

Holonomic thinking

Simon Robinson, Maria Moraes Robinson

ABRIL 2014



Por que holonomic thinking?

Um dos maiores pensadores sistêmicos, W. Edwards Deming, destacou que o management sofre de sete doenças fatais, dentre as quais uma das mais comuns se refere à necessidade de os executivos utilizarem dados numéricos e gráficos para gerir seus negócios, dando pouca ou nenhuma importância para o que não pode ser medido ou traduzido em números. Em meados da década de 1980, quando primeiro falou sobre isso, também preveniu sobre o uso crescente dos computadores como sendo a fonte indiscutível de informações e dados, o repositório confiável para uso da gestão, e a pouca atenção para as percepções sobre os reais problemas de produção.

Essa falta de atenção para com os aspectos intangíveis do negócio que não podem ser mensurados de maneira quantitativa demonstra uma carência de percepção mais completa da realidade. Isso se deve ao fato de utilizarmos basicamente o processo lógico-analítico para entender e ver o mundo. Entretanto, a realidade cada vez mais complexa exige que atualizemos essa maneira de ver, processo este que antecede a qualquer forma de avaliação da realidade.

Para ficar mais claro, podemos pensar que atualmente nenhum profissional, em seu pleno juízo, consideraria baixar a mais recente versão do software Final Cut Pro em um computador com sistema operacional Windows 3.1. Ou seja, assim como os sistemas operacionais dos computadores, nosso sistema operacional

mental também precisa fazer upgrade. Precisamos desenvolver uma nova forma de ver e de conceber a realidade de tal maneira que nos permita melhor entender as situações complexas que vivenciamos.

Para fazer esse upgrade, propomos um novo sistema operacional mental que intitulamos holonomic thinking. Em nosso trabalho de desenvolvimento de holonomic thinking com executivos de negócios, utilizamos técnicas de aprendizado experiencial baseadas em mindfulness, storytelling, gamification e diálogo genuíno. Estas técnicas ajudam a reformatar em profundidade como as pessoas concebem os processos, as estruturas e a complexidade em suas organizações. Como um gestor se referiu à mudança que pôde perceber após participar de uma dinâmica e imersão em holonomic thinking: "...mudou muito a minha visão anterior de complexidade e agora consigo entender melhor. Defino hoje complexidade como uma janela para entender o mundo".



A plataforma holonomic thinking

Para podermos implementar esse novo sistema operacional mental, utilizamos uma plataforma que está baseada em três pilares: Modelos Mentais, Modelos de Sistemas e Modelos de Negócios.

O primeiro pilar, Modelos Mentais, se refere a estruturas, paradigmas, frameworks, conceitos, ideias, pressupostos e crenças que sustentam nossa forma de conhecer e lidar com a realidade. Acreditamos que não faz sentido tentarmos mudar nossos modelos de negócio em momentos de grandes mudanças de paradigmas, sem antes refletirmos sobre nosso modelo mental e entendermos os modelos sistêmicos, aos quais toda realidade complexa se baseia.

Modelos de Sistemas advém do conceito de "systems thinking", uma disciplina que considera o "todo", ou seja, se baseia em um conjunto de princípios derivados da física, da engenharia e do management e em um conjunto de ferramentas e técnicas originárias da cibernética. Modelos de Sistemas considera dois aspectos:

1. As inter-relações cruzadas entre as partes, e não uma visão linear de causa e efeito;
2. Processos de mudança constante, e não situações isoladas.

Modelos de Sistemas, portanto, em muito beneficia as organizações e os Modelos de Negócio por elas desenhados, uma vez que as habilita ver a organização como um todo, considerando-se suas sinergias e interações. Ainda são poucas as organizações que conseguem colocar essa plataforma em prática, principalmente devido ao fato de nosso modelo mental ser baseado em fragmentação/separação e em uma visão binária/maniqueísta. Porém, a habilidade de fazer a mudança para uma forma mais sistêmica de ver a realidade significa, no mundo atual, uma grande vantagem competitiva. Para tanto, as organizações precisam se tornar organizações que aprendem (learning organisations), capazes de construir um ambiente propício à participação de todos, proporcionando a transformação do modelo mental imperativo e o desenvolvimento da liderança e das pessoas.

Em nossa vida diária raramente pensamos sobre como o nosso modelo mental afeta a forma como “vemos”, sendo esta uma falha que muitas vezes pode inviabilizar o sucesso na implementação de um novo modelo de negócio. Quando nossos modelos mentais estão fixos e cristalizados, nosso entendimento sobre novos modelos de negócio se torna parcial e somos incapazes de criar formas mais eficazes para solucionar nossos problemas. Por outro lado, se desenvolvemos holonomic thinking, reeducamos a nossa forma de ver a realidade, criando, assim, condições para a transformação, por fim, de nossos modelos de negócios.

São inúmeros os exemplos de como a forma de ver e conceber os negócios sem uma “visão holonômica” pode afetar os resultados e o desempenho de uma organização. Podemos citar dois casos recentes de implementação de projetos complexos de TI ocorridos no Reino Unido, que falharam drasticamente por terem se baseado em uma perspectiva parcial e não sistêmica do problema.

Em setembro de 2013, Norma Wood, gerente-chefe de projetos do governo britânico, teve que admitir que £ 200 milhões podem ter sido perdidos em um projeto de TI no controverso programa de Universal Credit. Em fevereiro de 2014, Mark Thompson, o diretor-geral da BBC, então aposentado, teve que pedir desculpas por desperdiçar £ 100 milhões do erário público em um projeto de mídia digital que não funcionou.

Em muitos projetos complexos de TI como os citados acima, os gestores escrevem as especificações e então as empresas de TI “traduzem” essas especificações. As empresas de TI oferecem funcionalidades que são apresentadas como benefícios. As especificações aumentam, o hardware é construído, as pessoas são treinadas e o sistema não funciona. Frequentemente, os consultores que foram envolvidos na solução inicial que falhou são recontratados para tentar resolver o que não funcionou, aumentando mais uma vez o custo.

Porém não são novos contratos e metodologias de gestão de projeto que resolverão os problemas, uma vez que os esforços para consertar um projeto falido de TI são baseados em tentar fazer com que “coisas erradas deem certo”. O problema reside no pensamento da gestão, ou seja, no desenho e na gestão

do projeto. É um grave engano acreditar que as funcionalidades dos sistemas de TI trarão benefícios se o end-to-end workflow não foi bem desenhado no início. Frequentemente, compramos sistemas de TI e tentamos fazer com que as pessoas se encaixem neles. Este é um caminho equivocado. Soluções de TI não deveriam provocar a mudança, mas sim serem concebidas somente após bem entendido o workflow a partir de uma visão sistêmica.

Outro equívoco reside na crença sobre o poder da hierarquia. Esta crença acaba por criar desperdícios sistêmicos, os quais os líderes e demais gestores são incapazes de “ver” e causam elevação nos custos, piora no nível de serviço prestado e queda no moral dos funcionários. Como consequência, as pessoas culpam o sistema e o burlam somente para cumprir as metas arbitrárias de desempenho, em vez de focar seus esforços em realmente resolver os problemas dos clientes.

Por outro lado, quando holonomic thinking está presente, temos resultados realmente positivos. É o caso do The West Lothian Criminal Justice Project, também no Reino Unido, que teve como foco a melhora do sistema de justiça no sul da Escócia e envolveu não somente os policiais, mas também outras partes interessadas, como outras áreas do Departamento de Justiça, funcionários e agentes de defesa.

Tentativas anteriores de mudança foram dificultadas, nacionalmente, por indivíduos e organizações pertencentes ao mesmo sistema, agindo de forma independente e sem uma visão sistêmica ampla sobre o que estava causando ou contribuindo para os problemas gerados. A abordagem tradicional de gestão utilizada inicialmente foi a de identificar algum aspecto particular que pudesse estar fora de controle e, então, introduzir um indicador para medir o desempenho. Este tipo de ação desconectada frequentemente causa efeitos negativos como um todo.

Diante da constatação de um resultado frustrante, foi introduzida uma abordagem sistêmica iniciada do ponto de vista do cliente/usuário e, assim, o projeto obteve resultados extremamente satisfatórios. Muitas vezes, no processo de redesenho de um sistema falho, os gestores vão direto para a fase de planejamento. Em uma abordagem sistêmica, tempo e pessoas são alocados para estudar o sistema a partir do ponto de vista do “demandante” utilizando os seguintes passos:

Real compreensão da demanda, ou seja, a natureza do trabalho a ser desenvolvido;

Esclarecimento do propósito do sistema a partir do ponto de vista do cliente;

Entendimento do work flow, ou seja, identificação do que gera valor e do que é desperdício;

Entendimento da capacidade de resposta que o sistema pode dar;

Identificação das condições que promovem e que retardam o desempenho;

Identificação dos indicadores relacionados com o propósito do sistema como um todo.

Isso significa que, em vez de trabalhar sobre o que “deve ser feito”, os gestores do projeto primeiro analisaram 11.600 casos ocorridos ao longo de um ano do início ao fim, permitindo a eles e aos stakeholders a realmente “ver” o sistema como um todo pela primeira vez. Isto fez com que entendessem as verdadeiras causas de desperdícios no sistema e, portanto, desenvolvessem novos procedimentos para permitir o fluir do trabalho sem causar erros que amplificassem e criassem mais trabalho para outros departamentos em um círculo vicioso.

Como consequência, o prazo completo para a resolução de um crime reduziu de uma média de 21 semanas para oito semanas. No caso do sistema de justiça penal, era importante desafiar certas crenças da gestão que aparentemente foram responsáveis pelo mau desempenho da organização durante anos. Era vital apresentar quais eram as áreas que criavam obstáculos, além de exemplos de crenças da gestão que de fato inibiam a melhoria do desempenho. Essa abordagem mais analítica foi capaz de provocar a mudança da forma de ver o sistema.

Não somente os resultados numéricos foram satisfatórios, mas também as pessoas envolvidas se sentiram mais positivas e confiantes sobre as mudanças introduzidas e passaram a não mais querer trabalhar da forma anterior, uma vez que entender o todo e dialogar com as partes interessadas possibilitou o melhor entendimento dos reais problemas e o desenvolvimento de soluções mais robustas e eficazes.

Holonomic thinking aplicado à metodologia de gestão Balanced Scorecard

De acordo com recente pesquisa da Bain & Company, a metodologia Balanced Scorecard, desenvolvida pelo professor de Harvard Robert S. Kaplan e pelo consultor de empresas David Norton no início da década de 1990, continua entre as principais metodologias de gestão utilizadas pelas organizações ao redor do mundo, estando atualmente na quinta posição. A força do Balanced Scorecard reside em sua capacidade de vincular a estratégia às operações de forma prática e simples, representada esquematicamente por um mapa estratégico. Ao contrário da forma tradicional e fragmentada de ver uma organização, na qual se busca a otimização das partes para alcançar a otimização do todo, no Balanced Scorecard a estratégia é traduzida em um mapa que permite ter, além de uma visão do todo, também das relações entre suas partes. São desenvolvidos objetivos para a organização, e não para as partes isoladamente. As partes são derivadas do todo e o constituem.

Organizações que implementam o Balanced Scorecard a partir de holonomic thinking desenvolvem conhecimento dirigido às partes, porém em nome do todo.

Em um sistema em que é permitido ver o todo, as pessoas podem dialogar e trocar conhecimento de maneira mais eficaz, desenvolvendo soluções mais significativas e alinhadas. São, assim, capazes de ver as interações e relacionamentos que vão além das fronteiras das áreas dentro e fora da organização. Devido à sua natureza flexível e adaptativa, o relacionamento com a comunidade na qual a organização está inserida e seu impacto no meio ambiente podem também ser traduzidos na estratégia da organização, de tal forma que os gestores podem perceber onde as relações entre os processos internos e os stakeholders acontecem. Assim, tem-se uma visão integrada do ecossistema ao qual a organização está inserida.

Para o professor Robert Kaplan, este aspecto sistêmico da metodologia é a chave: “No mundo global e interconectado de hoje, colaboração além das fronteiras da organização se tornou uma competência crítica para a inovação e o sucesso. A solução dos problemas complexos dos clientes e da sociedade raramente pode ser alcançada utilizando-se o conhecimento de uma única organização, ou de um indivíduo ou de um ministério de governo. A cocriação de mapas estratégicos e Balanced Scorecard ajudam a alinhar as diferentes entidades relacionadas com a organização em uma visão holística e compartilhada para a garantia do sucesso”.

Para sermos capazes de utilizar a metodologia do Balanced Scorecard de forma mais sistêmica e efetiva, o sistema operacional holonômico pode ser extremamente poderoso, especialmente para executivos que muitas vezes estão “estacionados” no pensar.

Em um encontro que realizamos com executivos responsáveis pela gestão da estratégia de grandes empresas no Brasil, para discutir como inserir a sustentabilidade na estratégia das organizações, iniciamos com uma dinâmica que trabalhou a visão sistêmica, ou seja, a sensação, a intuição, o pensamento e o sentimento. Colocamos uma venda nos olhos de cada participante e lhes demos um pedaço de argila para modelar. Pedimos a todos que respondessem, com suas mãos, a uma simples questão: qual a sua relação com a natureza e com o tema sustentabilidade.

Foi realmente surpreendente ver as experiências compartilhadas e os insights que todos tiveram durante o exercício. Apesar de no início um pouco descrentes de sua capacidade de expressão artística, aos poucos cada um foi criando uma intimidade com a argila e esculturas foram surgindo. Um dos participantes criou o modelo de uma pessoa com a cabeça tão grande que durante a criação um dos braços quebrou. Refletindo posteriormente e compartilhando com o grupo, concluiu que atualmente nossas cabeças/mentes estão muito maiores que nossos “corpos”, ou seja, pensamos muito mais do que agimos e criamos uma desarmonia com o meio ambiente.

Para muitos dos presentes a sensação de tocar a argila os remeteu à infância, trazendo de volta experiências sensoriais. Um dos participantes esculpiu uma criança e relatou que somente após ter tido seu primeiro filho é que ficou interessado no tema sustentabilidade.

A discussão posterior ao término da dinâmica, sobre como inserir o tema sustentabilidade na estratégia ficou muito mais robusta e profunda. Apesar de muito simples, essa dinâmica é muito poderosa para explorar outros aspectos relacionados, por exemplo, com a estratégia, com a organização, com a marca, possibilitando o emergir de significados que não surgiriam utilizando-se somente o pensamento racional.

O sistema operacional mental *holonomic*

O que faz *holonomic thinking* diferente da forma tradicional de pensarmos modelos mentais se refere ao *upgrade* em nossa forma de “ver” obtida a partir de uma expansão de consciência.

A ideia é passarmos de uma perspectiva meramente analítica, que tradicionalmente utilizamos como certa e legítima, para uma perspectiva intuitiva, na qual não somente entendemos as partes de um sistema, mas, de forma mais profunda, também entendemos as relações e os processos dentro desse sistema.

Conforme demonstrado na figura ao lado, esse novo estado de consciência considera a importância dos aspectos analítico-lógico-simbólicos da mente, mas, ao mesmo tempo, dá valor à intuição, ao sentimento e à sensação como forma de melhor apreender e compreender os sistemas em sua inteireza.

Note que o termo “sentimento” não pode ser confundido com emoção. Se não estivermos presentes (*mindful*), nossas emoções poderão afetar nossa habilidade de pensar, tornando-nos incapazes de perceber nossos sentimentos e os dos outros. É pelo sentimento que nos conectamos aos outros e com o mundo natural, o que não pode ser alcançado se nos perdermos no “pensar”, habilidade que utilizada separadamente nos desconecta e nos impossibilita de realmente “conhecer” o mundo à nossa volta. Note também que não utilizamos a palavra intuição em seu senso comum, que frequentemente é relacionado com sentimento. A forma científica de intuição, a faculdade cognitiva que possibilitou a Einstein ter profundo *insight* sobre a natureza das estruturas do universo, vai muito além da análise lógica matemática, sendo assim a fonte do entendimento verdadeiro, do conhecimento que articula linguagem e símbolos, mas que, porém, direciona nossa criatividade e capacidade de inovação.

Atualmente podemos encontrar algumas organizações de ponta e *startups* que investem no desenvolvimento de *mindfulness* em seus funcionários, tais como Google, Astra-Zeneca Pharmaceuticals, Procter & Gamble, eBay, KPMG, Barclays, Deutsche Bank, Apple,

Yahoo! e Chaordic. Por quê? Através do *upgrade* em suas arquiteturas mentais, os funcionários podem melhorar seu desempenho individual e coletivo, sua capacidade de resiliência, a habilidade de resolver problemas e de se adaptar às mudanças.



pesquisas mais inovadoras em neurofisiologia. O cérebro é um órgão que, apesar de ter como propósito fundamental promover a conexão, permanece dividido e aprofundou sua divisão durante o processo evolutivo. O hemisfério esquerdo provê atenção instrumental, capacitando-nos a manipular os objetos através da atenção apurada aos detalhes.

O hemisfério direito provê o que chamamos de atenção relacional, nos habilitando a ver a figura completa, a criar conexões sociais, a pertencer ao mundo que vemos, em vez de somente estar no mundo e utilizá-lo de forma desconectada.

Quando prevaLENcente, a atenção instrumental se manifesta na forma de pensar, por exemplo, de pessoas que acreditam que a única estrutura organizacional eficiente é a hierárquica e baseada na gestão de comando e controle. Isso é fácil de perceber observando-se o uso da linguagem que revela os

modelos mentais e o conceito de separação. Por exemplo, pense em uma organização na qual o CEO deseja envolver todos no processo de comunicação da estratégia e da visão de futuro. Ele começa a reunião dizendo “Você estão aqui hoje para entender como a organização pretende atingir suas metas de futuro”.

Por outro lado, quando a atenção relacional predomina, as pessoas tendem a usar a linguagem do “nós”. Começam a reunião dizendo “Estamos aqui hoje juntos para entender como nossa empresa pode superar os desafios, de tal que forma que todos poderemos desfrutar de um futuro próspero e brilhante”.

Para que possamos conceber a organização como um “ser” dinâmico e ativo, que pode ser percebido quando se torna presente em todo e em cada relação com a organização, com os funcionários, com os produtos, com a marca, etc., precisamos trabalhar com esses dois hemisférios de forma balanceada, ou seja, com *holonomic thinking*.

Iain McGilchrist, psiquiatra e autor do livro *The Master and his Emissary: The Divided Brain and the Making of the Modern World*, destaca importantes implicações para os negócios. O perigo de não ter os hemisférios balanceados e, mais ainda, de ter o hemisfério esquerdo com dominante “reside na tendência de cair no que é estereotipado, em ser guiado por respostas algorítmicas; a crença em teorias à custa da prática; a tendência à conformidade e à mediocridade; aversão a risco que de forma alguma evita o risco, mas que, porém, restringe a originalidade; e uma atitude paranoica e não generosa com o mundo. Energia que poderia estar sendo usada para cooperação é despendida em conflito. Tornamo-nos obsessivos pelo curto prazo, uma visão estreita sobre metas fáceis (frutos fáceis de serem colhidos) à custa de alcances de longo prazo, uma visão mais abrangente e com resultados que beneficiam a sociedade”.

Ensinando holonomic thinking

Em 2011, fomos convidados para ensinar holonomic thinking na Escola de Negócios Sustentare em Joinville, Santa Catarina. Fundada em 2005 por Wilmar Cidral, a Sustentare se baseia nos princípios do Triple Bottom Line (conceito de resultado final de um negócio que considera não somente o aspecto econômico-financeiro, mas também os aspectos social e ambiental). Sua visão é de que uma escola de negócios precisa promover a ponte entre economia e ecologia, sendo esta a base sobre a qual a própria economia se desenvolve. É a única escola de negócios no Brasil que introduziu holonomic thinking como módulo fundamental para todos os MBAs e pós-MBAs oferecidos. Holonomic thinking não é oferecido de forma separada, e sim integrada com outros temas presentes na agenda de todo executivo, como inovação, liderança, estratégia e educação corporativa. Os estudantes aprendem a ver todos esses temas práticos a partir de uma perspectiva mais ampla.

Conforme pontua Wilmar, “esta base muda a visão dos estudantes, habilitando-os a melhor entender e a assimilar os módulos que são oferecidos na sequência de cada programa, oferecendo uma perspectiva mais ampla e a possibilidade de crítica e interpretação da realidade. Tendo o módulo Holonomic Thinking no início, os estudantes podem ver a floresta, ter a visão do todo, sendo depois conduzidos para ver as árvores, a grama, as raízes. A compreensão de um novo tema fica facilitada quando se tem de início a visão do todo”.

O módulo é desenhado para equipar os estudantes com ferramentas de sensemaking, isto é, de como lidar com problemas complexos a partir de múltiplas perspectivas. O trabalho se baseia nas abordagens da psicologia cognitiva, neuropsicologia, fenomenologia, hermenêutica, design de experiências e biométrica, apresentados de uma forma mais prática que teórica, possibilitando o entendimento a partir de um nível experiencial e intuitivo.

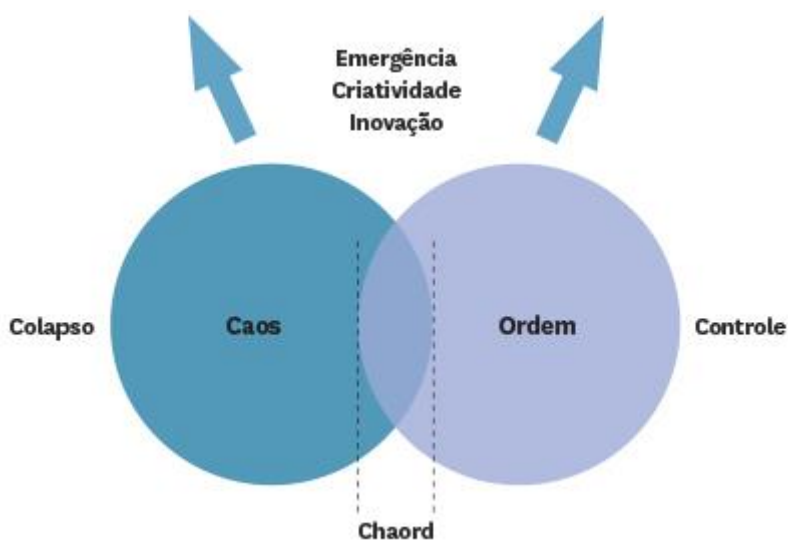
Utilizando estudos de casos e exercícios, como, por exemplo, o estudo do fenômeno da criação das cores vistas a partir de um prisma, ou analisando o comportamento profundamente inteligente, complexo e emergente de um tipo especial de ameba, os alunos são provocados a confrontar, talvez pela primeira vez, a forma como concebem o mundo à sua volta. Através de reflexões e discussão em grupo e da análise de modelos reais de gestão orgânica, como a estrutura organizacional em rede da Gore Associates, o Sistema Ameba de Gestão da Kyocera e a estrutura caórdica da Visa, são introduzidos os princípios mais profundos que estão por trás de estruturas e estratégias organizacionais complexas, conceitos que são inspirados pela natureza e são, assim, assimilados e bem entendidos.

Assim como oferece cursos de MBA abertos, a Sustentare também oferece cursos in company, customizados para as necessidades específicas de cada organização. Uma dessas organizações na qual foi desenvolvido um programa iniciado com o módulo holonomic thinking é a Chaordic, empresa brasileira baseada em Florianópolis, Santa Catarina.

Conforme Brian Goodwin, um biólogo e matemático que revolucionou a forma de ver o mundo natural, a natureza nos mostra como fazer as coisas com o menor esforço e a maior elegância. Nos sistemas orgânicos há uma dinâmica relação entre as partes e o todo — máxima liberdade para as partes e coerência ótima com o todo.

Esta é a mesma filosofia da Chaordic, cujo nome foi inspirado por Dee Hock, o fundador da Visa. Dee Hock cunhou o termo “chaordic” para descrever a forma como os sistemas vivos são criativos, baseando sua existência no que chamamos “fronteira do caos”, lugar em que caos e ordem coexistem. Líderes em uma organização precisam sempre se equilibrar entre a ordem e o caos, uma vez que muito controle leva a um ambiente opressivo, rígido e avesso à criatividade e que um ambiente imerso no caos se encaminha para o colapso.

A Chaordic foi fundada em 2010 e oferece soluções personalizadas de e-commerce para muitas das maiores empresas de varejo no Brasil, como Saraiva e Nova Pontocom — esta segunda inclui marcas como Casas Bahia, Ponto Frio e Extra. Foi recentemente reconhecida como a melhor empresa para trabalhar no Estado de Santa Catarina pelo Instituto Great Place to Work e pela revista Amanhã (na categoria de empresa com menos de mil empregados).



A Chaordic realmente é uma organização inspirada pela natureza. Como seu cofundador João Bernartt explica: “O livro de Dee Hock, *The Birth of the Chaordic Age*, teve uma especial influência em mim, porque sempre acreditei em características complementares e antagônicas como ordem e caos. Quando li o livro, tinha como objetivo melhor entender as características que conduzem às inovações tecnológicas. Cheguei à conclusão de que as maiores inovações emergem e não são obtidas à força ou por imposição às pessoas em uma estrutura de comando e controle”.

A Chaordic se baseia em um conjunto simples de princípios, explicitados pelo anagrama AC-DC, que são as iniciais das palavras Amor, Consciência, Disciplina e Comprometimento. “Ter um claro propósito e princípios já nos coloca em um lugar afastado de muitas outras organizações. É muito fácil escrever uma lista

de princípios. Mas ser fiel a eles, e realmente vivê-los em sua integridade, requer uma vida toda de dedicação. Há poucas empresas aptas a trilhar esse caminho na vida”, declara Bernartt.

Trata-se de uma empresa jovem que, visando empoderar seus colaboradores e desenvolver uma liderança holonômica, está desenvolvendo a Academia Chaordic. “Como desenvolvemos uma clara visão baseada em holonomic thinking para fazer negócios nesse século, sinto que estamos mais habilitados para combinar o pensamento lógico e analítico requerido no desenvolvimento de softwares complexos, com aspectos mais sutis como percepção, sentimento, intuição e emoção na forma de lidar com as pessoas, no desenvolvimento de produtos e de um novo modelo de negócios”.

Para Anderson Nielson, peopleware director (função comumente intitulada de recursos humanos), a capacitação em holonomic thinking trouxe insights profundos em como a organização pode evoluir. Ele exemplifica como o trabalho participativo é feito e que resultados trazem. “Nossa atual sede foi planejada e construída com a participação de todos que estavam na empresa. Desde a escolha do local da sede até detalhes de mobiliário e decoração, assim como questões funcionais, receberam sugestões dos caórdicos. Alguns participaram da escolha do arquiteto, diversos do planejamento da sede e outros durante a execução. O resultado: a sede, além de agradar muito aos que aqui estão por atender nossas reais necessidades, foi premiada com o primeiro lugar no principal prêmio de arquitetura corporativa da América Latina”. Na Chaordic o processo de recrutamento e seleção é bastante colaborativo. Desde a descrição de uma nova vaga até a decisão final, diversas pessoas participam do processo. “Existe muito diálogo com os candidatos para que possamos conhecê-los e para que eles nos conheçam. Além de estar tecnicamente apto para fazer o que precisa ser feito, acreditamos que é preciso existir alinhamento com o nosso propósito e adequação aos nossos princípios e valores. Os diálogos entre candidatos e caórdicos nas mais de sete etapas do processo de recrutamento e seleção ajudam as partes a verificar se querem e devem estar juntas na mesma jornada”, explica Nielson.

Muitos colaboradores da Chaordic estão agora assumindo seus papéis de liderança. Holonomic thinking ajudou a abrir suas mentes e a desenvolver um entendimento mais profundo sobre o que um sistema caórdico significa, um conceito-chave para o negócio. Dentro do sistema caórdico, a liderança surge naturalmente, e é legitimada por todos. Os casos de maior sucesso de liderança na Chaordic são aqueles em que os líderes emergiram. Aqueles com histórico, experiência e competência já adquirida acabam sendo escolhidos pelos times para atuarem enquanto líderes, muitas vezes de forma inicialmente informal. Líderes mais maduros, mais imersos e envolvidos na empresa tendem a ser bons representantes do todo, compreendendo como influenciam, como são influenciados, como suas ações impactam no todo e como são impactados por este. Eles atuam assim e buscam estimular o mesmo tipo de consciência em seus liderados. Diálogos abertos, post mortens e sessões de brainstorming são práticas comuns no dia a dia da Chaordic, sendo que são atividades convocadas

e conduzidas por diferentes pessoas, de diferentes formações, cargos e de diferentes times. São casos em que a atitude de liderança tem surgido, ad-hoc. Acontecem quando necessário e cada vez de forma mais natural.



A prática da liderança via holonomic thinking

Inspirados pela “escada de inferência” de Peter Senge, criamos a “escada de ver”, que é uma ferramenta simples, porém bastante poderosa, para ajudar os executivos a avaliar suas próprias formas de ver e as dos outros. Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações se refere ao fato de as pessoas estarem sempre convencidas de que a forma como veem a realidade é certa e única. Raramente consideramos que possa haver pessoas com experiências radicalmente diferentes das nossas e, por isso, compreendem situações complexas e os problemas de forma totalmente distinta de como os concebemos.

Uma organização criativa que utiliza holonomic thinking possui líderes com a habilidade de ascender na “escada de ver”, de forma a tomar decisões mais efetivas e a encontrar soluções poderosas que emergem não de um modelo mental que domina os demais, mas da captura das diferentes formas de pensar e ver de todos os envolvidos. A emergência e a captura dessa diversidade de ideias somente podem ocorrer por meio de um diálogo genuíno.

Para que esse diálogo ocorra, desenvolvemos um passo a passo orientativo. Primeiro, reúna um grupo para dialogar sobre algum problema ou busca de solução. Durante o diálogo:

1. Evite ter um líder;
2. Evite julgar e se defender;
3. Não busque um “vencedor”;
4. Valorize o modelo mental das outras pessoas;
5. Sinta-se como parte de um grupo;
6. Acredite nas soluções que emergem do diálogo com todos do grupo.

Para iniciar a prática do diálogo genuíno, comece escolhendo para o diálogo algum tema pouco controverso. A partir do momento em que esses passos estejam já incorporados, pode-se evoluir para assuntos e tomadas de decisão mais relevantes.

Uma das maiores autoridades em administração, o professor de Harvard Michel Porter anunciou em setembro de 2013 seu mais novo foco de pesquisa e trabalho, a criação de um Índice de Progresso Social. O objetivo é analisar o progresso das nações a partir de uma perspectiva mais abrangente e sistêmica, demonstrando que somente considerar o Produto Interno Bruto (PIB) como representante do progresso de um país é uma forma parcial, restrita e geralmente enganosa de avaliação. Podemos entender que se trata de uma abordagem mais holonômica, que tenta entender as inter-relações e conexões entre vários aspectos da sociedade e da economia e, assim, propor caminhos mais eficazes para tratar os problemas das nações.

Em recentes manifestações populares em vários países no mundo, podemos ver um clamor por mudanças mais sistêmicas, que possam melhorar o estado das coisas e a qualidade de vida de todos. Diante desta realidade mais complexa, o que propomos aqui é que as pessoas repensem seus modelos mentais —, para ampliar sua consciência e ser capaz de ver sistemas complexos de forma mais abrangente. Nosso objetivo, com a concepção do holonomic thinking, é ajudar as pessoas a ver as dimensões intrínseca e extrínseca de um sistema complexo, sem medo e sem limitações. Uma vez capaz de ver o todo, processos, dinâmicas e o significado dos sistemas vivos de forma autêntica, será possível alcançar uma compreensão mais profunda do mundo e dos negócios, de tal forma que a economia não mais será vista de maneira isolada, mas sim como um sistema no qual as pessoas e o planeta realmente importam.

Maria Moraes Robinson é economista e consultora em estratégia, Balanced Scorecard e gestão da 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 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* (Floris Books, 2014) e editor do blog <http://www.transitionconsciousness.org>.