"Ver é um **ato de humildade**"

POR **AMÁLIA SAFATLE** FOTO **ARTHUR FUJII**

Inspirar-se na experiência de bilhões anos da natureza para criar produtos tem sido uma vertente bem conhecida da Biomimética. Mas, e quando a natureza inspira processos, sistemas e, mais que isso, um modelo mental? *Whole* (inteiro) e *Economics* (Economia) deram origem a *Holonomics*, pensamento que os consultores Simon e Maria Robinson têm desenvolvido. Enquanto a Economia ainda separa pessoas da natureza, colocando o ser humano em uma posição hierárquica, o pensamento holonômico enxerga uma rede, formada por uma multiplicidade de visões, e busca os significados desse sistema complexo – aplicáveis nas organizações. "Ver é um ato de humildade", diz Simon. As ideias do casal estão reunidas no recém-lançado *Holonomics: Business Where People and Planet Matter.*

Como vocês definem o pensamento holonômico (*holonomic thinking*)?
Simon Robinson: Como um novo modelo mental. É um nível de consciência que muda o jeito de ver e entender sistemas complexos. Vivemos hoje problemas complexos, para os quais não é possível encontrar a solução com um jeito de pensar mecanicista.
Maria Robinson: É uma nova forma de apreender os sistemas complexos, por isso é derivado da Biologia, porque a natureza é complexa. E não só a natureza, mas também as organizações – estas são sistemas vivos, e não estáticos.

Em que o conceito do pensamento holonômico difere do pensamento complexo? E no que a sua aplicação difere do Balanced Scorecard?
SR: Em inglês, a expressão "pensamento complexo" não existe, e sim a ciência da complexidade e a Teoria do Caos. A ciência da complexidade começou nos anos 1960 e foi surpreendente, porque mudou o jeito como entendíamos o mundo. Passamos o foco dos objetos e suas propriedades para a qualidade do relacionamento entre as coisas. Descobrimos que, com isso, mudava-se todo o entendimento. Mas um dos problemas é que às vezes pessoas tentam entender o sistema complexo com o velho jeito linear de pensar.

Como se dá isso?
SR: Muitas pessoas usam o pensamento mecanicista



Maria Moraes Robinson é economista e consultora em estratégia, Balanced Scorecard e gestão de mudança. É coautora de *Holonomics: Business Where People and Planet Matter* (Floris Books, 2014), *Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras* (Campus, 2005) e *O Ativista da Estratégia* (Campus, 2011).

Simon Robinson é consultor e cofundador da Holonomics Educação e Consultoria e foi um dos fundadores da Genie Internet. É coautor do livro *Holonomics: Business Where People and Planet Matter* e editor do blog transitionconsciousness.org

para entender o sistema complexo. Isso significa que ainda tentam classificar e quebrar em partes para, em seguida, tentar entender as relações entre elas. Em resumo: o pensamento mecanicista entende as partes e suas propriedades; o complexo, as relações; e o pensamento holonômico, o significado do sistema complexo.

MR: Todo sistema vivo é um sistema complexo. O pensamento holonômico é essa forma de enxergar os sistemas complexos, traduzi-los e fazer que as organizações possam se preparar para lidar com eles. Uma das bases do pensamento holonômico são cinco valores humanos: paz, amor, retidão (ou ação correta), verdade e não violência (não causar dano a nenhuma parte). São valores universais que, se presentes em um sistema, os torna resiliente e muito mais sustentável. Se você tem relações verdadeiras, transparentes, com ação correta em toda a cadeia de valor, com fornecedores, clientes, acionistas, funcionários, está construindo uma organização muito mais resiliente. Mas, para fazer essa mudança, precisa mudar o modelo mental, por isso damos esse passo para trás.

A Economia se desenvolveu como se o homem estivesse no topo

O pensamento mecanicista veio basicamente com Descartes (*filósofo do século XVII*) ou classificar e separar as coisas seria uma característica humana?

MR: Isso é construção do pensamento ocidental, e a partir de Descartes. Alguns "inovadores", vamos dizer assim, como Leonardo Da Vinci e muitos daquela época, eram muito mais holísticos. Não havia, por exemplo, separação entre arte e ciência. Tudo era muito misturado. O pensamento cartesiano classifica e, para a época, teve um significado muito importante. Mas já não é adequado para responder às demandas que estão sendo colocadas. E, exatamente por esse pensamento fragmentar as coisas, separou o homem da natureza. A Economia, por exemplo, é muito baseada no pensamento cartesiano: natureza é recurso, ser humano é recurso, se eu preciso trocar, eu troco, se eu preciso de mais eu vou buscar, e a tecnologia vai suprir a falta. Mas hoje percebemos que nada é separado de nada. Com isso, o Ocidente, especialmente, está com um grande dilema: o que eu faço? A visão de rede é o que se precisa ter.

Nesta edição falamos sobre a visão antropocêntrica e utilitarista que existe na própria ideia de sustentabilidade, ou seja, eu busco o equilíbrio com o ambiente porque isso trará benefícios para as pessoas e tornará as empresas mais resilientes. O quanto o pensamento holonômico contribui para mudar essa visão antropocêntrica?

MR: A visão antropocêntrica é uma visão de separação. E de um contra o outro, como se a natureza estivesse se rebelando contra o homem. Veja os filmes-catástrofe – o inimigo, antes, era um outro país, agora é a natureza. Um autor de quem a gente fala muito, o Joseph Campbell (*autor de* O Poder do Mito), fala isso: que o homem ocidental criou essa divisão, acha que tem as respostas e vai resolver tudo com a tecnologia. O pensamento holonômico é de sistema, de relações. Nós dependemos da natureza e ela de nós, então não é uma visão hierárquica. A hierarquia é também uma característica dos nossos tempos. Principalmente depois da Revolução Industrial, a Economia se desenvolveu com o homem no topo, como se estivesse acima dos outros sistemas, animais, plantas, terra. Então, a relação com os animais precisa ser de integração com o todo e baseada nesses cinco valores.

Vocês escolheram esses cinco valores com base em quê?

MR: Eles estão nos escritos antigos na Índia, Gandhi já falava deles. O educador indiano Sathya Sai Baba criou nos anos 1960 um programa de educação baseado em valores humanos. Aliás, é extremamente revolucionário, e é o que falta na educação no mundo ocidental. Ele falava o seguinte: a educação tem duas asas: uma é o que vou aprender para trabalhar, ter meu sustento, me desenvolver, e a outra é espiritual – não de religião, mas dos cinco valores –, que me dará discernimento para fazer minhas escolhas.

Quando vocês falam isso para as empresas aqui no Brasil, qual é a receptividade? As empresas acham que isso não pertence ao mundo delas?

MR: As empresas estão lidando com muitos problemas. Seja a geração Y convivendo com a geração mais velha, seja os ambientes altamente hierarquizados, diferente do que acontece no universo fora das empresas, como as redes sociais.

Até entre pais e filhos a relação mudou, não é?

MR: Exatamente. Tudo mudou, mas a maioria das organizações ainda não. A gente tem exemplos no livro mostrando empresas que fizeram mudanças e estão sendo muito mais bem-sucedidas. Muitas organizações estão perdendo talentos, e não basta aumentar salário e fazer pesquisa de clima. Há pouco tempo eu estava falando com o presidente de uma empresa, e ele comentou: "A gente aqui tem tudo quanto é metodologia, Seis Sigma, Balanced Scorecard, mas isso não está dando conta. Acho que a gente está precisando trabalhar o ego e o desapego". Ele disse que as pessoas querem dar a sua resposta, mas não querem ouvir, então não conseguem chegar a decisões compartilhadas, que seriam as mais adequadas para os problemas complexos. Como lido com meu papel enquanto organização na comunidade, na sociedade, no ambiente, diante das pessoas? Até pouco tempo atrás, não tinha esses dilemas. Então, as organizações estão mais abertas a ouvir, pois o caminho tradicional não está dando conta. Por outro lado, o modelo mental é o linear. Nosso foco é trabalhar a liderança. Enquanto estiverem muito hierarquizadas, é a liderança que promoverá a mudança.

SR: (*Simon mostra um diagrama, de sua autoria, com uma escala de evolução que vai da base ao topo: "eu vejo nada", "eu não sei o que vejo", "eu sei o que vejo", "eu acho que sei o que vejo", "o que outros veem?", "nós vemos"*) Muita gente acha que "eu sei o que vejo" deveria estar no topo, mas está aqui embaixo. Pessoas, de fato, acreditam que a forma como veem uma situação é a forma certa. E muitas vezes não entendem que existem outras maneiras de experimentar uma situação. Exemplo: esta livraria (*local onde a entrevista foi realizada*). Nós viemos de mundos e níveis, vamos dizer assim, parecidos, então nossa visão do que é uma livraria é muito similar. Mas, se você pega pessoas com experiências diferentes, como de uma favela, a visão é muito diferente.

MR: Em situações mais complexas, eu preciso de mais perspectivas, de pessoas com diferentes experiências para enxergar a situação de modo a estar mais próximo possível da realidade. Poucas cabeças olhando ou muitas com a mesma forma de pensamento talvez nem cheguem à solução, pois cada um tem uma visão recortada da realidade. O que é algo complexo? Algo que tem muitas variáveis atuando. Então você não consegue dar uma resposta direta e simples. Podem perguntar: "O mundo sempre foi assim, por que só agora estamos falando sobre isso?". Porque antes as variáveis eram mais controláveis. Você tinha economia fechada, conhecia seu ambiente, até atuava sobre ele. A economia criava demanda, lembra? As empresas definiam o produto que o mercado ia querer. O grande primeiro fenômeno que deu início a essa mudança foi a globalização, a abertura dos mercados.

A empresa americana Gore não precisa de burocracia porque tem valores

Quando o líder começa a duvidar do que pensa, já é um sinal de evolução?

SR: Quando ele fala: "Talvez as outras pessoas tenham importantes contribuições", isso é uma evolução. Diálogo não é competição, não tem vencedor.

MR: Foi o que comentei daquele presidente de empresa, que disse: "Eu tenho todas as metodologias, tudo o que é mais avançado. Mas o que vejo quando sento com um grupo de diretores é que temos uma guerra para decidir sobre alguma coisa". Tudo mundo quer ganhar, então já se entra com uma opinião formada, querendo convencer os demais. Ele falou assim comigo: "Eu preciso trabalhar a redução do ego porque preciso das pessoas não querendo vencer, mas contribuindo". E desapego porque, às vezes, nenhuma sugestão será escolhida, vai emergir uma terceira solução que ninguém antes tinha pensado.

É muito mais difícil conduzir uma organização com esse grau de diálogo e toda essa contribuição coletiva, certo? E quando as decisões precisam ser rápidas? Não precisa de hierarquia?

MR: Sem dúvida. Por isso, o que você tem de trabalhar é a base, o propósito da organização. E o propósito tem de estar muito claro para todo mundo. A gente dá o exemplo da empresa americana Gore Associates (*voltada para a descoberta e inovação de produtos*).

SR: Pelo fato de ter valores, a Gore não precisa de muitas regras, isso é o mais surpreendente. Eles não precisam de burocracia, porque têm valores.

MR: Quando surge, por exemplo, uma questão com um cliente, as pessoas têm condição, em qualquer nível da organização, de tomar uma decisão baseada em valores que não vá ferir a organização e nem depender de subir lá no topo para o chefe dizer: "Faça isso". Claro que, se for uma decisão que requeira um

A natureza é sempre criativa, nela você encontra ordem e caos

nível de liderança superior, você leva essa decisão para cima. Mas não é hierarquia exatamente, e sim a liderança convivendo com a colaboração. É uma organização mais híbrida nesse sentido.

No Brasil há organizações com essa característica híbrida?
SR: A Chaordic é um exemplo. O fundador da Visa, o Dee Hock, cunhou esse termo "chaordic", que significa a intersecção de caos e ordem. Um sistema com muita ordem fica engessado, burocratizado, você busca o controle total. Uma hora, esse sistema vai parar. Por outro lado, um sistema totalmente caótico perde as bases e se desintegra. Então ele disse que precisa haver um espaço no meio.

Fazendo um paralelo com o que disseram antes, é o espaço entre a liderança e a colaboração?
MR: Exatamente. É preciso dar espaço para ideias surgirem, sem prejulgamento. Por isso que o trabalho de Holonomics é nas pessoas, a gente fala que é um trabalho no sistema operacional mental. Não adianta melhorar os *softwares*, se não mexer no sistema operacional. É o caso do Balanced Scorecard, que provém de um pensamento sistêmico. Quando ele coloca todas as relações entre perspectivas do mapa estratégico, eu tenho de olhar para as relações. E muitas organizações implementam a metodologia com a visão antiga, como um sistema de indicadores. O resultado é que vou ter mais indicadores para controlar. Pego uma metodologia com grande potencial, e terei resultados bem reduzidos. O Simon fala que ver é um ato de humildade. Tenho de estar desprovido dos meus juízos de valor, não vou julgar se você começa a falar alguma coisa que está em desacordo com meu modelo mental, mas vou procurar saber por que você está falando assim, o que o levou a isso, quais os seus fundamentos. Mas isso é uma postura, eu tenho de estar aberto a isso. No Chaordic, eu tenho controle para gerenciar e espaço para ouvir o que está surgindo, para ver se tenho espaço para melhorar. Por isso esse espaço é conhecido como o da criatividade e da inovação.
SR: Empresas brasileiras têm muito a aprender com isso porque, em geral, têm uma burocracia rudimentar. A burocracia e as regras têm limitado o potencial de inovação. Se você olha para a natureza, ela é sempre criativa, nela você encontra ordem e caos.

Pode dar um exemplo?
SR: Pense no coração, há uma pequena diferença entre cada batida, elas não são todas iguais, o padrão é caótico. Mas, no conjunto, na curva de flutuação das batidas, a média apresenta uma regularidade. O coração é um sistema muito complexo e precisa dessa flexibilidade. Às vezes, o organismo precisa de mais sangue, outras vezes, conta com menos oxigênio, outra vezes, sofre alterações emocionais. Por isso precisa ser aberto às oscilações. Se fosse rígido, fixo, não teria espaço para essas alterações e pifaria. A natureza funciona assim, isso é resiliência.
MR: Quando um órgão do corpo está mal, os outros compensam. Já as organizações, quando uma área está com problema, eu vou resolver a área, eu mudo o diretor, ou o gerente. Mas, de repente, essa área pode estar recebendo demandas erradas de outra. Sem uma visão do sistema, tendo a corrigir os problemas de forma separada e não consigo identificar onde está a causa.

Voltando à Chaordic, o que ela faz?
SR: É uma empresa de *e-commerce*, que tem como clientes a Saraiva e a Casas Bahia. Eles não têm *job description* da mesma forma que as empresas em geral, e isso permite a ela criar equipes, novos serviços, responder de forma muito rápida ao que o cliente pede. Como não se prendem à descrição de cargos, conseguem reagir de forma muito ágil. E podem ser muito criativos no que fazem. Em uma base muito sólida de valores. Antes de criar a companhia, eles leram muito sobre suas empresas favoritas, como Amazon, Google, Netflix, sobre como essas empresas se organizam e se deram conta de que a missão é criar a melhor companhia para trabalhar, com pessoas felizes, produtivas. Eles se basearam muito na visão da Visa. Seu fundador, o Dee Hock, criou a Visa com base em dois conceitos: colaboração e competição.

Que é bem como funciona a natureza.
MR: Exatamente. Ele era um profundo estudioso de Biologia, então fez essa biomimética para o sistema de cartão de crédito: os bancos competem entre si, mas ao mesmo tempo colaboram, porque é um cartão único. É um sistema muito resiliente, que consegue passar por crises financeiras. Os fundadores da Chaordic basearam-se nessa ideia: a organização vai competir no mercado porque a competição é uma forma de evolução, mas sem rivalidade. No mercado, quando não se tem os valores humanos presentes, há mais rivalidade do que competição. Falamos de um mercado como "muito competitivo", mas rivalidade é querer que o outro desapareça para eu poder dominar – isso é guerra, é dominação. Já a competição é buscar fazer melhor aquilo que já fazia e, sendo baseado em valores humanos, vou buscar fazer melhor para todo mundo, não só para mim. A colaboração é como todo mundo pode estar envolvido nisso ajudando a melhorar esse sistema.

Essa é a base da Chaordic. Hoje tem quase 100 funcionários, seus fundadores trabalham com a delegação de poderes, feita pela clareza dos propósitos da organização e pela liderança que emerge. Diante de uma questão a ser resolvida, como não existe rigidez no *job description*, junta-se um grupo para achar a solução para um problema específico. A pessoa que junta esse grupo é naturalmente um líder. Eu vou buscar quem é mais apropriado para achar um caminho para aquele problema, muitas vezes fora do departamento em questão.

Não é fazer o salto. A palavra-chave deste momento é transição

Falamos do sistema caórdico. E quanto às estruturas em rede e ameba, que vocês citam no livro? Como isso se aplica às empresas?
SR: Quando começamos a estudar a natureza, vimos que ela não se organiza em uma hierarquia *top-down*. A natureza se auto-organiza, de um jeito muito próprio. A natureza é muito resiliente e resiliência, para nós, é fortemente associada à sustentabilidade. Quando estudamos os sistemas naturais, descobrimos que um ecossistema sustentável é o que equilibra eficiência com resiliência. Um ecossistema extremamente eficiente se torna frágil, como um vidro que não sobrevive a choques. Ecossistemas resilientes têm um nível de redundância e, se alguma parte fica danificada, outra parte tenta compensar. A natureza consegue encontrar um equilíbrio entre resiliência e eficiência.
MR: A natureza é eficiente no sentido de que tudo é usado – por exemplo, não há lixo –, mas, se em algum momento ela precisa usar mais recursos para resolver situações críticas, como seca extrema, falta de alimentos etc., ela usa. Não é como nas empresas que, em período de crise, corta custos transversalmente sem pensar de forma seletiva. No auge da crise de 2008, algumas organizações que atuam na indústria siderúrgica, por exemplo, cortaram 20% de seus custos de forma transversal. Com isso, cortou-se parte fundamental da empresa, e, quando o auge da crise passou, e a China voltou a consumir, essas organizações no Brasil estavam despreparadas, tinham perdido quadros importantes para os concorrentes. E não se pode formar pessoas do dia para a noite. Ou seja, na crise, o corte foi de forma padronizada, de uma maneira não cuidada. E na natureza não é assim – em uma crise, eu vou buscar mais energia em outro lugar. Esse é o sentido de eficiência a que o Simon está se referindo, e não o sentido econômico de eficiência que geralmente usamos.
SR: (*Simon mostra uma foto*) Esta é uma ameba. Quando há um monte de alimento, a ameba divide-se em vários indivíduos. Mas o que acontece em uma crise? Em um lugar com pouco alimento, os indivíduos se juntam, formando um só organismo, é como se cada uma virasse a célula de um órgão. Existe uma inteligência ali. Assim, consomem menos energia do que cada uma sozinha, isolada, consumiria. Este é o sistema de administração da Kyocera (*empresa japonesa que atua com componentes elétricos, telecomunicações*), eles são um exemplo de sistema ameba.

Quais são os maiores desafios para implantar essas visões e sistemas diferentes do convencional?
MR: Estamos em momento de forte mudança. Comparo com as transições da Idade Antiga para a Média, da Média para a Moderna. A diferença que identifico é que, nessas passagens, muitas gerações se sucederam. Já esta que estamos vivendo está acontecendo em uma geração. E é da nossa essência animal a necessidade de segurança, até para evoluir, então tendemos a nos apegar ao conhecido. O desafio é mostrar que essa nova forma de conduzir uma organização traz resultado. A gente faz, geralmente, é trabalhar dentro de um grupo ou área da organização, mostra os resultados desta nova forma de gerir, e com esses resultados, consegue reverberar e transmitir para a organização como um todo que esse pode ser um modelo diferenciado de gestão. Não é fazer o salto. A palavra-chave deste momento é transição.