

## **CUIDE DE SUA EMPRESA COMO SE FOSSE UM JARDIM**

WEBBER, Alan. Cuide de sua empresa como se fosse um jardim. EXECUTIVE DIGEST. Ano 5 n. 5, Agosto 1999

*RESUMO : O que fazer para que aquelas mudanças que estão no papel possam ocorrer na prática? O maior erro no querer fazer mudanças em uma empresa é tratá-la como uma máquina, esquecendo que ela é feita por seres humanos. Não podemos dizer: precisamos mudar e isso acontecer imediatamente. Este é o maior erro dos administradores. Querem efetuar mudanças - de cima para baixo - dando uma ordem aos subordinados, acreditando que basta dar a ordem e a mudança será executada. Atenção senhores gestores: devem parar de pensar como mecânicos e começar a agir como jardineiros.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Mudança organizacional – Gestão de Recursos Humanos

### **Cuide da sua EMPRESA como se fosse um JARDIM**

Já passaram quase 10 anos desde que Peter Senge publicou *The Fifth Discipline*. O livro foi mais do que um best-seller da gestão — foi uma revolução. Além de empurrar Peter Senge para a linha da frente dos pensadores da gestão, criou uma linguagem de mudança ao alcance de todos os tipos de empresa, proporcionou a visão de locais de trabalho acolhedores e empresas criadas em torno da aprendizagem. O livro teve uma seqüência, *The Fifth Discipline Fieldbook*, e deu origem a um movimento de alcance mundial. Porém, esse movimento tropeçou em alguns obstáculos. As pessoas que adaptavam as práticas nem sempre respondiam ao desafio de fazer as mudanças acontecerem — e, por vezes, perdiam o emprego a tentá-lo.

Aos 51 anos, Senge e os seus colegas acabam de publicar *The Dance of Change — The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*. O livro começa com duas lições. Em primeiro lugar, iniciar e manter mudanças é mais difícil do que sugeriu o tom otimista do primeiro livro. Segundo, a tarefa de fazer as mudanças acontecerem exige que os empresários mudem a forma como encaram as organizações. «Precisamos de pensar menos como gestores e mais como biólogos», diz Senge, que leciona no *Massachusetts Institute of Technology* e é membro da *Society for Organizational Learning (SoL)*, um consórcio global de empresas e investigadores que estudam a aprendizagem e a transformação.

***Como avalia os esforços para promover mudanças em grande escala nos últimos 10 anos?***

**Peter Senge** — A maioria das estratégias de liderança está condenada ao fracasso. Como se observa há muitos anos, grande parte das iniciativas impostas de cima para baixo tem uma eficácia muito pequena. Hoje é mais freqüente ver empresas a reorganizarem-se do que a adaptarem novas estratégias. Mas quantas reorganizações geram empresas muito mais eficientes do que eram antes? Mesmo que se incluam as fusões e aquisições nesse saco, veja quantas fracassaram. O histórico do modelo tradicional de mudança, que é o da transformação liderada pelo topo, não chega a impressionar. A minha experiência no MIT e na SoL, contudo, mostrou-me exceções suficientes de que mudar é possível. Posso identificar 20 ou 30 mudanças importantes na SoL.

***Por que não há mais casos bem sucedidos de mudanças?***

P. S. — Se fosse apenas uma questão de tempo, dinheiro, consultores ou simplesmente esforços, já teríamos suprido essas necessidades. Ou, se o problema fosse inteligência — e você poderia afirmar que a maioria dos gestores é burra —, então os inteligentes teriam conseguido bons resultados e as suas empresas teriam alcançado os primeiros lugares. Mas parece que nada disso acontece, o que nos leva a crer que o problema não é de recursos nem de inteligência. Na verdade, muitos executivos altamente competentes não conseguem gerar e manter a energia necessária para promover mudanças. Isto faz-me acreditar que existe um fator mais universal em jogo.

***Qual é, então, a melhor explicação?***

P. S. — A forma de pensar e agir nos últimos 200 anos — alimentada na Europa, acelerada nos Estados Unidos e difundida por todo o mundo — é uma mentalidade de máquina. Essa mentalidade afeta diretamente a ótica pela qual encaramos as organizações. O desafio mais universal que enfrentamos agora é deixar de encarar instituições humanas como máquinas para as encarar como organismos vivos.

***Quais as implicações dessa mentalidade de máquina para empresas que procuram mudanças?***

P. S. — Na era das máquinas, também a empresa passou a ser uma — uma máquina de ganhar dinheiro. Ironicamente, a palavra «companhia» não poderia ter sido mais distorcida do que dessa forma. As suas raízes são muito anteriores à era industrial. Ela tem a mesma raiz da palavra «companheiro». No decorrer da Revolução Industrial, a companhia foi ficando cada vez mais parecida com uma máquina. Há pessoas que projetam essa máquina, montam-na e põem-na em funcionamento. São os fundadores. Há pessoas que operam e controlam a máquina. São os administradores.

O modelo de companhia - máquina corresponde à forma como as pessoas encaram a proposta de mudança: há uma avaria na companhia que é preciso consertar. Contrata-se um mecânico. Ele troca as peças velhas e partidas por outras novas.

A primeira explicação plausível para que a maioria dos esforços não resulte é que as empresas não são máquinas. Na realidade, são organismos vivos. Insistimos em recorrer a mecânicos quando, na realidade, precisamos é de jardineiros. Insistimos em tentar impor mudanças, quando o que precisamos é de cultivar mudanças. Essa mentalidade mecânica pode complicar a vida de quem procura mudanças humanas através da aprendizagem organizacional ou com fusões e reestruturações.

### ***Onde é que a abordagem mecânica não é adequada?***

P. S. — A forma mais fácil de encarar o problema é olhar para as relações interpessoais. Em contatos quotidianos com outras pessoas, sabemos que, se as abordamos de maneira mecânica, teremos problemas. Sabemos que o processo de modificação de um relacionamento é bem mais complicado do que trocar um pneu furado do carro. Isso requer disposição para mudar, abertura e reciprocidade. É normal e correto achar que, se a máquina não estiver a funcionar, você deve consertá-la. Mas se tentarmos consertar as pessoas teremos sérios problemas. Quando estamos nas organizações, não temos a certeza quanto ao campo em que elas se encaixam. Será que devemos evocar o campo da máquina? Afinal, boa parte da nossa vida na empresa gira em torno da interação com computadores, carros e caixas automáticas. Ou devemos evocar o campo dos sistemas vivos, já que boa parte dessa rotina diz respeito à interação com amigos e colegas de trabalho? Existem os que optam pelo campo das pessoas. Geralmente são profissionais de relações humanas — compreendem que bons relacionamentos e confiança são vitais para o trabalho. Mas os executivos de topo estão muitas vezes distantes do dia-a-dia da empresa. Só vêem a organização na perspectiva dos números, de demonstrações financeiras e negócios potenciais. A sua principal variável é a cotação das ações da empresa. O resultado é uma esquizofrenia organizacional.

### ***O que acontece quando se encara a empresa como um ser vivo?***

P. S. — Acontece uma mudança profunda na sua visão da liderança e da transformação. Se você encara a empresa na ótica da máquina, terá líderes que procuram mover mudanças através de programas formais. Se a sua ótica é a dos sistemas vivos, você terá líderes que abordam as mudanças como se estivessem a cultivar uma planta e não apenas a modificar algo. Mesmo a natureza não modifica as coisas de forma mecânica. Uma planta não morre para ser substituída por outra, simplesmente. O que acontece é que uma nova vai crescendo até tomar o lugar da mais velha. O mesmo ocorre com o comportamento. Se um comportamento novo é mais eficaz do que o antigo, o novo acaba por conquistar espaço. Tudo isto se aplica às idéias que temos em relação à liderança e, especialmente, ao culto do chefe executivo como figura histórica. Esse culto conserva instituições avessas a mudanças. Ao vivermos o padrão do líder herói, estamos a infantilizar a organização. O culto do líder-herói não faz mais do que criar uma necessidade de mais líderes-heróis.

### ***Em que medida desafiar o conceito de líder-herói promove mudanças?***

P. S. — As mudanças profundas acontecem apenas através do crescimento pessoal — aprendendo e desaprendendo. Esse é o tipo de trabalho que a maioria dos executivos é impedida de fazer pela mentalidade mecânica e pelo culto do líder-herói. Este é aquele que tem as respostas. A maioria das outras pessoas na organização não consegue promover mudanças profundas porque opera movida mais pelo espírito de obediência do que pelo espírito de coesão. A coesão ocorre apenas quando as pessoas constatarem que você lhes pede que façam algo que tem significado para elas. Se você gera mudanças orientadas pelo espírito de obediência, terá mudanças, mas vai excluir os processos que levam à coesão de cada um e vai impedir o aparecimento de mudanças espontâneas. Nesse caso, as pessoas mudam — desde que recebam a ordem de mudar. E tornam-se cada vez mais dependentes de mudanças que são impostas de cima para baixo.

### **Se a idéia do líder-herói nos conduz à decisão errada, qual seria a direção correta?**

P. S. — Usamos a palavra «líder» para designar quem está no comando. Segundo essa definição, a liderança seria sinônimo de um cargo. Ao definir que o líder é um executivo, estamos a negar a todas as outras pessoas da organização a oportunidade de serem líderes. Foi essa a conclusão a que chegamos quando estudamos os líderes das empresas envolvidas na SoL. Havia várias empresas capazes de manter uma energia significativa de transformação ao longo de vários anos, sem o envolvimento de nenhum executivo. A lição que aprendemos foi: se você quer operar mudanças significativas e capazes de se manter no tempo, precisa de líderes localizados com talento e comprometidos com as mudanças. Identifique as pessoas fundamentais para o processo de geração de valor — aquelas que desenham, produzem e vendem os produtos, as que fornecem os serviços e as que conversam com os clientes. Essas atividades geradoras de valor são da competência do gestor da linha de produto e, se ele não inovar, não haverá inovação.

Outro aspecto que observamos foi que, em algumas organizações, o grupo original de atividades de mudança dava origem a um segundo e, pouco a pouco, as novas práticas espalhavam-se por toda a organização. Como é que isso acontecia? Identificamos pessoas que atuavam como «transportadoras de sementes». Eram pessoas que agiam como criadoras de redes internas, que sabiam promover a comunicação entre todos e sabiam construir comunidades informais. Estas criadoras de redes representam um segundo tipo de liderança. É claro que também identificamos executivos que atuavam como líderes, só que com atividades mais maduras do que cumprir o papel de herói. Esses executivos agiam como treinadores ou mentores. Com base nessas observações, desenvolvemos a nossa própria definição de liderança. Para mim a definição mais simples do termo é a «capacidade de gerar mudanças».

### **Qual é a melhor maneira de começar a gerar mudanças?**

P. S. — Nunca vi um programa bem sucedido de aprendizagem organizacional que fosse decretado de cima para baixo. Na maioria dos casos, tudo começou com uma equipe executiva. Depois, no espaço de um ano, espalhou-se para os 150 executivos superiores, que foram passando as idéias uns aos outros. Eles, por sua vez, formaram novos grupos de equipes.

Os esforços de transformação começam pequenos e, quando ganham raízes, formam redes que levam as mudanças para grupos maiores. Assim como na natureza, para começar a gerar mudanças é preciso partir de uma semente, um grupo piloto. Mas existem certas condições para que o grupo funcione. A primeira remete à questão da obediência versus empenhamento: a mudança será movida pela autoridade ou pela aprendizagem? Tomar essa decisão significa escolher um caminho central. A seguir vêm os elementos de reforço: novas diretrizes, inovações na infra-estrutura, teorias, métodos e ferramentas.

### **Depois de formado o grupo piloto, quais são os passos seguintes?**

P. S. — O passo seguinte consiste em lembrar-se da natureza outra vez. O modelo leva--o a questionar quais são os processo limitadores que entram em jogo à medida que a semente interage com o solo. Existem vários fatores auto-reforçadores que ajudam um programa piloto a formar raízes. As pessoas passam a ter um interesse pessoal no programa. Elas vêem os seus colegas a levar o programa a sério e querem fazer parte de uma rede de pessoas comprometidas. Também existe um fator pragmático: o programa funciona, traz

resultados reais para a empresa, por isso vale a pena o empenho. Mas o elemento reforçador mais importante de um programa piloto é ouvir as pessoas dizerem que encontraram uma maneira melhor de trabalhar. A maioria prefere trabalhar com um grupo de pessoas que confiam umas nas outras. Prefere sair de uma reunião certa de que acaba de resolver um problema importante. A maioria prefere divertir-se no trabalho. Pode parecer óbvio, mas o fato é que observamos muitas vezes que o entusiasmo individual é que inicia qualquer processo de mudança. E o entusiasmo gera mais entusiasmo.

### **No seu livro, identifica 10 desafios à mudança. Porquê destacar os desafios?**

P. S. — Para produzir liderança efetiva. Quando se quer manter um crescimento presta-se atenção à interação entre os processos que atuam contra e a favor. Mas especialmente aos que atuam contra, pois eles representam entre 90% e 98% do que vai influir sobre a possibilidade de que as mudanças profundas se sustentem. Os 10 desafios representam os processos limitadores que vimos inúmeras vezes na prática. Eles incluem processos que entram em ação desde o início do programa piloto — como o tempo e a relevância — e os que apenas entram em jogo quando o programa começa a resultar.

### **Voltando à questão inicial: 10 anos depois do lançamento de *The Fifth Discipline*, acha possível as grandes empresas transformarem-se?**

P. S. — A aprendizagem organizacional implica cultivar algo de novo. Esse crescimento, muitas vezes, ocorre no meio do que é velho. E o sistema tradicional de gestão vai esforçar-se para se manter. Mas cultivar algo novo não precisa de ser uma batalha contra o velho. Seja como for, a nossa gestão típica da era industrial, a nossa organização e o nosso modo de vida dessa época, nada disso vai continuar. A era industrial não é sustentável, nem em termos ecológicos nem humanos. A única dúvida é como isso vai mudar. Quando deixarmos para trás a mentalidade de máquina, poderemos descobrir novas aptidões de crescimento e transformação. Até lá, as mudanças não acontecerão facilmente.

### **Cronologia das «organizações em constante aprendizagem»**

**1938.** John Dewey divulga o conceito de aprendizagem ativa no seu livro *Experience & Education*, no qual defende que o conhecimento deriva da experiência.

**Anos 40 — Momento I.** Uma série de conferências na Fundação Macy, de Nova Iorque, com a participação de Margaret Mead, Gregory Bateson e Lawrence Kubie, difunde o conceito de raciocínio sistêmico. Os cientistas defendem que a aprendizagem depende de uma visão do conjunto e das inter-relações entre fatos e ações.

**Anos 40 — Momento II.** O psicólogo escocês Kenneth Craik cria o termo «modelos mentais», mais tarde introduzido no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) por *Marvin Minsky* e *Seymour Papert*. Esses modelos são idéias profundamente arraigadas, generalizações ou mesmo imagens que influenciam o modo como uma pessoa encara o mundo e age.

**1946.** Kurt Lewin, teórico fundador da psicologia social moderna, propõe os conceitos de tensão criativa e de dinâmica de grupo. Para Lewin, a tensão que surge quando as condições não ajudam a alcançar o seu objetivo força as pessoas a serem mais criativas.

## Os 10 desafios

Em *The Dance of Change*, Peter Senge identifica 10 obstáculos à transformação. Detecte-os a tempo.

- «Não temos tempo!» Os membros de um grupo que vai pilotar um processo de mudança precisam de controlar os seus horários para dedicar o tempo necessário ao novo trabalho.
- «Não temos ajuda!» A equipe precisa de apoio, formação e recursos para se poder sair bem.
- «Isto não interessa!» O grupo deve saber apresentar os argumentos a favor da mudança. Ou seja, mostrar como as novas habilidades a desenvolver são relevantes para a empresa.
- «Eles não fazem o que pregam!» É preciso coerência entre os valores eloqüentemente defendidos e o comportamento da equipe.
- «Este negócio é...» Ansiedade e insegurança pessoais, como preocupações em relação ao próprio desempenho, podem levar a equipe a questionar a validade do que está a ser feito.
- «Isto não está a funcionar!» Os primeiros resultados não satisfazem as expectativas e os critérios tradicionais de avaliação não refletem os esforços.
- «Eles agem como uma seita!» A equipe pode cair na armadilha da arrogância, dividindo a empresa em crentes e descrentes.
- «Nunca nos vão deixar fazer isto!» O grupo piloto clama por mais autonomia, mas os poderes instituídos não querem perder o controle.
- «Temos de começar do zero!» Em vez de avançar com base em êxitos passados, o grupo pensa que é obrigado a reinventar a roda.

«Para onde estamos a caminhar?» Os objetivos de um processo de transformação podem perder-se no meio das exigências do dia - a - dia. A questão é: será possível encontrar um novo significado para «sucesso»?

---

Condensado de **Fast Company** (Maio de 1999). © 1999 by Fast Company. Publicado com a permissão de Fast Company.