempenho. A Heiligenfeld, rede alemã de hospitais de saúde mental, inclui duas perguntas maravilhosamente simples para provocar tal discussão no processo de avaliação anual:

- O meu coração está no trabalho?
- Sinto que estou no lugar certo?

Perguntas sobre o nosso propósito e vocação são fáceis de fazer, mas difíceis de responder. As organizações podem apoiar os indivíduos em sua autorreflexão, a partir da orientação individual ou de seminários, que podem explorar técnicas como storytelling, ou da visualização guiada, para ajudá-los a discernir qual o seu caminho na vida.

As organizações poderiam alcançar muito mais se confiassem na paixão evocada quando nos conectamos com outras pessoas, propósito com propósito. Muitos de nós querem ser mais. Muitos de nós têm fome de descobrir o que podemos nos tornar juntos.

M. Wheatley & M. Kellner-Rogers

A maioria das organizações hoje sente que está no negócio para fazer coisas, não para ajudar as pessoas a descobrir sua vocação (e nestas organizações sem alma, muitas pessoas não estariam dispostas a explorar assuntos tão íntimos como sua vocação pessoal). Contudo, os propósitos individual e organizacional caminham de mãos dadas. É na junção onde o propósito organizacional e individual começam a entrar em ressonância e a se reforçar mutuamente que as coisas verdadeiramente extraordinárias acontecem. Quanto mais clareza existe em torno do que a organização é chamada a fazer, mais as pessoas podem entrar em ressonância com ela. E quanto mais as pessoas sabem sobre sua vocação, mais elas podem contribuir para a energia da organização na busca por fazer o seu trabalho no mundo.

Escutando o propósito evolutivo – em resumo

Não é somente o livro de negócios de Jack Welch que promete “vitória”.

Pegue qualquer um dos best sellers de negócios mais influentes dos últimos 20 anos – *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, *Em Busca da Excelência*, *Feitas para Durar*, *De Bom a Ótimo*, *Vantagem Competitiva* – e note como os próprios títulos das obras revelam o que a maioria dos líderes de hoje acredita ser o principal objetivo no negócio: ser bem-sucedido, vencer a competição e alcançar o topo.[126] Nessa perspectiva, o lucro e a participação de mercado são o nome do jogo. É a essência do modelo de acionistas: o dever do gestor não é servir a algum propósito no mundo, mas maximizar o valor do acionista.

Mais recentemente, temos visto o surgimento de uma nova perspectiva, o *modelo de stakeholders*, que sugere que as empresas têm que responder não só para os investidores, mas também para os clientes, colaboradores, fornecedores, a comunidade local, o meio ambiente, entre outros. A liderança de uma organização deve fazer a mediação entre as necessidades muitas vezes conflitantes das partes interessadas, para que todo mundo esteja satisfeito no longo prazo. Uma série de empresas bem-sucedidas, como a Whole Foods e a Southwest Airlines, é defensora dessa concepção mais equilibrada. Visto de uma perspectiva progressiva, o modelo de stakeholders Pluralista-Verde é um claro passo acima do modelo mais limitado de acionistas Realizador-Laranja. Mas a organização ainda é percebida como uma entidade que nós, seres humanos, precisamos guiar, para que ela possa servir a todas as partes interessadas.

O próximo passo – a perspectiva Evolutiva-*Teal* – vê a organização não mais como propriedade, nem mesmo como propriedade compartilhada a serviço de seus stakeholders. A organização é percebida como um campo de energia, potencial emergente, uma forma de vida que transcende os stakeholders, perseguindo o seu próprio e único propósito evolutivo. Nesse paradigma, nós não "operamos" a organização, nem mesmo se formos o fundador ou proprietário legal. Em vez disso, somos seus guardiões; somos o veículo que escuta o potencial criativo profundo da organização para ajudá-la a fazer o seu trabalho no mundo.

Trabalho é amor em ação.

Peter Caddy

Esta perspectiva é tão profundamente nova e diferente que, provavelmente, ainda não podemos compreender de forma plena todas as suas implicações. Por exemplo, como alguém pode então "possuir" uma organização, ou algumas ações da organização, se nós a vemos como um campo de energia ou uma forma com vida própria? Hoje, os investidores possuem organizações. Poderemos ter que inventar novas estruturas legais que deem aos investidores o seu lugar adequado, respeitando a autonomia da empresa.

Há certamente mais para ser aprendido e compreendido, mas as organizações pioneiras pesquisadas para este livro nos dão um sólido conjunto de práticas, no sentido de escutar o propósito evolutivo. As tabelas a seguir dão um rápido resumo dessas práticas, contrastando-as com a perspectiva Realizadar-Laranja, dominante hoje no campo da gestão. Em última análise, conceder às organizações o seu próprio impulso evolutivo pode ser um tremendo alívio. Nós não precisamos prever o futuro para elaborar uma estratégia perfeita, não precisamos forçar a mudança a acontecer, não precisamos fazer orçamentos detalhados nem nos penalizar quando não cumprimos os números. Podemos, sim, nos associar à vida e escutar o que ela quer fazer acontecer. Na obra *A Simpler Way*, Margaret J. Wheatley e Myron Kellner-Rogers colocam isto muito bem:

> *É um lugar estranho para nós estarmos, neste mundo de auto-organização. [...] Não temos de ser os organizadores. Não temos de conceber o mundo. [...] Nós poderíamos desistir da nossa crença [...] de que todas as formas de organização são de nossa responsabilidade, de que é uma tarefa difícil, árdua [...] fazer alguma coisa se manifestar. Poderíamos desistir da nossa crença de que nada acontece sem nós. O mundo sabe como criar a si mesmo. Somos seus bons parceiros neste processo. Ou podemos ser.*[127]

Propósito Evolutivo

	Práticas Laranja	*Práticas* Teal
Conceito de propósito	• O objetivo principal é autopreservação organizacional (independentemente do que a declaração de missão diga).	• Organização vista como uma entidade viva com seu próprio propósito evolutivo.
Estratégia	• Curso estratégico traçado pela alta liderança.	• Valores claros traduzidos em regras explícitas de comportamentos (in)aceitáveis para promover ambiente seguro. • Práticas para cultivar discussões sobre valores e regras básicas.
Tomada de decisões	• Sem práticas para escutar o propósito; autopreservação contra a concorrência é o principal direcionador da tomada de decisões.	• Práticas para escutar o propósito da organização: - Todo mundo é um sensor. - Processos de grandes grupos. - Meditações, visualizações guiadas etc.; - Respondendo a estímulos de fora.
Competição	• A competição é o inimigo que dá energia à ação..	• O conceito de competição é irrelevante. • Os "competidores" são envolvidos na busca pelo propósito.
Crescimento e participação no mercado	• Principais direcionadores do sucesso.	• Significativos apenas na medida em que eles ajudam a alcançar o propósito.
Lucro	• Indicador principal.	• Indicador moroso – virá naturalmente se fizer a coisa certa.

Propósito Evolutivo (continuação)

	Práticas Laranja	*Práticas* Teal
Marketing e desenvolvimento de produtos	• De fora para dentro: pesquisas com clientes e segmentação delinem as ofertas. • As necessidades do cliente são criadas, se for preciso.	• De dentro para fora: a oferta é definida pelo propósito. • Guiada pela intuição e beleza.
Planejamento, Orçamento e Controle	• Baseado em "prever e controlar". • Ciclos dolorosos de planejamento de médio prazo, orçamentos anuais e mensais. • Ater-se ao plano é a regra, desvios devem ser explicados e lacunas fechadas. • Objetivos ambiciosos para motivar os funcionários.	• Baseado em "perceber e responder". • Orçamentos ausentes ou radicalmente simplificados, nenhum seguimento de variação. • Soluções viáveis e iterações rápidas, em vez da procura por respostas "perfeitas". • Percepção constante do que é necessário. • Ausência de metas.
Gestão de mudanças	• Arsenal completo de ferramentas de gerenciamento de mudanças para fazer a organização alterar-se de A para B.	• Mudança já não é um tema relevante porque a organização se adapta constantemente a partir de dentro.
Fornecedores e transparência	• Fornecedores escolhidos com base no preço e na qualidade. • A posição padrão é privacidade para o mundo do lado de fora.	• Fornecedores também são escolhidos pela aderência ao propósito. • Total transparência convida pessoas de fora a fazerem sugestões para melhor suscitar o propósito.
Gerenciamento de estados de espírito		• Percepção consciente de qual estado de espírito melhor serve o propósito da organização.
Propósito individual	• Não é o papel da organização ajudar os funcionários a identificarem sua vocação pessoal.	• Recrutamento, treinamento e avaliações são usados para explorar a junção da vocação individual e o propósito organizacional.

---

107 Eu comecei a me perguntar se havia títulos de livros que sinalizassem outros paradigmas, tal como o livro

de Welch, *Paixão Por Vencer*, sinaliza o Laranja. *Lead with LUV*, o título de um livro sobre as práticas da Southwest Airlines, pode ser uma descrição adequada do que é o negócio Verde. Para o *Teal*, a obra *The Living Organization* de Norman Wolfe pode assumir a coroa.

108 Conversa com o autor em 9 de abril de 2013

109 "Interview with Tami Simon, Sounds True Founder". Tami Simon entrevistada por Lisa Spector em 25 de junho de 2010, vídeo disponível no YouTube: <www.youtube.com/watch?v=LbWEdmQw9PY>, postado por "ThroughaDogsEar" em 19 de junho de 2011.

110 Yvon Chouinard, *Lições de um Empresário Rebelde*, p. 3.

111 Ibid.

112 Tami Simon entrevistada por Diederick Janse e Ewan Townhead na série de podcast "Waking up the Workplace", episódio "Even Sages need a Business Plan" (14 de abril de 2011).

113 Entrevista com Robertson.

114 Brian Robertson. "Outvoting the Low Voltage Light", mensagem no blog em 09 de julho de 2012. Disponível em: <holacracy.org/blog/outvoting-the-low-voltage-light>, acessado em 4 de novembro de 2012.

115 Judi Neal. *Spreading Spiritual Wisdom: Business Leader Tami Simon, CEO of Sounds True*, documento eletrônico (Louisville, Ken.: BrownHerron Publishing, 2003), p. 4-5.

116 Eis um pensamento intrigante: poderíamos tocar diretamente no propósito de uma organização através de técnicas como canalização ou constelações sistêmicas, e pedir que ele forneça orientação para tomar decisões importantes? Essa ideia ainda é um território amplamente inexplorado dentro de configurações organizacionais e talvez possa produzir avanços inesperados.

117 Este ritual envolve lindos seixos de pedra. Todos os 90 colegas se sentam em silêncio por um tempo com um punhado de seixos e os imbui com bênçãos. Os colegas então caminham pelas instalações e colocam uma pedra no lugar onde sentem que pode precisar de uma benção.

118 Entrevista com Robertson.

119 Uma frase ouvida com frequência nas organizações é que as pessoas devem argumentar o tempo que for preciso antes de uma decisão ser tomada, mas uma vez tomada, uma decisão é uma decisão e elas devem cumprir com isso. Permitir reabrir qualquer resolução, a qualquer momento, soa como uma receita para o caos. E é verdade, quando o ego está em jogo: quando as decisões são vistas em termos de qual departamento ganha ou perde, ou como elas afetarão as perspectivas de carreira, as pessoas ficam tentadas a reabrir decisões não para promover o propósito da organização, mas para seu próprio benefício. Os processos de decisão em Holocracia e na Buurtzorg são explicitamente projetados para evitar essas intervenções egoicas. Uma série de regras sobre o que faz uma solução "viável" e quais "objeções" são válidas tornam difícil justificar uma decisão que atenda uma pessoa ou um departamento, mas não a organização.

120 Margaret J. Wheatley e Myron Kellner-Rogers. *A Simpler Way* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996), p. 73.

121 Hill e Suesse. *Sun Hydraulics*.

122 Conversa com o autor em 29 de janeiro de 2013.

123 Casey Sheahan entrevistado por Jeff Klein. "It's Just Good Business", Radio Entheos (17 de fevereiro de 2012). Disponível em: <www.entheos.com/radio/shows/Its-Just-Good-Business>, acessado em 3 de outubro de 2012.

124 É útil fazer uma distinção entre estado de espírito e emoções, duas noções que muitas vezes são confundidas. As emoções são desencadeadas por um evento específico – alguém diz algo e isso me deixa com raiva. O estado de espírito é um conjunto de emoções em que vivemos, muitas vezes inconscientemente, por um longo período de tempo. Ele não é desencadeado por um evento específico. Ele é a cor de fundo para a forma como vemos os eventos que acontecem em nossa vida. Se eu viver em um estado de espírito de raiva, tenderei a ler eventos como críticas ou ameaças. Se, em vez de raiva, eu viver num estado de espírito de confiança ou gratidão, darei aos mesmos eventos interpretações muito diferentes, levando-me a decisões e comportamentos igualmente distintos. Aprender a ler e a gerenciar nossos estados de espírito é uma poderosa prática pessoal e organizacional.

125 BerylHealth é um maravilhoso exemplo de uma empresa que prospera em princípios e práticas Verdes. O

cofundador e CEO Paul Spiegelman e os funcionários da Beryl escreveram dois livros (*Smile Guide* e *Why Is Everyone Smiling*?) que são ótimos guias para a criação de empresas orientadas por cultura.

126 Todos esses livros, em certa medida, criticam a liderança e os estilos de gestão das Organizações Laranjas. Eles insistem na importância do empoderamento, da cultura e do propósito. Apesar dos títulos de Organizações Laranjas, os conteúdos e as recomendações são obtidos, pelo menos parcialmente, a partir de uma perspectiva Verde. Na introdução da edição de 2002, os autores do *Built to Last* compartilham que não podem aceitar o crédito pelo título, que foi elaborado pelo editor, num momento genial. Eu me pergunto se os títulos "Laranjas" de outros livros nesta lista também foram escolhidos por seus editores, com o objetivo de atrair os leitores "Laranjas" de livros comerciais, procurando maneiras de atuar melhor no jogo do sucesso.

127 Wheatley e Kellner-Rogers. *A Simpler Way*, p. 35.

CAPÍTULO 2.7

TRAÇOS CULTURAIS COMUNS

Cultura é como colocar uma pastilha efervescente num copo d'água. Você não consegue ver, mas de alguma forma ela faz algo acontecer.

Hans Magnus Enzensberger

Os três capítulos anteriores focaram em estruturas organizacionais, sistemas, processos e práticas – os aspectos tangíveis das Organizações *Teal*. Este capítulo discute o aspecto menos visível, mas igualmente poderoso, da cultura organizacional. O termo é geralmente usado em referência aos pressupostos, normas e preocupações compartilhadas entre as pessoas de uma organização. Uma maneira mais simples de explicar seria: cultura é a maneira como as coisas são feitas sem que as pessoas tenham que pensar como fazê-las. É algo que está no ar e os visitantes percebem ao caminharem pelos corredores da organização. É comum não conseguirmos apontar com precisão alguma coisa em particular, mas tudo pode ser revelador de alguma forma – por exemplo, como as salas são decoradas, os assuntos sobre os quais as pessoas conversam perto dos bebedouros, as piadas internas, como pessoas de hierarquias distintas interagem, como lidam com boas e más notícias. Bob Koski, cofundador da Sun Hydraulics, chama isso de personalidade da organização:

Eu avalio a personalidade de uma organização de duas maneiras. Para aferir sua saúde no curto prazo, eu presto atenção no tipo de humor que surge – sombrio, vivaz ou ausente – e noto se as pessoas fazem fila para ir embora assim que toca o sinal no fim do dia. Para avaliar a força ou a qualidade no longo prazo, eu procuro saber o quão bem a organização consegue se curar de um dano. Ela permite que as pessoas assumam riscos e, desta forma, possam desenvolver a autoconfiança que possibilite a cura ou a cicatrização? Existe a prática

de confortar? Existem grandes objetivos? Ela cultiva uma cultura corporativa de confiança e questionamento, ainda que o questionamento possa parecer um sinal de desconfiança?[128]

As questões de Koski apontam para o poder da cultura organizacional. De maneiras sutis, mas muito reais, a cultura constrói ou quebra organizações; faz com que elas prosperem ou caiam. Diversos estudos acadêmicos já estabeleceram a ligação poderosa entre cultura e resultados e, ainda assim, no paradigma de máquina Realizador-Laranja, muitos a dispensam como "coisa suave" ou sem importância. Para o paradigma de máquina, o que importa são as "coisas pesadas" – ou seja, se o maquinário organizacional complexo está montado para funcionar corretamente. Preocupar-se com "coisas suaves" é, de alguma forma, incongruente – quem se preocupa com a vida íntima das engrenagens? Líderes que operam a partir do Realizador-Laranja comumente parecem perplexos quando um plano perfeito desenhado por eles é descarrilhado pelo comportamento das pessoas (por exemplo, problemas de comunicação, conflitos, resistência à mudança).

Como somos seres humanos, e não engrenagens, as premissas, normas e preocupações têm um papel crítico no nosso comportamento. Pense numa organização onde as pessoas compartilham a premissa de que informações têm de ser comunicadas livremente. Agora, compare-a com outra organização onde as pessoas acreditam que informação é poder e, portanto, deve ser compartilhada apenas quando necessário. Obviamente, as duas não atingirão os mesmos resultados. Agora imagine uma empresa em que seja aceitável a prática de culpar as outras pessoas e de reclamar pelas costas delas. Compare-a com outra, cuja norma compartilhada diz que cada pessoa é responsável pelo seu próprio trabalho e que todos devem resolver as diferenças olho no olho. É fácil adivinhar qual das duas provê um ambiente de trabalho mais prazeroso e produtivo.

Líderes contemplando o mundo através da lente Pluralista-Verde comumente adotam a perspectiva oposta. Para eles, a cultura é o ativo definitivo, o alfa e o ômega do sucesso corporativo. Na metáfora Pluralista-Verde da organização como uma família, tudo é pessoal e relacional. Nesta perspectiva, poucas coisas são mais críticas – e merecedoras do investimento de tempo e dinheiro – do que garantir que o grupo tenha uma cultura familiar saudável ao invés de disfuncional.

Como cultura, sistemas e visões de mundo interagem: os quatro quadrantes

Qual lado da discussão está correto, então? É melhor nos apoiarmos nos elementos tangíveis da estrutura ou na substância intangível da cultura? A resposta tem profundas implicações para os líderes, mas, mesmo assim, essa questão ainda é discutida sem muita base e fundamentação. O modelo dos quatro quadrantes de Ken Wilber pode prover uma base sólida para esta discussão a partir de algumas poucas, mas poderosas distinções. Wilber, o fundador da Teoria Integral, descobriu uma verdade profunda sobre a natureza da realidade: qualquer fenômeno tem quatro facetas e pode ser abordado a partir de quatro direções. Para entendermos bem, devemos olhar objetivamente para o fenômeno a partir de fora (a tangível e mensurável dimensão exterior) e, ao mesmo tempo, percebê-lo a partir de dentro (a intangível dimensão interior dos pensamentos, sentimentos e sensações). Devemos também ver o evento de maneira isolada (a dimensão individual) e, simultaneamente, a partir de seu contexto mais amplo (a dimensão coletiva). Apenas quando olhamos para esses quatro aspectos conseguimos entender o que Wilber chama de compreensão integral da realidade.

O entendimento de Wilber, quando aplicado às organizações, sugere que devemos olhar para: 1) as crenças e mentalidades das pessoas; 2) os comportamento das pessoas; 3) a cultura organizacional; e 4) as estruturas, processos e práticas organizacionais. (Aliás, é isso que este livro faz ao olhar para as Organizações *Teal*: mentalidades, crenças e comportamentos são discutidos nos capítulos 1.3 e 3.1; sistemas organizacionais nos capítulos 2.2 a 2.6; e cultura organizacional neste capítulo.)

Um exemplo prático pode nos ajudar a entender melhor o modelo. Vamos assumir a crença comum (Realizadora-Laranja) de que as pessoas são motivadas por dinheiro e reconhecimento. Líderes que cultivam esta crença (quadrante superior esquerdo) naturalmente construirão sistemas de incentivo adequados a ela: metas ambiciosas deverão ser estabelecidas para as pessoas e recompensas altas deverão ser dadas no caso de atingimento delas (quadrante inferior direito). A crença e os incentivos provavelmente afetarão o comportamento das pessoas por entre a organização: estas se comportarão de maneira individualista e serão tentadas a encontrar atalhos para atingir as metas, se necessário (quadrante superior direito). E a cultura que se desenvolverá terá estima por grandes realizadores, em detrimento dos que trabalham em equipe (quadrante inferior esquerdo).

O modelo dos quatro quadrantes mostra o quão profundamente a mentalidade, a cultura, os comportamentos e os sistemas são entrelaçados. A mudança em uma dimensão reverberará nas outras três. Ainda assim, é comum não conseguirmos compreender o cenário completo. Os paradigmas Conformista-Âmbar e Realizador-Laranja apenas veem as dimensões exteriores "duras" e mensuráveis (quadrantes da direita), e negligenciam as dimensões interiores "suaves" (quadrantes da esquerda). O importante avanço do paradigma Pluralista-Verde é voltar a atenção para as dimensões interiores de mentalidade e cultura, contudo, frequentemente, acaba indo para o outro extremo da balança. Organizações Verdes tendem a focar tanto em cultura, que negligenciam o repensar da estrutura, dos processos e das práticas. (Edgar Schein, um dos acadêmicos pioneiros no campo da cultura organizacional, disse certa vez que "a única coisa que realmente importa para os líderes é criar e gerenciar cultura", um exemplo típico dessa escola de pensamento extremista.) Organizações como a Southwest Airlines ou Ben & Jerry's mantêm muitos elementos sistêmicos de estruturas hierárquicas tradicionais (quadrante inferior direito), ao mesmo tempo em que instalam uma cultura (quadrante inferior esquerdo) que clama aos gerentes se comportarem de maneiras não hierarquizadas, para que sejam líderes que possam servir e ouvir seus subordinados e, dessa forma, empoderá-los.

Estruturas hierárquicas com culturas não hierarquizadas – é fácil perceber que os dois conceitos são como água e óleo. Este é o motivo pelo qual os líderes

nestas organizações insistem que a cultura precisa de atenção constante e investimento contínuo. Numa estrutura hierárquica, que dá aos gerentes poder sobre seus subordinados, é necessário aplicar constante energia para fazer com que eles não usem seu poder de forma hierárquica. Ao parar de investir em cultura, é provável que a hierarquia estruturalmente incorporada leve a melhor.

Estruturas autogeridas transcendem a questão da cultura versus sistemas. Dimensões internas e externas, cultura e sistemas trabalham de mãos dadas e não em direções opostas. O poder é naturalmente distribuído e não há necessidade de se aplicar tempo e esforço para incentivar gerentes a "empoderarem" as pessoas que vêm abaixo. Se os gerentes não têm armas, não há por que razão investir numa cultura que os restrinja de usarem suas armas. Esta foi a experiência que teve David Allen, criador do método A Arte de Fazer Acontecer, quando adotou a Holocracia em sua empresa de treinamento e consultoria, a David Allen Company:

> *À medida que distribuímos responsabilidade para baixo e através da organização, eu prestei muito menos atenção na cultura. Num sistema de operação que é disfuncional, você precisa focar em coisas como valores para torná-lo minimamente tolerável, mas se todos nós estivermos dispostos a prestar atenção no propósito mais elevado, e fizermos o que fazemos bem feito, a cultura simplesmente emergirá. Não é necessário forçá-la.*[129]

Isso significa que a cultura é menos relevante nas Organizações *Teal*? Brian Robertson tem uma resposta eloquente para esta pergunta: cultura, numa estrutura autogerida, é ao mesmo tempo menos necessária e mais impactante do que em organizações tradicionais. Menos necessária porque a cultura é dispensável para superar problemas gerados pela hierarquia. E mais impactante, pelo mesmo motivo – nenhuma energia é consumida lutando-se contra a estrutura; toda energia e atenção trazidas à cultura organizacional podem gerar frutos. A partir da perspectiva Evolutiva-*Teal*, cultura organizacional e sistemas organizacionais andam de mãos dadas e são facetas da mesma realidade – ambos merecem atenção consciente.

A cultura das Organizações *Teal*

Existe uma cultura específica compartilhada por todas as Organizações *Teal*?

A pesquisa mostra que essas organizações podem ter culturas amplamente distintas, mas uma quantidade significativa dos mesmos elementos culturais tende a estar presente em todas elas.

O contexto no qual uma empresa opera e o propósito que ela persegue demandam uma cultura específica e única. Vamos comparar, por exemplo, a cultura da RHD com a da Morning Star. O escritório central da RHD é peculiar e colorido, como nada que você já viu na vida. Visualize alguns depósitos desativados e interligados, convertidos num único e gigante espaço de escritório. As paredes são pintadas de laranja brilhante, mas só é possível enxergar a cor viva nos lugares onde não há fotografias ampliadas dos clientes da RHD, pinturas de alguns dos pacientes atendidos com problemas mentais ou cartazes que os colaboradores penduram com citações ou atividades comunitárias organizadas por eles. A área de espera para visitantes é composta de algumas cadeiras no meio desta loucura vibrante, próxima a um espelho d'água onde orgulhosamente flutuam patos de plástico muito excêntricos, no lugar dos peixes dourados que talvez já tenham nadado ali.

O contraste com o escritório da Morning Star em suas fábricas e sede não poderia ser maior. Tudo lá emana qualidade e organização. Paredes são brancas, pinturas são elegantemente emolduradas e papéis são pendurados apenas nos quadros de aviso predeterminados.

O propósito e o contexto de cada organização determinam a cultura que ela necessita. Mesmo assim, alguns elementos culturais são comuns às Organizações Teal *em geral.*

As duas empresas trabalham em contextos muito diferentes, o que ajuda a explicar as culturas tão distintas refletidas na decoração de seus escritórios. O escritório central vibrante da RHD revela uma cultura na qual os indivíduos são encorajados a aceitar as peculiaridades dos outros tanto quanto as suas próprias. O propósito da RHD é ajudar pessoas com problemas como doenças mentais, deficiências, falta de moradia e abuso de substâncias a construírem vidas melhores para elas mesmas. Para que este propósito seja atingido, é fundamental a habilidade dos colaboradores de oferecer aos clientes uma presença cuidadosa e sem julgamentos. Ajuda muito se, ao invés das pessoas se classificarem, umas às outras, em categorias binárias – os funcionários ***normais*** e os clientes ***não tão***

normais –, todas elas sejam vistas como únicas e peculiares, funcionários ou clientes. A Morning Star, por outro lado, opera na indústria de alimentação com padrões precisos de higiene. Um ambiente maluco e barulhento como o da RHD traria muitos problemas. Na fábrica, tudo deve estar impecável, de forma que qualquer adversidade que surja no processo fique imediatamente aparente; e esse espírito permeia, da mesma maneira, os espaços de escritório.

Propósito e contexto são os propulsores da cultura necessária numa organização. Mas, além da cultura única de cada empresa, há uma quantidade de traços comuns ligados à etapa de desenvolvimento em que a organização se encontra. Todas as Organizações Âmbares, de alguma forma, valorizam seguir ordens como parte de suas culturas; uma norma que perde seu significado nas Organizações *Teal* autogeridas. Abaixo há alguns elementos culturais comumente compartilhados – normas, pressupostos, preocupações – que encontrei nas organizações pioneiras estudadas neste livro, elementos que também parecem coerentes com a visão de mundo Evolutiva-*Teal*. A lista não é nem exaustiva, nem prescritiva, mas pode gerar boas reflexões.

Autogestão

Confiança

- Nos relacionamos uns com os outros supondo intenções positivas.
- Até que se prove estarmos errados, confiar nos colegas é a maneira padrão de interação.
- Liberdade e responsabilidade são dois lados da mesma moeda.

Informação e tomada de decisões

- Todas as informações do negócio são abertas para todos.
- Cada um de nós é capaz de lidar com notícias difíceis e sensíveis.
- Acreditamos no poder da inteligência coletiva. Ninguém é tão esperto quanto todos nós juntos. Portanto, todas as decisões serão tomadas com o processo de aconselhamento.

Responsabilidade e prestação de contas

- Cada um de nós tem total responsabilidade pela organização. Se sentirmos que algo precisa acontecer, temos o dever de abordar a questão. Não é aceitável limitar nossa preocupação aos limites do nosso papel.
- Todos devem se sentir confortáveis em exigir que os outros prestem contas dos compromissos assumidos, a partir de feedbacks e confrontações respeitosas.

Integralidade

Igual valor

- Todos nós temos fundamentalmente igual valor.
- Ao mesmo tempo, nossa comunidade será mais rica se deixarmos todos os membros contribuírem cada um a sua maneira, valorizando as diferenças de papéis, educação, históricos, interesses, habilidades, personalidade, pontos de vista, e assim por diante.

Local de trabalho seguro e zeloso

- Qualquer situação pode ser abordada a partir do medo e da separação, ou a partir do amor e da conexão. Escolhemos amor e conexão.
- Nos esforçamos para criar ambientes emocional e espiritualmente seguros, onde cada um de nós pode se comportar com autenticidade.
- Honramos os estados de espírito de... [amor, cuidado, reconhecimento, gratidão, curiosidade, diversão, brincadeira...].
- Estamos confortáveis com um vocabulário contendo palavras como cuidado, amor, serviço, propósito, alma... no ambiente de trabalho.

Superando a separação

- Buscamos ter um ambiente de trabalho onde possamos honrar todas as nossas partes: cognitiva, física, emocional e espiritual; racional e intuitiva; feminina e masculina.
- Reconhecemos que somos profundamente interconectados, partes de um todo maior que inclui a natureza e todas as formas de vida.

Aprendendo

- Todo problema é um convite ao aprendizado e ao crescimento. Sempre seremos aprendizes. Isso nunca cessará.
- Falhar é sempre uma possibilidade quando nos esforçamos audaciosamente por nosso propósito. Nós discutimos nossas falhas abertamente e aprendemos por meio delas. Esconder ou negligenciar o aprendizado a partir da falha é inaceitável.
- Feedbacks e confrontações respeitosas são presentes que compartilhamos para ajudarmos uns aos outros.
- Nos focamos nas forças mais do que nas fraquezas, em oportunidades mais do que em problemas.

Relacionamentos e conflito

- É impossível mudar as outras pessoas. Podemos apenas mudar nós mesmos.
- Nos apropriamos dos nossos pensamentos, crenças, palavras e ações.
- Não espalhamos boatos. Não falamos pelas costas de alguém.
- Resolvemos os desentendimentos um a um, e não arrastamos outras pessoas para dentro do problema.
- Não atribuímos problemas a outras pessoas. Quando temos vontade de culpar alguém, entendemos como um convite à reflexão sobre como podemos ser parte do problema (e da solução).

Propósito

Propósito coletivo

- Vemos a organização com uma alma e propósito próprios.
- Tentamos sentir a direção para onde a organização quer ir e cuidamos para não a forçar num sentido específico.

Propósito individual

- Temos um dever a nós mesmos e à organização de investigar sobre nosso próprio chamado, para vermos se e como ele reverbera com o propósito da organização.
- Tentamos imbuir nossas funções com nossas almas, não com nossos egos.

Planejando o futuro

- Tentar prever e controlar o futuro é inútil. Fazemos previsões apenas quando uma decisão específica nos força a isso.
- Tudo se desdobrará com mais graça se pararmos de tentar controlar e escolhermos simplesmente perceber e responder.

Lucro

- No longo prazo, não há troca entre propósito e lucro. Se nos focarmos no propósito, o lucro é o que segue.

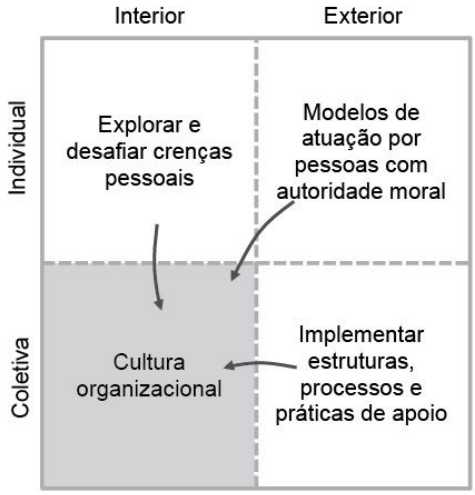
Apoiando uma cultura organizacional a emergir

Como emerge uma cultura organizacional e o que faz uma cultura mais poderosa do que outra? Na maior parte das empresas, a cultura simplesmente é um reflexo dos pressupostos, normas e preocupações de seus fundadores e líderes, com todas as suas luzes e sombras.

De uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, uma organização é um organismo vivo com sua própria força de vida, portanto, a ela é permitido ter sua própria e

autônoma cultura, distinta dos pressupostos e preocupações de seus fundadores e líderes. Todos deveriam ser convidados a sintonizar na cultura que melhor se encaixa no contexto da organização e no propósito que ela persegue (por exemplo, usando os processos de grandes grupos, já descritos no capítulo anterior – ver página 152). Quando há clareza sobre qual cultura é a que mais suporta o contexto e o propósito da organização, a pergunta se torna: como é possível para um grupo de pessoas conscientemente dar vida a esta cultura? O modelo de Wilber fornece uma resposta simples – para moldar a cultura (quadrante inferior esquerdo), você pode seguir três caminhos paralelos:

- Crie estruturas, práticas e processos que deem suporte (quadrante inferior direito);
- Assegure-se de que pessoas com autoridade moral na empresa sirvam de exemplo de comportamentos associados à cultura (quadrante superior direito);
- Convide pessoas a explorar a maneira como seus sistemas pessoais de crenças suportam ou enfraquecem a nova cultura (quadrante superior esquerdo).



Para ilustrar isso, vamos supor que você percebe que sua organização pede um estado de espírito de gratidão e celebração.

- Você pode tentar construir práticas recorrentes (quadrante inferior direito) que evoquem uma disposição de gratidão e celebração, como, por exemplo, a "reunião de homenagem" da ESBZ (ver página 157) ou o "dia do agradecimento" da Ozvision (ver página 158). Mantenha estas práticas por alguns meses e a empresa desenvolverá uma cultura na qual as pessoas sentem que é natural elogiar e agradecer umas às outras espontaneamente.ntaneamente.
- Você pode pedir às figuras mais respeitadas da empresa – aquelas para quem os outros olham como exemplo – que aumentem a frequência e a intensidade, por um período de tempo, dos agradecimentos aos seus colegas e da celebração dos seus esforços e conquistas.
- Você também pode montar workshops em que as pessoas possam explorar como suas personalidades se relacionam com a gratidão e a celebração. Algumas naturalmente agradecem e elogiam colegas sem sequer pensar a respeito. Outras não: para estas, agradecer ou parabenizar pode gerar um sentimento estranho, talvez porque cresceram numa família onde esses comportamentos não eram valorizados, por exemplo. Sessões de coaching podem ajudar a encontrar as crenças limitantes que impedem essas pessoas de se relacionarem com os outros por meio da gratidão e da celebração.

Em resumo, qual é o lugar da cultura organizacional nas Organizações *Teal*? Com estruturas e processos de autogestão estabelecidos e com práticas de busca pela integralidade e propósito, a cultura se torna menos necessária e mais impactante. A cultura da organização deve ser moldada pelo seu contexto e propósito, não pelos pressupostos pessoais, normas e preocupações dos fundadores e líderes. Em estruturas autogeridas, isso acontece natural e organicamente porque todos, não apenas as pessoas no topo, participam na percepção do que é necessário. Se alguém sente e detecta, entretanto, que a cultura organizacional precisa se desenvolver mais, os colegas podem dedicar seu tempo, possivelmente usando um processo de grupo, para se sintonizarem à cultura da qual o contexto e o propósito necessitam.

Enquanto muitos aspectos da cultura necessária serão únicos àquela organização, alguns elementos característicos da etapa de desenvolvimento

Evolutiva-*Teal* provavelmente emergirão. Os times podem consultar a lista sugerida acima neste capítulo para estimular reflexão.

Há três caminhos para ajudar a implementar novos elementos culturais: pelas práticas que sustentam o comportamento correspondente, pelos exemplos de colegas com autoridade moral e pela criação de um espaço onde as pessoas possam explorar o quanto seus sistemas de crenças sustentam ou enfraquecem a nova cultura.

Filosoficamente, o avanço alcançado pelo Evolutivo-*Teal* é dar aos quatro quadrantes sua devida importância – cultura, sistemas, crenças e comportamentos. Os paradigmas anteriores eram focados na dimensão "dura" à custa da "suave" e vice-versa. É uma aposta segura assumir que o futuro pertence às organizações nas quais "o duro" e "o suave" trabalham de mãos dadas e se reforçam mutuamente a serviço da organização.

---

128 Vídeo de Bob Koski entrevistado por um dos operadores da Sun, material interno da Sun Hydraulics.
129 Brian Robertson. "Differentiating Organization & Tribe", artigo de blog (28 de agosto de 2013). Disponível em: holacracy.org/blog/differentiating-organization-tribe>

— Parte 3 —

Surgimento das Organizações *Teal*

CAPÍTULO 3.1

CONDIÇÕES NECESSÁRIAS

Atualmente, há um foco excessivo em liderança, muito por ser considerada como chave para o sucesso econômico. Mas, de fato, o grau em que o líder pode realmente afetar o desempenho técnico tem sido bastante superestimado. [...]

Por outro lado, a importância e o impacto da liderança moral na vida e no sucesso de uma organização têm sido bastante subestimados.

Dennis Bakke

Quais são as condições necessárias para a criação de uma nova organização com os princípios, estrutura, práticas e cultura Evolutivas-*Teal*? Ou para a transformação de uma já existente? Há alguns ingredientes críticos sem os quais nem precisa tentar? A pesquisa por trás deste livro sugere que existem duas – e somente duas – condições necessárias, nas seguintes esferas:

1. **Alta liderança**: O fundador ou o principal líder (vamos denominá-lo CEO por falta de um termo melhor) deve ter incorporados uma visão de mundo e um desenvolvimento psicológico consistentes com o nível de desenvolvimento Evolutivo-*Teal*. Vários exemplos demonstram que a presença de uma massa crítica de líderes operando nesse estágio é útil, mas não necessária.

2. **Proprietários**: Os donos da organização também devem entender e adotar as visões de mundo Evolutivas-*Teal*. Conforme a experiência tem demonstrado, membros do conselho que "não as entendem" podem soltar as rédeas dos líderes temporariamente, enquanto os seus métodos estiverem apresentando resultados excelentes. No entanto, quando a organização se encontrar num momento difícil ou enfrentar uma escolha crucial, os proprietários vão querer ter o domínio da única forma que faz sentido para eles – por meio de mecanismos hierárquicos de comando e controle, de cima para baixo.

Essas duas condições são os únicos fatores indispensáveis. Nenhum outro parâmetro é crucial para gerir uma organização pelo paradigma Evolutivo-*Teal*:

- O *setor de atuação* não parece ser relevante. Há pioneiros bem-sucedidos em organizações com e sem fins lucrativos, que atuam nas áreas de saúde, manufatura, varejo, processamento de alimentos, prestação de serviços, entre outras.
- Os princípios e práticas podem ser adotados tanto por *pequenas* como por *grandes* organizações. Os exemplos pesquisados para este livro variam de centenas, milhares e até dezenas de milhares de funcionários.
- *Geografia* e *contexto cultural* não parecem importar muito também. As práticas de autogestão da AES vingaram em todas as plantas por ela adquiridas. A pesquisa tem demonstrado que os estágios de desenvolvimento da consciência humana são relevantes em todas as culturas e o caso da AES parece corroborar esta conclusão.

Os dois únicos fatores decisivos são mesmo as visões de mundo adotadas pela alta liderança e pelos proprietários/membros do conselho da organização. Isso ainda não é fácil. E quanto às empresas – organizações sem fins lucrativos, escolas, hospitais, agências governamentais e outras entidades – em que estas condições não existem? Um gerente de nível médio pode implementar práticas Evolutivas-*Teal* no departamento pelo qual é responsável? Quando me fazem esta pergunta, por mais que eu goste de acreditar no contrário, digo às pessoas para não desperdiçarem sua energia tentando. A experiência mostra que os esforços

para trazer práticas Evolutivas-*Teal* para subconjuntos de organizações dão frutos, na melhor das hipóteses, mas apenas por curto tempo. Se o CEO e a alta liderança veem o mundo através de lentes Conformistas-Âmbar ou Realizadoras-Laranja (a tolerância do Pluralista-Verde permite mais esperança), eles vão considerar o experimento Evolutivo-*Teal* superficial, senão totalmente perigoso. Eles podem permitir isso por um tempo até que entendam o que está acontecendo. Porém, no final, a pirâmide vai achar o seu caminho e retomar o controle. No processo, a energia que foi investida muitas vezes se transforma em amargura e cinismo. Eu gostaria de poder oferecer mais esperança. Contudo, simplesmente não me deparei com um único exemplo de uma unidade, usina ou departamento que tenha funcionado, em qualquer grau, com as práticas Evolutivas-*Teal* por uma quantidade substancial de tempo para demonstrar o contrário. E, enquanto o experimento durou, as pessoas nessas unidades geralmente tiveram que lutar, repetidas vezes, com os altos chefes de fora da sua unidade para defender as suas maneiras pouco ortodoxas de operar.

Então, o que os gerentes de nível médio ou sênior podem fazer nestas situações? Obviamente, você pode tentar primeiro convencer o CEO e a equipe de liderança de que as práticas Evolutivas-*Teal* são o caminho a seguir, por meio do compartilhamento de histórias de sucesso, promovendo visitas da empresa às Organizações *Teal* existentes, e assim por diante. Porém, infelizmente, também não me sinto esperançoso em relação a esta abordagem. O que você está tentando é fazer com que esses líderes adotem uma perspectiva Evolutiva-*Teal*. De tudo o que se sabe até agora, subir a escada do desenvolvimento é um processo espiritual complexo, misterioso. Isso acontece de uma perspectiva interna e não pode ser imposto a alguém a partir do lado de fora, nem mesmo com o melhor dos argumentos. Com frequência, me deparo com orientadores e consultores que tentam provar por meio de números concretos que adotar as práticas Pluralistas-Verde ou Evolutivas-*Teal* vai gerar um bom retorno sobre o investimento – efetivamente usando uma linguagem Realizadora-Laranja para vender uma visão Pluralista-Verde ou Evolutiva-*Teal*. Nunca vi isso funcionar – os líderes ouvem com interesse até que entendem quais são as práticas envolvidas e quanto controle eles precisam renunciar.

Se os líderes não estiverem prontos, então o que você pode fazer? Eu acredito que a transformação *vertical* (de Âmbar, Laranja ou Verde para *Teal*) é uma

batalha perdida; mas ainda nos resta a transformação *horizontal* como opção – por exemplo, de um Realizador-Laranja doente para um sadio. Organizações Laranjas podem ser vibrantes e inovadoras, quando a gestão, por intermédio de objetivos, oferece às pessoas espaço para evoluírem e expressarem a si mesmas; ou, elas podem ser lugares estressantes, inóspitos e submetidos a duras regras, procedimentos, orçamentos e metas. Como um gestor médio ou sênior, você pode promover um ambiente o mais saudável possível para o seu departamento, dentro do contexto Realizador-Laranja. Vamos pensar, como exemplo, no momento de traçar metas: aboli-las totalmente dentro de sua unidade (na maneira que as Organizações *Teal* fazem) seria alarmante demais. Mas você pode alterar o processo de fixação de metas para que fique dentro de limites aceitáveis. Ao invés de metas impostas por aqueles no topo da pirâmide, você pode pedir às pessoas ou equipes de trabalho "abaixo" de você que definam as suas próprias. Se, uma vez agrupadas, as metas autoestabelecidas não atingirem as expectativas dos superiores, você não precisa ser a pessoa que as alterará. Peça aos membros da equipe que se reúnam e determinem, aos pares, quais metas podem ser ajustadas. Se a equipe funcionar bem, talvez você nem precise fazer parte da reunião. Deixe que eles tragam a melhor solução por conta própria, afinal, as metas serão deles. Criar uma versão saudável daquela existente em virtude do paradigma dominante, como neste exemplo, possibilita uma chance maior de sucesso; e o modelo pode facilmente se espalhar da sua unidade para toda a organização.

Alta liderança

Vamos observar mais a fundo a primeira das duas condições necessárias. A regra geral parece ser que o grau de consciência de uma organização não pode exceder o grau de consciência de seu líder. O CEO precisa olhar o mundo através da lente Evolutiva-*Teal* para que as práticas evolutivas floresçam. Existem diversos exemplos de organizações que operavam com as práticas *Teal*, mas que voltaram rapidamente à gestão com abordagens tradicionais após a chegada de um novo CEO, cuja visão de mundo era de uma perspectiva Relizadora-Laranja.

A regra geral parece ser que o nível de consciência de uma organização não pode superar o nível de consciência do seu líder.

Você deve ter notado um grande paradoxo: os CEOs são, ao mesmo tempo, muito menos e muito mais importantes nas organizações autogeridas em comparação às tradicionais. Eles abrem mão de seu poder hierárquico de cima para baixo. As linhas da pirâmide não convergem mais em direção a eles. Eles não podem mais tomar ou anular qualquer decisão. E, mesmo assim, num momento em que muitas pessoas ainda pensam sobre as organizações de maneiras Conformista-Âmbar, Realizador-Laranja e Pluralista-Verde, o CEO tem um papel absolutamente fundamental na criação e manutenção de um espaço organizacional Evolutivo-*Teal*. Mas, além da criação e manutenção desse espaço, paradoxalmente, não há muito que um CEO precise fazer; ele pode deixar a natureza auto-organizativa e emergente do Evolutivo-*Teal* assumir o controle.

Uma boa quantidade de literatura tem sido escrita sobre as características conscientes, autênticas e humildes da liderança *Teal*, que não vou tentar resumir aqui. Quase sempre, o pano de fundo dessa literatura é uma organização tradicional (Âmbar, Laranja ou Verde), que examina questões do tipo: Como podem os líderes *Teal* trazer mindfulness para as estruturas hierárquicas? Como eles podem criar culturas mais saudáveis, conscientes? O que eu quero discutir é uma questão diferente, que esta literatura ainda não abordou: *Quais são os papéis de um CEO numa Organização* Teal*?* Os exemplos mostram que as funções do CEO são radicalmente diferentes quando a organização funciona sob os princípios e as práticas Evolutivas-*Teal*, em vez das tradicionais.

Um dos papéis continua o mesmo: o CEO é, no geral, a face pública da empresa para o mundo exterior. Fornecedores, grandes clientes e reguladores frequentemente querem lidar com o "cabeça" da organização, e o CEO muitas vezes (mas não necessariamente) assume esse papel. Mas quanto ao resto, a maioria das outras responsabilidades típicas do CEO, simplesmente desaparece – não há, por exemplo, metas para definir, orçamentos para aprovar, equipe executiva para dirigir, estratégias de cima para baixo para criar, disputas para resolver e nem promoções para decidir.

Por outro lado, a pesquisa sobre as organizações pioneiras sugere que há dois novos e críticos papéis que um CEO deve desempenhar: *criar e manter um espaço para as formas Evolutivas*-Teal *operarem* e dar *o exemplo de comportamentos Evolutivos*-Teal. Além disso, o CEO é um colega como qualquer outro; ele pode perceber uma necessidade, se envolver num projeto e

tomar decisões utilizando o processo de aconselhamento. Eu continuo usando o termo CEO por falta de uma alternativa melhor (“o titular do espaço, o exemplo a seguir e o rosto público”, talvez?), mas eu percebo o quão enganoso o termo pode ser, já que inevitavelmente evoca a imagem do chefe sentado no topo da pirâmide.

Mantendo o espaço

Os princípios operacionais *Teal* operam profundamente contra os poucos pensamentos aceitáveis sobre gestão, por isso um papel fundamental do fundador/CEO é *manter o espaço* para as estruturas e práticas Evolutivas-*Teal*. Sempre que um problema surgir, alguém, em algum lugar, irá propor soluções já testadas e comprovadas: *vamos incluir uma regra, um sistema de controle; vamos colocar esse assunto sob responsabilidade de uma função centralizada; vamos adicionar um nível de supervisão; vamos tornar os processos mais prescritivos; no futuro, vamos tomar essas decisões num nível mais alto*. As propostas podem vir de diferentes lugares – de um lado, pode ser um membro do conselho que quer maior controle, do outro, um colega, um fornecedor ou um cliente. Repetidamente, o CEO deve assegurar que a confiança prevaleça e que práticas tradicionais de gestão não sejam reintroduzidas de forma sorrateira.

Vejamos um exemplo prático: há uma tendência nas organizações para criar regras e políticas. Evitá-las não é tarefa fácil. Nós crescemos com a suposição profundamente arraigada de que os mecanismos de controle nos dão segurança. Não importa quantos escândalos corporativos continuem acontecendo nas organizações cheias desses mecanismos, ainda assim nos apegamos a essa premissa. Sempre que algo der errado, sempre que um colega tomar uma decisão estúpida ou abusar do sistema haverá gritaria para instaurar modos de controle a fim de evitar que o problema ocorra novamente. E por essa razão, ao longo do tempo, a maioria das grandes organizações acaba criando políticas de despesas, diretrizes de viagem, códigos de vestuário, políticas de carro da empresa, políticas de entretenimento de clientes, procedimentos de acordo com fornecedores, políticas de férias, políticas de telefone móvel e TI, políticas de uso da Internet e e-mail e... a lista vai longe. Naturalmente, uma política só é útil se for aplicada, então um departamento recebe autoridade para impor algum tipo de burocracia para o seu cumprimento e punição em caso de violação.

A confiança é tão contracultural que precisa ser defendida e reafirmada cada

vez que surge um problema. Na RHD, um desses casos envolveu Maria, funcionária que gerenciou os carros da empresa por muitos anos. Ela era uma mulher agradável, com um senso de humor seco e perspicaz. Todos ficaram chocados quando houve a revelação de que ela estava envolvida numa fraude. Maria deu um dos carros da empresa para seu filho, que havia saído de casa para a faculdade. Dois dias depois, ela foi demitida. Mas a história não termina aí. Algumas pessoas solicitaram mais controles: *Não é insensato deixar pessoas lidando com os ativos ou gastando dinheiro da empresa sem qualquer supervisão?* Em casos assim, é muitas vezes papel do CEO garantir que a empresa se mantenha firme em seus princípios e premissas, como explica Bob Fishman, fundador da RHD:

> *A cultura da RHD é vulnerável. [...] Alguém como Maria, que rouba da companhia, faz com que a confiança uns nos outros possa diminuir. Consequentemente, a RHD fica um pouco menos segura para o resto de nós. [...] Como o seu comportamento expôs a vulnerabilidade da RHD a este tipo de fraude, foram levantadas algumas questões dentro da empresa: Outros funcionários também estariam utilizando propriedade corporativa para uso pessoal? A gestão deveria estabelecer um sistema para verificar a localização de todos os carros corporativos semanal ou diariamente? Deveríamos pedir a todos os diretores de unidades que gerenciam carros em todo o país para atestar por escrito que os carros não estão sendo usados para negócios pessoais?*
>
> *O perigo era, e é ainda, que a atitude de Maria pudesse levar a RHD a uma mudança na sua cultura. [...] É muito fácil reduzir o nível de confiança que preenche a RHD com vida e criatividade.*
>
> *A questão essencial aqui é: devemos reagir a uma ocorrência de roubo corporativo baixando a guarda da confiança, e então tratar três mil pessoas como se elas também fossem ladras? Devemos deixar o mau julgamento de um funcionário ter um impacto ainda maior sobre a cultura corporativa, criando procedimentos que refletem a desconfiança? [...] Muitos administradores nos EUA diriam sim a estas perguntas. Eles chamariam isto de "encarar a realidade". Na raiz desta questão está a suposição de que as pessoas não podem ser confiáveis. [...]*

Na RHD, escolhemos dizer "não" para a redução do nosso nível de confiança. Além de proteger a entidade chamada de corporação, devemos também proteger uma cultura que é baseada em nossa crença no valor, na dignidade e na honestidade de cada funcionário. No final, a RHD não perdeu nenhum dinheiro. Maria devolveu o carro. Tudo isto nos leva a um fato essencial: a RHD gerenciou 1,433 bilhão de dólares em fundos do governo ao longo dos últimos 36 anos, e nós identificamos apenas cerca de 325 mil dólares em roubo corporativo cometido por indivíduos. Isso é um fator de perda de 0,00023.[130]

Solicitações similares pedindo mais controle aconteceram em todas as organizações desta pesquisa. Você deve se lembrar da história da furadeira roubada na FAVI (ver página 81): quando uma furadeira desapareceu da sala de suprimentos um dia, algumas pessoas pediram que a sala de suprimentos fosse trancada novamente. Jean-François Zobrist simplesmente colocou um aviso na parede da sala, afirmando quão estúpido era roubar uma furadeira. Qualquer um poderia levar uma emprestada para casa por um dia, se necessário, mas roubá-la levaria à demissão imediata. Zobrist reagiu de forma semelhante no dia em que uma colega relatou que o desenho de um pênis tinha aparecido numa parede do banheiro feminino. Algumas pessoas solicitaram uma investigação. Em seu habitual estilo atrevido, Zobrist colocou um aviso em frente ao banheiro feminino: "Há entre nós uma pessoa um pouco louca que sente a necessidade de fazer desenhos sexuais para se sentir sã. Por favor, no futuro, faça os seus desenhos sobre este papel e não nas paredes dos banheiros." Em ambos os casos, o problema desapareceu sem investigação e sem mecanismos de controle.

Há casos mais espinhosos, lógico. Muitos CEOs de organizações pioneiras me contaram que as pressões mais difíceis de lidar vêm do mundo externo. Quando um grande cliente insiste que só continuará fazendo negócio com você se suas entregas tiverem a assinatura de um supervisor de garantia de qualidade, como fazer para evitar criar esta função dentro da sua organização? Como você lida com os padrões e certificações da indústria que requerem fluxo hierárquico de autoridades? Pacotes de softwares empresariais são criados para estruturas organizacionais isoladas e hierarquizadas; às vezes, contorcionismos caros e incômodos são necessários para adaptar a arquitetura destes pacotes à realidade dos times autogeridos. Em todos estes casos, a saída mais simples seria

restabelecer, pelo menos parcialmente, algum processo hierárquico. Novamente, a experiência mostra que soluções criativas podem ser encontradas para sustentar a maneira de funcionar Evolutiva-*Teal*, mas elas requerem energia e dedicação.

Claro que, numa organização autogerida, todos podem e devem atuar, a exemplo do CEO, para defender os princípios e práticas Evolutivas-*Teal*. Mas nem todas as pessoas precisam ver o mundo através das lentes *Teal*. Esta é a magia das organizações: os seus processos podem levar os funcionários a adotar comportamentos de fases posteriores da consciência, ainda que eles não os tenham integrado no nível individual. Se muitas pessoas numa organização amadurecerem na perspectiva Evolutiva-*Teal*, elas conseguem "manter o espaço". Mas, em última análise, se todos falharem, essa tarefa recai sobre o CEO. Talvez chegue o dia em que a maioria ou todos os colegas de uma organização adotem o estágio Evolutivo-*Teal* de desenvolvimento; a partir daí, o papel do CEO de manter o espaço não será mais necessário. Até que isso aconteça, essa função continua a ser essencial.

Dando o exemplo de três avanços do Evolutivo-Teal

Os fundadores e CEOs das organizações autogeridas não têm poder hierárquico, porém em geral carregam muita autoridade moral. Cada um dos fundadores e CEOs com quem falei durante esta pesquisa estava bem consciente de que sua presença, palavras e ações têm um peso particular. As pessoas os admiram e se perguntam: *Ele é real? Podemos confiar nele? Ele segue as mesmas regras que todos os outros? Ele é autêntico? Posso ser eu mesmo em sua presença?* Para o bem ou para o mal, o comportamento de um CEO acaba modelando de modo profundo a organização. Se eles estão interessados em ver sua organização trabalhar dentro das práticas Evolutivas-*Teal*, precisam ser o exemplo de comportamento associado aos três avanços deste paradigma: autogestão, integralidade e propósito.

Dando o exemplo de autogestão

Em primeiro lugar, os fundadores e CEOs das Organizações *Teal* devem aceitar que seu poder é severamente limitado pelo processo de aconselhamento. Não importa o quanto eles estejam convencidos a respeito de seus pontos de vista; eles não podem tomar uma decisão sem consultar as pessoas afetadas pelo

assunto e aquelas com expertises relevantes. Isso não é fácil! Coloque-se no lugar, por exemplo, de Chris Rufer, o fundador e presidente da bem-sucedida Morning Star. Ele começou a empresa há mais de 20 anos, dirigindo um caminhão para transportar tomates. Hoje, A Morning Star é o maior processador e transportador de tomate do mundo. A empresa tem sido tão lucrativa que não precisou de investidores externos para financiar seu crescimento. Rufer possui 100% da empresa e ele é o único membro do conselho. No entanto, como fundador, presidente e dono da empresa, não é apropriado que ele, por conta própria, tome decisões que afetem de maneira significativa outras pessoas, sem consultá-las.

Bob Fishman, que fundou a RHD em 1970 e tem sido o CEO durante todo o seu crescimento até uma organização de 4 mil pessoas, admite que ainda acha isso difícil:

> *Assim que a nossa [primeira] clínica de saúde mental abriu, os funcionários e eu começamos a examinar nossos valores, os anotamos e traduzimos nos comportamentos que iríamos seguir. E eu comecei a perceber as ramificações destes valores para mim na vida corporativa. Ocorreu-me que, embora eu fosse o fundador, o "patrão" desta corporação, aderir a estes valores significava que eu não seria capaz de impor nenhum direcionamento, mesmo quando tivesse certeza de que era a coisa certa a se fazer. Este foi um grande desafio. Ainda é.*[131]

Não é razoável esperar que alguém seja perfeito. Fundadores e CEOs não vão dar o exemplo do novo paradigma de maneira impecável, o tempo todo. Mas, paradoxalmente, o erro ocasional pode reforçar, em vez de minar, a autogestão. Um exemplo interessante vem da Buurtzorg, quando certa vez Jos de Blok, inadvertidamente, passou por cima do processo de aconselhamento. O tópico eram as horas extras. A carga de trabalho dos enfermeiros pode oscilar fortemente e de forma inesperada, dependendo da saúde dos seus clientes. Em algum momento, Jos de Blok notou que, em certas equipes, a carga de trabalho estava repartida de forma desigual entre os enfermeiros. Alguns recebiam horas extras significativas, enquanto outros recebiam menos do que suas horas contratadas, uma situação financeiramente prejudicial para a Buurtzorg. Blok postou uma mensagem no blog da intranet pedindo aos enfermeiros para discutir dentro de suas equipes como eles poderiam equilibrar melhor a carga de trabalho entre os

colegas. Enquanto isso, as horas extras só seriam pagas se a equipe como um todo trabalhasse mais do que suas horas contratadas. A mensagem atraiu uma série de comentários. A maioria era nessa linha: “Nós reconhecemos que esta é uma questão difícil. É importante refletir sobre isso. Mas a forma como foi tomada a decisão de não pagar as horas extras não é como fazemos as coisas na Buurtzorg.” Em poucas horas, Blok respondeu com uma mensagem em que reconheceu que sua decisão foi equivocada; ele deveria ter consultado os enfermeiros antes de tomar tal resolução. As horas extras seriam pagas como antes. Ele sugeriu que voluntários criassem um grupo de trabalho para analisar a questão de como melhor lidar com esse tópico. A situação desencadeada pela primeira mensagem de Blok foi autocorrigida em apenas algumas horas, como repetidamente acontece em organizações autogeridas. O incidente reafirmou, ao invés de minar, o processo de aconselhamento.

Mesmo que sigam o processo de aconselhamento, fundadores e CEOs também devem ter cuidado com a maneira como eles iniciam ações. Tomemos o caso de alguns anos atrás, quando Bob Fishman sentiu que o momento era oportuno para a RHD considerar servir a população adulta presa. O curso normal de ação seria o CEO atribuir o projeto a uma pessoa de confiança, e depois pedir relatórios periódicos. Em vez disso, Fishman enviou um convite a todos os trabalhadores pedindo aos interessados que se juntassem a ele numa reunião para explorar o tema. Dez pessoas apareceram. Depois de uma discussão proveitosa, o grupo selecionou uma “pessoa referência” para assumir a liderança na iniciativa. A partir daí, o projeto ganhou vida própria. Fishman teve que aceitar que o projeto poderia tomar uma direção diferente da que ele teria escolhido se tivesse mantido um controle rígido.

Lutar contra o impulso interior de controle é, provavelmente, o maior desafio dos fundadores e CEOs das organizações autogeridas. Repetidas vezes, eles têm que se lembrar de confiar. Um exemplo interessante veio dos primeiros dias da AES. Dennis Bakke lembra o momento em que um de seus colegas demonstrou orgulhosamente o sistema de TI da primeira usina de energia que a AES havia começado a operar:

> *Em sua mesa, ele tinha um computador com o painel de controle da fábrica. “Dennis, eu posso essencialmente vigiar e controlar as operações a partir daqui. Posso conseguir um para você também, e nós*

temos como adicionar todas as novas usinas assim que entrarem em operação." Eu disse a ele para não se incomodar e sugeri que se livrasse do seu também. Este tipo de centralização costuma ter um efeito negativo significativo sobre o local de trabalho.[132]

Considero este exemplo instrutivo porque é sutil. A autogestão prospera na total transparência de informações. O que está errado com o CEO ter acesso em tempo real aos dados de desempenho de todas as fábricas? Nada, em princípio (desde que os mesmos dados sejam fornecidos a todos os outros também). Mas a autogestão implica que as equipes monitorem seu próprio desempenho e não precisem de outras pessoas lhes dizendo para atuar em conjunto. De forma sutil, mas muito real, o senso psicológico de domínio das equipes é prejudicado quando sabem que o CEO pode olhar por cima do ombro deles, em tempo real, para monitorar seu desempenho.

Lutar contra o impulso interno de controlar é provavelmente o maior desafio dos fundadores e CEOs das organizações autogeridas.

A mais sutil e, talvez, mais exigente mudança para um fundador ou CEO de uma Organização *Teal* é deixar para trás o sentimento, por vezes viciante, de que os outros precisam de você para fazer as coisas acontecerem. Brian Robertson da Holocracia admite ser um desafio para ele aceitar que, na sua empresa autogerida, todo mundo, e não apenas o CEO, consegue ser um herói:

Quando me tornei, pela primeira vez, um empreendedor e um CEO percebi quão viciante era o papel. Você tem que ser um herói todos os dias. Não há nada que dê mais satisfação do que entrar, salvar o dia e ter a sensação de que "tudo repousa sobre você e seus ombros".

Um dos desafios e oportunidades da Holocracia é esse: eu posso ser um herói da mesma forma que antes, mas agora todo mundo pode ser um também. Em vez de eu salvar o dia de todos, para um monte de gente desprovida de poder que, em sua maioria, está olhando para a minha liderança a fim de motivá-los para frente, agora todo mundo começa a liderar o seu próprio papel [...] ao mesmo tempo em que ninguém é um herói e salva o dia para os outros. Essa é uma luta interessante. Ela remove parte da qualidade viciante do poder, de ser aquele cara no topo,

[...] e ainda assim, [...] como é bom para a organização estar cheia de heróis, ao invés de se apoiar em apenas lá em cima.[133]

Dando o exemplo da integralidade

Há pouca chance de as pessoas enfrentarem o risco de revelarem totalmente quem são quando o fundador ou CEO se esconde atrás de uma máscara profissional. Do seu jeito próprio, cada um dos fundadores e CEOs das empresas que pesquisei carregava uma forte autoridade moral. Eles podem chamar seus colegas à integralidade agindo, eles mesmos, com integralidade. Tami Simon, a fundadora e CEO da Sounds True, dá o exemplo de como dar profundidade aos check-ins no início das reuniões:

Os check-ins podem ter diferentes níveis de profundidade. As pessoas podem chegar e dizer: "Sim, estou indo muito bem, está tudo bem." Eu acho que você precisa de alguém na sala que demonstre um nível mais profundo de si. Você pode ter algumas ferramentas, mas se não conseguir pessoas que tragam profundidade para isso, nada muda. Não há necessidade de muitas pessoas; podem ser apenas uma ou duas. Eu estou sempre pronta para ser esta pessoa.[134]

Os CEOs que dão o exemplo de virtudes como humildade, confiança, coragem, honestidade, vulnerabilidade e autenticidade convidam os colegas para que assumam os mesmos riscos. Quando Jos de Blok decidiu mudar o princípio de cálculo de horas extras sem pedir conselhos e, em seguida, reconheceu publicamente seu erro, ele transformou um erro estúpido numa exibição pública de vulnerabilidade e humildade. Jean-François Zobrist mostrou humildade semelhante na FAVI quando, do alto de um caixote de sabão, disse a seus colegas reunidos que ele não sabia como resolver um problema espinhoso e precisava da ajuda deles (consulte a página 101).

Estas histórias revelam outro belo paradoxo Evolutivo-*Teal*: vulnerabilidade e força não estão em lados opostos; são, na verdade, polaridades que mutuamente se reforçam. Na Heiligenfeld, a rede alemã de hospitais de saúde mental, há uma história maravilhosa de como Joachim Galuska, o cofundador e CEO, dissolveu uma questão sensível de forma lúdica. Alguns anos atrás, Galuska escolhera um Jaguar top de linha como seu carro da empresa, o que provocou algumas

conversas entre colegas que achavam que tal demonstração de opulência não se encaixava na cultura da empresa. Quando o período de leasing acabou, Galuska reconheceu, num jeito brincalhão, que sabia sobre as conversas o tempo todo: ele comprou o carro e o doou à organização. A Heiligenfeld tinha uma prática de gratidão em que os colegas agradeciam uns aos outros com notas de reconhecimento escritas. Desde então, a cada semana, o destinatário de uma das notas de agradecimento é escolhido aleatoriamente e, então, pode desfrutar do Jaguar, lavado e com o tanque cheio, por uma semana. Cinquenta e duas vezes por ano, o Jaguar muda de mãos e é dirigido por um colega diferente. Tornou-se um símbolo da disposição de Galuska em reconhecer os feedbacks, bem como uma expressão da vida vivida a partir da abundância e *joie-de-vivre*. (Esta expressão em particular da abundância tem sido muito utilizada na empresa: o Jaguar está prestes a chegar ao fim do seu ciclo de vida e, em breve, será desativado.)

Dando o exemplo de escutar o propósito

Uma maneira de os líderes mostrarem humildade é lembrando a si mesmos, e aos outros, que o seu trabalho está a serviço de um propósito que os transcende individualmente. Quando colocamos energia, tempo e talento em nosso trabalho, naturalmente esperamos que nossos esforços sejam bem-sucedidos e reconhecidos. O que os líderes *Teal* admitem – mas precisam lembrar a si mesmos e aos outros – é que os sucessos pessoal e coletivo são ambos maravilhosos quando acontecem como consequência de perseguir um propósito significativo, porém devemos ter cuidado para não perseguir o sucesso como um objetivo em si, cuidado para não voltar a direcionamentos competitivos que servem ao nosso ego, mas não à nossa alma, que servem à organização, mas não ao seu propósito.

Focar num propósito mais elevado parece ser impossível quando um líder está profundamente enraizado no ego, porque a moeda do ego é o medo – como um líder pode estar disponível para conduzir outros de maneira consciente se está ocupado defendendo um ego fraturado?

Sarah Morris

Isto não tem a ver com *abnegação* no trabalho. Em algumas tradições

religiosas e espirituais, o caminho para a salvação se faz apenas pelo espírito; exigindo que nos afastemos de nossas naturezas encarnadas e pecaminosas. Devido a este pano de fundo cultural, um equívoco comum sugere que podemos perseguir um propósito mais elevado somente quando somos abnegados, quando nos afastamos das nossas necessidades e aspirações pessoais. Para evitar sermos cheios de nós mesmos (a serviço do nosso ego), devemos nos esforçar para sermos *abnegados* a serviço de um propósito maior. O pensamento paradoxal Evolutivo-*Teal* nos convida a transcender essa dicotomia "ou isso ou aquilo": podemos ser nós mesmos plenamente (e não cheios de nós mesmos) *e*, ao mesmo tempo, trabalhar para alcançar o propósito mais profundo de uma organização. Não precisamos rejeitar partes de nós para estarmos a serviço. É exatamente o oposto: nós somos mais produtivos e felizes quando tudo o que somos é energizado por um propósito mais amplo, que alimenta a nossa vocação e a nossa alma.

A maneira mais simples e poderosa para os CEOs darem o exemplo da preeminência do propósito é fazendo perguntas.

- Cada decisão oferece a oportunidade de indagar: *Que decisão vai servir melhor ao propósito da organização?*
- Quando uma mudança de função é discutida, pode-se levantar a questão: *Como é que esta função serve ao propósito da organização?*
- Um novo cliente ou fornecedor pode desencadear a pergunta: *Será que trabalhar com este cliente/fornecedor favorece ainda mais o propósito da organização?*

Cada vez que os líderes fazem esses questionamentos, eles e seus colegas relembram que nós não necessitamos impor uma direção para a organização. O trabalho será mais alegre e mais eficaz quando nos associarmos ao sentido de direção da organização, quando escutarmos o que o seu propósito quer manifestar no mundo.

De resto: um colega como outro qualquer

Em organizações grandes e tradicionais, a maioria dos CEOs tem agendas loucas, reuniões marcadas uma após a outra, o dia inteiro, muitas vezes com

semanas de antecedência. Reunião após reunião, eles têm que, primeiro, digerir um fluxo interminável de memorandos escritos e apresentações como informações basilares para, então, tomar decisões ou aprová-las. Dificilmente pode ser de outra maneira: em organizações piramidais, qualquer decisão que requer alguém para ver o quadro completo, deve ser feita no topo.

Isso tudo muda radicalmente com a autogestão. Muito do que devora a agenda dos fundadores ou CEOs desaparece nas Organizações *Teal*. Não há mais reuniões executivas, comitês de direção... quase não existem reuniões fixas. Quando conheci Allen Carlson, o CEO da Sun Hydraulics (companhia aberta), perguntei a ele se poderia me mostrar a sua agenda para a semana. Ele tinha apenas quatro reuniões programadas em toda semana, duas das quais eram comigo.

Então, o que os CEOs nas Organizações Teal fazem? – você pode se perguntar. Os dois papéis específicos que discutimos anteriormente – manter o espaço e dar o exemplo de comportamento – consomem pouco do seu tempo. De resto, como qualquer outro colega, eles podem assumir funções que auxiliem na manifestação do propósito da empresa. Podem participar de um projeto; liderar uma iniciativa; participar nos processos de recrutamento; mediar conflitos; ou se encontrar com clientes e burocratas. Sejam quais forem as funções que eles escolham, estas precisam agregar valor, como as de todo mundo na organização, ou os seus colegas não irão confiar-lhes essas atribuições por muito tempo.

A maioria dos CEOs que eu conheço de empresas tradicionais acharia estranho, para dizer o mínimo, ter que provar o seu valor para as funções que preenchem. Estão acostumados a reivindicar quaisquer papéis que sentem que precisam ou querem assumir. Esta é uma das razões pelas quais a contratação de um CEO ou de outros líderes de fora, com senioridade e experiência, é uma proposta complicada para organizações autogeridas. Apesar disso, a Sun Hydraulics desenvolveu uma forma interessante de trazer líderes experientes. Quando Bob Koski – cofundador e CEO de longa data – se aproximava da aposentadoria, Clyde Nixon, um velho conhecido e CEO de um concorrente, estava à procura de um novo emprego. Koski convidou Nixon para se juntar à Sun por um ano com o intuito de “dar uma volta e ver o que achava que poderia fazer”. Nixon não recebeu nenhum papel e nenhum título. Será que ele encontraria formas de agregar valor à organização e ser aceito pelos colegas? Ele conseguiu

e, um ano mais tarde, foi decidido que iria assumir a presidência no lugar de Koski.

A sucessão de Nixon, 12 anos mais tarde, aconteceu de maneira semelhante. Allen Carlson havia subido na hierarquia de uma grande empresa do setor industrial quando foi contratado pela Sun, por conta de sua experiência em marketing. Rapidamente, Carlson percebeu que a organização não precisava de um vendedor. Ela tinha muitas encomendas, mas não estava expedindo os produtos no prazo. Ele se viu ocupando a maior parte do seu tempo implorando aos clientes para apenas cancelar o pedido, mas não o relacionamento. A necessidade urgente era de ajustar os prazos de entrega na fabricação, não de comercializar melhor os produtos. Carlson sentiu que seria melhor procurar por um trabalho em marketing numa outra empresa. Mas Nixon sugeriu a ele que, enquanto procurava outro emprego, se envolvesse na fabricação para tentar restabelecer a situação. Ele então começou a trabalhar com as pessoas nas operações: bastou um novo sistema de produção, que envolveu a dissolução do departamento de agendamentos, e logo a Sun começou a expedir no prazo. Carlson ficou tão comprometido que nunca encontrou tempo para procurar outro emprego. Conquistada a reputação de fazer as coisas acontecerem, mesmo usando métodos de autogerenciamento numa área onde não tinha experiência anterior, ele tornou-se o novo CEO quando Nixon se aposentou, três anos mais tarde.

Liderança com o processo de aconselhamento

Os papéis que os fundadores e CEOs de Organizações *Teal* assumem costumam dizer respeito a algumas das questões mais amplas na empresa. *Devemos lançar uma nova linha de produtos? Devemos mudar de escritório ou construir uma nova fábrica? Devemos introduzir um novo sistema de remuneração?* Esses tipos de questões afetam grandes grupos de pessoas, às vezes cada uma delas.

Nas organizações tradicionais, os CEOs tomam tais decisões num formato de cima para baixo e, em seguida, contam com os gerentes para repassar a decisão para baixo. Em Organizações *Teal*, eles devem obedecer ao processo de aconselhamento, o que implica que um grupo muito grande de pessoas seja consultado. Como isso pode ser feito? Em pequenas empresas, os CEOs podem simplesmente dar uma volta e conversar com seus colegas – uma prática usada

por Zobrist na FAVI, por exemplo. Quando as organizações crescem para centenas ou milhares de pessoas e têm localizações geográficas dispersas, dar uma volta já não é uma opção viável. Na Buurtzorg, por exemplo, milhares de enfermeiros estão dispersos pela Holanda – não há, portanto, nenhuma maneira de Jos de Blok, ou qualquer outra pessoa, simplesmente caminhar e discutir uma decisão com todos os envolvidos. E, ainda assim, o processo de aconselhamento exige que as pessoas sejam consultadas.

Blok encontrou uma solução simples e poderosa para isso. Transformou seu blog na intranet da Buurtzorg em instrumento de liderança. Ele escreve mensagens regularmente, de coração, sem o polimento de um Relações Públicas (como você pode esperar, não há departamento de comunicação na empresa). Dado o respeito que desfruta na empresa, suas mensagens são amplamente lidas. Certa manhã, quando eu o conheci, 1.900 enfermeiros já haviam lido uma mensagem escrita por ele em sua casa, na noite anterior. Até o final do dia, a maior parte dos 7 mil enfermeiros tinham lido a mensagem. Os textos de Blok abordam vários ângulos, desde os mais práticos e pragmáticos até os especulativos e inspiradores. Ele compartilha direcionamentos que a empresa pode tomar, decisões que sente serem necessárias ou, simplesmente, um texto sobre um belo encontro que teve durante o dia, em que resume do que se trata a Buurtzorg. Em poucas horas, as mensagens evocam dezenas, às vezes centenas de comentários. Rapidamente fica evidente quando um texto ressoa nos colegas ou traz reações mistas. Em ambos os casos, a mensagem ajuda todo o grupo a crescer na consciência sobre como eles avaliam a realidade atual e as possibilidades futuras.

As mensagens no blog também permitem a rápida tomada de decisões. Quando Blok tem uma questão em mente, que afeta um grande número de pessoas, ele compartilha seus pensamentos num post e pede que as pessoas reajam. Se os comentários sinalizarem concordância, a decisão é tomada em questão de horas; se há discussões, a proposta é alterada e circula novamente. Caso pareça que a decisão ainda não está madura, um grupo de trabalho é definido para refinar a proposta.

Liderar por mensagens em blogs requer um grau de franqueza e vulnerabilidade que poucos CEOs de organizações tradicionais ficariam confortáveis em fazer. Uma vez que uma mensagem é publicada, não há retorno. Comentários críticos e repreensões ficam públicos para que todos vejam; eles não

podem ser apagados e nem ignorados. A mensagem do blog é como um impulso para as organizações; o que a empresa faz com aquele impulso está além do controle do CEO.

O que parece arriscado, quando analisado através de uma lente tradicional, parece maravilhosamente eficiente a partir de uma perspectiva Evolutiva-*Teal*. Uma mensagem no blog que você escreve no conforto do seu sofá à noite, em casa, pode se transformar numa decisão no dia seguinte, endossada por milhares de pessoas na organização. Tem alguma ideia ou uma preocupação sobre para onde a indústria está caminhando? Escreva uma mensagem curta e você vai conhecer como a organização reage. Se as pessoas não concordam com o seu pensamento, você perdeu 15 minutos do seu tempo... mas ganhou uma nova visão sobre o que a empresa pensa. Quando pensamos em como a tomada de decisões acontece em grandes organizações hoje (as apresentações de Power-Point que precisam ser escritas, o longo comitê de direção e as reuniões executivas onde as decisões são debatidas, seguidas de comunicações de cima para baixo em que cada palavra é ponderada), podemos apenas nos maravilhar com a eficiência da liderança via mensagem em blog.[135]

Um jeito diferente para olhar o papel do CEO

Em seu livro *The Living Organization*, Norman Wolfe sugere uma distinção perspicaz entre três tipos de campos de energia no local de trabalho: *Atividade*, *Relacionamento* e *Contexto*. Como a *Atividade*, ele se refere à energia da ação – o que fazemos e a forma como fazemos. *Relacionamento* refere-se à energia trazida para as interações – o que dizemos, como dizemos, como nos relacionamos um com o outro. O *Contexto*, por sua vez, é a energia do significado e propósito, da conexão com um todo maior.

No paradigma da máquina, a *Atividade* é tudo o que existe. Não é surpresa, então, que os líderes das organizações tradicionais concentrem suas energias neste campo – a solução de problemas, a tomada de decisões e assim por diante. Na minha experiência, a maioria deles vê o campo do *Relacionamento* como um mal necessário, uma área em que precisam investir algum tempo, porque às vezes os atritos interpessoais ameaçam diminuir o ritmo da maquinaria. O campo de energia do *Contexto* geralmente está fora de sua atenção.

Os fundadores e CEOs das organizações pioneiras pesquisadas para este livro

começam pelo lado oposto desta sequência. O seu papel mais importante – manter o espaço – tem tudo a ver com o campo de energia do *Contexto*. A liderança *Teal*, por exemplo, atravessa ambos, *Contexto* e *Relacionamento*. No resto do tempo, os líderes se dedicam a funções no campo da *Atividade*. Mas, mesmo quando se concentram na *Atividade* – imagine que eles tenham que discutir calorosamente para defender seu ponto de vista quando consultados por um colega durante o processo de aconselhamento –, eles se esforçam para estar atentos, simultaneamente, aos campos de *Contexto* e *Relacionamento*: de que forma seus argumentos suportam ou minam os avanços Evolutivos-*Teal* da autogestão, da integralidade e do propósito evolutivo.

Siga confiante na direção de seus sonhos! Viva a vida que você imaginou. Quando você simplifica sua vida, as leis do universo serão mais simples.

Henry David Thoreau

Quando passei um dia com Jos de Blok na pequena sede da Buurtzorg, fiquei profundamente impressionado com algo que eu já tinha percebido antes, quando passei um tempo em outras organizações pesquisadas para este livro, mas ainda não havia colocado em palavras: o quanto a vida pode ser muito mais simples nas Organizações *Teal*! Lembre-se: a Buurtzorg é uma organização de 7 mil pessoas que cresce a uma velocidade vertiginosa. Em sete anos, passou de 0% para 60% de participação de mercado no segmento de enfermagem dos Países Baixos. A organização está ousando em diferentes frentes, desde a expansão internacional até serviços para jovens, cuidados psiquiátricos domiciliares e pequenas comunidades para idosos. Sabendo disso, você poderia esperar uma organização lutando para crescer e lidar com a complexidade do mercado. Pelo contrário, o que existe é uma organização com apenas 30 pessoas trabalhando na sede, e nenhuma delas parece particularmente estressada ou com excesso de trabalho. O prédio emana uma atmosfera de concentração silenciosa. Eu falei com Jos de Blok por várias horas e, em algum momento, percebi que não havíamos sido interrompidos uma única vez por todo esse tempo. Sem chamadas telefônicas urgentes, nenhum assistente entrando e sussurrando na orelha do CEO algo importante ou imediato que precisava de sua atenção. Tudo parece se desenrolar com tanta facilidade que se aproxima do mágico.

A distinção de *Contexto*, *Relacionamento* e *Atividade* é uma forma de compreender a magia. Quando o campo de energia do *Contexto* é saudável e poderoso, os *Relacionamentos* são saudáveis e poderosos também. E, então, o que em outras circunstâncias causaria perda de tempo e energia no campo da *Atividade*, simplesmente não acontece. Nada atrapalha a conclusão do trabalho. Em muitas empresas, parece que as pessoas estão presas numa corrida de ratos. A Buurtzorg e outras organizações pioneiras evocam uma imagem diferente: parece que cresceram asas e as pessoas voam suavemente, mas de maneira poderosa em direção ao seu destino. Com o *Contexto* e os *Relacionamentos* corretos, efetivamente existe uma maneira muito mais simples de administrar organizações.

Conselho e propriedade

Existe uma segunda condição necessária para que uma organização funcione a partir do Evolutivo-*Teal*: não só o CEO precisa ver o mundo através das lentes *Teal*; o conselho precisa vê-lo dessa forma também.

Seja em organizações com ou sem fins lucrativos, os conselhos têm o poder de nomear e remover o CEO. Membros do conselho que veem o mundo através de qualquer outra lente provavelmente não tolerarão as estruturas e as práticas Evolutivas-*Teal* por muito tempo, pois não fazem sentido para eles. Mais cedo ou mais tarde, nomearão um CEO que atue na visão Conformista-Âmbar ou Realizadora-Laranja para recuperar o controle.

A composição do conselho é, portanto, uma questão que os fundadores da empresa precisam levar a sério. O conselho da RHD é formado por pessoas que estão profundamente comprometidas com os princípios da empresa, algumas atuando desde a sua fundação. Não era assim desde o início na Buurtzorg: a princípio, Blok havia escolhido as pessoas pela experiência (por exemplo, nas áreas jurídica ou financeira), mas descobriu que elas não estavam em sintonia com a forma de operar da empresa. Ao longo do tempo, foram substituídas, uma a uma, por novos membros que entendiam e apoiavam o que organização era de fato. A Morning Star e a Heiligenfeld são 100% de propriedade de seus fundadores. A FAVI é de propriedade familiar e, até agora, pelo menos, os proprietários apoiam suas formas incomuns de atuação. A Sounds True tem apenas um investidor-anjo, uma pessoa que colocou dinheiro no negócio principalmente porque acredita no propósito da empresa de divulgar sabedoria

espiritual.

Há duas organizações pesquisadas para este livro que foram pioneiras nas novas formas de operação, mas depois reverteram para as práticas tradicionais de gestão. Em ambos os casos, isso aconteceu porque o conselho não viu o mundo da mesma maneira que o fundador e, por isso, colocou um fim àquela forma de operar.

Eckart Wintzen fundou a BSO/Origin, uma empresa de consultoria de *software*, em 1973 na Holanda. Nos 20 anos seguintes, a empresa cresceu para 10 mil funcionários, instalando-se em 18 países da Europa, América do Sul e Ásia. A estrutura da empresa era composta por unidades autogeridas com praticamente nenhuma sede e sem atividades-meio. Em 1994, a empresa estabeleceu uma joint venture com uma unidade de negócios da Philips, que assumiu a participação majoritária da BSO/Origin dois anos depois. Uma década depois, Wintzen contou no seu livro como os dois mundos se chocaram:

> *Eu [me tornei] um membro do conselho e dei poderosos discursos para deixarem o sistema como estava. Mas, infelizmente – porém sem surpresa, dada a perspectiva da qual vieram – meus colegas da Philips pronunciavam a palavra "inaceitável" regularmente e com força. Na perspectiva da Philips, era um "pecado mortal" dar às pessoas a autoridade para contratar pessoal ou mesmo apenas entregar entradas para um musical. Eu lembro que uma vez literalmente gritamos ao discutir o assunto, até nossos rostos ficarem vermelhos. Dois mundos colidiram – um de procedimentos financeiros rigorosos combinados com "confirme, confirme, reconfirme", outro de simplesmente "confie, confie".*[136]

Em questão de poucos meses, como as práticas de gestão tradicionais foram trazidas de volta, Wintzen viu a empresa que ele fundou 20 anos antes perder o seu toque.

A AES, uma potência de geração e distribuição de energia cofundada em 1982 por Roger Sant e Dennis Bakke, apresenta uma história semelhante. Sob a liderança de Sant como CEO até 1994, e depois com Bakke na direção, ela passou de uma empresa de duas pessoas para um produtor global de energia empregando 40 mil pessoas em fábricas localizadas em mais de 30 países ao redor do mundo. A AES tornou-se uma querida de Wall Street, depois de ter sido

publicamente aberta em 1991. Durante anos, enquanto a empresa estava em progressivo sucesso, os membros do conselho apoiavam a tomada de decisões radicalmente descentralizada e baseada na confiança. No entanto, como Bakke suspeitava: "A maioria dos membros do conselho adorava a abordagem da AES, principalmente porque acreditava que foi ela que empurrou o preço das ações para cima, não porque era a maneira 'certa' de operar uma organização."[137]

Em 1992, um problema inesperado confirmou a suspeita de Bakke de que a maioria dos membros do conselho ainda estava firmemente enraizada numa perspectiva de comando e controle. Naquele ano, pouco depois de a AES se tornar pública, um colega informou a Bakke que nove técnicos da fábrica da AES em Shady Point, Oklahoma, falsificaram os resultados dos testes de água e enviaram dados imprecisos à Agência de Proteção Ambiental dos EUA (EPA, na sigla em inglês). Nenhum dano ocorreu de fato para o rio em que a água foi despejada e as multas que a EPA impôs, ao final, foram pequenas. Mas quando uma carta interna, na qual Bakke compartilhava as notícias com todos os seus colegas, foi descoberta pela imprensa, os investidores reagiram e as ações da AES caíram 40%. Num instante, Bakke lembra, os membros do conselho, bem como alguns de seus colegas seniores, estavam prontos para lançar os princípios de autogestão para o alto:

> *Depois que o preço das ações caiu, a natureza de nossa resposta mudou dramaticamente. Ficamos apavorados e nossa ênfase mudou da divulgação para o controle de danos. Muita da nossa atenção se voltou para tranquilizar nossos acionistas. Uma série de advogados desceu para a usina a fim de "proteger os ativos". [...] Vários dos nossos funcionários seniores e membros do conselho levantaram a possibilidade de que a nossa abordagem para operar era uma grande parte dos problemas. Era como se toda a empresa estivesse à beira da ruína. Eles concluíram que a nossa descentralização radical, a falta de camadas organizacionais e estilo operacional não ortodoxo tinham causado o colapso "econômico". Não houve, é claro, nenhum colapso econômico real. Apenas o preço das ações havia caído. Além disso, um de nossos vice-presidentes seniores fez uma apresentação ao conselho, sugerindo que "proteger nossos ativos" em vez de "servir as necessidades elétricas" deveria ser o objetivo principal da empresa. O que ele quis*

dizer foi que deveríamos seguir uma estratégia defensiva, liderada por um grupo de advogados, a fim de evitar questionamentos legais, ambientais e regulamentares. Houve também a discussão sobre a adição de uma nova camada de vice-presidentes operacionais entre eu e os cinco gerentes de fábrica que tínhamos na época. [...] Sob pressão dos advogados, e por causa de uma perda de confiança compreensível, a usina [Oklahoma] decidiu retornar a uma abordagem "comprovada" de operar instalações industriais. Voltaram com os supervisores de turno, um gerente de fábrica assistente e um novo profissional de apoio ambiental reportando-se ao gerente da fábrica (para garantir que os funcionários de tratamento de água fizessem a coisa certa). Estes passos aumentaram a nossa quantidade de pessoal na fábrica em mais de 30%.

Durante este período, me senti subestimado e inseguro quanto ao apoio que tive dos membros do conselho, que pareciam gostar dos nossos valores apenas porque geravam boas referências na imprensa e faziam sucesso entre os funcionários. Senti que estava sozinho, lutando por nossos valores, pois eles estavam intrinsecamente certos.[138]

Este evento desencadeou um cansativo período de seis meses em que Bakke manteve o que pareciam ser conversas intermináveis com os membros do conselho. Ao final desse período, ele conseguiu reter a confiança do conselho e permanecer em seu papel. Enquanto a diretoria achava que ele havia levado as coisas muito longe, ele chegou à conclusão oposta: os novos princípios ainda não estavam ancorados firmemente na companhia. Ele estava determinado, em suas próprias palavras, a "desafiar cada projeto organizacional e todo sistema já implementado ou proposto" para ter consistência com os pressupostos básicos da AES. Durante os dez anos seguintes, Bakke centrou sua energia em incorporar a autogestão profundamente dentro da organização. Segundo seu relato, ele teve sucesso num nível, mas falhou em outro. Os funcionários se tornaram campeões de "alegria no trabalho", como Bakke chamava as práticas de gestão da AES. Mas, no nível do conselho, Bakke foi não obteve sucesso:

Eu tinha várias pistas que minha campanha para conquistar meus colegas do conselho tinha sido ineficaz. [...] Mesmo quando alguns membros do conselho diziam aos acionistas que amavam "desistir do poder", eu podia ver que achavam difícil optar por dar conselhos, em

vez de tomar decisões. Além disso, os membros do conselho frequentemente sugeriam que eu reduzisse a "retórica" em relação aos nossos valores compartilhados e propósito, especialmente quando escrevesse a carta anual da empresa e nas reuniões com os acionistas.[139]

Quando a bolha das empresas *pontocom* estourou em 2001, o preço da ação da AES, que havia atingido um pico de 70 dólares, começou a cair. Após os ataques terroristas do 11 de setembro, caiu mais ainda, chegando a 26 dólares. Em outubro, quando a Enron declarou falência, as ações de todos os fornecedores de energia despencaram. Num clima de pânico, as ações da AES atingiram uma baixa recorde de 5 dólares. A liderança da empresa havia tomado algumas decisões nos anos anteriores que se provaram arriscadas e erradas quando a economia desabou. Grande parte do crescimento da empresa foi financiada com dívida, na crença de que "a dívida é mais barata do que capital próprio", o que era verdade até que o financiamento da dívida entrou em colapso. A AES também tinha começado a operar algumas "usinas comerciais" no final de 1990, instalações que vendiam energia elétrica para o mercado à vista sem contratos de longo prazo, o que a deixou mais vulnerável às oscilações no preço da eletricidade.

As práticas de autogestão da companhia dificilmente poderiam ser responsabilizadas pelo declínio do preço das ações: as decisões que se mostraram arriscadas em retrospectiva não foram feitas por alguns renegados fora de controle, mas foram discutidas e acordadas no nível do conselho. No entanto, isso não importava; o medo tomou conta dos membros do conselho, que pediram uma grande reorganização da empresa e centralização de todas as decisões importantes. Um monte de advogados, consultores e conselheiros foi contratado para que o conselho controlasse ainda mais a empresa. Os funcionários, entretanto, ainda estavam dedicados à maneira descentralizada da AES e de Bakke, que a incorporava. Encontrando-se num beco sem saída, o conselho decidiu não substituir Bakke, mas trazer um coCEO, de quem Bakke deveria seguir as instruções. Com perspectivas opostas em quase todos os assuntos, a colaboração entre eles mostrou-se extremamente difícil. Nove frustrantes meses depois, Bakke renunciou. Sem ele, a nova liderança ficou livre para impor receitas de gerenciamento "testadas e comprovadas" no lugar das práticas de autogestão que a AES havia sido pioneira 20 anos antes.

Especialmente em momentos críticos, os membros do conselho procurarão nomear líderes que compartilhem da mesma visão de mundo, que olhem para os problemas e soluções através do mesmo ângulo.

As histórias da AES e da BSO/Origin ilustram como as práticas organizacionais Evolutivas-*Teal* são vulneráveis quando os investidores e os membros do conselho não compartilham do mesmo paradigma. Vistas através de lentes Conformistas-Âmbar ou Realizadoras-Laranja, as estruturas e práticas Evolutivas-*Teal* destacam-se como tolas ou até perigosas. De boa-fé, os membros do conselho sentem que é seu dever proteger a organização (e eles mesmos) com mecanismos tradicionais baseados em controle.

No caso de organizações com fins lucrativos, isso significa que os fundadores precisam ter cuidado com quem convidam para investir em suas empresas. Nos sistemas legais de hoje, os acionistas são os proprietários de suas organizações e podem impor o paradigma organizacional – Vermelho, Âmbar, Laranja, Verde ou *Teal* – que se encaixe na sua visão de mundo. Isso deixa duas escolhas para os fundadores que querem fazer crescer uma Organização *Teal*: se possível, eles podem se esforçar para trabalhar sem investidores externos, financiando seu crescimento via empréstimos bancários e seu próprio fluxo de caixa, mesmo que isso signifique um crescimento mais lento (uma rota adotada pela Morning Star, Heiligenfeld e FAVI); ou eles precisam selecionar criteriosamente investidores de capital que integrem uma perspectiva Evolutiva-*Teal* (uma rota que Tami Simon escolheu para a Sounds True).

Regimes jurídicos limitantes

No mundo corporativo atual, acionistas são donos das suas empresas e, como proprietários, podem escolher livremente o que fazer com elas. Numa perspectiva Pluralista-Verde, eles são apenas um dos stakeholders e os seus poderes devem ser limitados pela voz dada às demais partes (funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais e meio ambiente). Numa perspectiva Evolutiva-*Teal*, o propósito da organização deve transcender os poderes dos acionistas, não os limitar. Assim como os demais stakeholders, quanto mais eles concordarem em escutar o propósito da empresa e seguir o seu senso de direção, tanto mais será gerado um retorno saudável dos seus investimentos.

Ainda é muito cedo para dizer como essa visão, que desafia um pressuposto fundamental do sistema capitalista, pode um dia vir a ser contemplada nos regimes jurídicos. Alguns experimentos têm sido realizados. A Holocracia, por exemplo, elaborou um estatuto que o conselho pode adotar e que se torna vinculante dali em diante, inclusive para futuros acionistas. Este documento dá voz legítima aos acionistas nos assuntos financeiros, mas evita que eles imponham uma estratégia de forma unilateral ou que determinem o regresso da empresa para práticas de gestão unilaterais. A Holocracia fez a lição de casa jurídica para que seu estatuto esteja de acordo com o direito empresarial dos EUA e agora está adequando-o para ordenamentos jurídicos de outros países. Apenas algumas organizações haviam adotado o estatuto holocrático à época em que este livro foi escrito. Apesar de ainda não existirem muitos exemplos sobre como o estatuto funciona na prática, parece uma via promissora no caminho da transcendência da perspectiva do acionista para uma perspectiva em que o propósito evolutivo é essencial.

Outra iniciativa, denominada Empresas B (B Corp, em inglês), tem ganhado atenção recentemente. As Empresas B são empresas com fins lucrativos que possuem um propósito social ou ambiental explícito. A Patagonia, fabricante de vestuário para atividades ao ar livre, foi a primeira empresa californiana a adotar o status Empresa B, no início de 2012. No momento da elaboração deste livro, foram aprovadas leis relacionadas a isso em 11 estados dos EUA, incluindo Califórnia, Illinois e Nova York, e outros 16 estados estão trabalhando nesse sentido. Nas empresas como as conhecemos (as denominadas Empresas C ou C Corporations, em inglês), os diretores têm um dever fiduciário perante os acionistas, e apenas perante estes. Eles estão sujeitos a ações civis no caso de se desviarem dos seus deveres fiduciários e passarem a tratar de questões sociais ou ambientais em detrimento dos acionistas. O dever dos diretores das Empresas B é estendido para incluir interesses não financeiros, como benefícios sociais, impactos ambientais e questões dos empregados e dos fornecedores. Em outras palavras, enquanto as Empresas C estão baseadas na noção Realizadora-Laranja do valor do acionista, as Empresas B originam-se do conceito Pluralista-Verde de perspectiva dos stakeholders. Nas Empresas B, uma norma especial exige pelo menos dois terços ou mais dos votos do conselho para que haja mudanças no controle, estrutura ou propósito. Estas normas oferecem alguma proteção para os

empreendedores que gostariam de levantar capital, mas temem perder o controle da missão social ou ambiental do negócio.

Conforme a sociedade, como um todo, caminhar para o paradigma Evolutivo-*Teal*, eu acredito que nós veremos muitos mais experimentos jurídicos como o estatuto da Holocracia e as Empresas B. No capítulo final deste livro, eu especulo sobre uma mudança ainda mais profunda: seria possível que, numa sociedade Evolutiva-*Teal*, nós não pensássemos mais em termos de *propriedade*, mas sim em termos de *administração*? Tal mudança teria enormes implicações na abordagem jurídica de propriedade das organizações. Só o tempo irá dizer se e como esse cenário evoluirá. Por ora, iniciativas como Empresas B e o estatuto da Holocracia fornecem vias interessantes para líderes que queiram basear suas organizações numa estrutura jurídica mais consentânea com a perspectiva Evolutiva-*Teal*.

Necessário, mas não suficiente

Ter um CEO e um conselho que "compreendam" o novo paradigma é condição necessária, mas não suficiente. Há uma crença comum nos círculos de desenvolvimento organizacional de que, se conseguirmos fazer com que os líderes sejam mais esclarecidos, tudo ficará bem. Essa noção é muito simplista; líderes bem informados não ajudam a criar automaticamente organizações bem informadas, a não ser que eles também acolham estruturas, práticas e culturas que mudem as formas de detenção do poder, de expressão das pessoas e de manifestação do propósito da organização. (Usando o modelo integral dos quatro quadrantes, é fácil notar que uma mudança somente nos dois quadrantes superiores, sem qualquer alteração nos dois inferiores, gera resultados apenas pela metade.) Numa mensagem de blog, Deborah Boyar, uma das colaboradoras da HolacracyOne, contrapõe sua experiência lá com outros cenários em que os líderes eram igualmente ou até mais esclarecidos, mas as estruturas não:

> *Fui primeiramente atraída pela Holocracia por uma sensação de frustração repetitiva com as pessoas de mentalidade semelhante à minha, que compartilhavam aspirações para transformar a cultura de maneiras significativas. Pouco a pouco, ainda que inexoravelmente, fui ficando irritada, paralisada ou, em última instância, derrotada pelos limites da nossa capacidade coletiva de manifestar até mesmo uma*

fração dos objetivos nobres que de início magnetizaram nossa colaboração. Independentemente do que foi alcançado, tornou-se cada vez mais doloroso continuar a participar devido à minha consternação, decepção e descrença sobre a forma como as políticas interpessoais e as reuniões dolorosas reduziam o fluxo de ação efetiva e drenavam meu próprio capital humano e o de meus amigos.

Repetidamente, fiquei atordoada com a diferença entre o desenvolvimento pessoal e a capacidade organizacional. Essas experiências fracassadas apareceram em muitos contextos diferentes da minha vida e foram extremamente confusas, porque cada iteração envolveu pessoas que já se davam bem como amigos, compartilhavam visões de mundo e objetivos semelhantes e tinham as melhores intenções. Não só eu passei por muitos desses tumultos, mas, como esposa de um guia espiritual bem conhecido que trabalha com outros guias espirituais bem conhecidos, também assisti a ciclos semelhantes acontecerem em suas vidas – e eu considerava a maioria deles muito mais bem equipados do que eu para enfrentar essas tormentas. No entanto, mesmo eles, os "mais desenvolvidos", foram varridos e até se afogaram algumas vezes nas dificuldades familiares sobre poder, autoridade e produtividade.

Desenvolvi gradualmente uma camada de cinismo para proteger-me da dor, raiva e tristeza que tirei dessas tentativas falhas de organizar o serviço para um propósito mais elevado. Como podiam tantas pessoas maravilhosas, com tanto talento e tantas habilidades, não conseguir romper com essa confusão de política e personalidade? Concluí que esse fenômeno era apenas outra manifestação de nossa humanidade defeituosa e da disjunção entre o que podemos imaginar e o que podemos manifestar. Eu descobri que minhas expectativas eram muito altas e decidi que precisava cultivar mais paciência, humildade e refinar minhas habilidades interpessoais. Eu me preocupava que pudesse desenvolver "Boomeritis"[140] *– desejando que tudo chegasse de forma imediata e fácil, sem despender o esforço necessário ao longo do tempo. Embora muito disso ainda possa ser verdade sobre mim, ainda não exclui a alternativa profundamente libertadora que descobri a partir da prática da Holocracia e, especialmente, ao me tornar uma parceira da*

HolacracyOne.

Fazer parte da HolacracyOne tem sido absolutamente catalisador em todos os níveis do meu ser. Fazer política não é necessário ou útil neste sistema. Em vez disso, devo notar e processar as tensões que encontro – não para fingir que não existem ou varrê-las para debaixo do tapete. Não há nenhuma pressão para eu ser como outras pessoas. Sou muito diferente, e isso é valorizado. Eu não tenho que me desenvolver, mas está acontecendo. Eu não tenho que ser perfeita, mas estou melhorando. Entendo claramente como a autoridade é mantida nos papéis que ocupo e onde preciso interagir com outros papéis e incorporar suas contribuições – e, quando não entendo, trago essa tensão para a Governança [a reunião onde as questões de governança são processadas]. As coisas são feitas por aqui sem drama e com clareza e criatividade regenerativa. O "esprit de corps" (espírito de solidariedade) é muito positivo e sustentado – não porque sejamos unicamente otimistas, mas porque o sistema em que operamos é saudável e libera nossas energias para fluir e funcionar. Eu sinto que entrei numa estrutura familiar saudável – reforço, não porque os "membros da família" sejam, em particular, psicologicamente perfeitos; assim como eu, eles são muito humanos – mas porque a prática da Holocracia faz com que nossas interações surjam num espaço limpo, livre de bagagem e política.

Na neurociência do desenvolvimento humano, há muito interesse hoje em dia na teoria do apego seguro. É algo que as crianças desenvolvem quando são criadas numa família onde podem se expressar, ser ouvidas, ter limites apropriados definidos à medida que se desenvolvem e respeitar o espaço e os limites dos outros. Na HolacracyOne, estou me tornando apegada à organização de forma segura. É uma cura psicológica profunda, bem como uma experiência organizacional. Eu me sinto mais real, fundamentada e incorporada. Sinto-me inspirada a focar e realizar mais do que nunca. Capacitada para tomar decisões e estimulada a buscar ajuda para fazer isso. Eu me sinto totalmente entusiasmada pelo objetivo ao qual estou servindo.[141]

130 Fishman e Fishman. *The Common Good Corporation*, p. 58-60.
131 Ibid., p. 31.
132 Dennis Bakke. *Empresa Estimulante*.
133 "Holacracy Distributes Heroes". Vídeo disponível no YouTube: www.youtube.com/watch?v=QGphlvr4jdE
134 Conversa com o autor em 14 de março de 2013.
135 É claro, a plataforma tecnológica realmente não importa. Pode ser uma mensagem de blog ou qualquer outro meio usado com a mesma intenção. Alguns anos atrás, Chris Rufer sentiu a necessidade de uma nova direção estratégica na Morning Star. Ele escreveu um memorando que enviou a todos os colegas, com um convite para uma reunião com toda a empresa (as diferentes localidades juntas por videoconferência), onde compartilhou suas ideias para a nova direção estratégica e o motivo para isso. Ele pediu a todos que entrassem em contato com ele pessoalmente após a reunião com quaisquer perguntas, preocupações, comentários e conselhos sobre seus planos.
136 Eckart Wintzen e Robert Jan Pabon. *Notas de Eckart* (Rotterdam: Wintzen, 2007), p. 184.
137 Dennis Bakke. *Empresa Estimulante*.
138 Ibid.
139 Ibid.
140 N.T: Termo criado por Ken Wilber, *Boomeritis* descreve um sistema de crenças patológico que aflige, em especial, os Baby Boomers. Caracterizado por relativismo, narcisismo e aversão à hierarquia.
141 Deborah Boyar. "Living Holacracy: The Tip of the Iceberg", artigo de blog (12 de agosto de 2012). Disponível em:holacracy.org/blog/living-holacracy-the-tip-of-the-iceberg

CAPÍTULO 3.2

INICIANDO UMA ORGANIZAÇÃO *TEAL*

> *Qualquer coisa que você possa fazer, ou sonhe que possa fazer, comece a fazê-la agora. A ousadia tem em si genialidade, força e magia.*
>
> Johann Wolfgang von Goethe

Talvez, enquanto lê este livro, você esteja prestes a começar um novo negócio, uma organização sem fins lucrativos, uma escola, hospital ou fundação, e venha se questionando como inserir o fermento *Teal* na massa da empresa, desde o início. (Se você trabalha numa organização existente e está se perguntando como transformá-la de acordo com as diretrizes Evolutivas-*Teal*, o próximo capítulo aborda essa questão de maneira mais específica.)

Começar uma nova organização pode ser estimulante, mas também requer trabalho duro. Aqui está a boa notícia: parece que operar de acordo com os princípios Evolutivos-*Teal* desde o início pode contribuir para um caminho mais suave.

De certa forma, nos estágios bem iniciais, todas as startups tendem a ser bastante informais, com esforços auto-organizados. Entretanto, quando a organização cresce, com frequência ela passa por uma dolorosa transformação e acrescenta outra camada de estrutura, hierarquia e controle. Comparativamente, as Organizações *Teal* se adaptam e crescem de maneira contínua, fluída e orgânica.

A experiência também mostra que é mais fácil começar a partir de uma consciência Evolutiva-*Teal*, em vez de transformar uma estrutura existente, com sua história e bagagem de paradigmas anteriores. Iniciando do zero, você pode, de maneira mais adequada, obedecer ao propósito da organização e moldar sua cultura, práticas, pessoas recrutadas e outros fatores. Aqui estão algumas das

óbvias perguntas para estar atento:

- E se, por um momento, você tentar se retirar (seus desejos, seus sonhos) da equação e escutar a organização que floresce, qual é o propósito que ela quer servir?
- Qual é a forma que a organização deseja ter?
- Com que ritmo a organização deseja crescer?
- A organização é mais bem servida tendo você como único fundador ou tendo vários cofundadores? Quais outros cofundadores devem se juntar a você?

A presença e a consciência que você traz como fundador afetarão o nível de consciência em que a organização irá operar. Uma das melhores maneiras de tratar o projeto é, portanto, gastar uma parcela justa de sua energia refletindo sobre a atitude que você exerce, suas luzes e suas sombras, por meio do que melhor lhe servir: feedback de colegas e amigos, mentoring, coaching, leitura, meditação, desenvolvimento pessoal e espiritual, e assim por diante.

Escolher os cofundadores certos – se houver cofundadores – é uma decisão crucial para qualquer startup, ainda mais neste caso. Não é importante apenas que eles tragam as habilidades certas e que a química entre vocês funcione. Se você quer que a organização funcione dentro dos princípios de uma Organização *Teal*, o grau de ressonância entre os seus propósitos e os deles, bem como a rapidez deles em adotar maneiras Evolutivas-*Teal* de funcionamento, são dois fatores críticos para serem adicionados à lista. Esteja pronto para passar um tempo significativo discutindo esses tópicos. A profundidade com a qual explorar essas questões estabelecerá um padrão para o tipo de conversas que, em seguida, você irá considerar normal na organização. Efetivamente, você está moldando a cultura da organização antes mesmo de ela começar.

Assim que os cofundadores ou as primeiras contratações estiverem “a bordo”, você terá que fazer algumas escolhas sobre a estrutura da organização e sobre as práticas e processos a serem utilizados. Quem poderá decidir o quê? Quem poderá deliberar sobre gastos de dinheiro da empresa? As pessoas terão metas individuais para alcançar? As pessoas receberão um bônus se as alcançarem? Quem avaliará quem? Como serão tratados os desentendimentos? Quem tomará a

decisão final?

Cada uma dessas perguntas pode ser respondida pelo Conformista-Âmbar, Realizador-Laranja, Pluralista-Verde ou Evolutivo-*Teal*. Nos primeiros dias, as startups tendem a ser bastante informais – todas as informações são compartilhadas, todas as decisões importantes são debatidas pela equipe. No entanto, se você não estiver atento, as práticas tradicionais de gerenciamento podem se alastrar rapidamente, pois, para a maioria de nós, isso é tudo o que conhecemos. Se você acredita que a organização deve funcionar de acordo com os princípios Evolutivos-*Teal*, isso exige que, sempre que uma nova prática ou processo for necessário, você esteja consciente de que chegou a uma bifurcação na estrada: pode seguir as práticas de gerenciamento tradicionais ou explorar as formas evolutivas de operar. Quase sempre é útil que todos os membros iniciais da equipe estejam familiarizados com os conceitos delineados neste livro. Ainda melhor: tente reservar um tempo com a equipe inicial – talvez até dois ou três dias – para detectar conjuntamente as práticas que vocês desejam adotar para a nova organização. As tabelas que resumem as diferentes práticas evolutivas para autogestão, integralidade e propósito evolutivo, nas páginas 136-138, 188-190 e 220-222 (olhe também o Apêndice 4 para uma visão distinta), vão ajudar na sua exploração.

Às vezes, me perguntam quais dessas práticas são as mais críticas, ao iniciar uma organização. Minha resposta: não existe uma lista curta ou uniformizada de práticas prescritivas que se ajuste perfeitamente a todas as startups. O objetivo e o contexto da sua organização exigirão algumas prioridades exclusivas. Como sempre, a resposta é: comece por escutar para o que você sente que é chamado. Dito isto, algumas práticas se destacam como candidatas naturais que qualquer equipe fundadora deve, pelo menos, considerar. Elas se evidenciam em minha mente porque são relevantes desde o primeiro dia e porque têm algumas qualidades fundamentais – isto é, criam um terreno fértil que ajudará outras práticas Evolutivas-*Teal* a se enraizarem mais facilmente adiante, quando a organização crescer e exigir estruturas mais explícitas e novos processos.

Pressupostos básicos e valores

Por estarmos ainda nos primeiros dias do estágio Evolutivo-*Teal*, a maioria das práticas organizacionais que você escolher será profundamente contracultural.

Espere que as pessoas questionem suas escolhas e digam que são tolas! As organizações pesquisadas para este livro descobriram que os debates são muito mais frutíferos quando não ficam no nível de argumentação favorável ou contra uma determinada prática de gestão, mas sim quando ocorrem num grau mais profundo, discutindo os pressupostos frequentemente ocultos debaixo dessas práticas. Você provavelmente fará sua vida muito mais fácil se expressar as pressuposições que mantém sobre as pessoas e o trabalho. Aqui, alguns exemplos para refletir:

- A RHD definiu para si mesma, como você pode lembrar, os seguintes três pressupostos básicos: *as pessoas são de igual valor humano; as pessoas são essencialmente boas, a menos que seja comprovado o contrário; não existe uma única maneira de gerenciar corretamente as questões corporativas.*
- O modo de operação da Morning Star baseia-se em dois princípios fundamentais: *os indivíduos devem trabalhar em conjunto sem uso de força ou coerção; os indivíduos devem manter compromissos.*
- A FAVI articulou três conjecturas básicas: *as pessoas são sistematicamente consideradas boas (confiáveis, automotivadas, honestas, inteligentes); não há desempenho sem felicidade; o valor é criado no chão de fábrica.*

Uma dica prática: explore os pressupostos com sua equipe, não por sua conta própria. E, como um primeiro passo, comece por revelar aquelas premissas não ditas do modelo organizacional hierárquico tradicional (Conformista-Âmbar/Realizador-Laranja): os trabalhadores são preguiçosos e pouco confiáveis; as pessoas mais velhas têm todas as respostas; os funcionários não podem lidar com notícias difíceis; e assim por diante. Muitas pessoas consideram esse exercício revelador. Quando elas percebem que um triste conjunto de pressupostos está encoberto nos modelos de gestão tradicionais, ficam ansiosas e energizadas para definir um conjunto mais positivo de premissas.

Seja qual for o conjunto alternativo de pressupostos que vocês definirem, ele servirá para duas funções. Em primeiro lugar, tornará mais fácil para você e seus colaboradores explicarem a razão pela qual escolheram operar usando práticas

que desafiam o gerenciamento convencional. Em segundo, os princípios poderão servir como critérios para cada nova prática ou processo que vocês estejam considerando introduzir; eles tornarão mais fácil para alguém da organização, mesmo o colega mais novo, manifestar-se e dizer: “Tenho dúvidas se o que estamos fazendo está de acordo com nossos pressupostos básicos.”

Três práticas relacionadas à autogestão

Caso deseje fomentar a autogestão em sua organização desde o início, a primeira questão a considerar é: você quer adotar um conjunto de práticas já existentes? Se sim, a Holocracia é a candidata mais natural, uma vez que está documentada e há consultores, facilitadores e treinadores que podem ajudá-lo. Ou você pretende desenvolver seu próprio conjunto de estruturas e práticas? Neste caso, há três técnicas que você deveria ponderar desde o primeiro dia:

- *O processo de aconselhamento* (consulte a página 97): Desde o início, certifique-se de que todos os membros da organização podem tomar qualquer decisão, contanto que consultem as pessoas afetadas e as que possuem expertise na matéria. Se um novo contratado vier a você para que aprove uma decisão, se recuse a lhe dar a aprovação que está procurando. Deixe claro que ninguém, nem mesmo o fundador, “aprova” uma decisão numa organização autogerida. Dito isto, se você for afetado de maneira significativa pela decisão ou se tiver expertise sobre o assunto, então pode, naturalmente, compartilhar o seu conselho.
- *Um mecanismo de resolução de conflitos* (veja página 110): Quando há um desentendimento entre dois colegas, é provável que isso chegue até você, caso seja o fundador ou o CEO. Resista à tentação de resolver o assunto para eles. Em vez disso, é hora de formular um mecanismo de resolução de conflitos que os ajude a avançar na discussão. (Talvez você seja envolvido mais tarde, no caso de não conseguirem resolver a questão individualmente, e se o escolherem como mediador ou membro do painel.)

- Processos de avaliação e salários baseados em pares (veja páginas 120 e 126): Quem decide sobre a remuneração de um novo contratado, e com base em qual processo? A menos que pense conscientemente sobre isso, você tende a fazê-lo da maneira tradicional: como fundador, negocia e estabelece com o candidato um valor dentro de um determinado pacote (e, provavelmente, o mantém confidencial). Por que não inovar desde o início? Dê ao potencial contratado informações sobre os salários das outras pessoas e deixe-o estabelecer sua própria cifra, à qual o grupo de funcionários pode reagir com sugestões para aumentar ou diminuir o valor. Da mesma forma, faz sentido escolher desde o começo um mecanismo baseado em pares para o processo de avaliação, caso opte por formalizar tal prática. Do contrário, as pessoas naturalmente irão procurar por você, o fundador, para lhes dizer como estão indo, criando assim um senso de hierarquia dentro da equipe.

Quatro práticas relacionadas à integralidade

Como fundador, a sua presença, o jeito como você aparece, determina, em grande medida, quão confortáveis as outras pessoas se sentem em demonstrar quem verdadeiramente são. Quanto mais você se revelar e quanto mais autêntico, suscetível e honesto for sobre seus pontos fortes e fracos, mais seguros os outros se sentirão em fazer o mesmo. Isso pode acontecer naturalmente para você. De toda forma, ao iniciar uma organização, certas práticas podem ajudá-lo, e também os outros, a se fundamentar em mais integralidade. Quatro práticas específicas servem para ser introduzidas logo no início:

- *Regras básicas para um espaço seguro* (consulte a página 148): Para mostrar-se plenamente na presença dos outros, devemos sentir que é seguro fazê-lo.Muitas organizações consideram útil definir um conjunto de valores e traduzi-los em comportamentos concretos, que são encorajados ou declarados inaceitáveis na comunidade de colaboradores. Isso geralmente é mais bem capturado num documento, como a *Declaração de Direitos e Responsabilidades* da RHD ou os *Princípios dos Colegas* da Morning Star. Algumas startups acham importante elaborar, logo no início, uma versão completa deste documento com base em experiências, boas e ruins, das organizações em que trabalharam anteriormente. Outras escrevem este documento capítulo por capítulo, conforme um incidente desencadeia um novo tópico a ser adicionado. Seja qual for a maneira que você escolher, certifique-se de que não será escrito por uma única pessoa (nem mesmo por você, o fundador), mas que resulte de um esforço coletivo (e pode ser útil pedir a um ou a vários voluntários que assumam o papel de mantê-lo vivo).
- *O escritório ou a edificação da fábrica* (veja a página 163): Os edifícios de escritórios são muitas vezes lugares monótonos e sem alma. Eles inconscientemente nos dizem: *Este é um ambiente de trabalho onde você deve pensar e se comportar de determinada forma condicionada*. Por que não, desde o começo, tornar o local de trabalho colorido, convidativo, caloroso e peculiar, que de qualquer jeito se encaixe na cultura e no propósito da organização? Passe um dia ou um fim de semana com a equipe, planejando e redecorando o espaço. Enlouqueça – esqueça qualquer noção preconcebida de como um local de trabalho *deve* parecer. Isso ajuda os colaboradores a se lembrarem de que este lugar é especial e de que eles, assim como o imóvel, são bem-vindos para se apresentarem em sua maneira única.

- Processo de integração (veja página 174): O processo de integração é fundamental para que os novos membros se sintam bem-vindos e para que se transmita como funciona a empresa. Qual é a experiência ideal para os recém-contratados em suas primeiras horas, dias e semanas no trabalho? Qual treinamento fundamental todos que atuam nessa organização devem experimentar? Autogestão, escuta profunda, lidar construtivamente com conflitos, criar um ambiente seguro, algumas habilidades da linha de frente...?
- Práticas de reunião (veja página 162): Nos primeiros dias de uma organização, as pessoas tendem a se encontrar frequentemente para se alinhar e se atualizar. Para evitar as típicas síndromes de reunião – demonstração de egos, vozes de algumas pessoas reprimidas pelas dos outros –, você pode incorporar uma atividade de reunião que convide as pessoas para a integralidade. Algo tão simples como começar com um minuto de silêncio ou com uma rodada de agradecimento; no entanto, você também pode escolher um processo estruturado de tomada de decisões, como os praticados pela Holocracia e a Buurtzorg.

Duas práticas relacionadas ao propósito

Se você coloca sua energia na criação de um negócio, de uma organização sem fins lucrativos, de uma escola ou de um hospital, é muito provável que o propósito da organização ressoe profundamente com sua própria trajetória de vida. Compartilhe a sua paixão e a sua história com sua equipe e com todos que forem possíveis. Quanto mais você compartilha, mais facilita aos outros refletirem e definirem suas próprias relações com o propósito da organização.

Para alguns fundadores, o propósito parece tão evidente que eles concentram toda sua energia em realizar suas tarefas; só que eles se esquecem de falar sobre o *porquê*, o propósito mais profundo por trás dos esforços de todos. Há outra armadilha no extremo oposto do problema: alguns fundadores "evangelizam" sobre o propósito de tal forma que dão a impressão de serem os únicos que podem legitimamente defini-lo e falar sobre ele.

O relacionamento saudável é aquele em que, como fundador, você vê desde o

início a organização como tendo uma vida e um propósito próprios, distintos de seus próprios anseios e aspirações. Por um curto período de tempo, você pode ser a principal pessoa para articulá-lo, mas assim que outras pessoas se juntarem a você, elas também poderão perceber o objetivo mais amplo e encontrar sua maneira única de se relacionar com ele e expressá-lo. Duas práticas podem ajudar:

- *Recrutamento* (vide página 217): O processo de recrutamento oferece uma bela oportunidade para ajudar potenciais novos candidatos a explorar a fundo de qual maneira singular o propósito da organização ressoa (ou não) com suas próprias vocações e aspirações. Isso pode resultar em conversas incrivelmente profundas e, às vezes, comoventes. E talvez o candidato possa, mesmo antes de se juntar à empresa, oferecer uma visão específica sobre para onde sente que ela deve se direcionar.
- *Técnica de reunião da cadeira vazia* (consulte a página 202): A "cadeira vazia" é uma prática simples que você pode apresentar desde o primeiro dia. No final de cada reunião (ou em qualquer momento dela), alguém da equipe se senta na cadeira vazia que representa o propósito da empresa e ouve, por exemplo, a pergunta: *Esta reunião serviu bem* à *organização?*

CAPÍTULO 3.3

TRANSFORMANDO UMA ORGANIZAÇÃO EXISTENTE

> *A transformação interna radical e a ascensão para um novo nível de consciência podem ser as únicas esperanças que temos na atual crise global, causada pelo domínio do paradigma mecanicista do Ocidente.*
>
> Stanislav Grof

A maioria das organizações pesquisadas para este livro começou a experimentar as práticas alternativas de gestão desde o dia em que foram fundadas, mas algumas delas funcionavam segundo os paradigmas Conformista-Âmbar/Realizador-Laranja antes de se transformarem em Evolutivas-*Teal*. A FAVI era uma fábrica controladora e excessivamente hierárquica antes de Jean-François Zobrist a sacudir. Já a AES é um caso especial: desde o início, ela operava com práticas pioneiras, no entanto, com o seu grande crescimento nos anos 1980 e 1990, adquiriu dezenas de centrais elétricas, que fizeram, com sucesso, a transição para as práticas de gestão Evolutivas-*Teal*. Há também a HolocracyOne, uma consultoria especializada em levar as práticas de autogestão para organizações existentes.

Estas são apenas algumas empresas, porém acredito que suas experiências oferecem percepções críticas e novos insights para os líderes que estão contemplando uma transição no modo em que as suas organizações operam. Eu não tenho dúvida de que, no futuro, com mais empresas migrando para o estágio Evolutivo-*Teal*, refinaremos nossa compreensão do que é preciso para ajudar as organizações a darem o salto.

Então, se você é parte de uma organização existente, o que pode fazer para ajudá-la a adotar as estruturas e práticas Evolutivas-*Teal*? Primeiramente, você

precisa verificar se as duas condições necessárias, discutidas no capítulo 3.1, estão presentes:

1. O CEO “entende”? Ele vê o mundo através das lentes Evolutivas-Teal? Ele está pessoalmente entusiasmado com a ideia de liderar a empresa com base nestes princípios?
2. Os membros do conselho “entendem” e apoiam?

Se o CEO não colaborar, não vale a pena para ninguém gastar tempo e esforço no projeto. (Em vez disso, você deve colocar sua energia numa transformação “horizontal” em direção a uma forma saudável do paradigma existente.) Se, por outro lado, o CEO está ansioso para começar, mas o conselho não está alinhado, a sua empresa se encontra num trajeto difícil, porque as opiniões entrarão em conflito. Sua melhor opção é, neste caso, tentar perceber se, com o tempo, você poderá conseguir membros solidários do conselho, em substituição aos existentes. Eu não apostaria na possibilidade de convencê-los sobre seu ponto de vista pelo poder da argumentação, em virtude da mesma razão discutida no capítulo 3.1 a respeito dos CEOs.

Na hipótese de as duas condições essenciais estarem favoráveis, há boas notícias: existem muitos caminhos que nos levam a uma Organização *Teal* e a experiência parece indicar que, quando o CEO é persistente, ele chega lá, de uma forma ou de outra. No entanto, por onde começar? No que focar primeiro?

Reexamine tudo o que lhe foi ensinado e descarte aquilo que insulta sua alma.

Walt Whitman

As organizações vivas se desenvolvem, portanto, em vez de mudar tudo de uma vez, faz sentido começar com apenas uma das três inovações das Organizações *Teal* (autogestão, integralidade ou propósito evolutivo) e introduzir as demais com o tempo. Obviamente, as três se reforçam mutuamente. Por exemplo, quando uma companhia se autogere, as pessoas tomam a iniciativa em todos os níveis o tempo todo, permitindo que a empresa caminhe em direção ao seu propósito, sem a necessidade de se estabelecer uma estratégia imposta pela gerência. Portanto, concentrar-se numa inovação pode, em certa medida, evocar transformações em outras áreas. Contudo, querer adotar todas as três inovações,

de uma só vez, pode forçar a organização além de seu ritmo natural de mudança.

Tente escutar o que se adequa melhor às necessidades da organização. Talvez o propósito tenha que ser explorado primeiro, uma vez que, quando todos os colaboradores se identificarem com ele, terão energia para a autogestão e para a integralidade. Ou, quem sabe, a coisa certa a fazer é começar com a integralidade como forma de construir a confiança necessária e a coletividade para que as pessoas aceitem as mudanças nas outras dimensões. Ou ainda, pode ser que a hierarquia tenha que ser rompida primeiro. Só você e seus colaboradores podem perceber onde é melhor colocar o foco inicial.

Introduzindo a autogestão

Entre os líderes que adotaram a autogestão em organizações existentes, todos compartilharam comigo a mesma percepção: eles receberam uma resposta muito diferente dos diretores seniores em relação à dos funcionários da linha de frente. Espere o mesmo quando você trouxer a autogestão para sua organização.

As pessoas que ocupam os níveis mais baixos na hierarquia acolhem a autogestão facilmente. A maioria dos que anteriormente recebiam muito pouco poder e espaço para a tomada de decisões aprecia a liberdade de moldar o seu trabalho da maneira que achar conveniente. Muitas Organizações *Teal* insistem que é extremamente importante recrutar as pessoas certas, aquelas que irão prosperar num modelo de autogestão. E, mais: em casos como da FAVI, da AES e de outras, vimos que, mesmo sem seleção prévia, uma grande parte de qualquer grupo de trabalhadores acolherá a autogestão e, possivelmente, se tornará defensor fervoroso da prática. Dennis Bakke conta que, todas as vezes que a AES assumia uma fábrica, em qualquer lugar do mundo, as pessoas lhe diziam que a autogestão não funcionaria ali:

> *Meu colega Roger Naill e eu frequentemente nos juntávamos em visitas às fábricas da AES ao redor do mundo, especialmente para encontrar as pessoas das instalações recém-adquiridas. [...] Quando chegava a hora das perguntas e dos comentários, invariavelmente, uma das primeiras declarações que escutávamos era: "Parece bem interessante, mas não vai funcionar aqui porque..." [...] Então, nós ouvíamos: "Este é um país comunista", "este é um país em desenvolvimento", "nós estamos aqui há muito tempo para mudar*

agora", "aqui não é a América", "aqui tem sindicato". [...] Eu e o Roger Naill sorríamos um para o outro todas as vezes que estas objeções à abordagem da AES eram ditas. Nós aprendemos que quando éramos persistentes e quando conseguíamos implantar a liderança no estilo AES nestas organizações, as objeções normalmente eram mitigadas. [...]

A vivência [de transformar dúzias de] operações pelo mundo me ensinou algumas lições valiosas. A maior parte das pessoas florescerá num ambiente de trabalho livre. Idade, sexo, experiência educacional, inclinação política, filiação a sindicato, cor ou etnia, e até mesmo o QI, têm pouco efeito sobre o quanto um indivíduo amará e será bem-sucedido neste tipo de ambiente.[142]

Claro que há exceções. Alguns indivíduos foram tão marcados por anos de comando e controle que parecem incapazes de se ajustar à vida sem chefe. A autogestão é exigente: as pessoas têm que se responsabilizar por suas ações e seus relacionamentos; elas não são mais protegidas de notícias desagradáveis e escolhas desconfortáveis; não há um gerente para se esconder atrás ou para passar a bola. Indivíduos que não se ajustam à responsabilidade que vem com a liberdade da autogestão normalmente escolhem deixar a organização e partir para um empregador mais hierárquico e tradicional.

Propriedade psicológica

Ainda que a maior parte das pessoas acabe prosperando sob a autogestão, a transformação demora bastante tempo. Na maior parte das empresas, as pessoas nos níveis hierárquicos mais baixos estão acostumadas a receber ordens sobre o que fazer. Elas não precisam se preocupar se a empresa está ganhando ou perdendo dinheiro, ou se há riscos e oportunidades no mercado: quando os resultados estão ruins ou caso alguma mudança seja necessária, alguém de cima vai entrar em campo e tomar as decisões. A autogestão, por outro lado, é suportada no princípio amplo da "propriedade psicológica", como denominam os acadêmicos. Todos – e não apenas aqueles poucos no topo – estão investindo em seu trabalho, no propósito organizacional, na cultura, nos resultados, na reputação, e assim por diante.

Desenvolver um sentimento de propriedade psicológica é um processo; não surge da noite para o dia só porque as pessoas são designadas à liberdade de se

autogerir. Eu notei que alguns líderes acreditam que os funcionários, uma vez liberados das regras, dos orçamentos e dos gerentes, de alguma maneira, trabalharão espontaneamente a todo vapor. Isso pode acontecer se os colaboradores já sentem um senso forte de propriedade psicológica. Se eles não sentem, eu não apostaria muito nisto. Quando as pessoas aplicam pouco investimento emocional na organização e em seu propósito, quando os empregados consideram o trabalho como um fardo a ser minimizado, nestes casos, não se surpreenda se, uma vez dada, eles tomem a liberdade, mas não a responsabilidade. Como os indivíduos trabalharam por anos num sistema que essencialmente dependia de metas e pressões de cima para lhes impedir de fazer corpo mole, então o corpo mole é exatamente o que irão fazer quando os chefes e os objetivos forem, de repente, removidos.

Se você percebe que há pouco de propriedade psicológica na empresa, então precisa pensar cuidadosa e criativamente qual percurso ajudará seus colegas a desenvolverem um investimento emocional no trabalho, na organização e em seus propósitos e resultados. No capítulo 2.3, nós discutimos sobre como, em organizações autogeridas, as pessoas não abusam de sua liberdade por causa da motivação intrínseca que seu trabalho e o propósito da organização inspiram nelas; a competição entre os pares e a pressão do mercado também contribuem para os indivíduos operarem no seu melhor (ver página 120). Cada um destes elementos pode ser importante neste percurso para os funcionários cultivarem a propriedade psicológica.

- Propósito: Se não há clareza em relação ao propósito da organização, ou se ele não é inspirador, esta área precisa ser mais bem tratada antes de mudar para a autogestão (ideias de como fazer isto serão posteriormente discutidas neste capítulo).

- Competição: Como os colaboradores se sentem investindo emocionalmente seu trabalho e seus resultados na direção de um propósito? Aqui está uma ideia: desafie as equipes a fazerem um plano, estabelecendo metas para si mesmas e preparando uma previsão de orçamento. Deixe-os saberem, com antecedência, que haverá um grande evento onde eles apresentarão seus planos uns aos outros (as unidades de negócios da Morning Star fazem isso uma vez por ano). Ao final do evento, abra uma votação (por exemplo, cada equipe vota nas três equipes com os melhores planos); os grupos precisam de tempo suficiente para se preparar bem e, assim, se destacar à frente de seus pares. As empresas menores podem ter poucas equipes para uma competição saudável. Neste caso, a(s) equipe(s) pode(m) apresentar seus planos para o proprietário ou para os diretores. De antemão, ela(s) deve(m) saber que os proprietários/diretores só irão concordar em mudar para a autogestão (e, efetivamente, abrir mão de seu poder hierárquico) se ficarem suficientemente impressionados com a sua exposição. Independentemente do método, a apresentação não importa tanto quanto a fase de preparação. É na sala da equipe que o investimento emocional cresce, enquanto debatem seus planos e metas e começam a sonhar sobre o que é possível e o que é realístico. No decorrer das reuniões, provavelmente os primeiros entusiastas ganham daqueles mais entediados.

  Outra maneira de criar competição vem com a transparência de informação. Se há uma métrica comum entre as equipes, como a produtividade na Buurtzorg, simplesmente publicar os resultados dos grupos, todo mês, pode surtir efeito. Nenhuma equipe gosta de se posicionar no final da lista por muito tempo. Em dado momento, seus anticorpos entram em cena: se um time não vai bem, significa que alguma coisa não está funcionando ou que o trabalho provavelmente é desagradável. Chega um ponto em que alguém da equipe fala e força para que uma mudança ocorra, de uma forma ou de outra.

- *Pressão do mercado*: Na FAVI, o time fornecedor de um fabricante automobilístico específico, por exemplo a Volvo, escuta todas as semanas do companheiro de equipe responsável pelas vendas quais pedidos aquele cliente efetuou e o preço de cotação da concorrência. A ligação com o cliente é tão direta que os membros da equipe sabem que, se eles não estiverem atentos, seus empregos estarão em jogo, não porque um superior decidirá demiti-los, mas simplesmente pelo fato de que os clientes deixarão de comprar. Em organizações como a FAVI e a Buurtzorg, onde todas ou quase todas as equipes são voltadas para o cliente, a pressão do mercado fornece um incentivo natural para assumir a responsabilidade pela autogestão. Nas companhias que possuem um processo mais longo (como é o caso, por exemplo, da Morning Star ou das centrais elétricas da AES), o efeito é menos influente, uma vez que o alto ou o baixo desempenho de um time não se traduz diretamente nos clientes, mas fica na média do desempenho de todas as equipes.

Uma condição precisa existir antes de se iniciar um percurso para promoção do investimento emocional das pessoas no trabalho e na organização: elas precisam confiar no líder que quer introduzir a autogestão. Na maioria dos lugares, os funcionários se tornam instintivamente desconfiados das mudanças que os dirigentes seniores querem promover. Se você impuser práticas de autogestão sobre trabalhadores desconfiados, eles provavelmente aceitarão a liberdade, porém recusarão a responsabilidade, e você vai terminar com uma empresa destinada ao fracasso.

As pessoas seguirão você como um líder somente quando se espalhar a notícia de que você é de alguma forma diferente; de que realmente se importa; e de que elas podem confiar em você, mesmo quando está prestes a fazer a maior loucura: renunciar ao seu próprio poder. Na FAVI, Zobrist executou a primeira etapa da sua revolução somente um ano após se juntar à empresa. Durante este tempo, ele esteve no chão de fábrica todos os dias, conversando com operadores, fazendo perguntas, demonstrando real interesse. Quando lhe faziam perguntas sobre o seu estilo rebelde, ele respondia abertamente sobre as coisas que sentia que era preciso mudar. Neste processo, os operadores começaram a confiar no homem e

nas suas intenções.

Sempre que a AES adquiria uma nova usina elétrica, três ou quatro líderes das usinas existentes eram encaminhados para assumir o comando de posições estratégicas. Um deles se tornaria o diretor da fábrica. (Lembre-se de que ter um "CEO" engajado é uma condição necessária, e o diretor de uma unidade remota é um tipo de CEO.) Como o Zobrist, eles não traziam as práticas da autogestão desde o início. Estes novos diretores aguardavam um tempo para que os trabalhadores da linha de frente percebessem que algo estava diferente em seu estilo de liderança e que as suas intenções eram confiáveis. Geralmente, somente após um ano, às vezes dois, é que eles introduziam as práticas de autogestão da AES em sua totalidade.

Média e alta gerência

A maior parte dos gerentes de nível médio e alto, assim como seus assessores, vê a transição para autogestão como uma ameaça (pelo menos no início). Não espere que eles abracem a autogestão com entusiasmo. No melhor dos casos, eles perderão apenas o poder hierárquico. Mas é muito provável que tenham que encontrar uma nova função na organização ou fora dela, porque os seus cargos desaparecerão completamente. A FAVI, por exemplo, costumava ter até cinco níveis hierárquicos: hoje, eles operam somente com o CEO "acima" das equipes autogeridas. Como sempre, as pessoas das quais o poder e as funções estão em jogo (e para quem as novas práticas não fazem sentido) tendem a se opor às mudanças de forma passional. Espere que a resistência deles seja o osso mais duro de roer na transformação da sua organização.

A questão central que você provavelmente enfrentará na adoção das práticas de autogestão é como lidar com a resistência da média e alta gerência, bem como das funções de apoio.

A FAVI e a AES oferecem alguns insights sobre maneiras de se lidar bem com essa situação. Na FAVI, Zobrist foi contratado externamente como o novo CEO, com um período de sobreposição de quatro meses com o CEO que ia embora. Zobrist sabia que ter dois chefes podia ser uma receita para o desastre. Ele sugeriu que o seu antecessor ficasse totalmente responsável durante este período.

Por quatro meses, Zobrist não tomou nenhuma decisão. Tudo o que ele fez foi andar e conversar com as pessoas para conhecê-las e para conhecer a organização. Um dia, ele teve uma espécie de epifania: notou que um trabalhador, com uma folha de papel na mão, esperava em frente à sala de suprimentos, que estava trancada. Zobrist perguntou o que ele estava aguardando. O funcionário precisava de luvas novas. O procedimento exigia que ele primeiro fizesse o seu superior assinar um documento atestando que o velho par de luvas estava gasto e que um novo era necessário. Ora, com o papel firmado na mão, ele teve que esperar que o gerente de suprimentos abrisse a sala e, em troca do papel, lhe entregasse um novo par de luvas. Zobrist ficou intrigado. Por que a sala de suprimentos precisava estar trancada? Os trabalhadores não podiam ser confiáveis? Em seguida, calculou alguns números na cabeça. O tempo que a máquina permaneceu parada porque o operador teve que cumprir o procedimento custou à organização *dez vezes* o preço do par de luvas.

Naquele momento, Zobrist percebeu que o problema não se limitava à sala de suprimentos. A falta de confiança aparecia em todos os lugares. Estava nos relógios de ponto, que exigiam que os funcionários batessem o registro no início e no final do dia. Encontrava-se na função dos controladores de qualidade, que verificavam se os funcionários tinham feito o trabalho adequadamente. Estava nos cinco níveis de gerenciamento que separavam o CEO dos empregados. Apresentava-se na arquitetura do prédio; na janela do seu escritório, que lhe permitia supervisionar toda a fábrica. Estava no sistema de pagamento variável, que punia as pessoas por atrasos e por baixa produtividade.

Por alguns meses após assumir, Zobrist tentou engajar seu time de executivos em discussões para derrubar alguns destes mecanismos; encontrou, entretanto, uma forte resistência. Nove meses depois de ter assumido totalmente o papel de CEO, no último dia de trabalho do ano, pouco antes da pausa para o feriado de Natal, ele decidiu mudar de tática. Reuniu toda a força de trabalho num canto da fábrica. Em pé, sobre uma pilha de caixas, compartilhou que achava a forma como as pessoas eram controladas na empresa lamentável. Após o feriado, não haveria mais relógios de ponto na entrada da fábrica. O sistema de pagamento variável seria substituído por um salário fixo – não haveria mais redução de pagamento como tentativa de controlar as pessoas. O almoxarifado ficaria aberto e qualquer pessoa poderia retirar os suprimentos que precisasse e registrar o que

foi pego, somente para ser inserido no processo de compra. Finalmente, o refeitório dos gerentes seria fechado; todos almoçariam juntos.

Nesse momento, o quadro de gerentes empalideceu e os ouvintes silenciaram profundamente. Ele acrescentou:

> *Como vamos funcionar no futuro? Para ser perfeitamente honesto, não sei. Estou convencido de que vocês merecem que trabalhemos juntos de uma forma diferente, mas ainda não tenho um modelo alternativo. Sugiro que, juntos, a gente aprenda fazendo, com boas intenções, bom senso e de boa-fé.*[143]

Voltando das férias, os gestores reclamaram fervorosamente para Zobrist. Como manter as pessoas na linha, agora que alguns de seus incentivos e sanções haviam sido eliminados? Zobrist deixou claro que não tinha como voltar atrás. Então, compartilhou com eles o próximo passo; o que tinha em mente eram equipes autogeridas. Obviamente, isso significava que não haveria mais necessidade de supervisores e gerentes, e que algumas das funções das áreas-meio também desapareceriam. Ele disse às pessoas que ninguém seria demitido; sugeriu que tomassem algum tempo para olhar ao redor, conversar com os colegas e encontrar ou criar um papel útil para si. Seus salários não seriam cortados, independente do papel que assumissem. Caso eles não encontrassem nenhuma função de interesse, ou se preferissem assumir uma posição gerencial em outra empresa, receberiam um pacote de incentivo de demissão bem justo. No final, apenas uma pessoa, um antigo gerente de vendas, deixou a empresa. Vários deles estavam perto da aposentadoria e encontraram tarefas para se manterem por um ano ou dois. O fato de a FAVI começar a crescer significativamente ajudou os demais a encontrarem novos papéis.

A história da FAVI é instrutiva de várias maneiras. Há, naturalmente, uma ironia no CEO impondo a autogestão como último ato de tomada de decisões hierárquicas. Contudo, se olharmos com cuidado, podemos ver que Zobrist exerceu o seu poder com precisão, limitando-se à menor decisão possível. Ele não definiu ou impôs um plano de reorganização. Não decidiu como as funções gerenciais e intermediárias seriam reconduzidas. Tampouco resolveu quem deveria ficar ou quem deveria sair. Dentro dos limites que estabeleceu (não haveria mais funções gerenciais), deixou que eles encontrassem o melhor caminho dali em diante, para eles mesmos e para a fábrica. Evidentemente, para muitos

gerentes antigos, este foi um momento difícil em suas carreiras, pelo menos por um tempo. Mas, no final, muitos prosperaram em suas novas funções; sentiram como se um peso tivesse sido retirado de seus ombros, já que não precisavam mais pressionar seus subordinados a se comportarem, a trabalharem ou a não contrariarem seus superiores.

As usinas assumidas pela AES ao redor do mundo eram tão hierarquizadas como a FAVI, senão mais. A planta no Cazaquistão, por exemplo, tinha dez níveis de hierarquia. Em quase todos os casos, quando a AES fechava a aquisição, oferecia um pacote de indenização generoso para convidar gerentes de nível médio a procurarem emprego em outro lugar; simplesmente porque não haveria funções suficientes dali para frente para aquela infinidade de gerentes que as usinas costumavam empregar. Como a FAVI, a AES especificou de que forma conduziria as fábricas daquele momento em diante, dando então às pessoas os meios, com o auxílio de um pacote generoso, para que decidissem sobre seu próprio futuro. Eles podiam igualmente encontrar um papel dentro da organização que acrescentasse valor, ou procurar trabalho em qualquer outro lugar. A AES relata a mesma experiência da FAVI: os gerentes antigos que decidiam ficar geralmente acabavam apreciando o ambiente sem hierarquia. Em particular, os gerentes de nível médio, que muitas vezes ficavam espremidos entre as pessoas que eles precisavam manter na linha e as ordens de seus superiores; para eles, o céu de repente se abriu quando as relações hierárquicas se tornaram coisas do passado.

O modo como lidar com os gerentes intermediários e seniores e com os colaboradores em funções de equipe é, provavelmente, a questão mais desafiadora que você enfrentará numa transformação para uma Organização *Teal*. Outro ponto essencial é determinar a estrutura mais apropriada para a sua organização: são as equipes autogeridas como na Buurtzorg ou como na FAVI? Uma estrutura com base em contratos individuais, como na Morning Star? Uma estrutura de Holocracia de equipes aninhadas? É mais provável que a indústria em que você trabalha, o tipo de serviço que você realiza, invoque um tipo de estrutura em relação a outro. Discutir os respectivos méritos dos diferentes tipos de estrutura levaria muito tempo aqui, mas se você quiser se aprofundar no assunto, pode se dirigir ao Apêndice 3, que aborda as distinções entre esses modelos e as perguntas que você deve ponderar com o seu time para descobrir

qual estrutura melhor se adapta às suas necessidades.

Um terceiro ponto diz respeito ao tempo: como você pode introduzir as práticas de autogestão? Você as faz de uma vez só, ao estilo arrebatador? Ou progressivamente? Quão muito (ou quão pouco) você precisa impor e o que você pode deixar aparecer de maneira orgânica? Claro, não há uma única resposta para estas perguntas. Toda organização é uma viagem única, exigindo uma abordagem singular. No entanto, podemos distinguir entre três grandes tipos de abordagem – um panorama que você pode achar útil ao refletir sobre a trajetória da sua companhia. Eu as chamo de *caos criativo, reformulação de baixo para cima e modelo preexistente.*

Caos criativo

Nesta abordagem, o CEO decide, no estilo hierárquico, com os antigos poderes conferidos ao seu papel, suprimir uma camada essencial de poder. Elimine uma função-chave da área-meio, como a área de planejamento ou um nível de gerência, por exemplo, ou corte os supervisores de primeira linha. Ou ainda, como o Zobrist fez na FAVI, retire uma ferramenta crítica de gestão, como os relógios de ponto e o sistema de remuneração variável, por meio do qual os supervisores controlam os operadores de máquinas. O caos se instalará e isso é esperado. Essa abordagem requer que você acredite que os poderes da autogestão irão dominar o caos (e controlá-lo rápido o bastante para os clientes – e para o propósito da organização –, de modo que não sejam muito afetados durante a transição). Se você sentir que os funcionários já têm a propriedade psicológica sobre as suas funções e a empresa, e se os trabalhadores da linha de frente confiam em você, provavelmente eles não deixarão esta oportunidade passar. Eles aproveitarão a ocasião e organizarão o próprio caminho para um futuro onde poderão expressar seus poderes e talentos. Mesmo que sinta que a propriedade psicológica não é uma constante entre os empregados, você ainda pode arriscar, especialmente se tudo o que já tentou obter da média e da alta gerência tiver falhado, como foi o caso de Zobrist na FAVI.

Reformulação de baixo para cima

Outro caminho, menos drástico, é convidar todo mundo da organização para desenhar o futuro da empresa juntos. Permita ao grupo determinar as novas

estruturas que substituirão a pirâmide e quais novas práticas serão introduzidas (por exemplo, o processo de aconselhamento, a informação transparente e a avaliação baseada em pares). Quanto mais pessoas você envolver, melhor. Um monte de métodos, como “Pesquisa de Apreciação”, “Visão de Futuro” ou o “Processo de Criação”, ajuda a tornar isso possível, aproveitando a sabedoria de todos na companhia, mesmo quando há centenas ou milhares de funcionários. Trazer um facilitador experiente para apoiá-lo na preparação e execução de um evento como este certamente não é luxo.

Este método requer condições favoráveis: os empregados da linha de frente devem confiar o bastante em você para estarem dispostos a explorar a ideia de autogestão, além da média gerência e da alta direção, para que não sabotem seus esforços, ainda que se oponham. Tem muita coisa que você pode fazer para preparar o terreno. Quanto melhor os funcionários compreenderem o que é a autogestão e como isto pode tornar suas vidas e seus trabalhos mais emocionantes e com mais significado, mais fácil será. Fale sobre isso com eles, traga um palestrante, leve-os para visitarem uma organização autogerida, distribua cópias deste livro ou dos outros mencionados na bibliografia, e assim por diante. A AES usava as visitas às usinas com grande efeito. Os líderes dos sindicatos das novas fábricas adquiridas eram convidados a passar alguns dias numa usina da AES existente e experimentar a “Alegria no Trabalho”, como eram chamadas suas práticas gerenciais. Estes líderes sindicais sempre voltavam aos seus locais de trabalho como defensores do novo modo de fazer as coisas. Quando os planos chegarem à média gerência e alta direção, assim como aos seus assistentes, é aconselhável lhes dar alguma clareza sobre suas perspectivas de futuro, antes de iniciar os esforços de forma coletiva para a mudança. O que eles podem fazer para encontrar outro papel dentro da organização, caso os seus cargos atuais desapareçam? Se eles não encontrarem uma nova função que os interesse, ou se optarem por sair, o que a empresa fará para ajudá-los?

Modelo preexistente (dia da mudança)

Uma terceira abordagem consiste em implementar um conjunto existente e comprovado de práticas de autogestão. A Holocracia é uma candidata natural neste caso. É um conjunto de práticas de autogestão elegantes e interligadas que foram iniciadas originalmente pela Ternary Software, e que agora foram

transformadas num “sistema organizacional operacional” pronto para ser adotado por outras organizações. Na Holocracia, há um estatuto que elucida tudo isso; existem reuniões detalhadas e procedimentos de tomada de decisões; e existem consultores licenciados que podem treinar você e seus colaboradores nos métodos, bem como facilitar os encontros enquanto ainda se adaptam ao sistema. Adotando um conjunto efetivo de práticas como a Holocracia, é possível tornar a transição muito mais suave e mais rápida. Você se beneficia da visão acumulada adquirida por pessoas que testaram abordagens inovadoras e as aperfeiçoaram continuamente.

Para começar com a Holocracia, você precisa definir uma estrutura preliminar de círculos aninhados e determinar um dia da mudança, quando a nova estrutura, as novas práticas e novos processos têm início e os antigos deixam de existir (normalmente é o dia em que o fundador da companhia ou o CEO adota a constituição da Holocracia). A estrutura inicial não precisa ser, de forma alguma, perfeita – para deixar as coisas simples, pode até mesmo imitar a estrutura hierárquica antiga para começar. No decorrer do processo de governança da Holocracia, a estrutura evoluirá organicamente e se adaptará ao que melhor se adequar ao contexto e ao propósito.

Evidentemente, você também pode buscar inspiração em outras fontes. O “Instituto de Autogestão” da Morning Star começou a oferecer cursos de treinamento de dois dias para responder os pedidos de pessoas que desejavam aprender sobre as suas práticas. A Buurtzorg fez amplas publicações sobre a sua estrutura e procedimentos (embora, até o momento, apenas em holandês) e está aberta a colaborar com os cidadãos do exterior que atuam na área de saúde. Em geral, as organizações autogeridas ficam felizes em compartilhar suas ideias e métodos com indivíduos comprometidos com a adoção de tais práticas em suas empresas.

Quando uma companhia já autogerida adquire uma empresa administrada de forma tradicional, ela certamente já tem um modelo efetivo de autogestão. Para economizar tempo e garantir a consistência, as pessoas quase sempre optam por não reinventar a roda e, em vez disso, simplesmente convidam a entidade adquirida a adotar o conjunto de práticas de autogestão presente. A AES fornece uma visão interessante: ela optou por operar com o mesmo conjunto de práticas – como o processo de aconselhamento e a elaboração de orçamentos baseada em

pares – em todas as suas fábricas, no mundo todo. No entanto, a AES não padronizou a forma como as instalações recentemente adquiridas o adotavam. Ela descobriu que o contexto cultural e a história coletiva de cada uma pediam uma abordagem única e específica. Em alguns casos, as práticas de autogestão eram introduzidas gradualmente. Em outros, eram agrupadas num dia de mudança formal, por exemplo, uma data solene como o dia em que os funcionários assinavam os novos contratos. De acordo com sua filosofia, a companhia fazia questão de convidar os operários para passarem de salários de horistas para salários fixos; em algumas unidades, foi decidido então que o dia em que os trabalhadores assinariam seus novos contratos se tornaria um dia de celebração, um dia igualmente marcado pela adoção do pacote completo das práticas de autogestão da AES.

Introduzindo práticas relacionadas à integralidade

Muito provavelmente, a introdução das práticas relacionadas à integralidade deve ser um processo mais fácil quando comparado à mudança para a autogestão, por dois motivos pelo menos:

- Na mudança para a autogestão, é esperada uma resistência das pessoas que perderão seu poder ou, até mesmo, seus cargos atuais. Quando se trata das práticas relacionadas à integralidade, alguns indivíduos podem se sentir desconfortáveis no começo, porém se você gentilmente os convidar para essas práticas, e não os forçar, é improvável que enfrente uma oposição real. À medida que mais e mais pessoas comecem a deixar cair suas máscaras profissionais, provavelmente mesmo aqueles desconfortáveis no início vão aderir e perceber que de fato gostam de trazer mais de si mesmos para o trabalho.
- Enquanto a autogestão consiste de procedimentos interligados (ao eliminar o chefe, você precisará de novos processos, por exemplo, para lidar com os conflitos, para canalizar as informações, para decidir sobre as funções e os salários), na integralidade é possível introduzir as práticas na ordem e na velocidade que sentir serem adequadas à organização, da melhor maneira.

Existem dois tipos de abordagem que você pode adotar (ou combinar) na introdução das práticas relacionadas à integralidade: gradual ou total.

Introdução gradual das práticas de integralidade

Você pode escolher introduzir as práticas relacionadas à integralidade de forma gradual, uma de cada vez, sempre que parecer mais pertinente. É viável começar, por exemplo, sugerindo um determinado método de reunião naquelas que você participa (uma rodada de check-in, uma série de agradecimentos, um minuto de silêncio...). Se os indivíduos acolherem a prática, a defenderão para que seja propagada por toda a empresa. Quando chegar a época das avaliações de desempenho, é factível sugerir uma mudança no formato para transformar as conversas mais no sentido de consultas pessoais sobre a jornada de aprendizagem e a vocação de cada um. Ou também, se você pretende contratar pessoas novas, pode ser o momento certo para repensar o processo de integração.

Antes de tentar introduzir qualquer uma dessas técnicas, defenda-as abertamente e dê exemplos de como é deixar cair a máscara profissional e aparecer no trabalho da forma mais completa possível. Depois, fale sobre a integralidade e por que você acha que ela é importante no local de trabalho. É mais provável que os seus funcionários adotem essas práticas se, de fato, entenderem o seu real motivo. As histórias são sempre mais poderosas do que os argumentos, especialmente quando são histórias pessoais: *Por que você está engajado na criação de uma organização onde seus funcionários se relacionam de forma mais integral uns com os outros? Por que* é importante *na sua própria vida?* Você também pode vincular o tópico da integralidade ao propósito da empresa. Por que o propósito da companhia precisa que estejamos presentes por inteiro? Existem muitas pesquisas na área médica, por exemplo, que demonstram que a saúde dos pacientes melhora ou piora de maneira significativa dependendo do relacionamento com seus médicos e enfermeiras. Outros estudos revelam que o nível de confiança nas escolas (entre professores, professores e alunos, pais e professores) é a variável que vigorosamente determina os resultados acadêmicos.[144] Pense sobre o propósito da sua organização e você provavelmente encontrará uma conexão clara e convincente entre mais integralidade e mais propósito.

Se você contar sua história sobre a integralidade com paixão e autenticidade,

ela irá se enraizar na empresa. Algumas pessoas lhe dirão que sua história ressoa com a delas. Converta-as em defensoras da causa. Pergunte quais práticas elas pensam que poderiam ser introduzidas e, depois, as deixe assumir o comando. Caso exista um método específico que você acha que deve ser adotado, veja se algum colega gostaria de assumir sua liderança. Se muitas pessoas apoiarem essas práticas, elas permearão a organização mais rápida e profundamente.

Introdução total das práticas de integralidade

Você também pode convidar toda a organização para refletir sobre a integralidade e, em conjunto, definirem práticas concretas para incorporá-la no trabalho do dia a dia. Existe uma variedade enorme de técnicas ("Investigação Apreciativa", "Busca de Futuro", "Espaço Aberto", entre outras – veja mais na página 203) que permitem fazer isso com centenas ou mesmo milhares de funcionários ao mesmo tempo. Se você ainda não teve a chance de participar desses processos em grupos tão numerosos, talvez seja difícil imaginar como é possível fazer qualquer coisa produtiva com tanta gente. Com essas metodologias, não há controle hierárquico, mas existem algumas regras que evocam a inteligência coletiva do grupo para abranger a aparente contradição: por meio do poder da autogestão, todos são envolvidos e, ao mesmo tempo, a opinião de cada um é levada em conta, e ainda, resultados muito tangíveis são produzidos. Quando as pessoas ouvem o que é mais significativo para elas e descobrem que seus colegas estão compartilhando suas mais profundas preocupações, uma grande quantidade de energia é liberada na empresa.

Um exemplo fictício, todavia realista, vai ajudar a dar uma noção de como tal processo pode se desdobrar. Vamos imaginar que você trabalhe numa fábrica com 500 empregados, que recentemente adotou a autogestão. A transição não ocorreu sem desafios; as atitudes dos indivíduos ainda com frequência denunciam algum pensamento hierárquico. Você compreende que convidá-los a serem mais plenamente eles mesmos pode ajudá-los a avançar com mais confiança em suas liberdades e responsabilidades.

Por dois dias, as máquinas vão parar. Todas as 500 pessoas estão convidadas a se encontrarem num grande galpão para um evento externo, onde mergulharão na questão "como podemos realmente ser nós mesmos no trabalho?", usando uma técnica chamada "Investigação Apreciativa". (Obviamente, algumas empresas,

como hospitais ou centrais de atendimento, não podem simplesmente parar toda a sua operação; outras estão espalhadas em diferentes localidades, com fusos variados. Mas há maneiras inteligentes de se desenhar um processo onde todos consigam participar em turnos sucessivos.)

Um grupo de dez voluntários, assistidos por um facilitador externo, preparou o programa. A maioria dos colaboradores já havia ouvido falar do tema à época do convite, mas não sabia o que esperar. À medida que as pessoas entram no galpão na primeira manhã, elas são convidadas a se sentarem aleatoriamente numa das 70 mesas redondas com oito cadeiras espalhadas pela sala. O facilitador explica brevemente o objetivo da primeira manhã: ele pergunta o que a integralidade significa para cada um na sala e os questiona por que isso poderia ser tão importante para eles e para a empresa como um todo. Sem mais delongas, os indivíduos são convidados a se agruparem em pares e entrevistarem uns aos outros, com as seguintes perguntas:

- Você se lembra de algum momento em que sentiu que poderia ser realmente você mesmo no trabalho, onde não precisou agir ou parecer ser outra pessoa de nenhuma maneira? Conte-me sobre isso.
- Como se sentiu naquela hora?
- Na ocasião, você sentiu uma diferença nas suas relações com seus colegas (e possivelmente com seus clientes, com sua esposa ou marido, com seus filhos)? Como era a atmosfera?
- Ser inteiramente você mesmo mudou algo no seu trabalho? Você se sentiu mais produtivo, mais inovador, mais...? Conte-me sobre isso.
- Consegue pensar sobre essa questão e tentar lembrar quais eram as condições que o ajudaram a ser você mesmo por inteiro no trabalho?

Essas entrevistas paralelas trazem centenas de histórias significativas que, em muitos casos, as pessoas não haviam compartilhado antes. Os trabalhadores descobrem novas facetas uns dos outros e começam a se enxergar sob uma nova perspectiva.

Quando eles terminam as entrevistas em pares, são convidados a compartilhar brevemente o ponto principal de sua história, desta vez, com um grupo de oito

pessoas sentadas ao redor da mesa. Quando acabam, um microfone é distribuído pela sala e voluntários podem levantar a mão para compartilhar suas histórias com todos ali presentes. Em apenas duas horas, cada colaborador ouviu vários relatos pessoais sobre o que a integralidade pode significar no local de trabalho – primeiro de si mesmo e do parceiro da entrevista, depois dos outros seis indivíduos na mesa e, finalmente, dos outros dentro do grupo todo. Quando entraram na sala pela manhã, muitos deles estavam se perguntando do que se tratava esse assunto de integralidade. Mas, por mérito da narrativa coletiva, o tema agora se tornou pessoal, significativo e relevante.

Antes do almoço, os participantes, em grupos de oito por mesa, aprofundam a última pergunta da entrevista: *Quais foram as condições que os ajudaram a ser integralmente vocês mesmos no trabalho*? Eles tentam encontrar os fatores comuns que permitiram que a integralidade surgisse. Depois de um tempo, um microfone é novamente disponibilizado aos voluntários, de diferentes mesas, para que sejam listadas as condições que identificaram. Muitas reconhecem condições semelhantes (por exemplo, confiança, ausência de julgamento, diversão, conhecimento mútuo, objetivos em comum etc.). Enquanto eles falam no microfone, um artista registra as palavras-chave que surgem num enorme desenho improvisado numa parede. À frente dos olhos de todos, surge uma imagem do tipo de local de trabalho que convida as pessoas a serem inteiras.

Após o almoço, os colaboradores mergulham no "sonho" de um futuro onde todos poderão ser plenos no trabalho. De volta às suas mesas de oito, eles então são convidados a refletir sobre o seguinte tópico:

> *Você cai em sono profundo. Acorda daqui a cinco anos e quando volta ao trabalho, fica maravilhado com o que vê. Todos na empresa parecem estar totalmente à vontade consigo mesmos e com seus colegas, cheios de entusiasmo e energia. Ninguém usa máscara ou finge ser alguém que não é. Todo mundo está usando seu talento ao máximo e parece estar incrivelmente vivo.*
>
> *Com os seus companheiros de mesa, discuta o que você vê, o que ouve, o que cheira, o que sente. Quando uma imagem comum surgir no grupo, encontrem uma maneira de comunicá-la ao resto de nós – da forma que quiserem: uma encenação, uma história, uma imagem, uma música, um poema... só não uma lista enumerada.*

A sala começa a ferver com energia, vozes altas e risadas. Duas horas depois, o facilitador pede a uma dúzia de voluntários para subirem ao palco e apresentarem aos colegas as suas visões de um futuro de integralidade. Algumas apresentações são engraçadas, outras tocantes, umas tantas desajeitadas e muitas são quase profissionais. Toda vez que uma equipe se apresenta, uma nova imagem de um futuro desejável é tecida na consciência coletiva. Durante as apresentações, o artista capta as cenas das equipes para criar outro mural de grande dimensão do sonho coletivo de um futuro saudável.

Na manhã seguinte, os participantes devem se reunir nas mesmas equipes de oito pessoas para retomar o tópico do dia anterior. Cada time é convidado a definir de duas a três iniciativas que podem transformar em realidade a visão que imaginaram no primeiro dia. Muito concretamente, o que deve ser feito para criar um contexto onde as pessoas possam ser plenas no trabalho? Após meia hora, o microfone roda a sala e cada equipe compartilha suas iniciativas com todo o grupo. O artista cria mais um mural capturando aproximadamente 100 iniciativas, grandes e pequenas, apresentadas pelas equipes. É hora de priorizar: todos os participantes recebem três adesivos e são chamados para os colocarem ao lado das iniciativas que mais os inspiram no mural do artista. Quando todos estão sentados novamente, o facilitador auxilia o grupo na avaliação dos resultados. Vinte ideias reúnem a maioria dos adesivos e, em discussão com todos, o facilitador percebe que elas se enquadram em cinco agrupamentos:

- Ideias para criar oportunidades para as pessoas conhecerem umas às outras num nível mais profundo. (Quanto mais conhecemos uns aos outros, mais fácil é sermos nós mesmos.)
- Iniciativas para definir um conjunto de valores e diretrizes para interagir com os outros num espaço seguro.
- Ideias para trazer diversão para o ambiente de trabalho. (A diversão é uma boa maneira de derrubar as máscaras de profissionais muito sérios.)
- Treinamentos pessoais e profissionais relacionados à integralidade.
- Mudanças no layout e clima dos escritórios e/ou dos chãos de fábrica.

Quando os participantes retornam após um intervalo, 20 cartazes (um para cada ideia) estão colocados ao longo das paredes da sala. O facilitador convida as pessoas a votarem, caminhando e parando próximo ao cartaz cuja ideia as deixam mais energizadas para trabalhar. Uma vez que novos grupos são formados ao redor dos cartazes, o facilitador pede para que os indivíduos se apresentem aos companheiros que ainda não conhecem. Os times são rapidamente postos a trabalhar: eles são solicitados a criar uma "declaração provocadora" expressando como será o futuro quando a sua iniciativa for implementada com sucesso. A declaração precisa ser expressa no tempo presente, usando a linguagem do dia a dia, e deve ser forte.

Após o almoço, cada time compartilha as suas declarações provocativas com dois times vizinhos para um feedback imediato. Depois que as equipes incorporam o feedback recebido, devem se dedicar na elaboração de um plano de ação e na alocação das funções. Mais uma vez, em intervalos regulares, o facilitador pede para as equipes apresentarem seus trabalhos para os outros para novos feedbacks, ajudando-os a incorporar a sabedoria coletiva em breves iterações. Finalmente, depois de os times criarem seus planos, alocarem funções e decidirem seus próximos passos, é solicitado a eles que reflitam sobre uma última questão: *Qual compromisso eles se sentem prontos a pactuar em frente a todo o grupo de colegas?* O microfone é passado de grupo em grupo. "Aqui está a lista do que nos comprometemos a fazer. Isto é o que esperamos ver acontecendo no ambiente de trabalho nas próximas semanas."

Chegou a hora de encerrar o dia e a atividade. Todos se sentam ao redor das mesas. O tópico dos dois dias foi a integralidade. Alguém gostaria de compartilhar alguma coisa que se destacou sobre o evento? Após um período de silêncio, a primeira pessoa solicita o microfone: uma mulher fala que, agora, depois de todas as histórias que ouviu dos seus companheiros, ela os enxerga, bem como a organização, com um olhar totalmente novo. Alguns destacam a tremenda energia que sentiram nas sessões de trabalho autogeridas. O último a falar, antes de finalizar o dia, atinge um acorde retumbante na sala: é um homem do departamento financeiro que compartilha a sua percepção de quão doloroso tem sido, por todos aqueles anos, aparentar ser uma pessoa que não era; e como se sente feliz de pensar que, a partir de agora, poderá tentar ser simplesmente ele mesmo no trabalho.

Quando todos retornam para casa, há uma sensação de que algo significativo mudou. O tema da atividade – ser pleno no trabalho – já foi colocado em prática nos últimos dois dias. Os indivíduos compartilharam centenas de histórias pessoais e, quanto mais eles ouviram outras pessoas se abrindo, mais sentiram a liberdade de revelar os seus sentimentos. Em seus esquetes, poemas e músicas assumiram riscos e mostraram os seus lados divertidos, grosseiros ou peculiares. Desenvolveram um vocabulário de palavras e imagens em comum sobre integralidade. Até os inicialmente céticos sentiram que algo importante havia acontecido; isto não era somente mais uma coisa leve, sem importância; existem agora 20 iniciativas prontas para serem lançadas e que irão incorporar a integralidade na prática diária da empresa.

Introduzindo práticas relacionadas ao propósito evolutivo

Antes de falarmos sobre as práticas para tornar o propósito evolutivo central para o trabalho das pessoas na organização, temos que garantir que não haverá mal-entendidos. Não se trata de criar uma declaração de missão, que será rapidamente esquecida. (“Nós nos esforçamos para ser o principal produtor de componentes no país, superando as expectativas dos nossos clientes, oferecendo oportunidades emocionantes aos funcionários e dando elevados retornos aos acionistas.”). Aqui está o ponto que muitos acham difícil de entender no início: a partir de uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, não é sobre o que você acha que a organização deve ser ou deve fazer (assim é como estamos acostumados a pensar no paradigma da máquina, porque uma máquina deve ser instruída sobre o que fazer). Em vez disso, é sobre se você e seus colaboradores conseguem perceber o propósito único que a sua organização deseja manifestar no mundo. Trata-se de olhar para a sua empresa como um organismo vivo, com uma alma e um propósito próprio. Você consegue ouvir o que a organização *quer* ser? Você pode, nas palavras da Holocracia, dançar com o “propósito evolutivo” da empresa?

Lá no fundo, todo mundo anseia por um trabalho que sirva a um propósito no mundo. As práticas que colocam o propósito no âmago da tomada de decisões provavelmente serão abraçadas incondicionalmente, por mais estranhas que pareçam no início.

Escute da maneira que lhe parecer mais apropriada. Isso pode ser tão simples quanto uma reunião na qual as pessoas escutam em silêncio e esperam surgir algo. Ou você pode usar metodologias específicas – a "Teoria U" ou a "Pesquisa de Apreciação", por exemplo – para conduzi-lo passo a passo rumo ao impulso criativo da organização. Talvez a resposta apareça em apenas uma sessão. Ou, quem sabe, seja preciso uma jornada de seis meses, um ano ou mais, antes de aparecer com clareza. Quanto mais indivíduos se juntarem a você nesse processo, mais ouvidos estarão presentes para escutar. E os funcionários que estiverem junto sentirão uma conexão pessoal com o propósito que emergir e lutarão pelo seu prosseguimento.

Uma vez compreendido o propósito da sua organização, o próximo desafio é incorporá-lo nas conversas diárias e usá-lo para fundamentar a tomada de decisões. Como líder, você pode desempenhar sua parte falando sobre o propósito da empresa repetidamente, seja em conversas diárias, e-mails e reuniões. Comente por que ele é importante para você, pessoalmente. Pergunte às pessoas o que significa para elas. Quando os funcionários discutem a respeito de uma decisão importante, direcione-os de volta ao propósito. Você pode defender a prática da cadeira vazia nas reuniões. Pode também auxiliar mudando o rumo de uma conversa sobre concorrência, participação de mercado, crescimento ou lucro. (Não há concorrência quando se trata de manifestar o propósito; o crescimento e os lucros não são objetivos em si, e sim meramente indicadores dos esforços coletivos na direção do propósito.) Outra possibilidade é usar os canais de comunicação existentes ou criar novos para divulgar o propósito – publicações no blog, uma coluna no boletim interno, cartazes nas salas de reuniões e clientes convidados a compartilharem as suas histórias em reuniões gerais, entre muitos outros métodos. E, por fim, você pode tomar a iniciativa (ou, melhor ainda, sugerir que outros tomem a iniciativa) de incorporar o propósito em processos de recrutamento, de integração e de avaliação anual.

Quando o propósito começar a germinar, quando ressoar nos colaboradores e se tornar parte das conversas diárias, você então conseguirá sugerir algumas das grandes mudanças discutidas no capítulo 2.4, tal como revisar o marketing e os processos de desenvolvimento de produtos. Se você já fez a transição para a autogestão, pode do mesmo modo mudar do *prever e controlar* para o *sentir e responder* – livre-se de metas e reduza o orçamento e os processos de

planejamento para o mínimo necessário.

Dentre os três avanços do estágio Evolutivo-*Teal*, com toda a certeza essas práticas relacionadas ao propósito devem ser as mais facilmente aceitas pelos funcionários da sua organização. Num primeiro momento, a noção de que a empresa tem o seu próprio impulso criativo e senso de direção requer um tempo para algumas pessoas se acostumarem. Mas, no fundo, todos anseiam por trabalhos que tenham propósitos e que sejam significativos, de modo que a maioria das pessoas acabará, eventualmente, se unindo de coração e alma.

Este capítulo, assim eu espero, trouxe alguns pontos de reflexão acerca da jornada da sua organização para adotar a forma de operação Evolutiva-*Teal*. As experiências da FAVI, da AES e da Holocracia mostram que, na prática, é improvável que a transição seja ordenada e linear. Será, por natureza, interativa, às vezes difícil e às vezes estimulante.

Mais uma sugestão: se você desempenha um papel central nesta transformação, tente ser o mais consciente possível sobre sua própria presença. *O que é que os outros, consciente ou inconscientemente, aproveitam da sua presença? Quais medos, desejos, necessidades lhe conduzem?* Considere pedir a alguém, de dentro ou de fora da empresa, para ser seu espelho e ajudá-lo a estar atento. Quanto mais confiante, amoroso, atencioso, mas também lúcido e decidido, você se encontrar, mais fácil será a trajetória.

Há outra lição extraordinária que a FAVI, a AES, a Holocracia e outras oferecem: se um CEO realmente quer que a mudança aconteça e ofereça a atitude correta, isso *acontecerá*. Pode haver resistência inicial à estrutura e às práticas de autogestão, especialmente dos gerentes. Mas fique certo de que a maioria das pessoas, se entenderem e confiarem nas intenções de seu CEO, se unirá à oportunidade única de participar do renascimento de sua organização.

---

142 Dennis Bakke. *Empresa Estimulante*.
143 Zobrist. *La belle histoire de FAVI*, p. 38.
144 Anthony S. Bryk e Barbara Schneider. *Trust in Schools: A Core Resource for School Reform* (New York: Russell Sage Foundation, 2002).

CAPÍTULO 3.4

RESULTADOS

> *A ideologia de liderança e gestão que sustenta as organizações humanas de larga escala atualmente é tão limitante para o sucesso organizacional quanto a ideologia do feudalismo era limitante para o sucesso econômico nos séculos 16 e 17.*
>
> Gary Hamel

Pinguins são criaturas estranhas e engraçadas. Suas pernas são, de certa maneira, curtas demais para darem conforto; não andam tanto, mas cambaleiam; seu corpo todo caindo de lado para um pé e depois para o outro, as asas às vezes gesticulando para manter o equilíbrio. Não é errado nos perguntarmos como a evolução produziu um animal tão atrapalhado. Mas quando pinguins pulam da terra para a água, é outra história. Eles são nadadores habilidosos; rápidos, ágeis e alegres embaixo d'água, podem nadar mais de ε mil milhas com a energia de um galão de petróleo (2 mil quilômetros por litro). Nenhuma máquina humana chega perto em termos de eficiência.

O pinguim é uma metáfora bastante adequada, acredito eu, pela força do contexto. O ambiente em que operamos determina o quanto do nosso potencial inato podemos manifestar. Todas as vezes que a humanidade mudou para um novo estágio de consciência, o novo modelo organizacional por ela desenvolvido – primeiro Vermelho, depois Âmbar, depois Laranja, depois Verde – permitiu que mais do nosso potencial e talento fossem revelados. Hoje, estamos numa encruzilhada novamente. Apesar da prosperidade e expectativa de vida sem precedentes que as organizações modernas trouxeram, nós humanos ainda cambaleamos de forma desajeitada, como pinguins andando em terra firme – com nosso talento e potencial limitados pelos diversos males da vida corporativa: política, competição interna, burocracia, feudos, comunicação deficiente,

resistência à mudança e assim por diante. As organizações pioneiras nesta pesquisa revelaram que, num contexto diferente, o trabalho pode se tornar fluido, prazeroso e sem esforço, assim como é a vida dos pinguins na água.

No passado, cada mudança para um novo modelo organizacional promoveu um salto quântico na performance das organizações. Será que é novamente o caso com o modelo Evolutivo-*Teal*? Podem as Organizações *Teal*, como a metáfora dos pinguins sugere, nadar mais rápido e mais longe do que as organizações similares que utilizam as raias Âmbar, Laranja e Verde?

Antes de tentar responder a essa questão, vamos primeiro fazer uma pausa e investigar de onde ela vem: de certa forma, esse tipo de questionamento brota mais do modelo Realizador-Laranja do que do Evolutivo-*Teal*. A maioria dos livros atuais promete ajudar os leitores a atingirem melhores resultados ("a fórmula secreta para impulsionar sua receita, lucro e participação no mercado!"). Este livro aqui provavelmente venderia mais exemplares se uma afirmação como esta fosse parte central de sua mensagem, em vez de ser citada somente neste ponto, num dos últimos capítulos. Lembre-se de que, como foi discutido no capítulo 1.2, são os motivadores extrínsecos que movem as pessoas em todos os estágios anteriores ao Evolutivo-*Teal*. Para o Realizador-Laranja, o sucesso é frequentemente medido em termos de dinheiro, lucro e status.

No Evolutivo-*Teal*, as pessoas mudam por *motivações intrínsecas* – fazendo o que consideram certo em relação a seus valores pessoais e pressupostos. Isto foi confirmado para mim nas conversas que tive com os fundadores e CEOs das empresas pioneiras pesquisadas neste livro: eles não adotaram novos modelos de gestão na esperança de obter mais sucesso. A força motivadora para inventar um novo modelo organizacional brotou de um imperativo interno de fazer a diferença, de trabalhar num ambiente agradável, de agir de acordo com sua visão de mundo. O modo tradicional de administrar as organizações simplesmente não faz sentido para eles; é um modelo que infringe seus valores e seus pressupostos mais profundos sobre o propósito do trabalho e como as pessoas devem se relacionar umas com as outras. Ganhar dinheiro para si mesmos ou para a organização nunca foi a motivação principal. No entanto, fazendo uma retrospectiva, eles estão todos convencidos de que os novos modelos que criaram acabaram por se tornar radicalmente mais produtivos. Claro, isso não quer dizer que a eficiência no Evolutivo-*Teal* não importa; apenas importa por motivos diferentes. Quando

estamos correndo atrás de um propósito que acreditamos ser profundamente significativo, queremos ser eficientes! A partir desta perspectiva baseada em propósito, a questão de "se as Organizações *Teal* podem fornecer ainda mais um avanço em termos de resultado" é de real interesse.

Há outras duas razões pelas quais esta questão também é importante. Por um lado, líderes que se propõem a criar Organizações *Teal* num mundo onde o estágio Evolutivo-*Teal* ainda está começando a emergir vão enfrentar muitos ventos contrários. Será dito constantemente para eles que suas escolhas são arriscadas ou até completamente insensatas. Por isso, alguma segurança vinda do fato de que outros pioneiros obtiveram bons resultados (e até excederam suas expectativas) pode trazer tranquilidade. E se analisarmos esta questão não a partir da perspectiva de uma organização, mas a partir de toda a sociedade, ela se torna realmente urgente. Einstein, numa de suas famosas citações, disse que não podemos resolver um problema a partir do mesmo nível de consciência que o criou. Se isto é verdade, então não seremos capazes de lidar com a iminente crise trazida pela modernidade (aquecimento global, superpopulação, esgotamento de recursos naturais, colapso de ecossistemas) com organizações moldadas neste pensamento de modernidade. Nossa melhor esperança para um futuro sustentável pode estar no conceito de que podemos acessar formas radicalmente mais poderosas para resolver os grandes problemas de hoje.

Evidência anedótica

A pesquisa deste livro não fornece dados, em termos estatísticos, para provar ou não a afirmação de que as Organizações *Teal* vão promover um novo salto no desempenho geral da humanidade. Por um lado, tais afirmações são sempre metodologicamente amplas: *Quem você seleciona como Organizações* Teal*? Quem está no grupo de controle? Como você pode avaliar outros elementos além do modelo organizacional (estratégia, tecnologia, condições de mercado, talento, sorte etc.)?* E o mais importante*: Como você define sucesso? Lucratividade, participação de mercado ou aumento no valor da ação?* Estes itens até podem ser medidos de forma direta, mas a partir de uma perspectiva Evolutiva-*Teal* não são muito relevantes. Para o *Teal*, a questão que realmente interessa é: *Em qual medida os resultados obtidos pela organização manifestam o seu propósito?* Este é o tipo de variável que não pode ser reduzida a um único

número mensurável.

Por razões práticas, receio que um formato acadêmico para esta questão seja tão difícil de ser estabelecido quanto qualquer afirmação acadêmica seria, na melhor das hipóteses, questionável. Vamos precisar confiar em evidências anedóticas (informais) e nas experiências pessoais para fornecer uma resposta. O tamanho da amostra de uma dúzia de organizações pesquisadas neste livro não nos permite fazer conclusões arrebatadoras neste sentido, mas, ainda assim, provê uma evidência anedótica significativa de que as Organizações *Teal* podem, de fato, atingir resultados espetaculares.[145] A primeira empresa apresentada neste livro foi a Buurtzog, a organização holandesa de assistência de enfermagem a domicílio, portanto vamos voltar a ela. Uma das características mais impressionantes da Buurtzog foi seu crescimento massivo. A organização expandiu de um time de 10 funcionários, quando foi criada em 2006, para 7 mil em meados de 2013, empregando dois terços de todos os enfermeiros de atendimento a domicílio do país. No que antes era um mercado estável e competitivo, os enfermeiros literalmente deserdaram os provedores tradicionais para se juntar à Buurtzog. (Esta tendência ainda se mantém. Durante o período em que este livro foi escrito, a Buurtzog recebeu mensalmente 400 currículos de enfermeiros que queriam se juntar ao barco.)

Financeiramente, a Buurtzog vai fantasticamente bem também. Em 2012, ela gerou fundos excedentes (o que poderia ser chamado de "lucro" se a Buurtzog não fosse uma organização sem fins lucrativos) de cerca de ٧٪ da sua receita. Isto é extraordinário, uma vez que seu crescimento explosivo é custoso: cada novo time custa para a organização 50 mil euros antes de chegar ao ponto de equilíbrio. Se analisarmos apenas os times maduros, a Buurtzog tem uma margem excedente de dois dígitos – principalmente devido ao baixo custo operacional e à alta produtividade. Quando a aceleração do crescimento diminuir, essa organização sem fins lucrativos será altamente "lucrativa", fornecendo os meios que possibilitarão a disrupção em outros campos do cuidado à saúde.

Pela perspectiva da Buurtzog, o que realmente importa é a qualidade do serviço prestado, do cuidado ao paciente. O crescimento e uma base sólida são significativos na medida em que ajudam a organização a alcançar mais pessoas. E os resultados médicos que o serviço de cuidado fornece às pessoas atendidas são espetaculares. No capítulo 2.2, foram mencionados alguns dos resultados de um

estudo feito pela Ernst & Young:

- Por ajudar os clientes a se tornarem mais autônomos, a Buurtzog requer em média cerca de 40% menos horas de cuidado por cliente do que outras organizações de enfermagem (o que é irônico quando você pensa que as outras organizações criaram "produtos" de tratamento baseado em minutos, enquanto os enfermeiros da Buurtzog têm tempo para tomar café e conversar com os pacientes, suas famílias e vizinhos).
- Os pacientes permanecem sob cuidados apenas metade do tempo.
- As admissões em hospitais são reduzidas em um terço, e quando o paciente precisa ficar no hospital, a permanência média é menor.
- A economia para o Estado é considerável. A Ernst & Young estima que seria próxima a 2 bilhões de euros na Holanda se todo o serviço de home care fosse fornecido no estilo Buurtzog. Escalando para a população dos Estados Unidos, isto representaria 49 bilhões de dólares – o que não é muito se você considerar que home care é apenas uma fração do total de custos com a saúde. Imagine se os hospitais operassem da mesma maneira?

Nas pesquisas, os clientes e médicos avaliam o serviço fornecido pela Buurtzog como significativamente acima de qualquer outra empresa similar.[146] E os enfermeiros se entusiasmam com a organização também. A Buurtzog foi nomeada "empregador do ano" na Holanda pela segunda vez consecutiva em 2012. Cada vez que um paciente e um enfermeiro se juntam numa relação que honra a conexão do cuidado de forma atemporal, um pequeno milagre acontece. A Buurtzog encontrou a receita para fazer este milagre acontecer, dia após dia, em grande escala.

Muito do que nós chamamos de gestão consiste em dificultar o trabalho para as pessoas.

Peter Drucker

A FAVI, empresa francesa de fundição de metais, possuía 80 empregados

quando iniciou a transição de seu modo de operação para o Evolutivo-*Teal* nos anos 1980. Desde então, tem sido bem-sucedida em seu propósito de criar empregos industriais significativos na parte menos privilegiada do nordeste da França, região onde está localizada. Todos os seus competidores na Europa fecharam as portas e moveram a produção para a China; a FAVI não somente resistiu a esta tendência, como expandiu para mais de 500 empregados atualmente. Seus resultados financeiros são excepcionais também. O principal negócio da FAVI está na predatória indústria automotiva, onde compete com os fornecedores chineses. E, no entanto, tem a façanha de pagar aos seus funcionários salários significativamente acima do mercado (num ano típico, os trabalhadores recebem uma participação nos lucros que os faz alcançar 17 ou 18 salários) e ainda alcança, ano após ano, uma margem de lucro, descontados os impostos, de 5% a 7%. Ela ainda se provou extraordinariamente resiliente em tempos de recessão. Quando em 2008 a crise financeira transformou-se numa recessão econômica, a receita da FAVI diminuiu 30% no ano seguinte. Fiel ao seu estilo, ela evitou demissões e ainda conseguiu alcançar uma margem de lucro de 3,3% durante a crise. Em 2012, a demanda por produtos automotivos foi derrubada novamente, desta vez, em 22% e, ainda assim, a FAVI encerrou o ano com uma margem de fluxo de caixa de 12%.

Ego é a linha invisível em sua planilha de Lucros e Perdas.

D. Marcum e S. Smith

Outro indicador de sucesso: a FAVI é famosa entre seus clientes pela qualidade impecável de seus produtos e pela confiabilidade. Desde a metade da década de 1980, não houve nenhum atraso em nenhum pedido enviado. Uma história de alguns anos atrás ilustra o orgulho que os trabalhadores têm em seu histórico. Um dia, devido a uma falha técnica, uma das minifábricas da FAVI produziu itens que, levando em conta a viagem de caminhão, chegariam algumas horas após o prazo prometido. A equipe alugou um helicóptero para entregar as peças a tempo. Algumas horas depois, um cliente confuso viu o helicóptero pousando em suas instalações e fez uma ligação para Jean-François Zobrist, o CEO da FAVI, para dizer que eles ainda tinham itens em estoque e que o helicóptero era realmente desnecessário. Zobrist respondeu que isto poderia

parecer uma despesa extravagante, mas que foi um compromisso que os membros da equipe fizeram para eles mesmos, a respeito do comprometimento e orgulho que colocam no trabalho. Valeu cada centavo!

Levaria muito tempo e se tornaria tedioso e redundante destacar as realizações de todas as empresas que fazem parte desta pesquisa da mesma maneira que apresentei da Buurtzog e da FAVI. Mas o que é verdadeiro para eles é também para a RHD, Sun Hydraulics, Hellingenfeld, Morning Star e demais. Estas empresas parecem ter ligado os propulsores ao mesmo tempo. Elas fornecem um espaço onde os funcionários podem prosperar; pagam salários acima da média do mercado; crescem ano após ano e atingem margens de lucro extraordinárias. Em recessões, provam sua resiliência, mesmo escolhendo não demitir trabalhadores; e, talvez o mais importante, elas são veículos que ajudam um nobre propósito a se manifestar no mundo.

Este é um paradoxo impressionante que quero destacar: estas empresas são altamente lucrativas, apesar do fato de parecerem, pelo menos a partir de uma perspectiva Realizadora-Laranja, bastante descuidadas em relação aos lucros. Lembre-se de que estas empresas não fazem orçamentos detalhados, não comparam o orçamento planejado com o atual no final de cada mês, não definem metas de vendas e os colaboradores são livres para gastar o dinheiro que julgarem necessário, sem a necessidade da aprovação de superiores. Elas focam no que precisa ser feito, não no lucro, e, ainda assim, isto resulta em lucros fantásticos. Vejamos a Morning Star como exemplo: eles operam no mercado de commodities do processamento de tomates, onde a margem é muito pequena. Mesmo assim, ela tem sido tão lucrativa que partiu de uma operação com apenas um caminhão para se tornar a maior processadora de tomates do mundo, financiada apenas por seu fluxo de caixa e empréstimos bancários, sem qualquer injeção de capital de investidores externos. A Hellingenfeld também autofinanciou sua expansão para uma rede de hospitais de saúde mental somente por meio dos seus lucros. A Sun Hydraulics gerou margens brutas na faixa de 32% a 39% e margens líquidas de 13% a 18%, ganhos que estamos acostumados a ver em empresas de software, mas não em empresas de fabricação de produtos.

Todas estas evidências são apenas relatos e não têm uma validação estatística; mas mostram que, sem dúvida, as Organizações *Teal* podem atingir resultados que, no mínimo, estão no mesmo patamar que as melhores organizações que

seguem o modelo tradicional. Um líder embarcando na jornada Evolutiva-*Teal* com sua organização não está assumindo um risco insensato, apesar do que as pessoas vão dizer. Há uma boa razão para afirmar o contrário: ao adotar as estruturas e práticas Evolutivas-*Teal*, os líderes podem atingir resultados que, de outra forma, seriam difíceis de alcançar. Se esses avanços poderão nos impulsionar, como sociedade, para um futuro mais sustentável, somente o tempo dirá, é claro.

Motivadores do desempenho extraordinário

O que pode explicar os resultados espetaculares das organizações pioneiras pesquisadas neste livro? Existem diferentes maneiras de abordar a questão. Certamente, podemos apontar para os três avanços das Organizações *Teal*: 1) o poder é multiplicado quando todos são poderosos, em vez de apenas alguns no topo (autogestão), 2) o poder é usado com mais sabedoria, pois as pessoas colocam mais delas mesmas no trabalho (integralidade), e 3) de alguma forma, as coisas simplesmente se equilibram quando as pessoas alinham seu poder e sua sabedoria à força de vida da organização (propósito evolutivo).

Outra forma de olhar para a mesma questão vem do raciocínio em termos de energia, pois tudo na vida se resume a ela. A mudança para as estruturas, práticas e culturas Evolutivas-*Teal* libera uma tremenda quantidade de energia, que previamente estava engarrafada e indisponível. Com a mudança para *Teal*, esta energia é aproveitada e conduzida com mais clareza e sabedoria na direção de um objetivo produtivo. Esta perspectiva pode nos ajudar a articular alguns motivadores concretos que explicam os resultados espetaculares dessas organizações.

Liberando energia previamente indisponível

- *Através do propósito*: A energia individual é aumentada quando as pessoas se identificam com um propósito maior que elas próprias.
- *Através da distribuição de poder*: A autogestão cria enorme motivação e energia. Deixamos de trabalhar para um chefe e começamos a trabalhar para atender aos nossos padrões internos, que tendem a ser muito maiores e exigentes.

- *Através do aprendizado*: A autogestão fornece um forte incentivo para o aprendizado contínuo. E a definição de aprender é ampliada para incluir não somente habilidades, mas todo o domínio de desenvolvimento interno e crescimento pessoal.
- *Através do melhor uso do talento*: As pessoas não são mais forçadas a assumir funções de gestão que não se encaixam aos seus talentos, somente pela intenção de progredir em suas carreiras. O arranjo de cargos de forma fluída (ao invés de descrições de cargos predefinidas) também permite uma melhor combinação dos talentos com as funções.
- *Menos energia é gasta fomentando o ego*: Menos tempo e energia são desperdiçados tentando agradar a um chefe, disputando uma promoção com seus rivais, defendendo protocolos, lutando por batalhas inúteis, tentando estar certo e parecer bom, culpando os outros, e por aí vai.
- *Menos energia é desperdiçada com concessões*: A fantástica habilidade dos chefes e suas equipes em criar políticas que geram desperdício em mecanismos de controle e necessidade de relatórios desaparecem quase totalmente com a autogestão.
- *Menos energia gasta em reuniões*: Numa estrutura piramidal, reuniões são necessárias em cada nível para juntar, filtrar e transmitir as informações enquanto elas atravessam as cadeias de comando. Na estrutura de autogestão, a necessidade dessas reuniões é reduzida quase que por completo.

Aproveitando e direcionando a energia com mais clareza e sabedoria

- *Através de uma melhor percepção*: Com a autogestão, cada colega pode perceber a realidade à sua volta e agir a partir deste conhecimento. A informação não é perdida ou filtrada em seu caminho através da hierarquia até alcançar um tomador de decisões.

- *Através da melhor tomada de decisões*: Com o processo de aconselhamento, as pessoas certas tomam as decisões no nível certo com informações vindas de colegas relevantes e bem informados. As decisões são tomadas não somente pela mente racional, mas também pela sabedoria das emoções, da intuição e da estética.
- *Através de mais tomadas de decisões*: Nas organizações tradicionais, existe um gargalo no topo da hierarquia para tomar decisões. Em estruturas autogeridas, milhares de decisões são tomadas em todo o lugar, o tempo todo.
- *Através de tomada de decisões oportunas*: Como diz o ditado, quando o pescador vê um peixe num determinado lugar, até o chefe aprovar o lançamento da linha para pegá-lo já será tarde demais, o peixe terá se movido há tempos.
- *Através do alinhamento com o propósito evolutivo*: Se acreditamos que uma organização tem seu próprio senso de direção, seu próprio propósito evolutivo, então as pessoas que tomam decisões alinhadas a este propósito navegam com o vento da evolução a seu favor.

Existe ainda outra forma de dar sentido às realizações das Organizações *Teal*: elas são abastecidas não pela força de vontade humana, mas por uma força muito maior de evolução, o próprio motor da vida. A evolução é um processo formidável, que traz à tona incompreensível beleza e complexidade, não por meio de um grande projeto, mas por meio de experimentações paralelas, implacáveis e em pequena escala. A evolução não é um processo imposto pelo chefe a seus subordinados. Todos são convidados e necessários para contribuir com o todo. Cada ente vivo do ecossistema da vida – cada célula, cada ser consciente – percebe seu ambiente, entra em harmonia com os outros e explora novas possibilidades. As soluções são rapidamente integradas, o que não funciona é prontamente descartado e o que funciona se espalha pelo sistema. A vida necessita inexoravelmente de mais vida, mais beleza, mais complexidade, mais ordem no caos. Podemos viajar bem mais longe quando fazemos parceria com a vida, quando não tentamos impor nossa vontade.

O que é difícil ou impossível num paradigma é fácil e até trivial em outro.

Até agora, temos administrado as organizações com moldes rígidos, temendo a natureza confusa e incontrolável da evolução. Talvez estejamos nos preparando para um grande salto. Prontos para desistir das nossas tentativas de controlar a vida e colocá-la dentro de planos estreitos que projetamos para ela. Prontos para abrir as portas da vida. Prontos para convidar a evolução, o processo mais poderoso que existe, a impulsionar nossos empreendimentos coletivos.

145 Devemos, naturalmente, ter cuidado com a possibilidade de uma seleção tendenciosa. Embora tenha pesquisado todas as organizações encontradas que correspondiam aos critérios de pesquisa (mais de 100 funcionários, operando por pelo menos cinco anos em princípios e práticas inspirados em algum grau significativo pelo paradigma do Evolutivo-*Teal*), pode ser que somente organizações particularmente bem-sucedidas tenham chamado minha atenção.

146 Por exemplo, A. J. E. de Veer, H. E. Brandt, F. G. Schellevis, e A. L. Francke, *Buurtzorg: nieuw en toch vertrouwd—Een onderzoek naar de ervaringen van cliënten, mantelzorgers, medewerkers en huisartsen*, Nederlands Instituut voor Onderzoek van de Gezondheidszorg (NIVEL), 2008.

CAPÍTULO 3.5

ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE *TEAL*

> *A única coisa que sabemos sobre o futuro é que será diferente. Tentar prevê-lo é como tentar dirigir numa estrada deserta à noite, sem faróis, enquanto olha pelo para-brisa traseiro. A melhor forma de prever o futuro é criá-lo.*
>
> Peter Drucker

No passado, com todas as mudanças de consciência (do Reativo-Infravermelho para o Mágico-Magenta, para o Impulsivo-Vermelho, para o Conformista-Âmbar, para o Realizador-Laranja e para o Pluralista-Verde), os próprios fundamentos da sociedade humana mudaram: a base técnico-econômica (da caça e da colheita para a agricultura, para o agrário, para o industrial e para o pós-industrial); a ordem social e a governança política (dos bandos aos clãs, aos protoimpérios, às civilizações feudais, aos estados nacionais e aos organismos supranacionais); e a ordem religiosa/espiritual (do mundo dos espíritos para a religião institucionalizada e para o laicismo). Por exemplo, com a mudança para o Conformista-Âmbar, a humanidade teve acesso às civilizações feudais agrárias e à religião institucionalizada. Com o Realizador-Laranja, vieram as revoluções científica e industrial, bem como as democracias liberais, o estado-nacional e o laicismo. Muito provavelmente, à medida que mudarmos para uma sociedade Evolutiva-*Teal*, poderemos novamente esperar transformações fundamentais nas bases econômicas, tecnológicas e políticas da civilização humana.

Alguns acadêmicos criaram métodos para avaliar o estágio de evolução de uma pessoa. Suas amostras indicam que a porcentagem de pessoas no mundo numa perspectiva Evolutiva-*Teal* ainda é bastante reduzida, por volta de 5% em sociedades ocidentais. Ainda assim, se acreditarmos que existe uma direção na evolução, que a consciência está preparada para uma complexidade cada vez

maior, chegará então o dia em que uma grande parte da sociedade terá mudado para o *Teal*.

Mas, por enquanto, vivemos num mundo onde a maioria das pessoas enxerga através das lentes Âmbar, Laranja e Verde. As organizações destacadas neste livro são pioneiras no sentido literal da palavra, abrindo caminho em um território novo e inexplorado. Elas nos deram um vislumbre do que está por vir. Escrever sobre as Organizações *Teal* hoje é como escrever sobre automóveis no ano 1900, baseado nos primeiros modelos da Daimler, Benz e Ford. Na época, algumas mentes com maior discernimento já podiam ver que o futuro pertenceria aos carros, pois seus modelos eram, em muitas maneiras, superiores às alternativas usuais de cavalos e carroças. À medida que o número de carros aumentou, uma nova dinâmica se manifestou, trazendo mudanças para a infraestrutura básica da sociedade (ruas de asfalto, rodovias, postos de gasolina, subúrbios, shoppings) que, por sua vez, influenciaram o modo como os automóveis eram desenhados (mais longos, com proteção contra vento e chuva, suspensão melhor, segurança contra batidas). Poderia o mesmo ser válido para as Organizações *Teal*? Se ou quando a sociedade se mover para o estágio Evolutivo-*Teal* em grande escala, poderia o modelo organizacional *Teal* evoluir mais profundamente, para além do que os pioneiros conseguem fazer hoje?

Especular sobre o futuro é um terreno complicado e eu, provavelmente, faria bem em prestar atenção às palavras de Drucker, quando ele diz que "a única coisa que sabemos sobre o futuro é que será diferente", mas acho muito difícil resistir à tentação. Acredito que, pelo menos, em duas áreas em particular – na participação compartilhada e nos limites –, há motivos sólidos o bastante para sugerir que o modelo organizacional *Teal* vai evoluir para além do que foi descrito na Parte 2 deste livro.

Cada vez mais pessoas entendem: isto não é uma crise, mas o final de um ciclo.

Jean-François Zobrist

Como será uma Sociedade Evolutiva-*Teal*

Muitos pensadores – futuristas, economistas, ecologistas, místicos – têm

tentado prever como a sociedade irá (ou deverá) evoluir. Alguns baseiam suas projeções em tendências já em andamento (como o esgotamento dos recursos naturais), outros no que sabemos sobre a visão de mundo e do comportamento das pessoas que estão agindo a partir de uma perspectiva Evolutiva-*Teal* (por exemplo, uma nova atitude em relação ao consumismo). As previsões variam de "bastante acertadas" a "muito especulativas"; e então, temos o que Donald Rumsfeld chama de "os desconhecidos do desconhecido", que podem interferir até nas previsões mais plausíveis. Por ora, vamos ficar com as previsões mais razoáveis e amplamente conhecidas. Como será uma sociedade Evolutiva-*Teal* do futuro?

Crescimento zero, economias de circuito fechado

Cada vez mais, as pessoas aceitam a noção, antes controversa, de que o futuro clama por uma sociedade sem crescimento econômico. Um planeta com recursos limitados não pode acomodar um crescimento ilimitado. (Keneth Boulding, o economista, místico e ativista da paz, uma vez disse: "Qualquer um que acredite que o crescimento exponencial pode continuar eternamente num mundo finito ou é louco ou é economista.") Não são somente o óleo e o gás que vão acabar em algum momento, não importa o quão fundo cavemos. Estamos esgotando os minerais essenciais cada vez mais rápido. Por exemplo, as previsões são de que nós ficaremos sem as reservas conhecidas de prata em 12 anos, zinco em 15 e níquel em 30.[147] Estamos ficando sem terra e sem água doce e, no entanto, continuamos poluindo fortemente os dois. Por falta de alternativa, é uma aposta segura assumir que a sociedade (e, consequentemente, as Organizações *Teal*) precisará operar próximo ao ideal de um circuito-fechado com desperdício zero, toxidade zero e 100% reciclável.

No momento, estamos roubando o futuro, vendendo-o no presente e chamando-o de PIB.

Paul Hawken

Consumismo alternativo

Crescimento econômico zero não significa nenhum crescimento. A tragédia de

nosso tempo é que confundimos prosperidade com crescimento. As sociedades Evolutivas-*Teal* podem ter um crescimento do PIB zero ou mesmo negativo, mas ser muito ricas emocionalmente, espiritualmente e nos relacionamentos. Em todos estes domínios, podemos perseguir o crescimento sem nunca nos preocuparmos em atingir um limite.

Tendo em vista tudo o que sabemos sobre as pessoas que operam a partir de uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, podemos prever com segurança que uma sociedade *Teal* vai olhar para trás e achar o consumismo dos dias de hoje totalmente sem sentido. Muitos dos anúncios de produtos atuais são direcionados para os medos do nosso ego: compre este produto e você vai se tornar popular, bem-sucedido e bonito. Quando as pessoas são guiadas mais por motivações internas do que externas, é justo assumir que muitos destes produtos deixarão de ter mercado. Acho o seguinte exercício divertido e perspicaz: quando caminho por um shopping ou vejo as propagandas na TV, fico me perguntando "quais destes produtos ainda estarão por aqui numa sociedade *Teal*?". Se você praticar esse jogo, pode achar as respostas surpreendentes. (Eu certamente as considero irônicas, pois propagandas e shoppings podem muito bem estar entre as "vítimas".) Na mudança para *Teal*, é provável que indústrias inteiras desapareçam, ajudando-nos a reduzir nossa pegada ecológica. E, provavelmente, vamos testemunhar um crescimento emergencial em outras esferas de atividade, como serviços mais personalizados para o nosso bem-estar físico, emocional e espiritual.

Renascimento de indústrias existentes

Uma nova visão de mundo vai também transformar algumas das mais fundamentais atividades humanas – a forma como produzimos alimentos, educamos as crianças, tratamos os doentes e praticamos a justiça, apenas para citar algumas. A agricultura intensiva dará lugar a práticas avançadas de cultivo orgânico. No campo da educação, nossa estreita definição de conhecimento (analítico e do lado direto do cérebro) provavelmente irá ceder seu lugar a uma abordagem mais holística em que o aprendizado incluirá as esferas do corpo, emoções, relacionamentos, natureza e espiritualidade. Escolas e universidades, que hoje moldam estudantes em lote num processo uniforme, como uma linha de produção, provavelmente serão completamente reinventadas de modo que cada

estudante coproduzirá sua própria e exclusiva jornada de aprendizado. É justo supor também que os hospitais e práticas médicas mudarão de maneira fundamental, à medida que integrarem uma perspectiva mais elevada aos cuidados de saúde e incorporarem o melhor das medicinas tradicional e alternativa. E o que dizer dos sistemas judiciários e prisionais, atualmente ainda muito presos no Conformista-Âmbar, quando não no nível Impulsivo-Vermelho? Como seria um sistema de justiça Evolutivo-*Teal*, onde falhas não requerem punição, mas sim reparação e um convite para o crescimento?

Abundância autêntica não reside em estoques seguros de comida ou dinheiro... mas em pertencer a uma comunidade onde possamos dar esses bens a quem precise – e recebê-los de outros quando não tivermos o suficiente.

Parker Palmer

Sistemas monetários alternativos

A nossa forma atual de constituição monetária requer crescimento contínuo para sustentar seu valor. Muitos economistas de pensamento inovador acreditam que uma sociedade com crescimento econômico zero precisa inventar novos tipos de moeda que comportem rendimentos zero ou negativos (alguns experimentos já estão sendo realizados em pequena escala). O sistema monetário é tão fundamental na forma que lidamos com a vida, que acho difícil prever se um dia iremos operar com um tipo de moeda totalmente diferente. Como seria a sociedade se o dinheiro não comportasse rendimentos? Ou se a valorização fosse negativa, se o dinheiro perdesse valor quando não utilizado? No estágio Evolutivo-*Teal*, o medo da escassez dá lugar à confiança na abundância. Será que isso significa que vamos entrar num mundo onde, em nível individual, descontinuaremos o acúmulo de riquezas para nos proteger de infortúnios no futuro? É possível imaginar uma sociedade em que nos sentiríamos seguros não por causa dos bens que temos escondidos, mas por causa da confiança em uma sólida trama das relações comunitárias, pois saberemos que vamos cuidar um do outro quando houver necessidade? Será que o sistema econômico ajudará a não nos preocuparmos com o futuro e a vivermos verdadeiramente no presente?

Gestão

O conceito de propriedade, um dos pilares das sociedades Vermelha, Âmbar, Laranja e Verde, deve ser reexaminado na *Teal*. Afinal, num mundo econômico de circuito fechado, será que ainda faz sentido para um indivíduo ou para uma organização possuir terras, matérias-primas ou mesmo algo tão mundano como uma máquina? Uma máquina é feita de todos os tipos de matérias-primas valiosas que são extraídas da terra e refinadas, usando uma grande quantidade de energia. Ainda mais energia e habilidade humana são necessárias para moldá-la num equipamento produtivo. Pode então uma fábrica simplesmente decidir jogá-la no lixo ou deixá-la apodrecer num canto poeirento, quando já não precisar mais dela? Pode uma fábrica reivindicar a posse de uma máquina? Não estou sugerindo voltar aos dias de clãs e tribos quando os bens eram considerados de propriedade comum. Na evolução, a resposta é raramente encontrada revertendo-se para fórmulas passadas. Mas podemos inventar um conceito que transcenda ambas as propriedades, individual e coletiva. Algo que talvez esteja baseado no conceito de administração. Uma fábrica poderá ter direitos exclusivos sobre o uso de uma máquina, desde que bem utilizada. O direito virá com o dever de manter a máquina e, quando não mais necessária, garantir que ela seja transferida, mesmo com algum custo, para alguma outra custódia que lhe encontre novamente uso produtivo.

Comunidades globais

O preço da energia no futuro é algo totalmente desconhecido. A surpreendente expansão e prosperidade da humanidade, desde a Revolução Industrial, foram alimentadas por carvão, petróleo e gás baratos. Infelizmente, nos tornamos tão viciados nos combustíveis fósseis que, em breve, teremos os consumido por inteiro. Ao todo, em apenas 200 anos, teremos usado as reservas de energia que foram construídas por meio da fossilização ao longo de várias centenas de milhões de anos. Algumas pessoas acreditam que a engenhosidade humana encontrará, a tempo, um avanço tecnológico que manterá a energia fluindo de forma abundante e barata (como a fusão nuclear ou formas radicalmente mais produtivas de capturar energia do vento, usinas solares ou geotérmicas). Outros preveem um futuro com custos muito maiores de energia. Neste caso, a atividade

econômica e a produção de alimentos serão realocadas em larga escala, pois não poderemos arcar com o transporte, e o trabalho manual será necessário novamente em grande medida. A vida em comunidade, que foi gradualmente desaparecendo com o advento da sociedade industrial (Realizadora-Laranja), poderá ser reinventada tanto para responder aos imperativos energéticos quanto para atender aos anseios *Teal* por relações significativas e profundas. Em paralelo, por meio da tecnologia existente (Internet e redes sociais) e, talvez, da tecnologia ainda a ser desenvolvida (tradução universal instantânea? videoconferência com realidade aumentada? telepatia?), vamos interagir com pessoas distantes sem a necessidade de viajar: amizades e redes de relacionamentos com interesses comuns se tornarão verdadeiramente globais. Num estranho paradoxo, a sociedade do futuro poderá ser, ao mesmo tempo, muito mais local e muito mais global.

Comunidade não somente cria abundância – comunidade é abundância. Se pudéssemos aprender esta equação com o mundo da natureza, o mundo humano seria transformado.

Parker Palmer

O fim do trabalho como o conhecemos

Desde o início da Revolução Industrial, as máquinas gradualmente substituíram a força muscular de trabalhadores humanos e cavalos. Agora, estamos entrando numa nova onda de extinção e criação de empregos, que traz impacto não somente nos trabalhos rotineiros como também em tarefas cognitivas e criativas. Um ponto de inflexão parece ter sido alcançado, em que a robótica avançada e a inteligência artificial (incluindo aprendizado de máquinas, tradução de linguagens, softwares de reconhecimento de fala e padrões) estão começando a tornar muitos empregos de média remuneração obsoletos.

Agências de turismo já foram substituídas em grande parte por websites automatizados e os caixas de banco por caixas eletrônicos. Advogados começam a se sentir desconfortáveis agora que algoritmos inteligentes podem pesquisar a jurisprudência de casos, avaliar os problemas em questão e sumarizar os resultados. O software já mostrou que, em muitos casos, pode encontrar soluções

legais de forma mais barata e mais completa do que esses profissionais. Radiologistas que ganham mais de 300 mil dólares por ano nos Estados Unidos, após 13 anos de educação universitária e residência, estão no mesmo barco. Softwares de reconhecimento de padrões podem fazer grande parte do trabalho de analisar tumores e imagens de raio X por uma fração deste custo. Os avanços na tecnologia de carros sem motoristas fazem de um futuro em que motoristas de táxi e caminhão não são mais necessários uma possibilidade real (considerando que teremos energia para alimentar os motores).

A sociedade pode estar entrando numa nova fase em que menos trabalhadores são necessários para produzir e distribuir todos os bens e serviços consumidos. Veja o varejo, por exemplo: já compramos muitos itens em sites cujos algoritmos, sem nenhuma intervenção humana, sugerem o que gostaríamos. Em breve, os armazéns estarão totalmente automatizados e, um dia, caminhões autoconduzidos entregarão as encomendas. Algumas pessoas lamentam a perda de empregos, mas esta perspectiva falha ao não enxergar as possíveis implicações revolucionárias. Até agora, a grande maioria da população humana teve que executar trabalhos menos fascinantes para sobreviver. Pela primeira vez na história, podemos contemplar um futuro em que todos, não só alguns poucos felizardos, serão livres para seguir sua vocação, para viver uma vida de autoexpressão criativa.

Democracia evolutiva

A democracia como conhecemos hoje surgiu com a visão de mundo Realizadora-Laranja/Pluralista-Verde. Muito provavelmente, a governança Evolutiva-*Teal* irá aprofundá-la com mais envolvimento dos cidadãos (por exemplo, a tecnologia de *crowdsourcing* sendo aplicada tanto ao poder executivo quanto ao legislativo, em todos os níveis de poder). E poderemos encontrar formas de fundamentar as tomadas de decisões humanas no desenvolvimento evolutivo do mundo. Em vez de projetar o que as pessoas querem no mundo (a premissa básica da democracia), procuraremos formas de ouvir o que o mundo está pedindo.

Reencantamento espiritual

Os sistemas de crenças religiosas rígidas da sociedade tradicional (Conformista-Âmbar) têm sido desafiados pelo olhar científico e materialista

(Realizador-Laranja) da modernidade. Em resposta, algumas pessoas se agarram às suas tradicionais visões de mundo, com ainda mais paixão e veemência, levando aos muitos episódios de violência religiosa, sectária e étnica que vivenciamos hoje no mundo. Algumas pessoas consideram isso como um sinal do ressurgimento religioso. Porém, do ponto de vista do desenvolvimento, estes provavelmente são sinais do poder Âmbar se extinguindo, enquanto a sociedade se move para estágios posteriores.

No estágio Evolutivo-*Teal*, as pessoas não se satisfazem com dogmas religiosos (Âmbar) nem com a visão moderna exclusivamente materialista e científica (Laranja). Elas buscam unidade e transcendência por meio de práticas e de experiências pessoais. Isso oferece a perspectiva de que as sociedades *Teal* sanarão as divisões religiosas anteriores e reencantarão o materialismo da modernidade do mundo através da espiritualidade não religiosa.

Colapso ou transição gradual?

Só o tempo dirá se e quando estas previsões acontecerão. Para as pessoas que enxergam o mundo através das lentes Evolutivas-*Teal*, o destino soa atraente. Como chegaremos lá, é um assunto mais preocupante. Navegaremos através da transição, mais ou menos incólumes? Ou estaremos suscetíveis a um naufrágio, um colapso na civilização? Nunca antes na história encaramos uma tempestade tão repleta de dificuldades, em que cada uma dessas dificuldades por si só poderia causar um declínio generalizado da vida humana: desordem climática; extinção acelerada dos animais, plantas e ecossistemas essenciais para a sobrevivência humana; degradação da terra; acidificação dos oceanos; esgotamento de recursos escassos (combustíveis fosseis, minerais e lençóis freáticos); poluição química; guerras nucleares; e epidemias globais. Estas são todas bombas-relógios, muitas delas programadas para explodir daqui a duas ou três décadas apenas. Enquanto isto, prevê-se que a população humana irá aumentar em, pelo menos, mais dois bilhões, adicionando mais tensão a essas dificuldades.

Existe uma taxa natural de crescimento que é consistente com a expansão do universo. E nossa atual demanda por crescimento não só é insustentável como irá provocar um balanceamento natural. Poderemos conscientemente facilitar este balanceamento ou teremos que deixar o

universo fazê-lo por nós?

Norman Wolfe

Que os desastres de grande escala podem acontecer, já tem sido amplamente demonstrado. No seu livro *Colapso*, Jared Diamond revisa casos de sociedades que desapareceram pela degradação ambiental causada a si mesmas. Os Maias, uma vibrante civilização de pelo menos 3 milhões de pessoas em *900 d.C.*, perdeu 99% de sua população e a diminuiu para 30 mil no ano de 1524, quando Cortez chegou à região. A Ilha de Páscoa mudou de uma bem povoada e próspera sociedade para uma ilha estéril e inabitável. "Como os habitantes da Ilha de Páscoa impulsionaram o desmatamento a ponto de roubar o próprio futuro?", nos perguntamos. Porém, por outro lado, após pouco mais de um século de vida moderna, 95% dos peixes grandes se foram, junto com 75% das florestas e com 50% do petróleo.

Não temos muito tempo. Como nossa mente nos predispõe a pensar nas tendências de forma linear, geralmente fracassamos para compreender a urgência da situação. A demanda que colocamos no planeta cresce, assim como as nossas economias, não linearmente, mas sim exponencialmente, composta como as taxas de juros. Para mostrar como o tempo diminui quando as mudanças não são lineares, mas exponenciais, imagine uma gota d'água na palma da sua mão e depois duplique a água a cada minuto. Em seis minutos, haverá água suficiente para encher um dedal. Quanto tempo levaria para encher uma arena esportiva? Apenas 50 minutos. Somente cinco minutos antes, o estádio ainda estaria 97% vazio e sentiríamos que ainda haveria tempo de sobra para encontrarmos uma solução. É claro que não dobramos o PIB num segundo, mas com a taxa atual de crescimento, a China dobrará seu PIB e suas necessidades de recursos a cada dez anos. O planeta não pode suportar a demanda atual que colocamos sobre ele, muito menos se continuarmos a dobrá-la.

Um número crescente de pessoas acredita que a tecnologia sozinha não nos salvará e que uma mudança na consciência será necessária. Conseguirá a humanidade, em números suficientes, dar o salto a tempo? Podemos tirar alguma esperança do fato de que nossa consciência parece crescer a uma taxa exponencial também, passando para fases posteriores cada vez mais rapidamente: a meia-vida de cada novo paradigma parece ficar cada vez mais curta (veja o

gráfico na página 34). A esperança virá também da geração dos *millennials*: antigamente as pessoas mudavam para uma perspectiva Evolutiva-*Teal*, na maioria das vezes, aos 40 ou 50 anos; agora, mais e mais millennials fazem a mudança aos 20 e aos 30 anos. Parecemos cada vez mais prontos e famintos por mudanças. Em pequena escala, a Buurtzorg dá o exemplo promissor de uma indústria inteira – a enfermagem que atende a domicílio na Holanda – que, em menos de dez anos, migrou suavemente de Laranja para *Teal*, vivenciando a verdade desta afirmação do economista de Harvard, Keneth Rogoff: "Os sistemas geralmente aguentam por mais tempo do que pensamos, mas acabam desmoronando muito mais rápido do que imaginamos."

Organizações Teal em uma Sociedade *Teal*

O modelo organizacional *Teal* descrito na Parte 2 deste livro é derivado de pioneiros que operam num mundo predominantemente Âmbar/Laranja. Vamos supor, por um minuto, que algumas das previsões sobre o futuro das sociedades *Teal* resumidas anteriormente neste capítulo se concretizem. Uma sociedade Evolutiva-*Teal* evocaria mais inovações, além do que podemos observar nas organizações pioneiras de hoje? Em duas áreas, pelo menos, acredito que sim, o modelo organizacional evoluirá para além do que é possível hoje.

Acionistas

As Organizações *Teal*, como descritas no capítulo 2, eliminam as fronteiras, até certo ponto, entre as organizações com e sem fins lucrativos. Ambas atuam a serviço de um propósito evolutivo e, no final do dia, estão suscetíveis a atrair fundos excedentes (lucros). A diferença é que as sem fins lucrativos vão reinvestir o excedente total para alcançar mais no seu propósito evolutivo, enquanto as com fins lucrativos vão retornar parte dos excedentes para os investidores.

Agora vamos imaginar uma sociedade e um sistema monetário em que as pessoas não tentam acumular riqueza e onde a propriedade dá lugar à administração. Neste contexto, as fronteiras entre as organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos são completamente eliminadas. Eu consigo apenas especular o que isto significaria em termos de estrutura de propriedade (ou estrutura de administração, para ser mais preciso). Talvez possa ser algo assim:

as organizações teriam gestores no lugar dos acionistas dos modelos atuais (nas organizações com fins lucrativos) e dos doadores (em modelos sem fins lucrativos). Os gestores poderiam contribuir com o dinheiro excedente de que eles não necessitassem para uma proposta verdadeira aos seus corações. Não haveria dividendos automáticos, mas sim uma compreensão de que, quando uma pessoa atravessasse um período difícil, a organização faria o possível, na proporção do que a pessoa contribuiu e o excedente que o seu investimento gerou, para apoiar este indivíduo. O mesmo seria verdadeiro para organizações, que poderiam canalizar fundos excedentes para outras com ideias semelhantes. No final, haveria um rico papel social do gestor entre as pessoas e as organizações, que se revelaria altamente resiliente e seria capaz de fazê-los apoiarem uns aos outros em momentos de necessidade. A velha dicotomia do "com fins lucrativos" e "sem fins lucrativos" desapareceria, juntamente com as noções de investidores e doadores.

Propósito e a organização porosa

Hoje as organizações são unidades bastante delimitadas. É fácil desenhar paredes à sua volta. Pegue os bens, os escritórios e fábricas, todos os empregados na folha de pagamento e você tem a organização. Isto é verdadeiro para as organizações tradicionais e também para as pioneiras pesquisadas neste livro. Eu me pergunto se isto ainda será verdade quando fizermos a transição para uma sociedade Evolutiva-*Teal*.

Há fortes argumentos de que, quanto mais centrais os propósitos se tornarem nas vidas das pessoas, mais porosas as organizações ficarão. Hoje, o preenchimento de um emprego é uma relação padrão contratual, que liga as pessoas às organizações. O acordo é bastante inflexível, mas dá a ambos, empregador e empregado, um senso de segurança e controle sobre o futuro. Mesmo se um emprego não oferece muita satisfação, ele fornece um salário, o que não é nada ruim em tempos incertos.

Quando as pessoas fazem a transição para o estágio Evolutivo-*Teal*, elas frequentemente domam sua necessidade de controlar o futuro e aprendem a confiar na abundância. A segurança de um emprego em tempo integral se torna menos importante do que perseguir o que realmente importa. Essas pessoas estão preparadas, às vezes plenamente felizes, para trabalhar por conta própria ou

como freelancer ou em empregos de meio período. Elas valorizam a flexibilidade para mudar a forma como distribuem seu tempo com os diferentes compromissos que têm na vida. Nesta perspectiva, nenhuma aprovação será necessária da área de recursos humanos ou de superiores se você quiser reduzir suas horas de trabalho, desde que encontre uma maneira de distribuir os compromissos que assumiu com seus colegas. Ou, se quiser retornar e trabalhar mais horas, poderá explorar com seus colegas quais novas funções e compromissos seria possível assumir para agregar valor à organização.

As pessoas não somente reduzirão ou aumentarão a quantidade de horas que trabalham como empregados, mas farão a mudança entre emprego (integral/meio período) e freelancer; elas escolherão, em outros momentos, ser voluntárias, doar dinheiro ou, temporariamente, não ter nenhum envolvimento com uma organização, podendo apenas retornar depois. Poderá haver combinações também: já há exemplos de pessoas pagando para ser voluntárias.[148] As fronteiras da organização se desvanecerão quando as pessoas se envolverem ao longo do tempo de tantas formas diferentes.

Os limites entre organizações se tornarão mais porosos também. Atualmente, empresas do mesmo setor se relacionam sempre armadas, vendo umas às outras como concorrentes. Até mesmo as organizações sem fins lucrativos tendem a pensar de forma competitiva e têm dificuldade em fazer parcerias quando seu propósito exige que juntem forças. Frequentemente, tais tentativas as deixam exaustas em discussões intermináveis sobre governança e poder. Qual estrutura vai coordenar os esforços? Como o direito de voto será dividido? Qual filosofia vai prevalecer? Quem vai ter uma cadeira no conselho?

Com uma visão Evolutiva-*Teal*, servir ao propósito se torna mais importante do que servir a uma organização, abrindo novas possibilidades para a colaboração por entre as fronteiras organizacionais. Como um bando de pássaros, as pessoas poderão juntar forças temporariamente e, depois, debandar. Uma organização se juntará a outra para um projeto; uma equipe decidirá mover-se para outra organização, de forma temporária ou permanente; uma companhia dividirá seu capital intelectual ou alguns ativos com outra organização ou, até mesmo, irá doá-los.

No brotar de sua expansão internacional, a Buurtzorg nos dá um exemplo deste tipo de flexibilidade. Há um ano, uma enfermeira sueca que trabalhava para esta

companhia na Holanda decidiu que era o momento de voltar para casa. Ela solicitou à Buurtzorg para ajudá-la a estabelecer um time por lá. A organização holandesa constituiu uma subsidiária sem fins lucrativos na Suécia, para acomodar este time numa entidade legal. A Buurtzorg tem sido abordada por pessoas de diversos países da Europa, Ásia e Américas, solicitando esse tipo de apoio para estabelecer as versões locais do modelo holandês de sucesso. Jos de Blok, por ser usualmente o primeiro ponto de contato nestas discussões, está sempre ansioso para ajudar. Se as entidades locais usam a bandeira da Buurtzorg ou outra para operar, não importa muito para ele; o propósito claramente vem antes das considerações sobre poder e governança. Blok tem uma visão de uma rede de enfermeiros que forma uma aliança ao redor de um propósito, sem importar as entidades legais envolvidas:

> *Quanto mais os parceiros fazem, mais podemos desempenhar um papel de facilitador. Eles podem usar o sistema de TI que desenvolvemos e adaptar para suas necessidades. O que é importante para mim é que plantemos sementes que façam crescer algo belo. Eu acharia maravilhoso se uma Rede Global de Enfermagem surgisse, na qual enfermeiros de países de todos os cantos pudessem trocar informações. Cada país tem sua própria experiência. Mas, os enfermeiros de todo o mundo pensam nos mesmos termos. Eles querem o melhor para seus pacientes.*[149]

É concebível que no futuro o propósito evolutivo, em vez da organização, se torne a entidade em torno da qual as pessoas se reúnam. Um propósito específico atrairá pessoas e organizações em constelações fluidas e em constante mudança, de acordo com a necessidade do momento. As pessoas se conectarão em diferentes modelos – empregados em tempo integral, parcial, freelancer, voluntários – e as organizações juntarão forças, ou se dissolverão, em reação ao que melhor servir o propósito no momento. Os limites de uma organização serão mais difíceis de traçar, e a própria noção de organização, menos relevante.

Criando o futuro

Especular o futuro pode ser divertido, mas é claro que há sabedoria nas palavras de Drucker: “A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.” Devido ao trabalho que vem sendo realizado por pesquisadores e psicólogos, temos uma boa

compreensão do estágio de consciência emergente que nos ajudará a criar um futuro diferente. No Evolutivo-*Teal*, buscamos a integralidade além do ego e vemos as vidas interiores – emocional, intuitiva e espiritual – como domínios valiosos de aprendizado. Definimos uma vida bem vivida por padrões internos, não externos. Olhamos a vida como uma jornada reveladora e buscamos viver da confiança na abundância, não do medo da escassez. Somos capazes de transcender a maneira de pensar na modernidade a partir da habilidade de argumentar em polaridades e paradoxos.

Esta visão de mundo é obrigada a produzir novas formas de trabalhar. Muitos de nós sentimos que a maneira atual de gerirmos as organizações é profundamente limitante. Encontraremos melhores formas – simplesmente porque existe muita vida e muito potencial humano esperando para se expressar. Há quase 20 anos, Margaret J. Wheatley e Myron Kellnet-Rogers começaram a escrever *Um Caminho Mais Simples*, um livro profético sobre o que as organizações poderiam ser, com estas palavras:

> *Existe uma maneira mais simples de organizar o esforço humano. Requer uma nova maneira de ser no mundo. Requer estar no mundo sem medo. Estar no mundo com alegria e criatividade. Buscar o que é possível. Estar disposto a aprender e se surpreender.*
>
> *A maneira mais simples de organizar o esforço humano exige uma crença de que o mundo é inerentemente ordenado. O mundo busca organização. Ele não precisa de nós humanos para organizá-lo.*
>
> *A maneira mais simples convoca o que há de melhor em nós. Pede-nos para entender a natureza humana de um jeito diferente, de forma mais otimista. Identifica-nos como criativos. Reconhece que buscamos por significado. Pede que sejamos menos sérios e, contudo, mais determinados com nosso trabalho e com nossas vidas. Não separa a brincadeira da natureza do ser. [...]*
>
> *O mundo que nos ensinaram a ver era estranho à nossa humanidade. Fomos ensinados a ver o mundo como uma grande máquina. Mas, então, não conseguimos encontrar nada de humano no mundo. Nosso pensamento cresceu ainda mais estranho – transformamos esta imagem do mundo em nós mesmos e acreditamos que nós também somos máquinas.*

Como não conseguimos nos encontrar no mundo das máquinas que criamos no pensamento, experimentamos o mundo como estrangeiros e receosos. [...] O medo nos levou a controlar. Queríamos aproveitar e controlar tudo. Tentamos, mas não impedimos o medo. Os erros nos ameaçaram; planos fracassados nos arruinaram, forças mecânicas implacáveis exigiam a submissão absoluta. Não havia espaço para preocupações humanas.

Mas o mundo não é uma máquina. É vivo, preenchido com vida e com a história da vida. [...] A vida não pode ser erradicada do mundo mesmo que nossas metáforas tenham tentado. [...]

Se pudéssemos estar no mundo na plenitude de nossa humanidade, do que seríamos capazes? Se fôssemos livres para brincar, para experimentar e descobrir, se fôssemos livres para falhar, o que poderíamos criar? O que poderíamos realizar se parássemos de estruturar o mundo de acordo com a existência? O que realizaríamos se trabalhássemos com a tendência natural de organizar da vida? Quem poderíamos ser se encontrássemos um jeito mais simples?[150]

O livro reflete sobre as possibilidades que poderiam se abrir se construíssemos organizações não pelo modelo das máquinas, mas buscando inspiração na vida e na natureza. Graças aos extraordinários pioneiros – os fundadores da Buurtzorg, RHD, Morning Star, Helligenfeld, AES, FAVI e HolacracyOne, para citar apenas alguns exemplos –, agora podemos dar um passo adiante: temos percepções de como colocar essas reflexões em prática, como dar vida às organizações verdadeiramente com alma. Temos, talvez pela primeira vez, uma boa compreensão das estruturas, práticas e culturas necessárias para criar maneiras energizantes e cheias de propósito de nos unirmos em organizações.

Tudo isto é algo muito novo que ainda está emergindo, é claro; de modo algum este livro responde a todas as possíveis questões sobre a nova forma de organização. À medida que mais pessoas e mais organizações seguirem as pegadas dos pioneiros, elas vão enriquecer e refinar nossa compreensão deste modelo emergente, empurrando os limites um pouco mais, inventando novas práticas e experimentando novas direções.

Nós somos as pessoas pelas quais estivemos esperando.

Curandeiro Navajo

Este livro tem a esperança de ser um guia inspirador para as pessoas que querem ajudar as Organizações *Teal* a ganhar vida. No entanto, não deve ser lido de forma prescritiva, como uma lista de estruturas e práticas que devem ser implementadas de forma rígida. Eu não acredito mais que precisamos projetar e dar forma a organizações do mesmo modo que projetamos máquinas e prédios – objetivamente, a partir de fora. O que *podemos* fazer é buscar inspiração nestes pioneiros para evocar novas formas de ser, novas formas de operar dentro de uma organização. Estes pioneiros mostram que é possível criar negócios radicalmente mais produtivos, com alma e propósito, bem como instituições sem fins lucrativos, escolas ou hospitais e, em alguns casos, transformar toda uma indústria. Não estamos lidando aqui com um modelo teórico ou uma ideia utópica, mas com uma realidade querendo ser imitada e propagada. Espero que o exemplo deles inspire e energize você – e muitos outros – a se juntar a eles.

Estes são tempos extraordinários para se estar vivo. Às vezes, mal posso esperar para ver o que o futuro trará. Nas palavras de Wheatley e Kellner-Rogers, posso apenas imaginar: *Se pudermos estar no mundo na plenitude da nossa humanidade, do que seremos capazes?*

---

147 A. M. Diederen. "Metal Minerals Scarcity and the Elements of Hope", *The Oil Drum: Europe* (10 de março de 2009). Disponível em: europe.theoildrum.com

148 Um exemplo de pessoas que pagam para ser voluntários vem do Mankind Project (MKP), uma organização sem fins lucrativos educacional. O MKP começou em 1984, quando Rich Tosi, um ex-oficial da Marinha, Bill Kauth, assistente social, terapeuta e autor, e Ron Hering, um professor universitário, criaram um fim de semana experimental para os homens chamado "Wildman Adventure" (desde então renomeado como "New Warrior Training Adventure"). O fim de semana foi concebido como um rito de passagem de dois dias, num processo de iniciação e autoexame, para catalisar o desenvolvimento de um eu masculino saudável e maduro, num momento em que os modelos tradicionais de masculinidade estavam quebrando. O fim de semana revelou-se tão popular que foi realizado uma e outra vez, acabando por dar origem a um movimento. O Projeto Mankind (MKP) é agora uma organização guarda-chuva para 43 centros interdependentes em oito países de quatro continentes. Cerca de 50 mil homens foram iniciados. O fim de semana custa em torno de 650 dólares por participante. Para muitos, é uma experiência tão profunda que eles escolhem voltar como voluntários para trabalhar nos fins de semana em que novos participantes são iniciados. Um fim de semana geralmente envolve 20 a 32 participantes e cerca de 30 a 45 funcionários (ou seja, uma proporção bastante extravagante de "1,5 pessoa" da equipe para cada participante). Exceto por um punhado de funcionários mais experientes que viajam pelo mundo por esse treinamento e recebem um pagamento modesto para isso, a maioria dos funcionários não é compensada por seu tempo e despesas. Pelo contrário, eles realmente pagam para ser um membro da equipe. Suas contribuições ajudam a manter a taxa para os participantes em níveis

razoáveis e oferecer subsídios. Em 2010, mais de 2.700 homens trabalharam nos fins de semana de iniciação (outros tantos mais se voluntariaram, mas as vagas de voluntários acabam rapidamente). Pagar para ser voluntário? Para esses homens, faz sentido. Eles foram pessoalmente transformados em seu próprio fim de semana de iniciação e a equipe de funcionários fornece não apenas a oportunidade de devolver, mas também de aprofundar seus aprendizados e seus relacionamentos na comunidade orientada por objetivos da qual fazem parte. O MKP oferece um bom exemplo da fluidez em papéis que poderemos ver mais no futuro. Os homens envolvidos com o MKP continuam mudando "de" e "para": voluntariado de forma intensiva, não se voluntariar; funções de apoio remuneradas e funções administrativas em regime voluntário ou remunerado.

149 "Buurtzorg Nederland verovert Buitenland", *Zorgvisie Magazine* (29 de junho de 2012). Disponível em: www.zorgvisie.nl/Home/Nieuws/2012/6/Buurtzorg-Nederland- verovert-buitenland-ZVS014262W

150 Wheatley e Kellner-Rogers. *A Simpler Way*, p. 5-7.

Apêndices

APÊNDICE 1

QUESTÕES DE PESQUISA

O capítulo de introdução estabeleceu a essência da metodologia de pesquisa utilizada para expor o que foi compartilhado neste livro. Com diferentes níveis de profundidade, 12 organizações foram analisadas de modo a entender suas práticas pioneiras nos campos de gestão e colaboração. Para tanto, foram usados dois conjuntos de questões. O primeiro abrange 45 práticas e processos fundamentais de negócio, para entendermos como essas organizações pioneiras operam no dia a dia. O segundo conjunto compreende 27 questões relacionadas ao passado e ao futuro: as condições que permitiram o surgimento de um novo modelo organizacional e os fatores críticos para que ele continuasse operando ao longo dessas novas linhas.

Questões de pesquisa parte 1: Estrutura, processos e práticas

Para cada uma das mais de 40 práticas e processos: de que maneira você percebe que **sua organização os aborda de forma diferente** em relação às demais organizações do seu mercado, seja em termos de **ações** ou de **intenção**?

Principais processos organizacionais

1. **Propósito e estratégia**
   Por exemplo: Qual processo é usado para definir o propósito e a estratégia? Quem está envolvido? Quem percebe quando é hora de revisar o propósito ou a estratégia?
2. **Inovação (desenvolvimento de produtos, desenvolvimento de processos, pesquisa e desenvolvimento)**

Por exemplo: Quais práticas e processos são usados para promover a inovação? Quem está envolvido? Quem filtra e decide o que deve receber atenção e financiamento?

3. **Vendas**
   Por exemplo: Quais são as estratégias de vendas? Quem é responsável? Quais são os objetivos e os incentivos?
4. **Marketing e formação de preços**
   Por exemplo: Quais são as filosofias e práticas de marketing usadas? Como são entendidas as necessidades dos clientes? Como são definidas as ofertas? Como são definidos os preços?
5. **Compras e gerenciamento de fornecedores**
   Por exemplo: Quem é responsável pelas compras? Qual é o critério para seleção de fornecedores? Como é o relacionamento com os fornecedores?
6. **Operações (produção, fabricação, administração...)**
   Por exemplo: Quais são as práticas operacionais e metodologias usadas? Qual é a ênfase em custos, qualidade, aperfeiçoamento contínuo, terceirização?
7. **Impacto ambiental**
   Por exemplo: Como é analisado e monitorado o impacto ambiental? Como são tomadas as decisões para reduzir o impacto ambiental da organização?
8. **TI**
   Por exemplo: Como a área de TI suporta o propósito da organização? Quais são as opções de plataforma e arquitetura?
9. **Pós-venda**
   Por exemplo: Como o pós-venda apoia o propósito organizacional? Quem é responsável?
10. **Aprendizagem organizacional e mudança**
    Por exemplo: Quais são as práticas para capturar a aprendizagem organizacional? E para apoiar e motivar essas mudanças?
11. **Orçamento e controle**

Por exemplo: Como o orçamento é definido e controlado? Quais são os controles e práticas de auditoria usados? Como é administrado o risco?

12. **Investimentos**
    Por exemplo: Como são priorizados e aprovados os investimentos anuais? Quais são as delegações de investimento e gastos de cada nível gerencial?
13. **Financiamento e finanças**
    Por exemplo: Como a organização é financiada? Quais práticas envolvem os financiadores ao propósito organizacional? Quais práticas resolvem conflitos entre propósito e orçamento?
14. **Relatórios e atribuição de lucros**
    Por exemplo: Quais são os indicadores e resultados que você usa mais frequentemente para acompanhar a performance de sua organização? O que é reportado e para quem? Qual processo é usado para divisão de lucros entre os acionistas?
15. **Comitê executivo e governança do conselho**
    Por exemplo: Quais são as práticas de governança, de reunião e de tomada de decisões usadas pelo comitê executivo ou pelo quadro de conselheiros?

Recursos humanos

16. **Estrutura organizacional**
    Por exemplo: Como é a estrutura organizacional da empresa em linhas gerais (unidades, hierarquia, linhas de reporte etc.)? Qual é o tamanho e o papel das atividades-meio?
17. **Equipes de projeto e forças-tarefa**
    Por exemplo: Quais são as práticas de gerência de equipes e de gerência de projetos usadas? Quem decide a alocação dos recursos de cada projeto? Como é feita a priorização dos recursos entre os diferentes projetos?
18. **Recrutamento**
    Por exemplo: Quais são as práticas de recrutamento usadas? Quem recruta? Quais são os critérios?

19. **Integração**
    Por exemplo: Como é o apoio aos novos funcionários da empresa ou a quem acabou de se juntar a uma nova área?
20. **Treinamento**
    Por exemplo: Quais são os treinamentos oferecidos? Quais são os obrigatórios e os eletivos? Quem são os instrutores?
21. **Coaching e mentoria**
    Por exemplo: Quem dá e quem recebe coaching? Quais são as expectativas? Qual treinamento e modelos são usados?
22. **Formação de equipes e confiança**
    Por exemplo: Como é construída a confiança na equipe? Como as equipes são suportadas para entregar alta performance?
23. **Feedback, avaliações e gerência de performance**
    Por exemplo: Quais são as práticas de feedback? Quem dá feedback a quem? Quais são os mecanismos de reconhecimento formais e informais em prática? Quais são as consequências quanto a uma boa ou a uma má performance?
24. **Planejamento de sucessão, promoções, *job rotation***
    Por exemplo: Quais são os processos para troca de responsabilidades ou sucessão? Quem toma a decisão? Como os funcionários são apoiados e preparados durante este processo?
25. **Flexibilidade**
    Por exemplo: Quais são as práticas de flexibilidade de carreira existentes para se cuidar da família? E dos estudos?
26. **Títulos e descrições de cargos**
    Por exemplo: Quais são as práticas usadas? Quem as define?
27. **Definição de metas**
    Por exemplo: Quais são práticas usadas para definir metas? Elas são individuais ou em grupo? Quem as define? Quem as segue?
28. **Remunerações, incentivos e benefícios**
    Por exemplo: Quais são as práticas de remuneração? Quem decide os níveis de remuneração? Quais são as práticas de incentivo, individuais ou em grupo? Quais critérios são usados ao definir incentivos?
29. **Reconhecimentos não financeiros**

Por exemplo: Quais práticas estão sendo usadas para reconhecer as contribuições individuais ou em equipe?

30. **Demissões ou suspensões temporárias de trabalho**
    Por exemplo: Quais processos são usados para demitir colegas de trabalho por baixa performance? E por não seguir os valores e propósitos? Quem decide? O que a pessoa e a organização aprendem com a demissão? Quais práticas são usadas no acontecimento das demissões?
31. **Deixando a organização e ex-colaboradores**
    Por exemplo: Quais práticas e processos são usados quando as pessoas deixam a organização? Qual relacionamento é mantido entre os antigos colegas de trabalho?

Dia a dia

32. **Espaço de escritórios**
    Por exemplo: Quais são os princípios que regem o projeto do espaço de escritórios? Qual é a relação com a natureza e a comunidade? Quais são as comodidades? Qual é o clima?
33. **Horas de trabalho e integração vida-trabalho**
    Por exemplo: Quais práticas são mantidas em torno do horário de trabalho? As pessoas podem e trabalham remotamente, de casa?
34. **Desenvolvimento comunitário**
    Por exemplo: Como a comunidade é construída entre colegas de trabalho dentro da organização? Como a organização se conecta com as comunidades de seu entorno?
35. **Reuniões**
    Por exemplo: Quais são as principais reuniões habituais que ocorrem? Como as decisões são feitas? Existem funções específicas atribuídas durante a reunião? Existem práticas estabelecidas de reunião?
36. **Processo decisório**
    Por exemplo: Quais são os mecanismos de tomada de decisões? Quem pode decidir sobre o quê? Quais fontes de dados e percepções são aproveitadas?
37. **Resolução de conflitos**

Por exemplo: Quais práticas são usadas para resolver conflitos interpessoais? Como os conflitos vêm à tona?

38. **Lidando com falhas**
    Por exemplo: Quais práticas são usadas para lidar com falhas, de forma individual e coletiva? E para aprender com as falhas?
39. **Estilo de liderança e gerência**
    Por exemplo: Quais são as expectativas a respeito do comportamento da liderança? O que é considerado "não realizado"?
40. **Alinhamento dos funcionários**
    Por exemplo: Quais práticas existem para criar alinhamento entre os colegas de trabalho e os propósitos e objetivos?
41. **Comunicação interna**
    Por exemplo: Quem tem acesso a qual informação? Como a informação segue do topo até a linha de frente? Ou da linha de frente ao topo? E horizontalmente entre os grupos?
42. **Comunicação externa**
    Por exemplo: Qual informação é compartilhada com quem? Qual é o tom da comunicação? Quem fala em nome da organização?
43. **Cultura e valores**
    Por exemplo: Qual processo é usado para definir/atualizar valores e cultura? Quais são as práticas para mantê-los e transmiti-los? Como você acompanha se eles estão vivos em sua organização?
44. **Rituais, retiros e celebrações**
    Por exemplo: O que é celebrado? Por quem? Quais são os objetivos dos rituais e retiros? Com que frequência acontecem e quem os organiza?

Outro

45. Outras práticas ou processos significativos ainda não mencionados.

Questões de pesquisa parte 2: Condições de emergência e resiliência

História e intenções

1. Você pode me contar um pouco sobre a história da organização?
2. Como você definiria o propósito da organização? O que ela oferece ao mundo?
3. Qual é ou tem sido a intenção que levou sua organização a operar da forma como faz?
4. Quais são os principais pressupostos e valores da organização?
5. O quão longe você diria que está hoje em definir uma maneira de operar alinhada com o seu propósito, intenção e valores?

Emergência e resiliência

6. Quais foram as condições críticas que, em sua opinião, permitiram que uma forma diferente de operar surgisse em sua organização?
7. Quais foram alguns dos momentos-chave e pontos de virada na criação desta forma de operar?
8. De todos os processos e práticas que destacam sua organização, quais são os mais críticos de se manter?
9. Quão resistente ou frágil você avalia sua maneira de operar?
10. O que poderia causar o desmantelamento dessa forma de operar? E o que poderia causar o retrocesso da sua organização aos métodos mais tradicionais?

Cultura

11. Como você descreve a cultura da organização?
12. Quão homogênea é em toda a organização? E quão homogênea você quer que seja?
13. Quais são, para você, as emoções/estados de espírito dominantes na organização?
14. Existe alguma linguagem específica que se desenvolveu dentro da organização?
15. Que tipos de indivíduo tendem a não se encaixar na sua cultura?

Segurando tensões: como você lida com as tensões...

16. Entre seguir seu propósito versus ser rentável/sustentável?
17. Entre liderança do topo versus iniciativa vinda de baixo?
18. Entre redução de riscos versus confiança e liberdade?
19. Entre planejamento e controle versus percepção e ajuste?
20. Entre liberdade individual para decidir *versus* sabedoria coletiva na colaboração?
21. Entre necessidade de habilidade e conhecimento de especialistas versus empoderamento de uma linha de frente de tomadores de decisões?

Questões de liderança específicas ao fundador/ CEO

22. Como você lida com o fato de ser CEO? A solidão no topo, o peso da responsabilidade, a necessidade por renovação, as sombras que você carrega?
23. Como você demonstra uma presença positiva? Como você trabalha com seu próprio ego?
24. Quanto você sente que o modelo organizacional depende da sua presença como líder?
25. Você tem uma rede de companheiros que pensam como você fora da organização? Que referências ou modelos a seguir você tem?

APÊNDICE 2

ALÉM DO EVOLUTIVO-*TEAL*

Em todos os momentos da história, sempre houve algumas pessoas que operavam de estágios mais altos da escada do desenvolvimento, em comparação à maioria da população. O número de pessoas operando em estágios além do Evolutivo-*Teal* é percentualmente muito pequeno. Devido a esta razão, nosso conhecimento acerca desses estágios é, de certa maneira, nebuloso. Existem comparativamente pouquíssimos objetos de pesquisa e menos ainda pesquisadores: muitos dos acadêmicos que pesquisaram, pensaram e escreveram sobre os estágios da consciência humana pararam sua exploração no *Teal*, ou antes, ainda. Como exemplo, é justo dizer que os Conformistas-Âmbar correspondem aos mais avançados estágios nos escritos de Freud; Piaget viu em "Operatório Formal" as cognições correspondentes ao Realizador-Laranja como estágio final; e a pirâmide de Maslow termina na "Autorrealização" *Teal*, embora mais adiante ele tenha sugerido a possibilidade de um futuro estágio de autotranscedência. Foram poucos os pesquisadores que exploraram além do Evolutivo-*Teal* por uma simples razão: é preciso que o pesquisador tenha, de certa maneira, vivido cada estágio por si mesmo para discerni-los com clareza e escrever sobre eles de maneira competente.

O que sabemos sobre esses estágios superiores varia ao longo das dimensões de desenvolvimento (as "linhas" na linguagem da Teoria Integral). Existe muita informação sobre o desenvolvimento espiritual para além do *Teal* porque as tradições espirituais, especialmente no Oriente, mas também no Ocidente, exploraram essa área por centenas, ou mesmo, milhares de anos. Sabemos menos sobre outras dimensões, como as psicológicas, cognitivas e morais, por exemplo. Ken Wilber e Jenny Wade analisaram de forma crítica e resumiram o trabalho de estudiosos que escreveram sobre essas etapas posteriores. Convido os leitores interessados em aprofundar seu entendimento para além dos poucos parágrafos abaixo, a lerem seus trabalhos, referenciados na bibliografia.

Consciência transcendente[151]

As pessoas que fazem a transição para o Evolutivo-*Teal* tomam consciência de que o ego é meramente uma parte delas mesmas (algumas tradições se referem, portanto, como o "pequeno eu"). Se o ego é apenas um objeto em sua consciência, *quem* está ciente? Uma parte mais profunda de si mesmo – a alma ou o "grande eu". Essa compreensão leva as pessoas nesta fase a buscarem a integralidade, a integrar todas as partes do eu, grandes e pequenas. Às vezes, com auxílio de práticas meditativas, ou por pura sorte, eles têm uma experiência máxima além do próprio eu; eles se fundem e se tornam "um" com o absoluto, com a natureza, com Deus.

Tais experiências podem acontecer em qualquer fase. As pessoas que passam para a consciência transcendental começam a buscar ativamente essas experiências. Elas se tornam conscientes de que não só o ego é um conceito, mas também a alma, o grande eu. Em última análise, não é nada além do nada, a contração final do foco, a ilusão final da separação. O desenvolvimento pessoal nesta fase combina com uma busca espiritual – muitas vezes, através de uma prática diária disciplinada de meditação, ioga, técnicas de respiração alteradas ou outros métodos que ajudam a acessar estados alterados de consciência – para experimentar, além da separação, além do tempo e espaço, a unicidade em toda sua manifestação. Ao longo da dimensão espiritual, o caminho para a autotranscedência foi descrito em grande detalhe por várias tradições espirituais. Algumas tradições budistas, por exemplo, dividem esse estágio em 27 subestágios. Wilber, que analisava muitas dessas tradições, destaca três tipos amplos de consciência transcendente: o psíquico, o sutil e o causal, em que a consciência experimenta a união com a natureza, a divindade e o Absoluto. Com a prática, esses estados transcendidos de consciência podem ser acessados cada vez mais facilmente e se misturam com a consciência cotidiana.

Os limites do Evolutivo-*Teal*

Da perspectiva de uma etapa específica, em retrospectiva, todas as etapas anteriores de consciência parecem limitadoras. Às vezes me perguntam: "Quais são as limitações do Evolutivo-*Teal* na visão global?" A pergunta que surge como consequência é: "Em quais aspectos as Organizações *Teal* poderão, um dia, se

sentir tão limitadoras quanto são os modelos organizacionais atuais?". Creio que seja justo presumir que, para as pessoas que seguiram em frente na etapa da consciência transcendental, as práticas das Organizações *Teal*, como esboçadas na Parte 2 do livro, parecerão bastante fundamentadas apenas num nível de realidade – o nível de experiência tangível do despertar consciente. Essas pessoas podem buscar romper com estas limitações e criar práticas organizacionais que trabalhem diretamente com o mundo de energia e espírito, a fim de ajudar a manifestar uma proposta evolucionária de organização, com menos esforço e mais graça.

Consciência da unidade[152]

Existe algum ponto final em nosso desenvolvimento humano? A maioria das tradições espirituais e místicas parece pensar que há sim (o qual deve, de fato, ser o começo de algo inteiramente novo), quando nossa consciência se funde com o Absoluto em si (referido diversas vezes como Deus, Unicidade, a Base de Tudo, o Vazio, entre outros nomes). É o *nirvana* do budismo, o *samadhi* do ioga, o *satori* do zen, o *fana* do sufismo e o *reino dos c*éus do cristianismo. A Unidade de consciência é a iluminação; é ter clara percepção e pura compaixão. Experiências de pessoas em várias tradições alcançando este estágio mostram que elas transcendem a dualidade plenamente. Ao contrário daquelas que operam a partir da consciência transcendental, elas não estão mais no não manifesto *ou* manifesto, no material *ou* no espiritual, no despertar consciente ordinário *ou* nos estágios alterados, mas sim em ambos ao mesmo tempo. Elas vivem no tempo limite *e* na eternidade, elas veem a realidade atual através dos olhos do "não espaço" *e* "não tempo". As tradições esotéricas sustentam que este estado de consciência é o estado verdadeiro e potencial de todo ser humano, quando paramos de nos agarrar a apegos e aceitamos permanecer quietos, simplesmente com o que já é e com o que sempre tem sido.

---

151 O termo "transcendente" foi emprestado de Wade. Corresponde a "índigo", "violeta" e "ultravioleta" de Wilber; "autotranscedência" de Maslow; "ironista" de Tobert; "unitivo" de Cook-Greuter e outros.
152 O termo "Consciência da Unidade" é emprestado de Wade e corresponde à "luz clara" de Wilber.

APÊNDICE 3

ESTRUTURAS DAS ORGANIZAÇÕES *TEAL*

Todas as organizações anteriores ao estágio Evolutivo-*Teal* eram estruturadas na forma piramidal por uma simples razão: o relacionamento hierárquico chefe-subordinado não pode se encaixar em qualquer outra coisa senão numa pirâmide. Em organizações autogeridas, compromissos entre pares substituem relacionamentos hierárquicos e a pirâmide pode finalmente ruir e repousar com a história. Mas seria um erro achar que, pelo fato de não haver hierarquia, as organizações autogeridas são simplesmente horizontais e sem estruturas. Então, como são estruturadas tais organizações? Ao contrário do modelo único da pirâmide, organizações autogeridas podem adotar diferentes formas para se encaixar ao contexto em que operam. Das organizações pioneiras pesquisadas para este livro, podemos derivar três grandes tipos de estrutura (talvez, outras surgirão ainda). Este apêndice descreve os três tipos e discute como certos contextos podem demandar determinada estrutura em vez de outra.

1. Equipes paralelas

Esta foi a estrutura mais encontrada em minha pesquisa. A FAVI organizou seus 500 trabalhadores em 21 “minifábricas autogerenciáveis”. A RHD opera seus programas com “unidades” autogerenciáveis. Os 7 mil enfermeiros da Buurtzorg estão agrupados em centenas de equipes de dez a 12 colegas trabalhando em uma determinada vizinhança. Este modelo é muito apropriado quando o trabalho pode ser quebrado de forma que as equipes tenham um maior grau de autonomia, sem muita necessidade de coordenação entre os times. Eles podem assim trabalhar em paralelo, lado a lado. Neste modelo, é dentro da definição da equipe que os colegas determinam seus papéis e os compromissos firmados entre eles. As

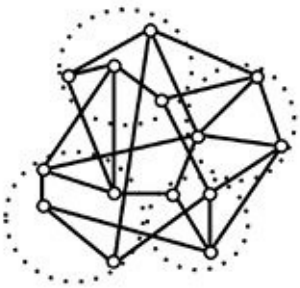
equipes também cuidam de seus planejamentos, estabelecem os investimentos necessários, elaboram um orçamento (se for preciso), monitoram seus resultados financeiros e não financeiros, determinam a necessidade de treinamentos, e assim por diante.

Numa situação ideal, cada equipe é totalmente autônoma para dar vida ao propósito da organização e desempenhar todas as tarefas do começo ao fim; sempre que quiser, cada pessoa da empresa tem a satisfação de ver o propósito inteiro ganhar vida, e não somente um pequeno pedaço dele, como geralmente acontece nas grandes organizações ou quando o trabalho se torna muito especializado. Na prática, porém, sempre haverá necessidade de pessoas ou equipes que assumam papéis de coordenação ou de apoio com um foco mais centrado:

- *Coaches de equipe*: Nas Organizações *Teal*, não há gerentes intermediários. Mas as equipes, muitas vezes, sentem a necessidade de apoio externo para ajudá-los a resolver problemas. Na Buurtzorg, eles são chamados de coaches regionais; na RHD, líderes do hub.
- *Equipes de apoio*: Para algumas tarefas, a duplicação em cada equipe não faz sentido. Na FAVI, por exemplo, a grande maioria das minifábricas está voltada para o cliente – a equipe da Audi, a da Volkswagen, a da Volvo, a do medidor de água –, mas há algumas equipes específicas que atuam apoiando outras, como a de fundição, que, no início da cadeia de valor, molda metal para todas as minifábricas voltadas para o cliente. Não seria prático para os grupos operarem a fundição por turnos, nem faz sentido duplicar o equipamento e ter uma fundição dentro de cada equipe. Já a RHD tem unidades responsáveis por temas como treinamento (sua "miniversidade"), imóveis e folha de pagamento, que dão suporte a todas as unidades em campo.

- *Funções de apoio*: O modelo de autogestão empurra o conhecimento para baixo, para as equipes, em vez de para cima, para as funções de atividades-meio. Porém, para certos conhecimentos específicos ou para fins de coordenação, criar um papel de apoio pode fazer sentido. Na FAVI, por exemplo, há um engenheiro que ajuda as equipes a trocarem entre si inovações e melhores práticas. Um dos papéis de fundadores e CEOs também pertence a esta categoria: eles oferecem apoio às equipes, assegurando o espaço para as práticas Evolutivas-*Teal*.

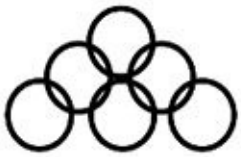
2. Rede de acordos individuais



Este é o modelo pioneiro da Morning Star na Califórnia. Aqui, como no anterior (equipes paralelas), os orçamentos de investimento e os resultados financeiros são criados e discutidos em equipes. A Morning Star as chama de "Unidades de Negócio" e cada unidade está vinculada a uma etapa particular no processamento de alimentos (por exemplo, preparação de tomate, corte, conservas ou embalagem) ou a um serviço de suporte (como geração de vapor ou TI).

Funções e compromissos, porém, não são debatidos em equipes, mas numa série de discussões individuais entre colegas que trabalham em colaboração estreita. Estes compromissos podem, então, ser formalizados num documento escrito. Na Morning Star, cada colega estabelece um documento chamado "Carta de Entendimento do Colega" (ou CLOU, sigla em inglês para *Colleague Letter of Understanding*), que registra as diferentes funções e compromissos com os quais a pessoa concordou.

3. Equipes aninhadas



A Holocracia[153] é uma abordagem de autogestão pioneira da Ternary Software, empresa com sede na Filadélfia, que agora se transformou num modelo operacional totalmente documentado. Baseia-se na estrutura de equipes aninhadas. Como no primeiro modelo, as equipes (chamadas de "círculos" na Holocracia) são totalmente autônomas para discutir e decidir sobre como os papéis serão alocados dentro do grupo, quais compromisso os membros assumem uns com os outros, e assim por diante. Mas há uma diferença importante na relação entre as equipes e a estrutura de suporte. No primeiro modelo, todas as equipes trabalham lado a lado, com uma estrutura de suporte mínima. Na Holocracia, os círculos fazem parte de uma estrutura aninhada.

Imagine uma empresa farmacêutica de 7 mil pessoas estruturada de forma holocrática. O objetivo geral da organização pode ser "ajudar indivíduos e comunidades a viver vidas saudáveis". O que funciona no caso da Buurtzorg não funciona para uma empresa farmacêutica: você não pode simplesmente dividir as 7 mil pessoas em 700 equipes de dez pessoas trabalhando em paralelo e fazendo a mesma coisa. Uma equipe de dez pessoas não pode partir para desenvolver uma série de drogas, obter aprovação da FDA e vendê-las em todo o mundo. Para uma empresa farmacêutica, você precisa de especialização em escala maior. Uma estrutura holocrática e aninhada permite tal especialização. Como isso funcionaria? O objetivo geral da empresa ("ajudar indivíduos e comunidades a viver vidas saudáveis") seria perseguido pelo círculo no topo, enquanto vários subcírculos perseguiriam uma parte específica do propósito geral. Um dos subcírculos poderia ser responsável pela pesquisa e desenvolvimento e seu propósito específico seria "descobrir novas medicações que ajudem indivíduos e comunidades a viver vidas saudáveis". Este subcírculo poderia, por sua vez, dividir seu propósito em partes mais gerenciáveis e criar seus próprios subcírculos. Por exemplo, um destes poderia investigar o propósito específico de "desenvolver medicamentos inovadores para a epilepsia". Se ainda permanecesse muito complexo para ser gerenciado por uma equipe de tamanho razoável, este propósito poderia ser quebrado novamente.

Se isto está lhe parecendo como uma pirâmide tradicional, você está ao mesmo tempo certo e errado. Na verdade, há um empilhamento de níveis que gradualmente alcançam questões cada vez maiores, então o que existe é uma hierarquia de propósito, complexidade e alcance. O círculo de pesquisa no "fundo" detecta o que é necessário para desenvolver uma droga para a epilepsia, por exemplo, um propósito mais estreito do que o do círculo superior, que detecta o que é necessário para tornar os indivíduos e as comunidades mais saudáveis. Portanto, não é uma hierarquia de pessoas ou poder. No sistema holocrático de práticas, a equipe de pesquisa da epilepsia teria plena autoridade para tomar qualquer decisão dentro do escopo de seu propósito específico. As decisões não são enviadas para cima e não podem ser revogadas por membros de círculos mais abrangentes. Uma determinada pessoa pode apresentar papéis de preenchimento em mais de um círculo por toda a organização; não há relação um para um entre as pessoas e seu "lugar na estrutura".

O círculo e o subcírculo são unidos por um link duplo, não por um relacionamento chefe-subordinado. O subcírculo elege um representante para o círculo mais abrangente, que estará presente em todas as reuniões desse círculo; e o círculo abrangente, por sua vez, envia um representante próprio para fazer parte das discussões no subcírculo. Existem processos de reunião refinados que asseguram que as preocupações de todos sejam ouvidas e agendadas e que nenhuma voz supere as demais. O resultado é uma estrutura que permite que os fins complexos sejam divididos em partes menores numa hierarquia de propósito, complexidade e alcance, sem uma hierarquia de pessoas ou poder.

Qual estrutura é mais apropriada?

Das três estruturas, incluindo possíveis variações ou híbridas, qual será especificamente a mais apropriada para a sua organização? Na maioria dos casos, a resposta é imediata: o tamanho e o tipo da atividade em que a organização se envolve demandarão naturalmente por um tipo de estrutura, assim como o entorno do terreno determina a forma de um lago.

Pequenas organizações

A primeira questão é quanto ao tamanho. Se sua organização é relativamente pequena, digamos que com menos de uma dúzia de funcionários, então os três

tipos de estrutura se resumem essencialmente à mesma coisa: uma organização deste tamanho funciona como uma equipe autônoma (com uma pequena distinção: no segundo modelo de estrutura, papéis e compromissos não são discutidos em equipe, mas numa série de reuniões individuais; porém, dado o tamanho pequeno, provavelmente faça mais sentido neste caso ter essas reuniões junto ao grupo todo). Essa estrutura pode funcionar para qualquer tipo de empresa em quaisquer segmentos, da construção industrial a cafeterias, empresas de design, museus locais, creches, clínicas privadas de saúde, empresas de consultoria, abrigos para pessoas sem-teto, startups ou vários outros. Dependendo da natureza do trabalho ou do quão fluído ou estável ele é, pode haver reorganização mais ou menos frequente de papéis, bem como mudanças de direcionamento. Isto determinará com que periodicidade as reuniões de equipe serão necessárias, ou não, para discutir funções, compromissos e propósito.

Quando as organizações crescem, digamos para mais de 20 funcionários, dirigi-las como uma única equipe torna-se impraticável. Para grandes organizações, o tamanho do que é denominado no jargão empresarial de "cadeia de valor" é um fator determinante para a estrutura mais apropriada. A enfermagem a domicílio tem uma cadeia de valor curta. Uma única enfermeira pode realizar todas as suas tarefas – conhecer o cliente, ler a receita, realizar a intervenção médica, e assim por diante – e cumpri-las em uma hora ou menos. Uma empresa farmacêutica tem uma cadeia de valor longa, que muitas vezes envolve milhares de pessoas e pode levar vários anos: há o lento processo de pesquisa do medicamento (simulações em computador, testes de laboratórios, testes clínicos); as moléculas devem receber aprovação regulatória; estratégias de preço devem ser estabelecidas; lançamentos do produto precisam ser preparados em todos os países; e a equipe de vendas global tem de ser treinada para informar os médicos.

Cadeias de valor curtas

Se a cadeia de valor é relativamente curta, então o primeiro modelo – equipes autônomas paralelas apoiadas por funções centrais mínimas – é um candidato natural. Equipes paralelas podem trabalhar lado a lado realizando tarefas similares: por exemplo, as minifábricas produzindo garfos de caixas de transmissão para diferentes clientes da indústria automotiva na FAVI ou as unidades gerenciando abrigos e programas de acolhimento na RHD. A beleza da

cadeia de valor curta é que o propósito geral não precisa ser dividido em subobjetivos (exceto por algumas equipes de suporte). Quase todos fazem parte de uma equipe que sente todo o propósito e o ajuda a se manifestar. Todos enxergam como seus trabalhos fazem os clientes felizes.

A sorte é que a maioria das indústrias tem uma cadeia de valor relativamente curta. Vejamos alguns exemplos:

- *Varejo*: Lojas podem ser facilmente operadas por equipes autogeridas. No caso de lojas pequenas, o estabelecimento inteiro consegue funcionar como uma equipe única autogovernada. Varejistas com lojas maiores, como os supermercados, podem dividir uma unidade em várias equipes, modelo seguido pelo Whole Foods Market. As equipes na loja são assistidas por alguma regional ou unidade central com times de suporte – logística, compras, marketing, entre outros.
- *Setor de serviços*: Quase todas as empresas operando no setor de prestação de serviços – manutenção, fornecimento, limpeza e segurança, por exemplo – podem ser facilmente operadas com equipes autogovernadas divididas por áreas geográficas. Serviços profissionais como advocacia, tecnologia da informação, consultoria de administração e agências de publicidade são geralmente divididas em regionais, setoriais ou por tópicos, o que naturalmente direciona a formação das equipes autogeridas.
- *Fabricação e montagem*: Muitas operações de fabricação, como fornecedores automotivos, fabricantes de brinquedos e fabricantes de roupas, têm cadeias de valor relativamente baixas e podem usar o modelo de equipes paralelas da FAVI.
- *Agricultura*: As fazendas maiores podem trabalhar com equipes paralelas, divididas em áreas geográficas, tipo de cultivo ou tipo de gado.
- *Escolas*: As grandes escolas podem ser divididas em unidades menores autogovernadas, preferencialmente com salas de aula e de professores próprias, para criar um senso de comunidade dentro das miniescolas, como é o caso da ESBZ.

- *Hospitais*: Os hospitais podem se estruturar em equipes autônomas. A maioria das unidades hospitalares pode formar equipes naturais de enfermeiros e médicos (como equipe ortopédica, equipe de cardiologia, equipe de emergência), com alguns serviços de apoio (laboratórios, manutenção e assim por diante).
- *Fundações e organizações sem fins lucrativos:* Grandes organizações sem fins lucrativos, como a RHD, também tendem a ter agrupamentos naturais, muitas vezes por geografia, atividade ou tipo de cliente.
- *Serviços públicos:* Assim como as organizações sem fins lucrativos, quase todos os serviços públicos podem ser facilmente divididos em equipes com base em geografia, atividade ou tipo de cliente.

Cadeias de valor longas

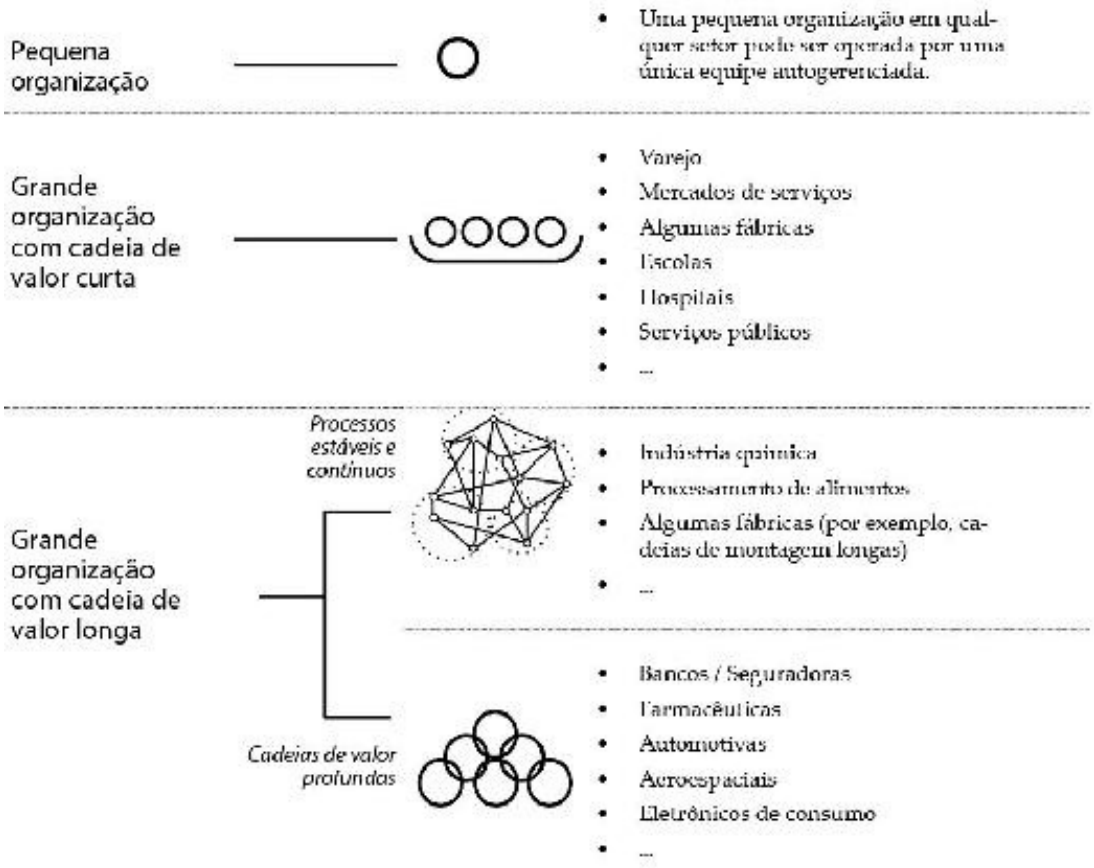
Quando as cadeias de valor são longas, o modelo de equipes paralelas não é prático. Não dá para dividir um banco ou um grupo farmacêutico em minibancos ou minifarmácias. (É possível, entretanto, que certos passos da cadeia de valor, como a força de vendas farmacêuticas ou as ramificações do banco, possam ser operados com equipes paralelas autogeridas.) Neste caso, estruturas baseadas em contrato individual ou equipes aninhadas fazem mais sentido.

O modelo de contratação individual da Morning Star é um formato natural para processos contínuos e relativamente estáveis, tais como aqueles encontrados na indústria química, no processamento de alimentos ou nas longas linhas de montagem. Cada etapa principal do processo frequentemente envolve apenas poucas pessoas, o que torna desnecessária uma estrutura nuclear. Por meio de contratos individuais, os colegas de trabalho podem firmar acordos claros com as demais partes do processo.

Algumas indústrias possuem não apenas cadeias de valor longas, mas também profundas, com certas etapas envolvendo tanto um elevado número de pessoas quanto de tarefas complexas (por exemplo, a pesquisa nas companhias farmacêuticas ou o marketing num banco voltado ao varejo). As empresas de venda de eletrônicos, os grandes grupos de mídia, bancos, seguradoras, fabricantes de automóveis, agências aeroespaciais e companhias aéreas também possuem *longas e profundas cadeias de valor*. Para estes tipos de empresa, a estrutura holocrática de equipes aninhadas pode ser especialmente apropriada,

permitindo alcançar o propósito de reduzir as equipes a partes sucessivamente menos complexas e mais gerenciáveis.

O tipo de contexto que mais naturalmente se presta a cada um dos três modelos de estrutura está resumido no quadro abaixo. Ao tentar descobrir a estrutura de autogestão mais adequada para sua organização, a chave é procurar entender como os funcionários, sem gerentes, se agrupariam mais naturalmente para coordenar seus esforços. As questões levantadas nesta tabela – o tamanho da empresa, o comprimento e a profundidade da cadeia de valor – podem ajudá-lo em seu pensamento, mas outros fatores específicos da sua organização também desempenham um papel importante. Gaste algum tempo com colegas de diferentes partes da empresa para refletir sobre a questão da estrutura mais apropriada. Deixe esfriar. A resposta emergirá no tempo. E não é preciso começar com uma solução perfeita. Você pode avançar com uma estrutura que pareça correta e confiar no poder auto-organizador da empresa para evoluir para a estrutura que melhor se ajuste às suas necessidades, bem como para continuar evoluindo à medida que o ambiente mude.



153 Para ser preciso, em termos da Holocracia, círculos e equipes se referem a duas realidades diferentes. A Holocracia é cuidadosa em sempre distinguir entre as pessoas e as funções que as pessoas exercem. Na Holocracia, uma “equipe” refere-se a um grupo de pessoas, enquanto um “círculo”, a um grupo de funções.

APÊNDICE 4

PANORAMA DAS ESTRUTURAS, PRÁTICAS E PROCESSOS DAS ORGANIZAÇÕES *TEAL*

As tabelas abaixo contrastam as estruturas, práticas e processos das Organizações *Teal* com as das Organizações Laranjas (o padrão principal de referência no pensamento de gerenciamento atual).

ESTRUTURA	Práticas Laranja	Práticas *Teal*
1. Estrutura da Organização	• Pirâmide hierárquica.	• Equipes auto organizadas. • Quando necessário, coaches atendem várias equipes (sem responsabilidade por Lucros e Perdas, sem autoridade de gestão).
2. Coordenação	• Coordenação por meio de reuniões fixas em cada nível (da equipe executiva para baixo), muitas vezes levando a sobrecarga de reuniões.	• Não há reuniões da equipe executiva. • Coordenação e reuniões principalmente *ad hoc*, quando necessárias.
3. Projetos	• Equipamento pesado (gestores de programa e de projeto, gráficos de Gantt, planos, orçamentos etc.) para tentar controlar a complexidade e priorizar recursos.	• Gerenciamento de projetos radicalmente simplificado. • Sem gestores de projetos, projetos com autoalocação de pessoas. • Planos e orçamentos mínimos (ou nenhum), priorização orgânica.
4. Atividades-meio / funções de apoio	• Infinidade de funções centrais para RH, TI, compras, finanças, controle, qualidade, segurança, gestão de riscos etc.	• A maioria das funções é desempenhada pelas próprias equipes ou por forças-tarefas voluntárias. • Os poucos funcionários restantes tem papel apenas consultivo.

RECURSOS HUMANOS

1. Recrutamento	• Entrevistas feitas pelo pessoal de RH treinado, o foco está na aderência com a descrição do cargo.	➡	• Entrevistas por futuros colegas, foco está na aderência com a organização e com o propósito.
2. Integração	• Processo de integração principalmente administrativo.	➡	• Formação significativa em habilidades de relacionamento e na cultura da empresa. • Programas de rotação para se aprofundar na organização.
3. Treinamento	• Trilhas de formação concebidas pelo RH. • Treinamento principalmente de proficiências e gestão.	➡	• Liberdade pessoal e responsabilidade pela formação. • Importância crítica das formações comuns às quais todos comparecem.
4. Títulos e descrições de cargo	• Todos os cargos têm um título e uma descrição.	➡	• Não há títulos de cargo. • Funções fluidas e específicas, em vez de descrições de cargo fixas.
5. Propósito individual	• Não é papel da organização ajudar os funcionários a identificar sua vocação pessoal.	➡	• Recrutamento, treinamento e avaliações são usados para explorar a junção da vocação individual com o propósito organizacional.
6. Flexibilidade e comprometimento de tempo	-	➡	• Discussão honesta sobre o compromisso de tempo individual para trabalhar vs. outros compromissos significativos na vida. • Alto grau de flexibilidade no horário de trabalho, desde que os compromissos sejam respeitados.
7. Gestão de desempenho	• Foco em desempenho individual. • Avaliações estabelecidas pelo superior hierárquico. • Discussão na avaliação visa foto objetiva do desempenho passado.	➡	• Foco no desempenho da equipe. • Processos baseados em pares para avaliações individuais. • Discussão da avaliação transformada em pesquisa pessoal sobre a jornada de aprendizagem e a vocação de cada um.

RECURSOS HUMANOS (continuação)

8. Remuneração	• Decisão tomada pelo superior hierárquico. • Incentivos individuais. • Princípios meritocráticos podem levar a grandes diferenças salariais.	➡	• Salários autodefinidos com calibração de pares para o salário base. • Nenhum bônus, participação nos lucros igual para todos. • Menores diferenças salariais.
9. Nomeações e promoções	• Disputa intensa por promoções escassas leva à politicagem e comportamentos disfuncionais. • Feudos: cada gerente é o rei do seu castelo.	➡	• Nenhuma promoção, mas rearranjo fluido de papéis com base em acordo entre pares. • Responsabilidade para manifestar-se livremente sobre os problemas fora de seu escopo de autoridade.
10. Demissão	• Chefe tem autoridade (com a aprovação do RH) para demitir um subordinado. • Demissão é principalmente um processo jurídico e financeiro.	➡	• Demissão é o último passo no mecanismo de resolução de conflitos mediado. • Na prática, muito rara. • Apoio cuidadoso para transformar demissão em oportunidade de aprendizagem.

VIDA COTIDIANA

1. Espaços de escritórios	• Edifícios profissionais padronizados, sem alma. • Abundantes marcadores de status.	➡	• Espaços acolhedores autodecorados, abertos a crianças, animais, natureza. • Não há marcadores de status.
2. Reuniões	• Muitas reuniões, mas poucas práticas de reunião.	➡	• Práticas de reunião específicas para manter o ego sob controle e garantir que a voz de todos seja ouvida.
3. Tomada de decisões	• No alto da pirâmide. • Qualquer decisão pode ser invalidada pelo superior hierárquico.	➡	• Totalmente descentralizada e baseada em processo de aconselhamento (ou em mecanismos de tomada de decisões holocráticos).

VIDA COTIDIANA (continuação)

4. Conflitos	• O conflito muitas vezes é encoberto, não há práticas de resolução de conflitos.	➡	• Tempo regulamentar dedicado a trazer à luz e abordar conflitos. • Processo de resolução de conflitos multipasso. • Todos treinados em gerenciamento de conflitos. • A cultura restringe o conflito às partes envolvidas e mediadores; estranhos não são arrastados para dentro.
5. Fluxo de informação	• Informação é poder e é liberada com base na necessidade de repassar apenas o que é fundamental no momento. • O segredo para o mundo exterior é a conduta padrão.	➡	• Todas as informações disponíveis em tempo real a todos, inclusive sobre as finanças da empresa e remuneração. • Total transparência convida pessoas de fora a fazerem sugestões para melhor realizar o propósito.
6. Valores	• Valores são, muitas vezes, apenas uma placa na parede.	➡	• Valores claros traduzidos em regras explícitas de comportamentos (in)aceitáveis para se promover um ambiente seguro. • Práticas para cultivar discussões sobre valores e regras básicas.
7. Espaços reflexivos	-	➡	• Sala silenciosa. • Práticas de meditação e silêncio em grupo. • Práticas de grandes grupos de reflexão. • Supervisão da equipe e aconselhamento de pares.
8. Gestão do estado de espírito	-	➡	• Compreensão consciente de qual estado de espírito serve ao propósito da organização.
9. Construção de comunidade	-	➡	• Práticas de *storytelling* para apoiar a autorrevelação e construir comunidade.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PRINCIPAIS

1. Propósito	• Sem práticas para escutar o propósito; autopreservação contra a concorrência é o principal direcionador para tomada de decisões.	→	• Organização vista como uma entidade viva com seu próprio propósito evolutivo. • O conceito de competição é irrelevante; "concorrentes" são abraçados para perseguir um propósito. • Práticas para escutar o propósito da organização: - todo mundo é um sensor; - grandes processos de grupo; - meditações, visualizações guiadas etc.; - respondendo a sugestões externas.
2. Estratégia	• Curso estratégico traçado pela alta liderança.	→	• Estratégia emerge organicamente a partir da inteligência coletiva dos funcionários autogeridos.
3. Inovação e desenvolvimento de produtos	• De fora para dentro: pesquisas com clientes e segmentação delinem as ofertas. • As necessidades do cliente são criadas, se preciso.	→	• De dentro para fora: a oferta é definida pelo propósito. • Guiada pela intuição e beleza.
4. Gestão de fornecedores	• Fornecedores escolhidos com base no preço e na qualidade.	→	• Fornecedores também são escolhidos pela aderência ao propósito.
5. Compras e investimentos	• Limites de autorização ligados ao nível de hierarquia. • Orçamentos de investimento dirigidos pela alta gestão.	→	• Qualquer pessoa pode gastar qualquer quantia, desde que o processo de aconselhamento seja respeitado. • Orçamento de investimento da equipe é desafiado pelos pares.
6. Vendas e marketing	• Marcas posicionadas para atender à segmentação dos consumidores (de fora para dentro). • Força de vendas impulsionada por metas e incentivos.	→	• Marketing como uma proposição simples: esta é a nossa oferta para o mundo (de dentro para fora). • Não há metas de vendas.

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS PRINCIPAIS (continuação)

7. Planejamento, orçamento e controle	• Baseado em "prever e controlar". • Ciclos dolorosos de planejamento de médio prazo, orçamentos anuais e mensais. • Ater-se ao plano é a regra, desvios devem ser explicados e lacunas fechadas. • Objetivos ambiciosos para motivar os funcionários.	• Baseado em "perceber e responder". • Orçamentos ausentes ou radicalmente simplificados, nenhum seguimento de variação. • Soluções viáveis e iterações rápidas, em vez da procurar por respostas "perfeitas". • Detecção constante do que é necessário. • Ausência de metas.
8. Iniciativas ambientais e sociais	• Dinheiro como critério extrínseco: dar início só se não custar muito. • Apenas o topo pode começar iniciativas com consequências financeiras.	• Integridade como critério intrínseco: qual é a coisa certa a se fazer? • Tomada de iniciativa distribuída, todo mundo sente quando é a coisa certa a se fazer.
9. Gestão de mudanças	• Arsenal completo de ferramentas de gerenciamento de mudanças para fazer a organização mudar de A para B.	• "Mudança" já não é um tema relevante porque as organizações se adaptam constantemente a partir de dentro.
10. Gestão de crise	• Pequeno grupo de assessores se reúne confidencialmente para apoiar o CEO na tomada de decisões de cima para baixo. • Comunicação somente quando é tomada a decisão.	• Todos são envolvidos para deixar a melhor resposta emergir da inteligência coletiva. • Se o processo de aconselhamento precisa ser suspenso, é definido o âmbito e o tempo de suspensão.

LEITURAS SELECIONADAS

As próximas páginas listam uma seleção de textos para o leitor que quiser se aprofundar em alguns temas discutidos neste livro.

Exemplos de casos de Organizações Teal

Alguns dos fundadores das organizações pioneiras que inspiraram este livro escreveram, em primeira mão, relatos altamente legíveis sobre suas jornadas e sobre as práticas organizacionais que experimentaram.

Dennis Bakke. *Empresa Estimulante, Equipe Atuante*. São Paulo: Editora Gente, 2006. (Sobre a AES)

Yvon Chouinard. *Lições de um Empresário Rebelde*. WMF Martins Fontes: São Paulo, ٢٠١٥. (Sobre a Patagonia)

De Blok, Jos, e Aart Pool. *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers, 2010. (Sobre a Buurtzorg)

Fishman, Robert, e Barbara Fishman. *The Common Good Corporation: The Experiment Has Worked!* Philadelphia: The Journey to Oz Press, 2006. (Sobre a RHD)

Rasfeld, Margret, e Peter Spiegel. *EduAction: Wir machen Schule*. Hamburg: Murmann Verlag, 2012. (Sobre a ESBZ)

Wintzen, Eckart, e Robert Jan Pabon. *Eckart's Notes*. Rotterdam: Wintzen, 2007. (Sobre a BSO/Origin)

Zobrist, Jean-François. *La belle histoire de FAVI: L'entreprise qui croit que l'Homme est bon. Tomo 1, Nos Belles Histoires*. Paris: Humanisme et Organisations, 2008. (Sobre a FAVI)

Exemplos de casos de Organizações Verdes

Abaixo está uma seleção de estudos de caso sobre organizações operando predominantemente com princípios, estruturas, práticas e culturas inspiradas pelo estágio Pluralista-Verde. A maioria das organizações hoje está operando nos modelos Conformista-Âmbar ou Realizador-Laranja. Líderes que sentem que a atual situação do modelo Evolutivo-*Teal* seria um passo muito grande, mas que o

Pluralista-Verde seria viável, talvez encontrem inspiração nesses exemplos de casos notáveis de Organizações Verdes.

Blanchard, Ken, e Colleen Barrett. *Lead with LUV: A Different Way to Create Real Success*. Upper Saddle River: FT Press, 2011. (Sobre a Southwest Airlines)

Cohen, Ben, Jerry Greenfield, e Meredith Maran. *Ben & Jerry's Double-Dip: Lead with Your Values and Make Money, Too*. New York: Simon & Schuster, 1997. (Sobre a Ben & Jerry's)

Conley, Chip. *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007. (Sobre a Joie-de-Vivre Hotels)

Johnson, Judy, Les Dakens, Peter Edwards, e Ned Morse. *SwitchPoints: Culture Change on the Fast Track for Business Success*. Hoboken: Wiley, 2008. (Sobre a mudança de cultura na Canadian National Railway)

Nayar, Vineet. *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. Boston: Harvard Business Press, 2010. (Sobre a HCLT)

Parker, James F.. *Do the Right Thing: How Dedicated Employees Create Loyal Customers and Large Profits*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2008. (Sobre a Southwest Airlines)

Pfeffer, Jeffrey. Kent Thiry and DaVita: *Leadership Challenges in Building and Growing a Great Company*. Case study. Stanford: Stanford University, 2006. (Sobre a DaVita)

Spiegelman, Paul. *Smile Guide: Employee Perspectives on Culture, Loyalty, and Profit*. Dallas: Brown Books Publishing Group, 2012. (Sobre a BerylHealth)

Stewart, Henry. *The Happy Manifesto: Make Your Organization a Great Workplace*. London: KoganPage, 2012. (Este documento pode ser baixado diretamente no site www.happy.co.uk.

Teoria organizacional, gerenciamento, liderança e vida interior

Aqui está uma seleção de livros inspiradores sobre teoria organizacional, gerenciamento e liderança. Esta lista é uma seleção descaradamente parcial e pessoal da imensa quantidade de literatura disponível neste campo. Um favorito

em particular é *Um Caminho Mais Simples* de Wheatley e Kellner-Roger, que contempla poeticamente sobre o que as organizações poderiam vir a ser se buscássemos inspiração na vida e na natureza, em vez de pensar nelas como máquinas. Os escritos de Parker Palmer oferecem explorações profundas e pessoais sobre a vida, como se vê na perspectiva Evolutiva-*Teal*. Estes livros se encaixam perfeitamente na categoria "*Teal*". Outros livros nesta lista falam principalmente a partir de uma perspectiva Pluralista-Verde ou Realizadora-Laranja, mas são interessantes para ler porque moldaram profundamente o discurso sobre gerenciamento.

Arbinger Institute. *Leadership and Self-Deception: Getting out of the Box*. 2ª ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010.

Barrett, Richard. *Liberando a alma da empresa. Como transformar a organização numa entidade viva*. São Paulo. Cultrix, 2000.

Benefiel, Margaret. *Soul at Work: Spiritual Leadership in Organizations*. New York: Seabury, 2005.

Block, Peter. *Stewardship: Regência Gerência. Democracia nas organizações: o caminho para a competência*. São Paulo: Record, 1995.

Carney, Brian M., e Isaac Getz. Freedom, *Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*. New York: Crown Business, 2009.

Collins, James C. *Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não*. São Paulo: HSM Editora, 2013.

Drucker, Peter F. *O essencial de Drucker. Uma seleção das melhores teorias do pai da gestão*. Portugal: Actual Editora, 2016.

Hamel, Gary. *O futuro da administração*. São Paulo: Edições Elsevier, 2007.

Hamel, Gary. *O que Importa Agora: como construir empresas* à *prova de fracassos*. São Paulo: Edições Elsevier, 2012.

Hock, Dee. *One from Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005.

Lebow, Rob, e Randy Spitzer. *Accountability: Freedom and Responsibility without Control*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002.

Logan, David, John King, e Halee Fischer-Wright. *Tribal Leadership: Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization*. New York: Collins, 2008.

Mackey, John, e Rajendra Sisodia. *Capitalismo Consciente. Como libertar o espírito heroico dos negócios*. São Paulo: HSM Editora, 2013.

Kofman, Fred. *Conscious Business: How to Build Value Through Values*. Boulder: Sounds True, 2006.

Morgan, Gareth. *Imagens da Organização*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

O'Reilly, Charles A., e Jeffrey Pfeffer. *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Palmer, Parker J. *A Hidden Wholeness: The Journey Toward an Undivided Life*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

Palmer, Parker J. *Let Your Life Speak: Listening for the Voice of Vocation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Pflüger, Gernot. *Erfolg ohne Chef: Wie Arbeit aussieht, die sich Mitarbeiter wünschen*. Berlin: Econ, 2009.

Semler, Ricardo. *Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. New York: Warner Books, 1993.

Senge, Peter M. *A Quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. São Paulo: Editora Best Seller, 2013.

Sisodia, Rajendra, David B. Wolfe, e Jagdish N. Sheth. *Os Segredos das Empresas Mais Queridas*. São Paulo: Bookman, 2008.

Taylor, William C., and Polly G. LaBarre. *Inovadores em ação: as estratégias das empresas que estão redefinindo seus mercados e criando vínculos originais com seus clientes*. São Paulo: Sextante Editora, 2008.

Torbert, William R. *Action Inquiry: the secret of timely and transforming leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.

Wheatley, Margaret J. & Myron Kellner-Rogers. *Um Caminho Mais Simples*. São Paulo: Cultrix, 1998.

Wolfe, Norman. *The Living Organization: Transforming Business to Create Extraordinary Results*. Quantum Leaders Publishing, 2011.

Sobre os estágios do desenvolvimento humano

Esta é apenas uma pequena seleção do grande volume de material escrito sobre as fases do desenvolvimento humano. Para leitores ainda principiantes no conceito, recomendo *Uma Teoria de Tudo*, de Ken Wilber (Editora Cultrix), além

de *Changes of Mind*, de Jenny Wade (sem tradução para o português), ambos capazes de prover boas introduções e uma sólida visão geral sobre o tema.

Beck, Don Edward, e Christopher C. Cowan. *Dinâmica da Espiral: dominar valores, liderança e mudança*. São Paulo: Instituto Piaget, 2001.

Cook-Greuter, Susanne R. *Ego Development: Nine Levels of Increasing Embrace*. S. Cook-Greuter: 1985.

Feuerstein, Georg. *Structures of Consciousness: The Genius of Jean Gebser: An Introduction and Critique*. Integral Publishing, 1987.

Fowler, James W. *Os estágios da fé*. São Leopoldo, RS: Editora Sinodal, 1992.

Gilligan, Carol. *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge: Harvard University Press, 1993.

Graves, Clare W. *The Never Ending Quest*. Santa Barbara: ECLET, 2005.

Kegan, Robert. *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

Kohlberg, Lawrence. *The Philosophy of Moral Development: moral stages and the idea of justice*. San Francisco: Harper & Row, 1981.

Loevinger, Jane. *Ego Development: conceptions and theories*. San Francisco: Jossey-Bass, 1976.

Piaget, Jean, e Bärbel Inhelder. *A Psicologia da Criança*. Rio de Janeiro: Difel/Bertrand Brasil, 2003.

Wade, Jenny. *Changes of Mind: a holonomic theory of the evolution of consciousness*. Albany: State University of New York Press, 1996.

Wilber, Ken. *Uma Teoria de Tudo*. São Paulo: Cultrix Editora, 2003.

Wilber, Ken. *Psicologia Integral: consciência, espírito, psicologia, terapia*. São Paulo: Cultrix Editora, 2007.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram para a criação desse livro. Obviamente, devo um agradecimento especial aos fundadores e funcionários das empresas inovadoras aqui mencionadas. O que eles alcançaram continua a me encher de admiração. Para muitos, o que os impulsionou a explorar novos métodos de gestão (pelo menos inicialmente) não foi provar algo, mas agir a partir de um impulso muito pessoal de fazer as coisas de um jeito que estivesse de acordo com seus valores e crenças. E, ainda assim, suas inovações têm importância universal. Elas apontam para um futuro melhor no trabalho e, se essas inovações se espalhassem em grande escala, poderiam nos ajudar a chegar ao próximo estágio de consciência de forma mais rápida e indolor.

Muitos dos fundadores e funcionários das organizações mencionadas nas Partes 2 e 3 (e de algumas outras que pesquisei, mas, em última análise, não incluí no livro) tiraram o seu tempo de trabalho ou de família para me ajudar a entender detalhadamente os princípios, estruturas, práticas, processos e culturas de seus ambientes de trabalho. Sem o tempo que eles generosamente ofereceram, eu não poderia ter escrito esse livro.

Também sou grato aos amigos e profissionais interessados neste tópico, que se voluntariaram para ler os rascunhos dos manuscritos ao longo do processo. Eric Meade me ajudou a melhorar os capítulos sobre teoria do desenvolvimento na Parte 1, com esclarecimentos importantes e questões desafiadoras. Diederick Janse me ajudou a desvendar os avanços das Organizações Verdes e forneceu comentários perspicazes em muitas outras partes do livro. Bernadette Babault, Claudia Braun, David Puttick, Diego Cuadra, Joëlle Méric, Koen De Witte,Mollie Treverton, Nadine Thevenet, Natalyia Higbie, Norman Wolfe e Terry Chadsey me deram um feedback maravilhoso ao dividirem comigo (às vezes quase que parágrafo por parágrafo) suas reações ao que estavam lendo. Passar pelos comentários, deleites, questões e dúvidas deles foi como receber a chave secreta para a cabeça dos meus leitores (o sonho de todo escritor!). Isso me ajudou a entender o que estava dando certo, evitar numerosos desentendimentos e esclarecer muitos grandes e pequenos pontos para fazer deste um livro melhor. Outros amigos leram versões iniciais dos manuscritos e me deram suas impressões gerais. Pesquisar e escrever um livro é um processo longo e o

feedback geralmente entusiasmado deles me encorajou muito e ajudou a manter a minha motivação ao longo do processo.

Duas pessoas passaram mais tempo com os manuscritos do que quaisquer outras. Jessica Epstein e Elizabeth Goolsby editaram e revisaram paciente e meticulosamente cada página dessa publicação. Sou grato às inúmeras sutis melhorias que o trabalho árduo e a cuidadosa atenção delas trouxeram ao livro. Senti-me seguro nas mãos delas, sabendo que revisaram criteriosamente cada detalhe do texto.

Também gostaria de agradecer a Lars Van Tuin, que me indicou a Buurtzorg; Mark Hollern, que sugeriu que eu pesquisasse a RHD e Christophe Mikolajczak, que chamou minha atenção para a Morning Star. Margaret Benefiel, Michael Bischoff, Judi Neal e Chuck Palus também dedicaram tempo a fim de me ajudarem a tentar identificar as organizações candidatas para a pesquisa desse livro.

Sobretudo, o meu obrigado a Hélène, Raphaël e Noémie. Eu tive a sorte de Raphaël e Noémie não terem prestado atenção ao meu interesse em seguir com este projeto. Os convites frequentes para eu me juntar a eles em seu mundo de diversão me mantiveram com os pés no chão na vida para além do livro.Hélène me apoiou infalivelmente com seu amor, encorajamento e interesse. Estar com e em torno dela torna tudo muito mais divertido, até mesmo escrever um livro. Durante a pesquisa, presenciei comunidades de ambientes de trabalho que fazem as pessoas se sentirem seguras para expressarem todo o seu potencial e expandirem sua total individualidade. O fato de que posso experimentar essa comunidade dentro da minha casa, todos os dias, é um presente que me enche de gratidão, para além das palavras.

AGRADECIMENTOS DA EDIÇÃO BRASILEIRA

Nosso mais profundo agradecimento aos tradutores e revisores que partilharam seu tempo e conhecimento conosco, sem os quais a tradução deste livro para o português não teria sido possível.

Agradecemos também a algumas pessoas e organizações em especial, que praticam e colaboram para o movimento de reinvenção das organizações no Brasil. A sua participação foi essencial na execução desta iniciativa.Em ordem alfabética:

Alexandre Pellaes
Carl Amorim
Editora Voo
Fernanda Biolchini
Fernando Murray Loureiro
Henrique Yoshiyuki Katahira
Henry Goldsmid
Isabella Bertelli Cabral dos Santos
Joana Mello
Oswaldo Oliveira
Priscila Freitas
Taivan Muller
Thianne Martins Abhaya
Thomas Eckschmidt
Aprendix
ColaborAmerica
Cuidadoria
Exboss
Integralis Consulting Group
Reinventando.org
Target Teal
Tribo

Vagas.com
VTEX
Workganic
Tremn

Esta iniciativa foi viabilizada por obra do comprometimento e do engajamento de uma rede incrível de benfeitores que, juntos, conseguiram reunir os recursos necessários para a publicação desta primeira edição do livro em português. Nós todos já fazemos parte desta transição.

Adm Nilva Cesf

Adriana Belanizia Romancini do Amaral

Adriana Sant'Anna

Adriana Sant'Anna

Adrienne Reyes

Alexandra Reschke

Alexandre di Miceli da Silveira

Alexandre Félix de Carvalho Victória

Alexandre Paggi

Alexandre Randi

Alexandre Rocha

Alexandre Tanaka

Alice Freitas

Aline Araujo Santos

Aline Cristine Sarto

Alonso Garrote de Barros

Alonso Neto

Althernativas – Instrumentos de Treinamento

Aluisio Pires Vidal de Vasconcelos Xavier

Amanda Nery de Oliveira

Ameeta Om

Amon Costa Cerqueira Pinto

Ana Beatriz B. Brasil

Ana Borba

Ana Christina Almeida Kajiya

Ana Claudia da Cunha

Ana Cristina Koda

Ana Domingues

Ana Helena Tabarra Patrício Brandão

Ana Paula Abreu

Ana Paula Biason

Ana Paula Gomes Mocny

Ana Sofia Nunez

Ana Victória Soraggi Lafetá

André Carrara

André Fernandes da Costa

André Fornari

Andre Kupfer

André Luiz Novelino

André Pascoal

Andréa Fortes

Andrea Pauli

Andris Álvares Wasser Pintor

Angelina Yamada

Anita Prado Ferraro

Antônio Eustáquio Rocha

Antônio Luiz

Antônio Rodrigues

Antônio Vilmar Soares Barbosa

Ari Raynsford

Ariadne Aranha Arnosti

Arthur C. Asnis

Arthur Della Giustina

Augusta Guta Orofino

Augusto José de Jesus Branco

Bárbara da Costa Pinto Oliveira

Bártus Cobalchini

Beatriz Romcy Bezerra de Menezes

Bel Lobato

Bernardo Ribeiro

Bianca Tarantino Pimentel

Brasil Transformação Organizacional Ltda. – ME

Bruna Lyra Paccioni

Bruna Teixeira

Bruno dos Santos Augusto

Bruno Henrique de Faria Freire

Bruno Martins Solferini

Bruno Matinata

Camila Andrade

Camila Pires

Camila Weinrich Ono

Camile de Araújo Just

Camilo Cavalcanti

Canela Borges

Cann

Carine Morrot

Carlos Alberto Kalinovski Hoffmann

Carlos Bremer

Carlos Britto

Carlos Eduardo de Melo

Carlos Hideaki Fujinaga

Carlos Sousa

Carol Ayres

Carolina Maciel Oliveira

Carolina Tomaz

Caroline de Oliveira Savoi Castaldelli

Caroline de Souza Fróes

Caroline Lopes

Cássia Letícia Kerpel

Cassiana Buosi

Cecilia Valente Teixeira

Celso Yuiti Katahira

Companhia Brasileira de Tecnologia para E-commerce S.A.

Cinara Del Arco Sanches

Cintia de Souza Nunes

Ciro Avelino

Clara França Valadares

Cláudia Barros

Claudia Deheinzelin

Claudia Silvestri Silveira

Claudinha Perisse

Cláudio Osias

Cláudio Pascual

Conrado De Biasi

Conrado Schlochauer

Cristiane Calegaro dos Santos

Cristiane Monteiro

Cristiano Lourenço Elias

Cuidadoria

Cynthia Zanotto Salvador

Daiane Schroder de Souza

Daisy Emiliana Klein Scurato

Dan Eisenberg

Daniel Maia

Daniel Mirolli

Daniel Reis

Daniel Teixeira

Daniela Lompa Nunes

Daniela Marques

Daniela Oliveira Braz de Souza

Daniela Redondo

Daniela Reis

Daniele Kallas

Daniele Silva Vilas Bôas

Danielle Galetti

Datise Biasi

Davi Gabriel Da Silva

Débora Casapê

Débora Coelho

Débora Rocha

Deborah Chamovitz

Denis Chamas

Dilma Lucia Ignácio de Lima

Diogo Beltrami

Diogo Rodrigues

Djenane Freire Rocha

Drica Paiva

Dulce Piratininga

Dyego Cantu

Edelaine Gomes da Luz

Edson Bertaglia

Eduardo Hommerding

Eduardo Romani

Eduardo Souza Mendonça de Lima

Elaine Goldsmid

Eliana Pereira

Eliane Cristina Nham Lara

Eliane Florentino das Chagas

Elisa Maria Dettoni e Bosi

Elizabete Gonçalves

Elyde Shugastru

Emi Tanaka

Enzo Fumagalli

Eric Eustáquio

Eric Faria

Erica Mathias

Ermio Patrão

Ernani Romano Moura

Estela Piccinini

Evelyn Mendes Reis

Everton Kayser

Ewerton Nadal

Fabiana Mello da Silva Catrini

Fabiana Prudente

Fabiano Bitar

Fabio Cunha

Fábio Hirayama

Fábio Katahira

Fábio Neves Pontes

Fábio Novo

Fábio Sartori Piran

Fausto Ferreira da Silva

Fausto Hiroshi Saito

Fausto Rogerio Amadigi

Fel Mendes

Felipe Caruso

Felipe França

Felipe Horta

Felipe Nahon

Felipe Stumpf

Felippe Teixeira de Mendonça

Fernanda Abreu

Fernanda Lago Correa Lima

Fernanda Vidal

Fernando Granato

Fernando Hansen

Fernando Murray Loureiro

Fernando Rosa

Fernando Sergio da Silva Souza

Filipe Freitas

Filipe Garcia

Flávia Brandão Costa Vaz

Flavia Cerruti

Flavia Kubotta Lana

Flavia L. Vivacqua

Flavio Ratzke

Flavio Thimotio Silva

Flora Lovato

Fran Fernandes

Francis Eduardo Fernandes

Francisco Dalsenter

Francisco Galuppo

Francisco Milagres

Françoise Trapenard

Gabriel Clemetne

Gabriel Drumond de Moraes

Gabriel Felipe Henriques de Morais Fonseca

Gabriel Guimarães

Gabriel Kolisch

Gabriel Negrão de Paula

Gabriel Siqueira

Gabriela Agustini

Gabriela de Aguiar Nunes

Gabriela Marques

Gabriela Reis

Georgia Cunha

Giany Aparecida Povoa

Gilberto Silva de Souza

Gilberto Tarantino Zurita

Gilson Paulo Manfio

Giovana Moraes

Gláucia Nalva Borges de Oliveira

Grasiela Rosa

Graziela Merlina

Grégor Loureiro

Guilherme Bucker

Guilherme de Magalhães Meirelles

Guilherme Hiroshi Atsumi

Guilherme Hommerding Massena

Guilherme Lage Bertschinger

Guilherme S. A. Lito

Guilherme Spader Motter

Guilherme Tanaka Nunes

Gustavo Casarotto

Gustavo de Oliveira Fernandes

Gustavo Nogueira de Menezes

Gustavo Rozenthal

Gustavo Sigal Macedo

Helda Oliveira Abumanssur

Helena Drago

Henrique Hermeto

Henrique Santana

Henrique Versteeg-Vedana

Hugo Barbosa Pereira da Silva

Hyria Moreira de Souza

Ilaina Rabbat

Isabella Bertelli

Isabella Coelho Zioni

Isaías Goldsmid

Ivan de Almeida

Ivan Petry

Jaciara da Costa

Jackson Torquato de Sá

Jair Moggi

Janaina Balestrin

Jane Rech

Jaqueline Weigel

Jean Roversi

Jeferson Franke

Jefferson Arruda

Joana de Barros Amaral

Joana Mello

João Alberto

João Carlos Cândido

João de Lorenzo Neto

Joel Oliveira

Jonathas Meireles de Azevedo

José Carlos Torquato

José Ronaldo dos Santos Souza Filho

Julia Ornellas Caggiano Gianzanti

Julia Rodrigues Melo

Julia Toledo Ribeiro Pereira

Juliana Alaíde

Juliana Machado Cardoso Matoso

Juliana Tozelli

Julianna Morandi

Júlio Monteiro

Júlio Sérgio Batista dos Santos

Kaio Serrate

Kalim Henrique Zappa Nassif

Kamala Aymara Mourão

Karen Couto

Karina Almeida Victório

Karina Canêdo

Karina Consane S. de Camargo

Karina Kikuti

Káritas Ribas

Kátia Adriana Trindade Perocine

Kátia Yamamoto Akamine

Kelly Lissandra Bruch

Kiko Campos

Laís Gabriele

Lais Weber Righi

Lala Trajano

Lara dos Anjos

Laryssa Chaves Lima

Laura Claessens

Laura Lima

Lênia Luz

Leo Vitorino

Leonardo Bandeira Maia

Leonardo Fernandes de Miranda

Leonardo Patta Floriano

Letícia Bethlem

Lícia Barone

Lílian Fiala

Lílian Sanches

Lívia Mayra Junqueira

Lívia Zappa

Lorides Tamagno

Lorise Costa

Lourenço Bueno

Lucas Bezerra Alves

Lucas Costamilan

Lucas Gandra Fernandes

Lucia Nader

Luciana Hazin Glasner

Luciana Melo Dias

Luciana Santini da Silva Pereira

Luciano Brochmann

Lucila Meirelles

Lucimara Anselmo Santos Letelier

Luís Paulo Soares Munhoz

Luísa Rodrigues

Luísa Santiago

Luiz Carlos Franca Duarte

Luiz Eduardo Alcantara

Luiz Fernando Grecov Beltrami

Luiz Rodrigues

Luiza Brasil

Luiza Mendes de Almeida Portella

Maíra Valladares

Mairta Maria de Oliveira

Mandalah Empresa D.

Manuela Victora Wagner

Marcela Ignácio

Marcela R. Goncalves

Marcelle Xavier

Marcello Lacroix

Marcelo Callil Voos

Marcelo Chizzolini

Marcelo Dionisio

Marcelo Dozono Peterlini

Marcelo Guglielmi

Marcia Lanari Sá Moreira

Marcia Paterno Joppert

Márcio Dantas

Márcio de Mello Freitas

Márcio Patrus de Lima Cruz

Marco Couy

Marco Ornellas

Marcos Arthur

Marcos Gabler Forni

Marcos Quinteiro

Marcus Nakagawa

Mari Gomes

Mari Pereira

María Alejandra Yacovodonato

Maria Antonieta Tarantino

Maria Augusta Kämpf

Maria Beatriz Barbosa

Maria Carolina Mateus

Maria Célia M. T. Cruz

Maria Do Socorro Silva Costa

Mariana Bastos

Mariana Martins

Mariana Mattos

Mariana Mattos

Mariana Mayumi Pereira de Souza

Mariana Pimenta Lopes de Oliveira

Mariana Pires de Oliveira

Mariangela Gomes

Marina de Almeida Galvão

Marina Giovannetti Barbosa

Marisa Ohashi

Mateus Oazem

Matheus Balthazar

Matheus Fernandes Ferreira

Maurício Henriques Marques Luz

Maysa Gil Costa

Melissa Sayuri Nakasaki

Michel Fleck

Michelle Chrystiane Geraldo de Araújo

Miguel Cavalcanti

Milena Duarte Pereira Forte

Míriam Lopes Vucetic

Míriam Regina Romon

Mírian Guedes

Mirna Castro Folco

Moisés Lucchese Mendes

Mônica Lan

Monica Renate Hering

Natália Bezerra Silva

Natália Santini

Natalie Andreoli

Nataly Simon

Nicolas Couto Giffoni dos Santos

Nikki Matuda

Níkolas Kohlrausch dos Santos

Nilo Giannecchini

Ninha Alvarenga

Pamela Bender Machado

Patrícia Solange Araya Calazans

Patrizia Bittencourt Pereira

Paty da Matta

Paula Cristina Zatti

Paula Moura Goncalves

Paulo Amaral Resende

Paulo César Araújo

Paulo Cesar Félix Cassiano

Paulo Galvão

Paulo Henrique Silva

Paulo Ocelotl

Paulo Otávio de Oliveira Bortoli

Paulo Simon

Pedro Araújo de Castro Mendes

Pedro Henrique Oliveira

Pedro Moreira Grillo

Pedro Pereira Cavalcante Filho

Pedro Ruffier

Petteco Paiva

Prem Agni

Priscila Amaral

Priscila Ribeiro Freitas Souza

Priscilla Andrade

Rachel Beatriz Faria Vita

Rafael Achutti

Rafael Alves Dias

Rafael Bizachi

Rafael Prikladnicki

Rafael Quinteiro

Rafael Urquhart

Rafael Vitoi

Rafaela Peruffo Boeckel

Raissa Castilho Farjo

Raquel Wrobleski Dienstmann

Regina de Fátima Monteiro de Oliveira

Regis Montagna

Renan Magro Gomes

Renata Alves

Renata Barreto

Renata Felicíssimo

Renata Martins Pappalardo

Renata Neves B. Trevisan

Renato Franco Neto

Renato Orozco

Ricardo Azevedo

Ricardo Cabianca

Ricardo Catto

Ricardo Glass

Ricardo Guimarães

Ricardo Vasconcelos Pierozan

Roberta Assumpção

Roberta Montanheiro Mikinev Dizioli

Roberta Panozzo

Roberta Santiago

Roberto Sciortino

Robson Barros

Robson Mateus Ruggiero

Robson Santarém

Robson Taranto Junior

Rodolfo Accadrolli Neto

Rodrigo Alvarez

Rodrigo Bastos

Rodrigo Simões de Barros

Rogério Silva

Rômulo Figurelli

Rosalu F. Fladt Queiroz

Rosana Correa

Rosanna Pomella

Ruth Cristina Menks de Andrade

Sandra Tello

Sandro Tavares Silva

Sara Maciel

Sara Queiroz

Sávio Duarte

Schana Breyer

Schana Breyer

Sebastian Gerlic

Sebástian Zakaluk

Ségolène Guitton

Sérgio de Arruda Sampaio

Sérgio Motta

Sérgio Santos Wendt

Silvia Cury

Silvia Franz Marcuzzo

Silvia Kohek

Simone Gutwilen

Steffen Münzner

Suzana de Cássia Serrão Magalhães

Taís Coppini

Tais Valente

Tania K.

Tatiana Marx

Tatiana Samper Lovatto

Tatielle Jorge

Teken Serviços de Comunicação Ltda-ME

Téo Benjamin

Thais Avelino

Thaís Mari Luongo

Thais Taricani

Thales M. Bueno

Thamires Couto Palombo

Thaysa Azevedo

Thiago Medeiros

Thiago Saldanha Pereira

Thiago Trindade Limongi Marques de Abreu

Thianne Martins - Abhaya

Thomas Eckschmidt

Thomaz Bevilacqua

Thomaz Ribas

Tiago Carrara

Tiago Guerra

Tiago Lenz

Tiago Mattos

Tiago Neves

Tiago Santana

Ticiana Ramos Ribeiro

Tola Faria

Tomás Gunther

Vagas Tecnologia de Software Ltda.

valfqueiroz@gmail.com

Vanessa Moutinho

Vanessa Sforsin

Vanio Morais Correa

Vera Lucia Remedi Pereira

Viaje O Mundo Worldpackers S.A.

Victor Hugo Maristane de Andrade

Victoria Longo

Victoria Lopes Lacerda

Vinicius Carneiro de Paula Machado

Vinicius Cunha Alves

Virgínia Luz

Virginia Westphalen Moreira

Vitória Jezierski

Wagner Andrade Costa Da Silva

Wagner Steffen

Walter Kock

Walter Yajima Lima

Wankes Leandro

Zeca Ruiz

Obrigado a todos e, em especial, a Frederic Laloux pela confiança na condução desta iniciativa.
São Paulo, 6 de novembro de 2017.
Equipe da Cuidadoria

Se você quiser ser informado das minhas novas ideias, histórias e práticas

Esse campo de pesquisa ainda está praticamente emergindo. Se você está interessado em saber sobre novos pensamentos, ideias, histórias e práticas, eu o convido a visitar meu site www.reinventingorganizations.com com frequência. Nesta página, é possível solicitar para ser notificado por e-mail quando novos conteúdos importantes forem postados.

Você também pode me seguir no Facebook pela página www.facebook.com/frederic.laloux.public

Se você quiser compartilhar informações com o autor

Serei grato

- por qualquer dica de uma organização pioneira da qual ainda não tenha ouvido falar;
- por qualquer bela prática que você use em sua organização e queira dividir;
- se tiver uma ideia que ajudará esse livro a alcançar leitores interessados; e, claro,
- se quiser dividir comigo o que esse livro significou para você.

Pode me contatar pelo e-mail: frederic@reinventingorganizations.com

"Parabéns por esta obra espetacular! Este é um trabalho verdadeiramente pioneiro. Em termos de elaboração do pensamento integral, simplesmente não há nada como ele."

— **KEN WILBER**, do prefácio

"O livro mais emocionante que li em anos sobre desenho organizacional e modelos de liderança."

— **JENNY WADE, PH.D.**, autora de *Changes of Mind*

"Um livro como *Reinventando as Organizações* surge apenas uma vez em uma década. Abrangente e brilhante no seu âmbito, é o *Empresas Feitas Para Vencer* para uma era mais esclarecida. O que ele revela sobre o modelo organizacional do futuro é estimulante e profundamente esperançoso."

— **NORMAN WOLFE**, autor de *The Living Organization*

"Um relato abrangente, altamente prático da visão de mundo emergente nos negócios. Tudo o que você precisa saber sobre a construção de uma organização com novo paradigma!"

— **RICHARD BARRET**, presidente e fundador do Barret Values Center

"Frederic Laloux fez às pessoas de negócios e aos profissionais de toda a parte um serviço extraordinário. Ele descobriu um futuro melhor para as organizações, descrevendo, em detalhes úteis, as melhores práticas incomuns de hoje."

— **BILL TORBERT**, autor de *Action Inquiry*

"As pessoas há muito têm me perguntado com o que se pareceria uma organização da '5ª ordem' ou 'de estágio elevado' na realidade. O livro ricamente pesquisado de Frederic Laloux é o mais próximo que alguém chegou, até agora, de responder a esta pergunta. Esta é uma leitura estimulante e inspiradora!"

— **ROBERT KEGAN**, professor de educação para adultos na Harvard University

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-67986-12-1
9 788567 886121