

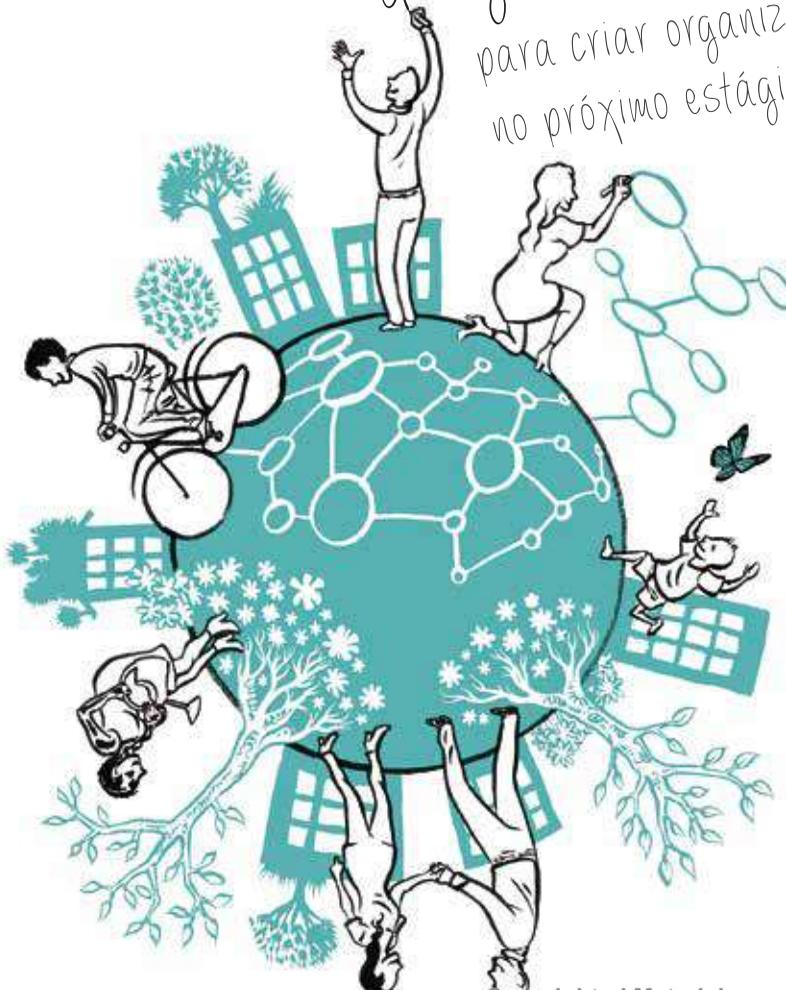
Copyrighted Material

F R E D E R I C L A L O U X

ILUSTRAÇÕES POR ETIENNE APPERT

Reinventando as organizações

Um guia ilustrado
para criar organizações inspiradas
no próximo estágio da consciência humana



BEST-SELLER GLOBAL
MAIS DE 700.000
CÓPIAS VENDIDAS

“Este é um livro
para mudar o mundo!”

— Jenny Wade, Ph.D.
autor de *Changes of Mind*



Copyrighted Material

Reinventando as organizações

Um guia ilustrado para criar organizações inspiradas
no próximo estágio da consciência humana



F R E D E R I C L A L O U X

ILUSTRAÇÕES POR ETIENNE APPERT



Reinventando as organizações

Um guia ilustrado para criar organizações inspiradas
no próximo estágio da consciência humana



Reinventando as organizações

Um guia ilustrado para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana

Copyright © 2016, Frederic Laloux

Copyright da edição brasileira © 2021, Editora Voo

Autor: Frederic Laloux
Ilustrações: Etienne Appert
Coordenação editorial: Claudia Kubrusly
Tradução: Edson Furmankiewicz
Copidesque: Edson Luís Rosa
Revisão de texto: Raquel Benchimol e Maurício Carneiro
Capa: Véronique Geubelle
Revisão técnica: Rodrigo Bastos | Target Teal

Catálogo na Publicação (CIP)

L212 Laloux, Frederic
Reinventando as organizações : um guia ilustrado para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana/Frederic Laloux. – Belo Horizonte : Voo, 2021.
176 p.: il. color.

Do original em inglês "Reinventing organizations: an illustrated invitation to join the conversation on next-stage organizations".
ISBN 978-85-67886-04-0

1. Administração 2. Mudança organizacional 3. Inteligência coletiva em organizações 4. Pessoal – Participação na gestão I. Título

CDD: 658.402

Bibliotecária responsável: Cleide A. Fernandes CRB6/2334



IMPRESSO NO BRASIL



CADEIA RESPONSÁVEL



PROJETO COLABORATIVO



UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL



Reservados todos os direitos de publicação à:
Editora Doyen Ltda.
Rua Alagoas, 125 – Belo Horizonte/MG – CEP 30.130-160
www.editoravoo.com.br

O que as pessoas têm falado sobre a edição original de *Reinventando as organizações*

“Uma leitura estimulante e inspiradora!”

Robert Kegan, professor de educação para adultos na Harvard University e autor de *In Over Our Heads*

“Tudo o que você precisa saber sobre a construção
de uma organização com novo paradigma!”

Richard Barrett, presidente e fundador do Barrett Values Center

“Parabéns a um tratado espetacular.”

Ken Wilber, autor de *A Brief History of Everything*

“Inovador! Divisor de águas! Brilhante!”

Jenny Wade, Ph.D., autor de *Changes of Mind*

“Frederic Laloux fez um serviço notável para todos os empresários
e profissionais do mundo todo.”

Bill Torbert, autor de *Action Inquiry*

“O livro de negócios mais importante e inspirador que eu já li.”

Tony Schwartz, autor de *The Way We're Working Isn't Working*

“Um livro como *Reinventando as organizações* só aparece uma vez
a uma década.”

Norman Wolfe, autor de *The Living Organization*

“Frederic Laloux é um dos poucos líderes de gestão explorando
o que vem a seguir. É profundamente diferente.”

Bill Drayton, fundador da Ashoka: Inovadores para o público

9

INTRODUÇÃO

Isso não parece muito um livro de administração

15

PARTE 1

Poderíamos estar prestes a inventar todo um novo paradigma de gestão?

43

PARTE 2

Como então essas novas organizações funcionam?

59

Autogestão

83

Integralidade

113

Propósito evolutivo

135

PARTE 3

Então... como chegamos lá?



INTRODUÇÃO

9

Isso não parece muito
um livro de administração



Muitas pessoas parecem **verdadeiramente inspiradas** ao ouvirem que um novo tipo de organização está surgindo

...mas nem todo mundo tem tempo para ler um livro de administração de 360 páginas sobre isso

Reinventando as organizações é um daqueles raros livros que se tornam um verdadeiro fenômeno de boca a boca. Sua mensagem de esperança de que podemos construir organizações radicalmente mais poderosas, expressivas e determinadas repercutiu entre os leitores de todo o mundo.

As coisas mais incríveis começaram a acontecer. Leitores de muitos países procuraram espontaneamente os editores para insistir em uma tradução. Dois leitores no Chile decidiram não esperar e pagaram eles próprios pela tradução, assim como um leitor na Ucrânia por uma tradução para o russo. Alguém nos Estados Unidos comprou um estúdio caseiro para gravar uma versão em áudio. Outros leitores estão ocupados criando um jogo de computador a partir do livro, e um número crescente de professores universitários integrou o livro ao currículo de suas escolas de negócios. Como resultado de todo esse impulso, estou ouvindo de muitas organizações, grandes e pequenas, que se comprometeram a se reinventar fundamentalmente.

O fato de tantas pessoas repercutirem o livro tem a ver, eu acredito, com o fato de que quase todos hoje sentem que algo está quebrado em nossas organizações. Todos nós podemos contar histórias tristes de como a gestão, da forma como a praticamos hoje, drena a vida e a energia do local de trabalho: organizações em que a burocracia assumiu o controle; locais de trabalho repletos de egocentrismo e jogos de poder, lutas internas e silos organizacionais; organizações em que as pessoas do topo tomam decisões que deixam as pessoas de baixo coçando a cabeça de perplexidade, se não de frustração absoluta...

Muitos entre nós anseiam por algo mais e repercutem a mensagem de esperança de que está surgindo uma maneira melhor de administrar empresas e organizações sem fins lucrativos, escolas e hospitais.

Mas — você pode acreditar? — disseram-me que nem todo mundo quer ler um livro inteiro de administração sobre isso. Uma leitora sugeriu que eu adicionasse ilustrações ao meu livro, e ela me apresentou o Etienne, um ilustrador maravilhosamente talentoso que se tornou um amigo. Foi então que surgiu a ideia não apenas de adicionar algumas ilustrações ao livro existente, mas de criar um novo — uma versão ilustrada e introdutória às ideias de *Reinventando as organizações*!





O que este livro é

Uma introdução animada às principais ideias de *Reinventando as organizações* que você pode ler quase de uma só vez. É um livro que você pode compartilhar facilmente com outras pessoas. Um livro que ajuda a mudar a conversa do que não está funcionando para o que é possível. Um livro que compartilha como algumas empresas encontraram maneiras de ser verdadeiramente poderosas, expressivas e determinadas... e que o convida a imaginar um novo futuro para sua própria organização.

O que este livro não é

Um manual exaustivo de novas práticas de gestão. Este livro destaca alguns dos elementos críticos do novo modelo organizacional que está surgindo, apenas o suficiente, acredito, para que você tenha uma noção realmente boa do que se trata. É uma versão mais curta, mas não simplificada, do livro original. Assim como o original, este pode muito bem abalar algumas suposições arraigadas que você tem sobre a vida, as pessoas e o trabalho. Esteja preparado para um fundamentado material para reflexão!



Algumas palavras sobre a pesquisa



Os insights do livro *Reinventando as organizações* baseiam-se em três anos de pesquisa em organizações pioneiras. Eu selecionei e estudei cerca de 50 organizações em diferentes setores e regiões do mundo. Quando tratei de selecionar várias dessas organizações para pesquisas em maior profundidade, descobri que seriam necessários critérios de seleção bastante rígidos se eu quisesse que as descobertas fossem significativas.

Decidi que pesquisaria as organizações em profundidade:



seja qual fosse a sua área geográfica, *se com ou sem fins lucrativos*, seja qual fosse o seu setor;



mas apenas se elas estivessem operando *por pelo menos cinco anos*, com um mínimo de cem funcionários e com um número significativo de práticas de gestão que fossem consistentes com o nível de consciência (mais sobre “Teal” em breve).

A princípio, tive medo de não encontrar nenhuma organização que atendesse a esses critérios. Afinal, eu estava olhando para um campo ainda muito emergente. Será que as empresas mais interessantes seriam muito pequenas ou muito recentes para extrair quaisquer insights significativos? Fiquei aliviado, porque minhas preocupações se revelaram infundadas. Doze organizações foram selecionadas e muitas vezes excederam em muito os critérios. Diversas operam com princípios revolucionários há muito tempo, às vezes por 30 anos ou mais, e não apenas com algumas centenas, mas podendo ter vários milhares ou mesmo dezenas de milhares de funcionários.

Perguntas da pesquisa e métodos de coleta de dados

A metodologia de pesquisa para essas 12 organizações envolveu o estudo de 45 estruturas e práticas organizacionais fundamentais (por exemplo: Como essa organização toma decisões? Como as informações fluem? Como as pessoas são avaliadas? Como o orçamento é definido e controlado? Definem metas? ... (Os leitores interessados na lista completa de perguntas da pesquisa podem consultar o Apêndice 1 do livro *Reinventando as organizações*). O processo de coleta de dados envolveu o estudo de todo o material disponível publicamente, a obtenção de documentos internos e entrevistas com os fundadores e líderes organizacionais por meio do Skype, por telefone ou pessoalmente, bem como observações no local sempre que foi relevante e possível.



PARTE 1

A forma como dirigimos
as organizações hoje
está abalada.

Poderíamos estar prestes
a inventar uma maneira
totalmente nova?

Algo está quebrado nas organizações de hoje

De algum modo, quase todo mundo sente que a forma como administramos as organizações hoje não funciona mais para nós, que o sistema foi esticado além de seus limites. Às vezes, parece que todos estão tirando a sorte no palitinho.

Pesquisa após pesquisa mostra que a grande maioria dos **funcionários** está desengajada no trabalho. Uma pesquisa Gallup de 2013, por exemplo, descobriu que apenas 13% dos funcionários em todo o mundo estão engajados no trabalho (63% não estão engajados e 24% estão ativamente desengajados). O guru da Administração Gary Hamel corretamente chama isso de “a vergonha da administração”.



Líderes de grandes organizações parecem todo-poderosos e, como todos nós, querem mostrar que sua vida está sob seu controle, como se fossem vencedores no jogo do sucesso. Mas qualquer um que teve a chance de ter conversas íntimas com líderes organizacionais sabe que, por trás da fachada, quase todos eles estão cansados — cansados da correria e da pressão, do fluxo interminável de e-mails, reuniões e documentos em PowerPoint. Cansados de tentar fazer as pessoas felizes, motivar os funcionários e alcançar resultados. E talvez acima de tudo, cansados de suprimir as perguntas incômodas...



*... É realmente isso o que eu queria?
Claro que sou bem-sucedido, mas qual é o
significado de tudo isso? Vale a pena todos
os sacrifícios que tive que fazer?*



A confiança dos **clientes** nas empresas está em baixa, assim como sua fidelidade à marca. Em muitos países, o sistema de saúde parece profundamente quebrado. As crianças nas escolas são moldadas por meio de um currículo fixo como peças em uma fábrica, em grupos de 20 ou 30 de cada vez, com uma proporção chocante descartada pelo sistema ao longo do caminho.



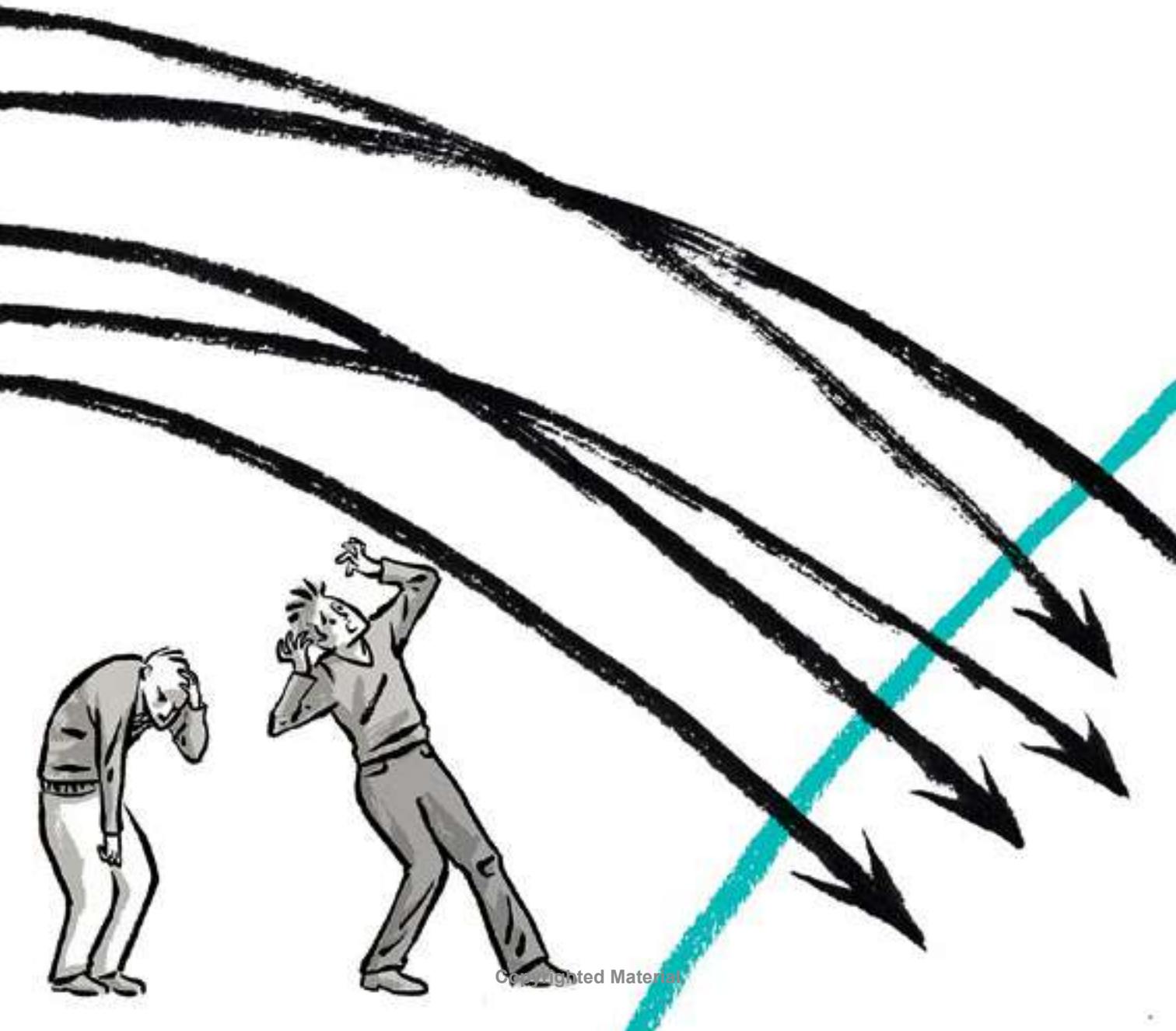
Talvez mais fundamental do que tudo isso seja o dano que causamos ao **planeta** que nos hospeda: em graus variados, todas as nossas organizações estão participando de um sistema que está poluindo a atmosfera, a água e a terra; destruindo ecossistemas e espécies inestimáveis a uma taxa assustadora; e esgotando matérias-primas que talvez nunca mais estejam disponíveis para os filhos de nossos filhos.

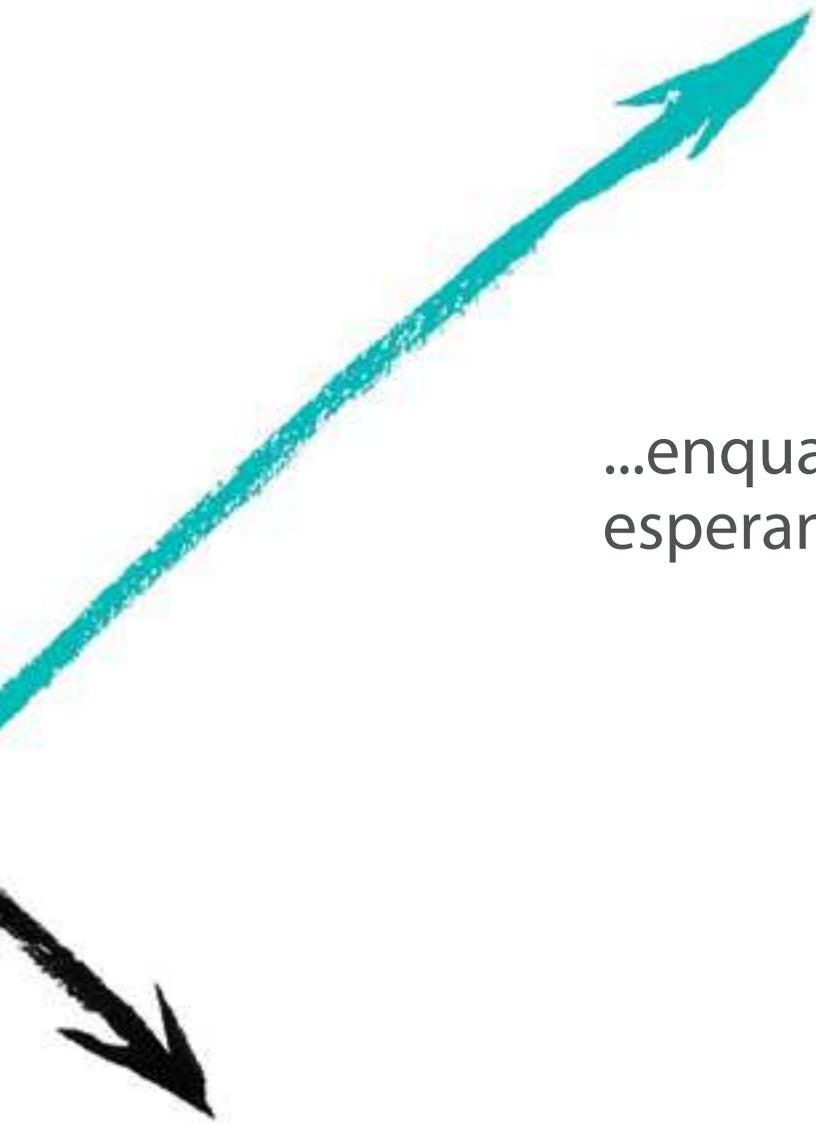
Não é somente o mundo “corporativo” que está quebrado

As corporações atualmente levam grande parte da culpa por sua ganância e busca implacável por mais lucros e crescimento. Mas o colapso gerencial afeta todos os tipos de organizações. Pelo que sabemos, apesar de seu propósito nobre, as organizações sem fins lucrativos não são os melhores empregadores. Nem as agências governamentais. Enfermeiras e enfermeiros deixam hospitais em massa porque transformamos hospitais em fábricas sem alma. E professores abandonam seu campo vocacional em grande número porque passamos a adorar uma abordagem fria e mecânica do ensino que falha em nutrir a alma dos professores e dos alunos. O fato de que mesmo as pessoas que escolheram seu trabalho por um profundo senso de vocação saem desiludidas tem muito a dizer sobre o quanto nossas abordagens de gestão se tornaram profundamente desanimadoras.

Pode parecer surpreendente, mas acho que **existem motivos para ter muita esperança.**

A dor que sentimos é a dor de algo antigo que está morrendo...



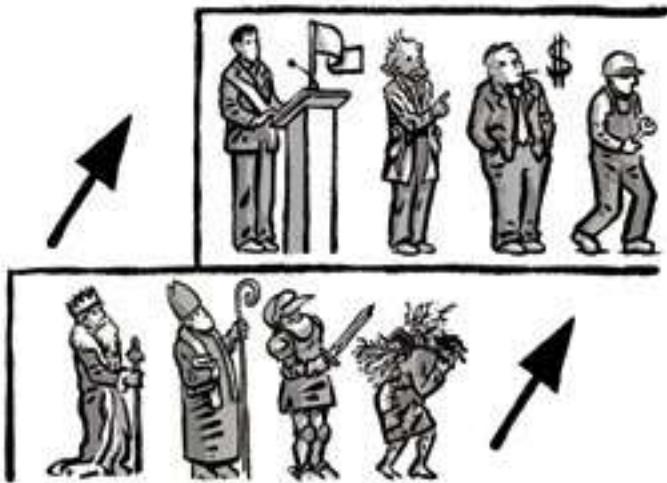
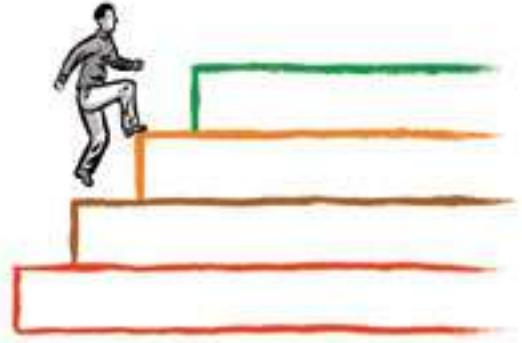


...enquanto algo novo está esperando para nascer.



A humanidade evolui em saltos repentinos

Todos os historiadores, filósofos e psicólogos que estudaram a evolução humana concordam: por alguma razão, a humanidade não evolui continuamente, mas por saltos repentinos. E eles concordam em geral com os grandes saltos que demos no decorrer da História.¹ Já passamos pela era tribal, a era da agricultura, a era científica/industrial e assim por diante. Ken Wilber, um filósofo da consciência humana, refere-se a esses estágios usando cores, o que torna as coisas fáceis de lembrar, e eu peguei emprestado seu esquema de cores para o livro *Reinventando as organizações*.



A cada estágio, tudo muda!

Cada estágio trouxe avanços em termos da tecnologia e dos meios de subsistência, das estruturas de poder que governam a sociedade, da perspectiva religiosa ou espiritual e de muitos outros fatores.

Um aspecto é geralmente negligenciado: em todas as fases, também tivemos um avanço nas formas como colaboramos; a cada salto, inventamos um modelo organizacional muito mais poderoso.

Muitas evidências sugerem que estamos prestes a dar um novo salto...

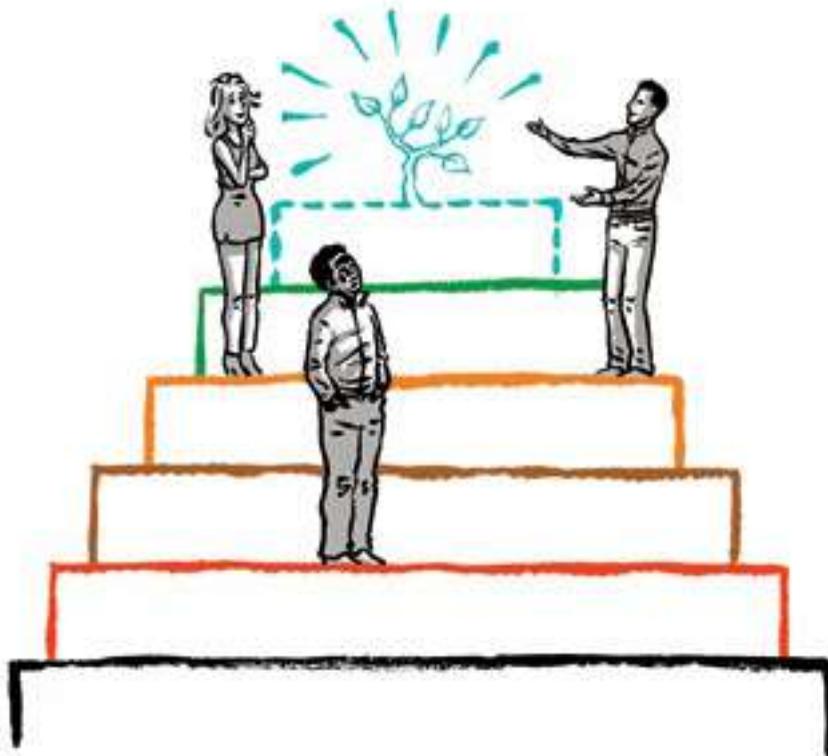
... Um salto para o estágio que Wilber dá a cor "Teal" e que às vezes chamo de "Evolutivo". Se há muita dor no mundo hoje, é em parte porque nossas formas atuais de estar no mundo parecem cada vez mais desatualizadas e incapazes de lidar com os desafios que enfrentamos. Acontece que estamos em um desses períodos de transição em que o antigo está começando a desmoronar, mas o novo ainda não tomou forma. Nestes tempos confusos, algumas pessoas redobram suas perspectivas e crenças existentes, tentando aplicar soluções desatualizadas cada vez mais freneticamente. Outras, em número crescente, dão o salto para uma nova perspectiva, que lhes permite buscar soluções que antes não estavam disponíveis.

Visto sob essa luz, não é extraordinário pensar que podemos estar prestes a inventar um paradigma de gestão totalmente novo

Dizer que é possível que todo um novo modelo organizacional esteja surgindo agora pode soar audacioso. É realmente possível inventar todo um novo paradigma de gestão? E, no entanto, a partir de uma perspectiva histórica, isso não seria nada extraordinário. Seria simplesmente mais um degrau na escada evolutiva.

Acredito que seja importante dedicar algum tempo a essa perspectiva histórica. Se você é uma das pessoas que sente ser possível, de alguma forma, administrar organizações de maneiras radicalmente mais poderosas, expressivas e determinadas, então encontrará muitas pessoas que rejeitarão isso como uma ilusão. Eles vão tentar convencê-lo de que o que você tem em mente é ingênuo e não pode ser alcançado.

Bem, acontece que isso pode ser feito com certeza — há uma série de organizações verdadeiramente excepcionais que *já* operam a partir do próximo estágio. Mas muitas pessoas, mesmo quando ouvem sobre essas organizações, ainda ficam tentadas a rejeitá-las porque elas fazem pouco sentido a partir da perspectiva dominante atual. Isso é o que acontece em cada conjuntura histórica. Imagine como deve ter sido há 300 anos, quando algumas pessoas começaram a defender que um país poderia ser governado por representantes eleitos, em vez de um rei e uma classe dominante de aristocratas. Eles viram o que surgiria com clareza, mas certamente enfrentaram muita descrença.



Visão de mundo VERMELHA (impulsiva)

Vamos fazer um tour rápido pela história das sociedades e organizações! Por dezenas de milhares de anos, as pessoas viveram em clãs de algumas dezenas ou centenas de pessoas, no máximo. Esses clãs respeitavam os mais velhos, mas não havia chefe, hierarquia e divisão de trabalho significativa. E, portanto, nenhuma “organização” para mencionar.

E então, há cerca de 10 mil anos, entramos em um novo estágio (Impulsivo-Vermelho).² Surgiram sociedades com milhares de pessoas. Para lidar com todo esse novo nível de complexidade, o papel do chefe surgiu para fazer cumprir a ordem social, por meio de força bruta, se necessário. Sabemos por pesquisas que as pessoas nesse estágio operam de maneira bastante impulsiva e egocêntrica. Elas ainda não internalizaram as regras, e é fundamental que alguém imponha a ordem de cima. Nessa visão de mundo, tudo é visto pelas lentes do poder.

*Ou você é mais poderoso
e sujeita a outra pessoa à
sua autoridade –*

*– ou você é menos poderoso e
mostra fidelidade ao chefe, que
agora tem a obrigação de cuidar
de você.*



Hoje, ficamos facilmente chocados com o uso bruto do poder do Vermelho, e podemos subestimar as qualidades heroica, preparatória e pioneira que esse estágio trouxe para a jornada humana. As tribos saíram de seus habitats normais, explorando novos territórios. Os mais jovens puderam se livrar da perspectiva sufocante dos mais velhos quando uma situação exigia algo novo. Não há tomada de iniciativa ambiciosa, nem empreendedorismo, sem a energia obstinada que surgiu com o estágio Vermelho.



Organizações Vermelhas são como **alcateias de lobos**

A liame das organizações Vermelhas é a lealdade e o medo que o chefe inspira para manter os soldados rasos na linha. Se ele mostrar sinais de fraqueza ou tornar-se ganancioso demais e negligenciar o dever de cuidar de seus subordinados, é provável que alguém tente derrubá-lo, assim como dizem que jovens lobos derrubam um macho alfa envelhecido.³ Essas organizações tendem a ser instáveis e não têm boa escalabilidade, mas são altamente empreendedoras e reativas em ambientes caóticos.

Arquétipo: **máfias, gangue de rua**

Historicamente, as primeiras “organizações” Vermelhas surgiram quando as tribos se organizaram para atacar e subjugar as tribos vizinhas. As organizações Vermelhas arquetípicas de hoje são as máfias ou gangues de rua. Os exemplos mais comuns são as empresas de pequeno porte em que os chefes-fundadores fazem tudo o que for preciso para ter sucesso e se envolver em tudo, sem se importar com as estruturas ou os processos que restringiriam sua capacidade de fazer as coisas.



divisão de trabalho



autoridade de cima para baixo

Dois **avanços-chave**

As organizações Vermelhas vieram com duas inovações extraordinárias: a divisão do trabalho e a autoridade de cima para baixo. Essas inovações podem nos deixar com sabor um pouco amargo hoje. Mas, historicamente falando, foram inovações importantes que permitiram que grupos trabalhassem juntos para lidar com níveis de complexidade sem precedentes.



Continue sua leitura do livro!



[CLIQUE AQUI](#) para comprar seu exemplar
ou acesse pelo QR Code abaixo.



Inspire-se no próximo estágio da consciência humana

A mensagem edificante de *Reinventando as organizações* repercutiu entre leitores do mundo todo, transformando-se em um verdadeiro fenômeno do marketing boca a boca. O livro ajudou a mudar o foco da discussão sobre o que há de errado na gestão para o que é possível ser feito. Suas ideias vêm inspirando milhares de líderes e organizações — empresas, ONGs, escolas e hospitais — a adotar práticas radicalmente mais poderosas, significativas e com propósito.

E agora, para ampliar ainda mais o alcance do movimento, *Reinventando as organizações* está disponível também nesta versão ilustrada, que transmite as principais ideias do livro original e compartilha muitas de suas histórias reais de forma divertida e envolvente.

Um modelo prático para quem prefere uma leitura mais dinâmica ou quer revisar os conceitos do livro. Não se surpreenda se achar difícil largar a leitura e acabar tudo de uma só vez. Então, aproveite esta incrível ferramenta de transformação e seja bem-vindo(a) às organizações do próximo estágio da consciência humana!

