Copyrighted Material

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

VOO

Copyrighted Material

Copyrighted Material

Reinventando as organizações

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

REINVENTANDO AS ORGANIZAÇÕES

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

Frederic Laloux

VOO

2019

Copyrighted Material

Copyrighted Material

Reinventing Organizations © **Frederic Laloux, 2014**
Copyright da edição brasileira © Cuidadoria, 2017
1ª edição atualizada, 2ª reimpressão 2019

Revisão: Maurício Carneiro, Priscila Seixas e Raquel Benchimol

Capa: Fernando Murray Loureiro

Diagramação: Diogo Reis - Ar Editora

Diagramação da edição atualizada:
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
Reiventando as organizações : um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana / Frederic Laloux ; tradutora Isabella Bertelli. - Curitiba: Voo, 2017.
477p.

ISBN 978-85-67886-12-1

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
PROJETO COLABORATIVO
CADEIA RESPONSÁVEL
UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL

VOO

Empresa B Certificada

A Voo é uma editora com o propósito de despertar a consciência por um mundo que funcione melhor para todos. Parte da renda obtida com a venda deste exemplar será revertida para um projeto de leitura com adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa.

Reservados todos os direitos de publicação à Editora Doyen Ltda.
Rua Ébano Pereira, 11, conjunto 1203, Curitiba/PR, CEP 80.410-240
www.editoravoo.com.br

FSC www.fsc.org MISTO Papel proveniente de fontes responsáveis FSC® C092828

PRINTED WITH SOY INK®

Copyrighted Material

Copyrighted Material

SUMÁRIO

Prefácio vii
Introdução - O surgimento de um novo modelo organizacional 1

Parte 1 - Perspectiva histórica e do desenvolvimento 13
1.1 - Mudando paradigmas:
Os modelos organizacionais do passado e do presente 15
1.2 - Sobre os estágios de desenvolvimento 51
1.3 - Evolutivo-*Teal* 59

Parte 2 - As estruturas, práticas e culturas das Organizações *Teal* 73
2.1 - Três avanços e uma metáfora 75
2.2 - Autogestão (Estruturas) 83
2.3 - Autogestão (Processos) 137
2.4 - Busca pela integralidade (Práticas gerais) 199
2.5 - Busca pela integralidade (Processos de RH) 245
2.6 - Escutando o propósito evolutivo 273
2.7 - Traços culturais comuns 321

Parte 3 - Surgimento das Organizações *Teal* 335
3.1 - Condições necessárias 337
3.2 - Iniciando uma Organização *Teal* 369
3.3 - Transformando uma organização existente 379
3.4 - Resultados 405
3.5 - Organizações e sociedade *Teal* 417

Apêndices 435
1 - Questões de pesquisa 437
2 - Além do Evolutivo-*Teal* 445
3 - Estruturas das Organizações *Teal* 448
4 - Panorama das estruturas, práticas e processos das Organizações *Teal* 457

Leituras selecionadas 463
Agradecimentos 469
Agradecimentos da edição brasileira 471

Copyrighted Material

Copyrighted Material

INTRODUÇÃO

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?

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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,

[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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

- 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 20 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.

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 consul-

Copyrighted Material

Copyrighted Material

tando 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.

"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

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Peter Drucker

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.

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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, substan-

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

cialmente, 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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

- 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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

— Parte 1 —

Perspectiva histórica e do desenvolvimento

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

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?

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,

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

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

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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*

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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*

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

---

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.)

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

---

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

10 Ken Wilber. *Uma Teoria de Tudo* (São Paulo: Cultrix Editora, 2003).

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

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

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

Henry Ford

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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*

[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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

12 Ken Wilber. *Uma Teoria de Tudo.*

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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 vi-

Copyrighted Material

Copyrighted Material

zinhanças 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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Napoleão Bonaparte

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

Viktor Frankl

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.

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

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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 virtual-*

Copyrighted Material

Copyrighted Material

mente 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.

---

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).

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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 gran-

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

des 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.

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

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).

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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]

---

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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

---

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

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

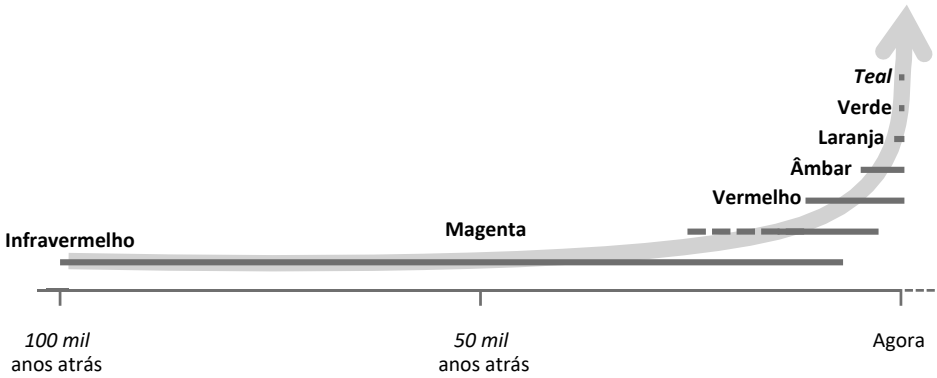
18 O business case de Stanford de 2006 sobre DaVita é altamente recomendável e uma boa fonte para leitores que queiram mergulhar numa descrição mais detalhada dos princípios e práticas das Organizações Verdes.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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.

Copyrighted Material

Copyrighted Material

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 stakeholders**	Família
Organizações *Teal* ?	?	?	?

Copyrighted Material

VOO

Continue sua leitura do livro!

CLIQUE AQUI para comprar seu exemplar ou acesse pelo QR Code abaixo.

Copyrighted Material

"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

plano
cuidadoria
TRIBO PURPOSEFUL TRANSFORMATION
regenera
TARGET TEAL
PACTO organizações regenerativas
ADIGO Desenvolvimento
conexer
FUTURISENSE
Aprendix CONEXÃO · INTEGRAÇÃO · ENGAJAMENTO
ISBN 978-85-67886-12-1
9 788567 886121

Copyrighted Material