

A Cultura Organizacional das *Novel Learning Organizations*¹ de hoje e de amanhã: o Aprendizado Contínuo para o Alto Desempenho Sustentável

Luca Borroni-Biancastelli, PhD
Dean
Brain Business School
luca.borroni@brainbs.com.br

Leda Maria Vieira Machado, PhD
Head de Desenv. Organizacional
Brain Business School
leda.machado@brainbs.com.br

Working Paper n.1/ 1ºSemestre2021

¹ “*Novel Learning Organizations*” é o nome, em língua inglesa, elaborado pelos autores, de seu modelo que define as “Novas Organizações Que Aprendem”.

“Live as if you were to die tomorrow.
Learn as if you were to live forever”
Mohandas Karamchand Gandhi

“O todo não é igual
à simples soma
de suas partes”
Aristóteles

“The important thing is
not to stop questioning.
Curiosity has its own reason
for existing”
Albert Einstein

ABSTRACT

Este *working paper* (WP) estuda a **Cultura Organizacional de Aprendizado Contínuo para o Alto Desempenho Sustentável**, resultando na elaboração de um novo modelo. Evoluindo do trabalho seminal de Senge (1990)², este *paper* argumenta que o *locus* ideal para desenvolver uma cultura organizacional de Alto Desempenho Sustentável é constituído pelo universo das **Novas Organizações Que Aprendem (Novel Learning Organizations)**³, **NOA** ou **NLO**, cujo estudo e experiências empíricas, - acumuladas em décadas de prática em organizações de distintos portes e indústrias -, conduziram os autores à elaboração desse novo modelo organizacional, que foi apelidado da mesma forma. Mais em detalhes, o modelo cultural das NOA se apoia nos quatro pilares seguintes:

1. Segurança Psicológica nas Organizações sem Medo⁴;
2. Criação de Organizações Dedicadas ao Desenvolvimento – DDO⁵;
3. (Re)humanização da Liderança⁶ & seu Propósito; e
4. Ambidestria Organizacional⁷.

Todos esses pilares serão estudados, no presente *paper*, para que seja possível entender, individualmente, sua relevância e estabelecer uma relação clara entre eles; para chegar, finalmente, à construção do modelo das Novas Organizações Que Aprendem - NOA.

Este WP constitui a semente para o livro “Novel Learning Organizations: as Novas Organizações Que Aprendem”, dos mesmos autores. No livro, as ideias serão mais amplamente desenvolvidas e aprofundadas, à luz dos resultados das pesquisas e das práticas conduzidas junto a grandes organizações, no Brasil.

O WP “A Cultura Organizacional das *Novel Learning Organizations* de hoje e de amanhã: o Aprendizado Contínuo para o Alto Desempenho Sustentável” argumenta que o atingimento do Alto Desempenho depende de uma Cultura

² Cf. Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency-Doubleday /Random House, 1990 e 2010.

³ “*Novel Learning Organizations*” é o título, em língua inglesa, elaborado pelos Autores, para seu modelo, que define as “Novas Organizações que Aprendem”

⁴ Cf. Edmondson, Amy e Kahn, William

⁵ Cf. Kegan, Robert e Lahey, Lisa

⁶ Cf. Palsule, Sudhanshu e Chavez, Michael; Rajandra Sisoda et al.

⁷ Cf. Duncan, Robert; Tushman, Michael e O’Reilly III, Charles; Birkinshaw, Julian e Gibson, Cristina; Chen, Ming-Jer

Organizacional, que tem características específicas, que criam o ambiente favorável para que este desempenho seja parte do DNA da organização. Desta

forma, as características específicas da alta performance das organizações estão relacionadas à Cultura das NOA.

De fato, entendemos que as NOA são o guarda-chuva que abriga a segurança psicológica nas organizações; o foco deliberado no desenvolvimento dos profissionais de todos os níveis e, conseqüentemente, no desenvolvimento organizacional, como um todo; a (re)humanização da liderança com seu propósito; e o aprender, - e ensinar! -, tudo, ao invés do saber tudo, que é o axioma que rege as organizações ambidestras, que atuam no presente pensando, contemporaneamente, em como inovar para preparar seu futuro.

O argumento é construído através da apresentação dos conceitos, da relação que existe entre eles, bem como do impacto provocado no alto desempenho, para, – finalmente -, chegar à apresentação do modelo CLEP⁸, que será descrito separadamente, em outro WP.

Vale frisar que esse WP se encontra na intersecção entre um artigo acadêmico e um trabalho de reflexão empírica sobre a natureza do aprendizado nas organizações, estimulado por suas lideranças. As opiniões dos autores são corroboradas por exemplos e casos reais, oriundos de sua experiência profissional como executivos, pesquisadores, consultores e docentes, nos últimos 25 anos.

⁸ CLEP é acrônimo de Cultura, Liderança, Estratégia e Performance. É denominação original dos autores.

SUMÁRIO

O presente *working paper* é organizado da seguinte forma:

1. INTRODUÇÃO

- O contexto atual: o mundo VUCA⁹
- A crise e o pós crise nas organizações: Liderança, Gênero, Diversidade & Inclusão
- O binômio Talentos-Competências

2. UM NOVO MODELO ORGANIZACIONAL PARA O ALTO DESEMPENHO

- *O Modelos das Novel Learning Organizations: as Novas Organizações Que Aprendem - NOA*

- ✓ Relembrando Peter Senge e suas “*Learning Organizations*”
- ✓ *As Novas Organizações Que Aprendem: um novo mindset* para desenhar um novo modelo organizacional
- ✓ A nova estrutura organizacional e suas componentes
- ✓ Cultura Organizacional

- *Os Pilares*

- ✓ 1º Pilar: Segurança Psicológica nas Organizações sem Medo
 - ‘Project Aristotle’
 - Os trabalhos seminais
 - Erro vs. *Performance* e Erro vs. Experimentação: Mantendo a Segurança Psicológica e o Aprendizado
 - Os efeitos negativo da falta de Segurança Psicológica: alguns casos emblemáticos
 - Segurança Psicológica 360º
- ✓ 2º Pilar: Organizações Deliberadamente Focadas em Desenvolvimento
 - O caminho para o Desenvolvimento
 - A. Qual Desenvolvimento?
 - B. Quem Desenvolver?
 - C. Quem Desenvolve? O *Líder Educador*
 - D. Como Desenvolver?
- ✓ 3º Pilar: (Re)humanização da Liderança & o Propósito das Organizações
 - Colocando o Ser Humano no centro da Estratégia

⁹ VUCA é acrônimo de “Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity”

- Disrupção e Propósito
- Do modelo *Strategy-centric* ao modelo *Human-centric*: a Nova Organização em um Mundo Novo
- Casos de Liderança (Re)humanizada com Propósito
 - Ambev
 - Greenpeace
 - Embraer

- ✓ 4º Pilar: Ambidestria Organizacional
 - Organizações Ambidestras
 - Os desafios para os líderes ambidestros: *performance*, sucessos e fracassos
 - Finalidade da Ambidestria
 - Ambidestria e Ambiculturalismo
 - Aprendizado na Organização Ambidestra
 - Caso de Organização Ambidestra Brasileira
 - HC USP

3. CONCLUSÃO

4. BIBLIOGRAFIA

1. INTRODUÇÃO¹⁰

O contexto atual: o mundo VUCA

O debate sobre Cultura Organizacional destaca a relação direta entre esta e o Alto Desempenho. Nesse sentido, um dos pilares que sustentam o Alto Desempenho é a própria Cultura. Contudo, qual Cultura Organizacional é a que fomenta e alavanca o Alto Desempenho?

Precisamos, portanto, contextualizar o debate no ambiente contemporâneo complexo e, muitas vezes, imprevisível onde as organizações operam.

É no contexto do mundo VUCA, que as Novas Organizações Que Apendem, (ou seja, que têm capacidade de aprender, de adaptar-se e de mudar continuamente impressos em seu DNA), começaram a florescer. Esse florescimento foi e é, em grande medida, a resposta para o enfrentamento dos desafios, impostos à gestão, por um contexto VUCA.

O que é o Mundo VUCA?

O acrônimo VUCA foi usado pela primeira vez pelo The US Army College (1987)¹¹ para descrever o mundo que estava mais volátil, incerto, complexo e ambíguo. O argumento que embasa tal definição é que o mundo, como se apresenta agora, é, ainda, o resultado da Guerra Fria, cujo alto nível de insegurança influencia a pauta das decisões tanto públicas como privadas.

O conceito VUCA é baseado nas teorias de liderança de Warren Bennis e Burt Nanus (1985). Esses autores argumentaram que a necessidade de uma liderança eficiente e eficaz é muito maior hoje do que no passado, devido ao fato dos desafios serem mais complexos, de haver uma crise de governança, e de existir certa incapacidade das organizações atenderem as expectativas tanto dos *shareholders*, como de seus *stakeholders*, em sentido amplo.

VUCA é um acrônimo:

V = Volatilidade: diz respeito à natureza e à dinâmica da mudança, à natureza e à velocidade das forças de mudança e seus catalisadores.

U = Incerteza¹²: em um mundo onde impera V, U representa a falta de previsibilidade, que induz perspectivas de surpresa nas empresas e na

¹⁰ Todos os textos citados nesse WP são traduzidos, para o português, pelos autores.

¹¹ The US Army College educa e desenvolve líderes para o serviço no nível estratégico, ao mesmo tempo que avança o conhecimento na aplicação na formação militar.

¹² U de Uncertainty, (ou seja “incerteza”), em Inglês.

sociedade como um todo, gerando uma constante situação de dúvida nas tomadas de decisão.

C = Complexidade: remete a uma realidade multifacetada, estratificada em distintos níveis de interpretação e operacionalização, onde uma multiplicidade de questões determina uma cadeia de causa e efeito, em muitas vezes, não clara e de resultados dúbios.

A = Ambiguidade: remete a uma realidade imprecisa, que gera interpretações potencialmente errôneas e situações com significados ambivalentes ou mistos, produzindo uma constante confusão de causa e efeito.

Apesar do conceito VUCA ser de 1987 e, desde então, ter gerado certo “cansaço intelectual”, devido a sua popularização, tanto em textos acadêmicos como em outros mais informativos; ele é, ainda, extremamente atual, e sempre mais, depois da eclosão da pandemia de Covid-19. A catástrofe sanitária global mostrou, claramente, quão afetado está sendo o mundo e quão exponencial se tornou o conceito VUCA, na forma como esse fenômeno imprevisível e distópico está atingindo todo o globo. A pandemia está, de fato, distorcendo e exasperando toda sorte de variáveis e de parâmetros sanitários, econômicos e sociais, sem distinção de condições, nas quais os diferentes países se encontram.

Paralelamente, o mundo VUCA está comprovando o adágio de que a todo desafio corresponde uma oportunidade para mudar e, - porque não? -, crescer. Ou seja, em situação de volatilidade e incerteza, seria lógico imaginar que “as organizações esperassem mais, e não menos, de si mesmas e dos colaboradores que trabalham nelas e por elas. Entretanto, o desenho organizacional que nos é familiar não consegue satisfazer tal necessidade”¹³.

De fato, é verdade que boa parte dos tradicionais modelos não são desenhados para abraçar o *desequilíbrio* como um *leitmotif* do dia-a-dia das organizações, consolidando, desta forma, culturas organizacionais, que são rígidas em relação às mudanças, à experimentação e, conseqüentemente, à transformação.

Entretanto, praticas organizacionais contemporâneos, não somente pressupõem que as companhias se esforcem para serem mais predispostas e resilientes às mudanças, mas, também, fazem da *ambidestria organizacional*¹⁴ uma das componentes estruturais de seu DNA cultural. Neste sentido, elas abrem o caminho para a experimentação e a inovação, definindo modelos onde coabitam, dentro da mesma estrutura organizacional, unidades tradicionais focadas no alto

¹³ Kegan, Robert. et al. An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization. Boston: Harvard Business Review Press, 2016, p .2

¹⁴ O tema da Ambidestria Organizacional será tratado pelos autores, nesse WP, sendo um dos pilares de seu modelo das *Novel Learning Organizations*, *infra*.

desempenho; e outras dedicadas a projetos de intra-empendedorismo, com um claro foco na experimentação e na inovação.

Uma interessante abordagem alternativa sobre VUCA, foca em seus aspectos positivos e nas possibilidades de crescimento neles implícitas. Em seu recente trabalho, Abidi e Joshi (2018)¹⁵ atribuem ao acrônimo VUCA significados novos e opostos aos originais. Ao contrário da visão tradicional negativa, que identifica o ambiente VUCA como uma *ameaça* a sua existência, esses autores enfocam nas *oportunidades* e sugerem olhar pelos conceitos de **Visão**, **Compreensão**¹⁶, **Clareza** e **Agilidade**, como através do prisma de uma análise SWOT. Essa nova abordagem para VUCA explora tendências atuais das organizações, onde modelos de liderança *top down* se tornam claramente obsoletos e até inaceitáveis; e onde o aprendizado organizacional se estabelece, em nossos dias, de maneiras bastante distintas, em relação a como se aprendia, por exemplo, uma década atrás.

Nesse contexto, a ênfase posta no estudo do aprendizado contínuo em ambiente disruptivo, entendida como capacidade necessária para desenvolver times ágeis e resilientes, é tema relevante, que os próprios autores abordarão nesse *WP*.

A crise e o pós crise nas organizações: Liderança, Gênero, Diversidade & Inclusão

A crise induzida pela pandemia do Covid -19 não deixa dúvida sobre o fato que todos os múltiplos *stakeholders*, - organizações, Governos, indivíduos e toda a sociedade -, estão vivendo no mundo VUCA: volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Não há unanimidade, ainda, quanto ao entendimento de como fazer o enfrentamento desta crise e como será o mundo pós crise. Há a linha de pensamento, que diz que o Capitalismo será mais humano, que construiremos uma sociedade mais justa e igualitária. Outros, ao contrário, afirmam que, passada a crise, tudo voltará a ser *business as usual*. Ou seja, entende-se que haverá uma tendência a manter mais colaboradores em *home office*, - fato que contribuirá com a diminuição do trânsito urbano e da poluição -, mas não acontecerá nenhuma transformação relevante na sociedade, no que diz respeito à sua estrutura e à distribuição efetiva da riqueza.

Uma interessante observação, relativa à gestão da crise, se baseia em uma dupla abordagem, que cruza **Liderança** e **Gênero**. Tal análise chega à

¹⁵ Abidi, Suhayl e Joshi Manoj. *The VUCA Learner*, Sage, New Delhi, 2018

¹⁶ *Understanding*, em língua inglesa

conclusão que os países, que conseguiram se planejar mais adequadamente e, como consequência, tiveram menos casos e lidaram melhor com a primeira onda de Corona vírus, são liderados por mulheres¹⁷. As líderes políticas mulheres¹⁸, que adotaram medidas diferenciadas, (fazer uso das redes sociais, fazer palestras para as crianças, testar todos os cidadãos sem custo para eles, fechar as fronteiras bem no início da crise, diminuir seu próprio salário, etc.), mostraram que, na crise, tomar decisões baseadas no conhecimento científico, na empatia, na compaixão, na humildade e na colaboração é mais relevante e traz muito mais resultados positivos do que decisões, que transformam uma questão seríssima de saúde em bravatas de fundo puramente político.

Essas líderes colocaram claramente o ser humano no centro de suas decisões. Este entendimento do papel da Liderança é recente e tem impactos que provocam uma mudança de expectativa do que será esperado dos líderes. Trazer o ser humano para o centro de todo tipo de organização, está na definição de (Re)humanização da Liderança, que será descrita no capítulo a ela dedicado, nesse mesmo WP.

Tallon (2016)¹⁹ conclui, em sua pesquisa sobre neurociência, que o cérebro das mulheres está preparado para empatia, intuição e colaboração. Essas são os mesmos conjuntos de Talentos e Competências, que se espera de seus líderes hoje, na era digital.

Em outras palavras, resgatando o tema da Cultura, ficou claro que todas essas mulheres líderes de seus países fomentaram, em seus mandatos, uma cultura de Alto Desempenho, que os resultados do enfrentamento da crise do Corona vírus mostram ter sido de grande eficácia, para amenizar a própria crise e os impactos da pandemia.

A conclusão de Tallon, relacionada à liderança política das mulheres, traz à tona debates, que ainda estão longe de chegarem a conclusões unânimes. Um deles é sobre gênero e sexo, outro sobre talento e competências.

¹⁷ Poucos casos contrários, como o da Bélgica, são isolados e não invalidam o resultado da análise

¹⁸ As líderes mulheres são: Angela Merkel (Chanceler Alemanha), Mette Frederiksen (Primeira Ministra Dinamarca), Erna Solberg (Primeira Ministra Noruega), Sana Marin (Primeira Ministra Finlândia), Jacinda Arden (Primeira Ministra Nova Zelândia), Katrin Jakobsdóttir (Primeira Ministra Islândia), Tsai Ing-Wen (Presidente Taiwan) e Silveria Jacobs (Primeira Ministra Saint Maarten)

¹⁹ Tallon, Monique. *Leading Gracefully: A Woman's Guide to Confident, Authentic & Effective Leadership*. San Francisco: Highest Path Publishing, 2016

Quanto a Gênero e Sexo, o trabalho de Butler, *Gender Trouble* (1990) é seminal. Caso assumirmos que o sexo é biológico e o gênero é culturalmente construído, os dois conceitos são independentes um do outro. Butler é contrária a uma estrita associação binária entre sexo e gênero, bem como entre os diferentes gêneros.

A questão de Gênero traz à superfície outra questão: o binômio Diversidade & Inclusão (D&I). É claro que Diversidade não está restrita a Gênero. Ela é muito mais abrangente incluindo etnia, faixa etária, formação educacional e orientação sexual, por exemplo.

Por Diversidade entendemos um leque de pessoas com várias origens étnicas, socioeconômicas e culturais, faixa etária, gênero, religião, perspectivas políticas e vários estilos de vida, experiências e interesses.

O binômio Diversidade & Inclusão é relevante pois está estritamente relacionado à sustentabilidade das organizações. O mundo VUCA pede organizações ágeis e flexíveis, bem como pede um pool de talentos para o enfrentamento dos complexos desafios da atualidade.

A D&I propicia diferentes perspectivas e entendimentos de problemas que tem como resultado maior criatividade e inovação, melhor processo decisório, rapidez na solução de problemas, maior produtividade, maior lucratividade, maior engajamento, menor *turn over*, melhor reputação organizacional e melhor resultado nos processos seletivos.

McKinsey (2018) argumenta em sua pesquisa que “*muitas empresas de sucesso consideram a D&I uma fonte de vantagem competitiva. Para alguns, é uma questão de justiça social, responsabilidade social corporativa ou mesmo conformidade regulatória. Para outros, é essencial para sua estratégia de crescimento*”²⁰.

O binômio Diversidade & Inclusão faz parte, também, das métricas ESG²¹, um conjunto de indicadores que utilizam fatores ambientais, sociais e de governança, para avaliar empresas e países para aferir quão avançados estão em termos de sustentabilidade. Essas métricas são usadas para a tomada de decisão dos investidores sobre quais empresas e países investir.

²⁰ McKinsey. Relatório: A Diversidade como Alavanca de Performance. 18 jan. 2018

²¹ ESG - Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG) – Governança Corporativa, Social e Ambiental, refere-se aos três fatores centrais que medem a sustentabilidade e o impacto social de um investimento. Esses três critérios norteiam a definição de quais KPIs a organização e seu ecossistema lançarão mão, para medir tanto sua performance como sua aderência ao próprio modelo ESG.

O binômio Talentos-Competências

Prosseguindo na análise da construção do Alto Desempenho organizacional, é essencial abordar o tema dos Talentos e das Competências, cujo desenvolvimento sustenta o crescimento e a performance das organizações. Para Buckingham e Clifton (2002), Talentos são diferentes de Competências. Eles são padrões recorrentes de sentimento, pensamento e conduta, aplicados produtivamente. Cada pessoa tem um conjunto de talentos, que a fazem única.

“Competências estão relacionadas a Habilidades e Conhecimentos. Talento e Competência têm sido usados como sinônimos, mas não o são. Competências implicam espaço para o aprendizado” (Boxall, Purcell e Wright, 2007)²². Este não é o caso dos Talentos, que – ao contrário das Competências, que podem ser adquiridas - uma pessoa tem ou não tem. O interessante é que todos temos talentos: a grande questão é descobri-los e usá-los, *produtivamente*. Podemos e devemos *desenvolver* nossos talentos, mas não *aprender* novos talentos. Ao contrário, podemos, sim, adquirir, (no sentido de aprender), novas competências.

Segundo Wood, Jr. e Picarelli, Filho (2004:106), *“uma habilidade pode ser definida como a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”*. Habilidade é o “fazer”.

Segundo nesse raciocínio, Conhecimento²³ é um tema que vem sendo discutido desde os filósofos gregos. Contudo, para o contexto do Desenvolvimento Organizacional e de Gestão de Pessoas, poderíamos usar uma definição mais genérica como a do dicionário Aurélio (1986, p. 454): *“(...) Ato ou efeito de conhecer, ideia, noção (...). Informação, notícia (...) Prática da vida, experiência, ou a do Oxford Advanced Learner’s Dictionary (2000, p.746) que é um pouco mais clara “(...) a informação, compreensão e habilidades que você ganha através da educação ou experiência (...).”*

Conhecimento é, portanto, o conjunto de informações e habilidades, que adquirimos durante nossa vida, seja através das experiências, que tivemos, seja pela educação formal. Conhecimento é o “saber”.

A figura 1, a seguir, mostra que Habilidades mais Conhecimento geram Competência:

²² Boxall, Peter; Purcell, John; Wright, Patrick (eds). The Oxford Handbook of Human Resources Management. Oxford: Oxford University Press, 2007, p.333

²³ Do grego γνώσις (gnósis), que tem a mesma raiz do verbo γινώσκω (conheço)

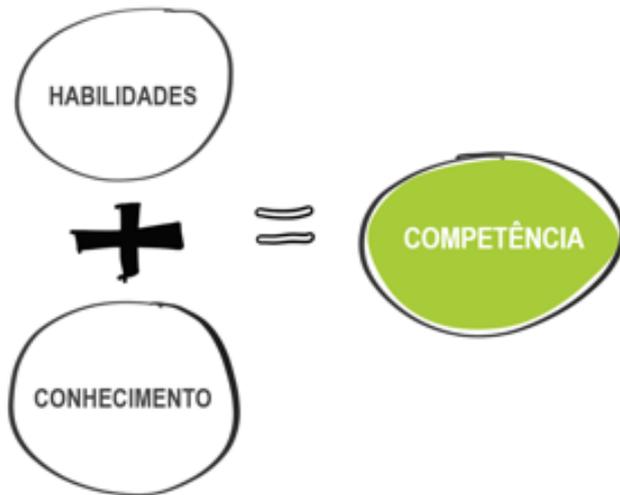


Figura 1: Habilidades, Conhecimento e Competência ²⁴
Fonte: Autores, 2021

Talento, por sua vez, é a propensão para algo. Por exemplo propensão para a música, para ensinar, para desenhar e pintar, para estudar disciplinas quantitativas, para cuidar dos outros, para vislumbrar o futuro, etc.

Pelo mesmo raciocínio descrito acima, Talento + Competência produzem uma Fortaleza.

Quando um Talento é acompanhado das respectivas Competências, ele é considerado uma Fortaleza. Alguns exemplos brasileiros: Marta Vieira da Silva, que se tornou jogadora profissional aos 14 anos; Clementina de Jesus, que cantava desde menina; Maria Ester Bueno, que participou do seu primeiro campeonato aos 11 anos. E, também, Pelé, que demonstrou desde jovem talento para o futebol, (ou seja, demonstrou ter propensão para o futebol, começou a jogar no Santos com 15 anos e aperfeiçoou sua técnica, tornando seu talento imbatível); Guga, para o tênis (começou aos 6 anos); ou Tom Jobim para a música (começou cedo a tocar violão e, aos 14, a estudar piano).

Em todos esses casos, com os treinos e/ou os estudos, os talentos foram desenvolvidos e se tornaram fortalezas. Todos desenvolveram seus talentos estudando e treinando, e os transformaram em fortalezas, tornando-se referências, em suas áreas de atuação.

Passando, agora, para um contexto organizacional, o mesmo acontece com os profissionais das organizações. Sem mesmo eles saberem quais são seus talentos, seu uso constante e o aprendizado de novas competências acabam

²⁴ A arte final de todas as figuras, (exceto as 8, 10 e 12), foi elaborada por Paola Martuscelli

fortalecendo o talento. Por exemplo, um profissional, que sempre gostou de planejar e sempre usou o planejamento em seu trabalho, resolve fazer um curso de novas metodologias de planejamento. Esse curso o ajudará a aprender novas competências, e essas fortalecerão seu talento.

Clifton e Nelson (1992)²⁵ definem fortaleza conforme segue:

“Nós definimos os pontos fortes em dois níveis diferentes. Em um nível rudimentar, fortalezas são atividades, que você faz bem (...). Em um nível mais sofisticado, uma fortaleza é um padrão de comportamentos, pensamentos ou sentimentos, que produz um alto grau de satisfação e orgulho; gera recompensas psíquicas e/ou financeiras; e apresenta progressos mensuráveis, alcançando a excelência. (...) Nós não limitamos essa definição como a ter habilidades específicas, mas a ampliamos para abranger os motivos e o que nos estimula. Enquanto as habilidades físicas são uma forma de fortaleza, o segundo tipo tem mais a ver com motivações, tais como ego, persistência, dedicação, coragem, orgulho, perfeccionismo e competição. Vale lembrar que motivações, muitas vezes, funcionam como impulso para o sucesso.”

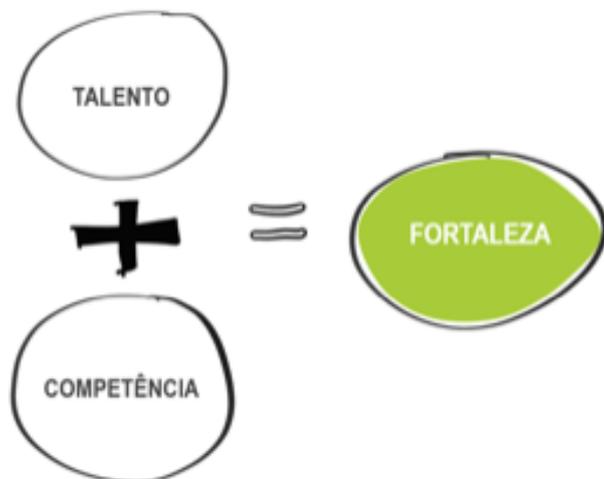


Figura 2: Talento, Competência e Fortaleza
Fonte: Autores, 2021

O entendimento desses conceitos é importante, pois quando a empresa desenha seu plano de Desenvolvimento Profissional, eles devem ser considerados, uma vez que determinam a intenção e o foco.

Nesse contexto, a intenção é priorizar o desenvolvimento das competências ou transformar talentos em fortalezas? Caso o objetivo seja desenvolver as fortalezas, o ideal seria que os programas de desenvolvimento alinhassem as competências com os talentos.

²⁵ Clifton, Donald e Nelson, Paula. Soar with your Strengths. New York: Delacorte, 1992, p. 42

As empresas, quando elaboram seus planos de Desenvolvimento, definem as necessidades de desenvolvimento, (sejam elas relativas às competências, aos talentos ou a ambos), desenham um plano, o implementam e, posteriormente, avaliam os resultados do programa. É um processo contínuo, caso a empresa queira ser competitiva, ter uma longa vida e, assim, se perpetuar.

Os planos de desenvolvimento têm como objetivo melhorar o desempenho do profissional e, desta maneira, impactar os resultados do negócio.



Figura 3: Fortaleza e Desempenho
Fonte: Autores, 2021

A figura 3 sugere que o desempenho e fortaleza fazem parte de uma mesma engrenagem, que só funciona se as duas partes funcionarem. Ou seja, caso uma das partes tenha problemas, a outra também terá.

Finalmente, os Talentos estão relacionados à Cultura Organizacional de Alto Desempenho, pois somente os profissionais, que se encontram em posições adequadas a seus talentos, têm a possibilidade de atingirem um desempenho diferenciado. Da mesma forma, desenvolver Talentos é uma das ações estruturantes do 2º Pilar, que sustenta o modelo organizacional das Novas Organizações que Aprendem.

O próximo capítulo apresentará os conceitos que embasam as *Novel Learning Organizations*.

2. UM NOVO MODELO ORGANIZACIONAL PARA O ALTO DESEMPENHO

O Modelos das Novel Learning Organizations: as Novas Organizações Que Aprendem - NOA

Este capítulo apresenta o novo modelo organizacional desenvolvido pelos autores. Esse modelo foi apelidado de “*Novel Learning Organizations: as Novas Organizações Que Aprendem – NOA*”, fazendo referência ao trabalho de Peter Senge²⁶, citado a seguir, que os autores querem, de tal forma, homenagear, reconhecendo sua importância seminal no estudo do conhecimento organizacional e de como esse se consolida nas organizações.

Como será detalhado ao longo desse artigo, as *Novas Organizações Que Aprendem* são definidas por sua Cultura de constante aprendizagem. Elas se apoiam nos seguintes pilares, que são interligados e que, portanto, interagem constantemente:

1. Segurança Psicológica *nas Organizações sem Medo*²⁷;
2. Criação de Organizações Dedicadas ao Desenvolvimento²⁸;
3. (Re)humanização da Liderança & Propósito²⁹ e
4. Ambidestria Organizacional³⁰.

Os conceitos e as definições, relativas aos temas acima, são apresentados para que se tenha claro qual Cultura Organizacional, (e com quais características), fomenta o Alto Desempenho.

Relembrando Peter Senge e suas “Learning Organizations”

O conceito de “Organizações Que Aprendem”, foi definido por Peter Senge em 1990, no seu trabalho seminal *The Fifth Discipline*.

O modelo de Senge é extremamente articulado e complexo, abordando temas estruturais e de amplo fôlego, que já estão na pauta consolidada, não somente

²⁶ Senge, Peter é autor do trabalho seminal, *The Fifth Discipline*, 1990-2010.

Cf. Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency. E-Book Kindle, 2006

²⁷ Cf. Edmondson Amy; Kahn William

²⁸ Cf. Kegan, Robert e Lahey Lisa

²⁹ Cf. Palsule, Sudhanshu e Chavez Michael

³⁰ Cf. Duncan, Robert; Tushman Michael e O'Reilly III, Charles; Birkinshaw Julian e Gibson, Cristina; Chen, Ming-Jer

das discussões acadêmicas, mas das práticas organizacionais, também. Para citar somente um tema, entre todos, vale lembrar a conceituação do **Pensamento Sistêmico**³¹, que está na base dos esforços de aprendizagem das organizações contemporâneas, norteando a curadoria, que alinhava e estrutura o raciocínio e o saber organizacional.

Portanto, em síntese, uma organização que aprende é aquela que facilita e estimula o aprendizado *contínuo* de seus profissionais; e que, graças a essa característica, é capaz de transformar-se *constantemente*. Essa organização é um ser vivo que tem, em seu DNA, a capacidade de aprender, de mudar continuamente, de adaptar-se a circunstâncias inéditas, bem como de entender as novas dinâmicas do mercado e atender as suas demandas.

Senge (2006) é muito explícito em ligar o desenvolvimento das organizações, bem como sua perenidade, à sua capacidade de *aprender*. Aprender é a ação que define a raça humana e sua capacidade de transformação do mundo, sendo que, para fazer isso, os homens se juntam para formar organizações, que sabem implementar sua própria visão de futuro. Senge enfatiza que *“o verdadeiro aprendizado está no centro daquilo que significa sermos seres humanos. Através do aprendizado, nos recriamos. Através do aprendizado, nos tornamos capazes de fazer algo, que nunca conseguimos antes. Através do aprendizado, percebemos o mundo e nossa relação com ele. Através do conhecimento, expandimos nossa capacidade de criar e de ser parte do processo gerador da vida. (...) É este o significado básico de “organização que aprende” – uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro*”³².

Desta maneira, as organizações que aprendem têm a capacidade de produzir conhecimento, bem como de inovar com rapidez, sendo flexíveis e racionais na tomada de decisão, bem como resilientes à panóplia de mudanças, que a inovação acarreta. Enfim, a própria essência dessas organizações é o que lhes garante a sustentabilidade e perpetuidade, no mundo VUCA.

Essas organizações adotam um padrão de ações de desenvolvimento, que norteiam o processo de construção do saber organizacional, entendendo-o como uma sucessão de etapas e atitudes coerentes, que estimulam a reflexão e fortalecem a atuação das equipes. De fato, elas:

- incentivam e apoiam o aprendizado constante e contínuo dos seus profissionais;

³¹ Em *The Fifth Discipline*, *op. cit.* (cf. *Systems Thinking*).

³² Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. New York: Currency E-Book Kindle, 2006, p. 13

- estimulam o pensamento analítico e crítico para uma tomada de decisão mais embasada em dados e situações reais.

Extrapolando Senge para o contexto de uma ótica conceitual contemporânea, as organizações que aprendem:

- prestigiam a experiência dos profissionais, desde que esta esteja alinhada com a análise crítica, evitando condicionar as decisões somente ao “faro” de experts, que nele se apoiam;
- aceitam e abraçam novas ideias, mudando seu *mindset* de querer “saber tudo”, para “aprender tudo” (cf. Nadella, 2017) e “ensinar tudo”;
- entendem que a inovação é necessária e indispensável para a sustentabilidade e que ela requer experimentação; e percebem eventuais erros como possibilidades de aprendizado;
- se esforçam em implodir os silos internos, visando percolar o conhecimento e a comunicação, por todos os níveis organizacionais;
- desenvolvem e compartilham o conhecimento com toda a organização, não focando somente no C-Level e nos gestores seniores (cf. Kegan e Lahey, 2016);
- se estruturam para que o conhecimento adquirido seja colocado em prática, visando o futuro da organização (cf. Senge, 2006. Vide infra).

De fato, as **Organizações Que Aprendem** são aquelas que constroem a capacidade efetiva para resultados: “*building capacity for future results*”³³. Ou seja, elas não param somente no entendimento conceitual externo, mas criam seu próprio aprendizado através de suas práticas internas, e o utilizam como base para a **ação**.

Esse ponto é extremamente importante, porque põe o trabalho de Senge na interseção entre modelos teóricos e práticas organizacionais, com a clara ambição de ensinar o caminho, rumo à alta performance e a perenidade da companhia, através do aprendizado. Este é gerado tanto fora da organização como, - e com sempre maior frequência e relevância -, dentro dela, através da análise de suas próprias ações e reações.

Em suma, as *learning organizations* são organizações multifacetadas, que pensam e agem de forma estruturada, sendo dispostas a aprender e a transformar o aprendizado. Nesse sentido, elas:

- a. pensam de forma sistêmica;
- b. são “antenas” e “democráticas” porque sabem como e onde buscar o aprendizado; e sabem como compartilhá-lo;

³³ “Construir capacidade para resultados futuros”, em Senge, Peter, *The Fifth Discipline*. New York: Currency. E- Book Kindle, 2006, 314

- c. escutam, aprendem e ensinam;
- d. transformam o aprendizado individual em organizacional; e
- e. sabem revisar suas ações e fazer desta revisão um processo de aprendizado, ou seja, fazem *After Action Review (AAR)* ³⁴

O ponto a. espelha uma das principais contribuições de Senge em seu modelo, o conceito da Quinta Disciplina, a do *Systems Thinking*, ou seja, o *Pensamento Sistêmico*, analisado pelos autores, *infra*.

O ponto b. expressa uma das características estruturais de uma *learning organization*, que sabe buscar o conhecimento, transforma-lo em aprendizado, aplica-lo e, posteriormente, compartilha-lo, dentro e fora da organização. Vale observar que, em um mundo de economia compartilhada, as organizações tendem a democratizar o conhecimento e a interagir de forma mais direta com todos os *players* do sistema. Esse movimento abre o caminho para a discussão sobre *Stakeholders Capitalism*, que os autores irão abordar, *infra*.

O ponto c. representa uma tendência crescentes das organizações contemporâneas, quase um movimento catártico, que resgata certa humildade ou “volta à realidade” das companhias, que entenderam que sua sustentabilidade e perenidade são ligadas à atitude de querer “aprender tudo” e não mais de “saber tudo”. De fato, este foi o modelo de muitas corporações, que dominaram seus mercados durante décadas e que, por isso, esqueceram de escutar, humildemente e eficazmente, a voz dos clientes e de pô-los ao centro de suas estratégias de negócio³⁵. Por causa de tamanho erro de perspectiva estratégica, houve a necessidade de “redescobrir a alma” da própria organização e seu futuro, como um todo. Esse inexorável, - e doloroso -, processo de mudança foi popularizado pela Microsoft³⁶, a “vaca sagrada”, que se tornou um recente *case study* de referência, sobre esse tema.

O ponto d. é de extrema relevância, uma vez que foca a importância de constituir uma *biblioteca do saber organizacional* ³⁷, capturando e agregando o aprendizado individual de todos os colaboradores e todos os times, transformando-o em aprendizado *organizacional*. De fato, é fundamental criar a conscientização de que o saber individual, assim como proporcionado pela

³⁴ AAR: um processo estruturado de revisão ou de-briefing (debriefing) para analisar o que aconteceu, por que aconteceu e como pode ser feito melhor pelos participantes e pelos responsáveis pelo projeto ou evento, elaborado pelo exército americano.

Cf. Sawyer, Taylor e Deering, Shad. Adaptation of the US Army's After-Action Review for Simulation Debriefing in Healthcare. *Simulation in Healthcare*, v. 8, n. 6, 2013, p. 388-97

³⁵ Cf. Gulati, Ranjay. (Re)Organize for Resilience. Boston: Harvard Business Press, 2009

³⁶ Cf. Nadella, Satya., Hit Refresh. New York: Harper Business, 2017

³⁷ Terminologia própria dos autores, criada para indicar o conjunto de conceitos, práticas, ações, parâmetros e outros instrumentos, que definem o aprendizado (ou saber) organizacional

organização nas suas mais diversas formas, *pertence à organização*, e não somente, ao colaborador, constituindo, desta forma, uma das bases de sua evolução e sustentabilidade presente e futura. Paralelamente, utilizando uma ótica de ROI, agregar o aprendizado individual, para constituir o saber organizacional, representa o “*retorno tangível sobre o investimento*”³⁸ feito pela própria organização, para desenvolver suas bases de conhecimento, que garantem sua perpetuidade. Enfim, transformar o conhecimento de individual em organizacional é tão importante quanto promover o aprendizado em si.

O ponto e. reflete uma das principais contribuições das *learning organizations* para a construção das práticas organizacionais, através da análise e do entendimento de suas próprias ações, que se tornam verdadeiras oportunidades de aprendizado; bem como a base do conjunto de práticas, que os autores definiram como a *biblioteca do saber organizacional*. Tal instrumento ajuda a “*reconhecer tanto os pequenos eventos do dia-a-dia, quanto as grandes crises como oportunidades para aprender; e ajudar os times a conectar o passado ao presente, de maneira que lições do passado podem ser aplicadas para melhorar os resultados atuais*”³⁹. Esse instrumento, relativamente simples e empírico, porém extremamente eficaz, é conhecido como AAR – After Action Review e foi elaborado, originalmente, pelo exercito dos EUA e utilizado por vários outros serviços não militares, como a área da saúde.

Foi, justamente, por causa de sua estrutura empírica, de natureza tanto formal como informal, que foca na análise e comparação dos eventos *ante e post*; que o AAR foi adotado, também, pelo mundo dos negócios. De fato, o AAR é um instrumento adequado para a gestão do conhecimento, como forma de moldar a cultura organizacional, visando estudar e parametrizar a própria retenção do aprendizado, nos vários níveis organizacionais, para melhor entender seu impacto no crescimento dos negócios⁴⁰.

Nesse sentido, o AAR é um instrumento cuja prática se apoia no aprendizado organizacional, mais do que individual, permitindo aos próprios times identificar quais processos e práticas devem ser melhorado, no dia-a-dia. Desta forma, esse modelo adota uma estrutura de aprendizagem assimilável ao *PBL*⁴¹, na medida em que cria protocolos conceituais derivados da prática empírica. Uma

³⁸ Cf. Senge, Peter. The Fifth Discipline. New York: Currenvy. E-Book Kindle, 2006, p. 292

³⁹ Cf. Senge, Peter. The Fifth Discipline. New York: Currency. E-Book Kindle, 2006, 291

⁴⁰ Cf. Levy, Moria. Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management* v.15, n.4, 2011, p. 582-600

⁴¹ PBL é Problem Based Learning, uma metodologia de ensino empírica, que associa as necessidades de aprendizado à solução de problemas, cujo protagonista e solucionador é o próprio participante, que recebe apoio conceitual, na medida que dele precise. Desta forma, se estabelece uma estratégia pedagógica centrada no participante, onde ele é incentivado a aprender por si próprio.

derivação desse método, que nasceu no âmbito das *business schools* é, atualmente, adotada também em cursos de graduação e de formação executiva. Assim sendo, “a abordagem do AAR torna os times de trabalho os primeiros e melhores clientes para o seu próprio aprendizado, em evidente contraste com o método “retenha e dissemine” da maioria das práticas de gestão do conhecimento”⁴²

Em relação ao modelo de Senge, (1990 e 2006), já falamos da sua importância seminal, no sentido de ter aberto o caminho para o estudo do desenvolvimento organizacional como bastante articulado e ancorado em distintos processos de aprendizagem.

Tal modelo é amplamente conhecido e estudado, não sendo foco dos autores propor uma nova análise. Contudo, é importante lembrar sua estrutura, no que diz respeito à articulação do processo de geração do conhecimento, tanto individual como agregado, ou seja, organizacional.

Em síntese, o Modelo das Cinco Disciplinas é embasado em cinco competências ou pilares cognitivos, que constroem o arcabouço de como a organização estrutura seu conhecimento e, de fato, aprende, conforme figura 4:

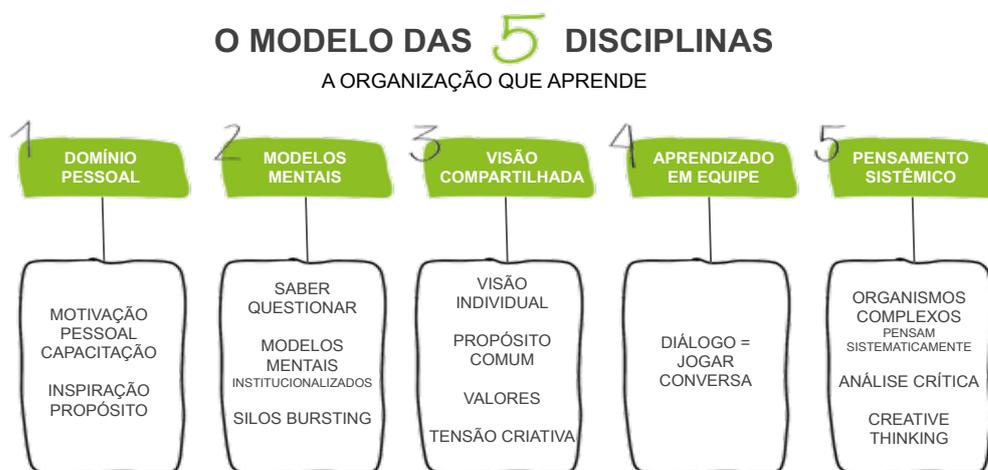


Figura 4: O Modelo das Cinco Disciplinas
Fonte: Autores, d’après Peter Senge, 2021

Os pilares do modelo das *Cinco Disciplinas*, (Senge 1990 e 2006), são, portanto:

1. Domínio pessoal. É o pilar que sustenta o *aprendizado contínuo*, se apoiando na motivação e capacitação pessoal dos indivíduos, inspirando-os a seguir seu propósito.

⁴² Cf. Senge, Peter. *The Fifth Discipline* New York: Currency (1990- 2006). E-Book Kindle, 2006, p. 292

2. Modelos mentais. Representam *os arquétipos e as crenças*, que enquadram e, assim, limitam nosso entendimento do mundo. A institucionalização de tais modelos tende a gerar *silos* na organização, que precisam ser endereçados e, possivelmente, implodidos.

3. Visão compartilhada. Representa o compromisso com a aspiração de compartilhar sua visão individual com os outros membros da organização, definindo um propósito e valores comuns, que despertam a vontade de “criar” juntos, pondo as bases para a experimentação e, conseqüentemente, para a inovação.

4. Aprendizado em equipe. Esse pilar alinha e desenvolve a capacidade da equipe como um todo, com base nos talentos individuais, colocados em prol de um aprendizado comum, através do diálogo⁴³, como instrumento estrutural do aprendizado.

5. Pensamento Sistêmico. Esta é a "**Quinta Disciplina**" que integra todas as outras. É a grande e indiscutível contribuição de Senge aos estudos e à prática organizacionais, que permite entender a estrutura sistêmica das organizações e de sua maneira de aprender. As organizações são, de fato, organismos complexos, que pensam, agem e aprendem sistematicamente. Esse pilar se lastreia no pensamento analítico-crítico, que abre espaço para a criação, a experimentação e a inovação.

Sobre esse último ponto, é interessante notar como, de fato, Senge insiste no conceito de experimentação *ante litteram*, tendo um *a priori* muito positivo no que diz respeito à liberdade do atual mundo organizacional e dos negócios de experimentar novas ideias e novos caminhos, ao contrário do que podia acontecer no passado. Nesse contexto, e dado o *modus operandi* próprio dos negócios, os experimentos têm a vantagem de poderem ser avaliados por critérios objetivos, no limite do possível.

Finalmente, cabe lembrar que a contribuição de Senge foi seminal, servindo de estímulo para a produção de vasta literatura organizacional, que manteve vivo o debate acadêmico sobre os temas abordado, até nossos dias. Paralelamente, o entendimento do modelo das Cinco Disciplinas, e sua adoção, em âmbito organizacional, promoveram verdadeiras mudanças de rumo, nas corporações e nas práticas de gestão. Isso aconteceu, particularmente, no que diz respeito à

⁴³ Do grego διάλογος (diálogos), ou seja, διά-λογος, sendo λόγος = palavra, literalmente “trocar palavras/ideias”; e “conversar, jogar conversa fora”

gestão do conhecimento organizacional, de como ele se gera, é testado, se modifica, e é transmitido por toda a organização, consolidando seu DNA e retroalimentando, assim, sua cultura.

As Novas Organizações Que Aprendem: um novo mindset para desenhar um novo modelo organizacional

Como mencionado anteriormente, a relevância seminal dos modelos das *Learning Organizations* e o legado de Peter Senge são inegáveis. Entretanto, desde a publicação de *The Fifth Discipline*, em 1990, passaram-se trinta anos, durante os quais o mundo contemporâneo passou por mudanças estruturais nunca vividas antes, tanto em termos de relevância e impactos gerados, como de rapidez e diversidade. Para citar somente alguns eventos, que marcaram e definiram o novo Milênio e geraram grande impacto e instabilidade, lembramos os ataques terroristas que destruíram o WTC em Nova Iorque e danificaram o Pentágono, em 2001, aumentando exponencialmente o medo e a desconfiança entre agentes políticos globais; a quebra sistêmica dos mercados financeiros de 2008; o recrudescimento do terrorismo de matriz religiosa, na Europa; as crescentes migrações de prófugos do Oriente Médio, motivadas por intolerância e fome; e, não menos importante e devastadora, a pandemia de Covid-19, que, desde o primeiro trimestre de 2020, está assolando o mundo, impondo novas reflexões e novos hábitos, tanto para os indivíduos e suas famílias, como para as organizações.

Nesse contexto histórico conturbado, caracterizado por crises profundas e em rápida e constante transformação, é natural que tenham surgido e que tenham sido trabalhadas questões, que não estavam no escopo do trabalho de Senge. De fato, os autores entendem que, - ao longo das três décadas que se passaram, desde 1990 -, novos conceitos foram relacionados ao significado do que são as *Learning Organizations*.

Nesse sentido, mantendo o conceito original de *Learning Organizations*, além do que foi proposto por Peter Senge, uma nova abordagem e um novo entendimento organizacional permitem que, hoje, se entenda e se abrace o erro como oportunidade de aprendizado, consolidando a construção de uma cultura, que promove um ambiente organizacional, no qual a Segurança Psicológica é uma realidade. São, essas, organizações Deliberadamente Focadas em Desenvolvimento (DDOs); que são lideradas por Líderes (Re)humanizados, movidos por um Propósito claro; e que são Ambidestras, buscando o alto desempenho hoje, enquanto inovam, para garantir sua sobrevivência futura.

Esses novos conceitos e características formam **quatro pilares** que fazem parte do guarda chuva que define as **Novas Organizações Que Aprendem**. Os pilares são: **Segurança Psicológica, Foco Deliberado no Desenvolvimento, (Re)humanização da Liderança e Ambidestria Organizacional**.

Esses quatro pilares estão interligados e se reforçam mutuamente, de maneira a se retroalimentarem. Dependendo do momento, que a organização está passando, um ou mais pilares estarão em evidência. A perspectiva central é que, para que se dê uma Nova Organização Que Aprende, os quatro pilares têm que estar presentes.

Reforçando, quando estes pilares estão presentes, estamos nos referindo às Novas Organizações Que Aprendem

Igualmente, os autores anteciparam que as organizações são organismos vivos e permeáveis, que respiram e trocam constantemente informações com o mundo no qual estão imersos. O arquétipo dessa *Mitocôndria Organizacional*⁴⁴ será central na descrição do Modelo CLEP, que será tratado em um próximo *WP*, a ser publicado, em breve.

A ideia da organização entendida como um organismo, que estuda, aprende e ensina, remete a uma abordagem conceitual onde equilíbrio, harmonia e síntese são os elementos estruturais, que definem a *práxis* da edificação do *saber organizacional*.

Vamos focar, agora, na mudança de pensamento e atitudes, que conduzem ao novo modelo. Antes mesmo que a palavra "*mindset*" se tornasse termo técnico em uso na literatura de *management* e nas práticas organizacionais, era central, na análise de Senge, o conceito de mudança de *mindset*, necessárias para o desenvolvimento das *learning organizations*. Senge chamava essa mudança de "*metanoia*"⁴⁵. *Metanoia*⁴⁶ é, literalmente, o *arrependimento*, o "*second thought*", o repensar, que define a mudança de pensamento, ou seja, a criação e a aquisição do novo *mindset*.

O próprio conceito de *aprendizado organizacional*, em seu significado mais profundo, pressupõe uma contínua mudança de *mindset*, i.e. da forma de pensar. As organizações que aprendem são "construídas" em volta desse conceito, que significa estar aberto às mudanças, tanto de *postura mental* como

⁴⁴ *Mitocôndria Organizacional* é denominação original criada pelos autores. Cf. Modelo CLEP, infra.

⁴⁵ Cf. Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. New York. E-Book Kindle, 2006, p.13

⁴⁶ Do grego μετάνοια, da raiz do verbo μετανοεω composto por μετα, i.e. acima e além, e νοια, i.e. pensamento, intelecto. Portanto, a *Metanoia* é, literalmente, o *arrependimento* que define a mudança de pensamento, ou seja, a criação e a aquisição do novo *mindset*.

organizacionais, se municiando da resiliência necessária para enfrentá-las. O conceito de *metanoia* é, portanto, o legítimo precursor de “mudança de *mindset*”!

Nesse contexto de mudança de modelo mental, apesar de ser relevante e necessário, o “aprendizado adaptativo”, - aquele que nos permite sobreviver, como é definido por Senge -, não é suficiente para aplacar a sede de mudança e novidades do ser humano. Sendo seres inquietos por natureza, que almejam *crescer*, homens e organizações são protagonistas do “aprendizado generativo”⁴⁷, que lhes permite aumentar sua capacidade de “gerar”, ou seja, de criar, de modificar seu futuro, de fazer algo novo que nunca foram capazes de fazer antes, de entender o mundo e suas relações com ele. Tudo isso, através e graças ao aprendizado e ao saber por ele gerado.

Extrapolando para o novo modelo das *Novel Learning Organizations*, “criar seu futuro” significa criar um negócio sustentável e perene. Esse fato pressupõe resiliência e capacidade de experimentação, (e certa dose de coragem, para tanto!).

Desta forma, o foco está, efetivamente, na capacidade organizacional de mudar de *mindset* para poder *innovar*. Em outras palavras, as NLO são aquelas organizações que, - através do aprendizado e de sua bagagem de conhecimento adquirido -, estão equipadas com o *mindset para inovar*, em seu DNA cultural.

Nessa ótica, é fascinante o trabalho do antropólogo americano Edward T. Hall, que afirma que os seres humanos são, por excelência, organismos que aprendem. Ele nota que “*o impulso para aprender e o apetite sexual são muito próximos um ao outro, no que diz respeito ao poder que exercem sobre a vida humana. O sexo assegura a sobrevivência da espécie, mesmo que não seja essencial à sobrevivência do indivíduo. Ao contrário, o aprendizado é absolutamente necessário para garantir tanto a sobrevivência do indivíduo, como da cultura e da espécie. É a maneira do homem de crescer, amadurecer e evoluir*”⁴⁸. Em outra palavra, mais do que o sexo, o aprendizado e o conhecimento são os fatores, que garantem a evolução dos seres humanos, e sua perenidade.

Entendemos, portanto, que esse mesmo axioma pode ser aplicado às organizações, que são o *locus* onde os indivíduos constroem sua *persona* profissional, transferindo-lhes suas características humanas mais marcantes, (no bem e no mal). Desta forma, as organizações são, por definição, *organismos que aprendem a ser perenes*. Sabemos que, no mundo moderno, as organizações

⁴⁷ Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. New York. E-Book Kindle, 2006, p.14

⁴⁸ Hall, Eduard. *Beyond Culture*. New York: Anchor Books, 1976, p. 207

sustentáveis e perenes são aquelas que empreendem e trilham caminhos para inovar.

Isto posto, fazendo um paralelo com as *Novel Learning Organizations*, entendemos que elas são *organismos que aprendem e inovam*. Esse axioma abre a análise da Ambidestria Organizacional, como um dos pilares estruturais do modelo das NLO, que será detalhado *infra*.

Finalmente, podemos apresentar o modelo organizacional das ***Novel Learning Organizations – Novas Organizações Que Aprendem*** em sua estrutura completa.

A nova estrutura organizacional e suas componentes

Retomando o conceito que as *Novel Learning Organizations* são organizações que *aprendem e inovam*, podemos arguir que esse é o *leit motif* que interliga as componentes do modelo, cada um dos quais será descrito *infra*.

Nesse sentido, mais uma vez, o ponto de partida é o primeiro pilar, ou seja, a construção de um modelo organizacional **psicologicamente seguro**. De fato, somente nesse ambiente os colaboradores poderão sentir-se estimulados a correrem riscos e, assim, trilharem caminhos novos, para adquirirem novo conhecimento e, conseqüentemente, inovarem.

Esse movimento é sustentado pelo segundo pilar, que se dedica ao **desenvolvimento da organização** e o promove para todos os colaboradores, que aprendem constantemente e são protagonistas de seu crescimento e daquele da companhia e de sua perpetuidade. Nessa altura, a companhia é mais madura, segura e exigente, demandando e sendo conduzida por **líderes empáticos e humanizados**, que enxergam o **propósito** da companhia, além do lucro; e atuam alinhados com o *stakeholders capitalism*, atendendo às demandas de todos seus stakeholders, conforme representado no terceiro pilar. Nesse ponto, conforme sintetizado no quarto pilar, uma organização segura psicologicamente e inovadora, que cuida de seu desenvolvimento, sendo liderada de forma empática com um propósito claro, que respeita todos os stakeholders, é o protótipo perfeito da **organização ambidestra**, onde convivem, ao mesmo tempo, uma estrutura mais tradicional e focada em objetivos de mais curto prazo; e uma estrutura com visão de inovação e ações mais disruptivas, voltadas a criar o ambiente propício para a perpetuação futura da companhia.

Conceitualmente, para deixar o modelo visualmente mais fácil de ser interpretado, os autores utilizam, primeiramente, a estrutura arquitetônica do

templo grego, com sua base, colunas e tímpano, conforme representado na fig.7, a seguir.

Toda a estrutura organizacional das **Novas Organizações Que Aprendem** é moldada pela **Cultura Organizacional**. De fato, é em baixo da égide da Cultura, que se alinham os **Pilares** do modelo, que o sustentam e representam o principal alvo de análise deste *WP*. Estes, por sua vez, se apoiam firmemente nas **Competências e Características**, que sustentam as ações da organização, visando alcançar seus objetivos.

Cada componente da estrutura será descrita na sequência.



Figura 7: Modelo das *Novel Learning Organizations*: os Pilares sob a égide da Cultura
Fonte: Autores, 2021

Cultura Organizacional

O inteiro modelo das **Novas Organizações Que Aprendem** se estrutura sob a égide da **Cultura Organizacional**, que molda os pilares do modelo e define suas interligações. É fundamental, portanto, entender as dinâmicas culturais de uma organização, para poder testar o modelo com uma específica companhia.

Entretanto, seria pretencioso abordar o universo da Cultura Organizacional em um único *working paper*, dadas a magnitude e profundidade da literatura e das reflexões acadêmicas e de outra natureza, que surgiram ao longo das últimas décadas.

Por essa razão, os autores retomarão o tema da Cultura mais para frente, no segundo *WP* desta série. Esse outro *WP* tratará do modelo CLEP, que foca mais

explicitamente a Cultura e suas relações com a Liderança, a Estratégia e a Performance para o crescimento de uma organização, como mencionado anteriormente.

Os Pilares

1º Pilar: Segurança Psicológica 360°

‘Project Aristotle’

O conceito de *Segurança Psicológica* tem ganho a atenção das organizações e do público, em geral, somente na última década, fomentada principalmente pela divulgação da pesquisa da Google, conhecida como **Project Aristotle**⁴⁹.

Os pesquisadores do projeto começaram seu trabalho revisando milhares de *papers* acadêmicos do último meio século, buscando entender como os times funcionam. Portanto, o foco objetivo da pesquisa foram os times de trabalho, ou seja, em uma perspectiva de *learning organizations*, “as unidades básicas de aprendizado”⁵⁰.

Nessa ótica, um time representa “*um grupo de pessoas, que têm funcionado juntas de forma excepcional, confiando umas nas outras, complementando suas forças e compensando suas limitações recíprocas; um grupo com objetivos comuns, maiores do que os individuais, e que puderam produzir resultados extraordinários*”⁵¹.

Impossível não lembrar, nesta altura, a famosa máxima de Aristóteles, para o qual, em sua visão holística da harmonia clássica, “*o todo não é igual à simples soma de suas partes*”⁵², pondo as bases do pensamento sistêmico.

Tamanho projeto de pesquisa começou em 2012 e durou alguns anos, estudando 180 times da própria companhia, buscando entender padrões e formas bem-sucedidas de eficácia dos mesmos, de colaboração, bem como de possíveis fracassos. O projeto, bastante complexo e articulado, recolheu uma quantidade impressionante de dados, que geraram resultados surpreendentes, dos quais o mais impactante talvez seja o fato que os pesquisadores descobriram que o que importava realmente era menos quem fazia parte do time, e mais como os membros do time trabalhavam juntos.

⁴⁹ <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

⁵⁰ Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. New York: Currency. E-Book Kindle, 2006, p.2

⁵¹ Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. New York: Currency. E-Book Kindle, 2006, p. 2

⁵² Aristóteles, filósofo grego, 384 a.C.-322 a.C., Citação de sua obra “*Metafísica*”.

De fato, os pesquisadores do Project Aristotle descobriram que os times mais bem-sucedidos eram aqueles embasados na *segurança psicológica*, sendo compostos por colaboradores empáticos, totalmente abertos e engajados, que não precisavam criar uma “cara de trabalho” específica, para usá-la no dia-a-dia profissional. De fato, “ninguém quer deixar em casa uma parte de sua personalidade ou de sua vida interior. Contudo, para sermos plenamente presentes no trabalho, para nos sentir-nos psicologicamente seguros, precisamos saber que podemos ser livres o suficiente, de vez em quando, para compartilhar coisas, que nos assustam, sem medo de recriminações”⁵³.

Interessante notar a coincidência de visão com Kegan e Laskow, que se referem a um “*second job*”⁵⁴, um “segundo trabalho” não remunerado, no qual muitos profissionais gastam enormes energias, para simularem uma *persona* diferente da sua verdadeira, e esconderem aquilo que não sabem, uma vez que não se sentem seguros psicologicamente para serem a *persona* verdadeira que, de fato, são.

Entrando mais a fundo nos detalhes do projeto, foram cinco as razões encontradas, para o sucesso dos times, lembrando que o que realmente importava era menos ligado a **quem** estava no time, e mais a **como** os membros trabalhavam juntos no próprio time:

- *Segurança Psicológica*: os profissionais tem segurança para se colocarem, sem medo de críticas inadequadas ou desqualificações. É considerada a mais essencial das prerrogativas de um time bem sucedido.
- *Confiabilidade*: equipes de alto desempenho realizam suas tarefas no prazo e atendem a altos padrões. Existe confiança na equipe, cada um sabe que pode confiar nos outros para fazer o que eles dizem que irão fazer.
- *Estrutura e clareza*: todos os membros da equipe têm um entendimento claro de seus objetivos. Os líderes definem o que significa sucesso para eles e sabem como cada participante da equipe define o sucesso. Assim, criam uma visão compartilhada, na qual todos sabem o que é esperado deles para alcançar essa visão.

⁵³Duhigg, Charles. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team, The New York Times Magazine. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>. Acesso: em 25 out. 2020

⁵⁴ Kegan, Robert e Laskow Lisa. An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization. Boston: Harvard Business Review Press, 2016, p. 84

- *Significado*: o trabalho é pessoalmente importante para todos da equipe. O líder comunica à sua equipe o "porquê" do que fazem todos os dias.
- *Impacto*: Os líderes têm um tremendo impacto sobre suas equipes. Os líderes maximizam verdadeiramente suas próprias forças, primeiro para que possam inspirar suas equipes com a visão compartilhada do que é sucesso, motivando-as a dar seu melhor.⁵⁵



Figura 8: As principais razões do sucesso dos times, segundo o *Project Aristotle*.
Fonte: rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/

É interessante notar como, à luz dos resultados acima do *Project Aristotle*, - uma vez que não existem diretrizes universais, claras e definidas, para estruturar um ambiente psicologicamente seguro -, o sucesso dos times deriva de um conjunto de atitudes, que espelham que “*não existem respostas certas: o ponto é dialogar com as pessoas, nada é mecânico; a abordagem é sociológica e comportamental*”⁵⁶.

Nesse sentido, as conversas interpessoais tendem a tomar, muitas vezes, uma dimensão emocional e, até, íntima. Desta forma, entendemos que “*as atitudes que criam [um ambiente de] segurança psicológica, – tais como mudar o tom da conversa e ser empático –, fazem parte das mesmas regras não escritas, que nós adotamos, como indivíduos, quando precisamos criar vínculos pessoais. E esses vínculos são importantes tanto no trabalho como em qualquer lugar. De fato, às vezes, eles são os mais importantes*”⁵⁷.

⁵⁵ <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>

⁵⁶ Edmondson, Amy, em conversa com os autores e o C-level de uma grande organização brasileira, desenhando um programa customizado, 30 set. 2020

⁵⁷Duhigg, Charles. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team, The New York Times Magazine. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>. Acesso em: 25 out. 2020

Essa análise dos constructos da segurança psicológica nos leva à abordagem de Amy Edmondson, cujo trabalho será estudado pelos autores, nesse WP, *infra*. A autora é enfática sobre as necessidades das pessoas “*estarem dispostas a tomarem riscos interpessoais*”⁵⁸, para que se consiga chegar a criar um ambiente psicologicamente seguro, na organização.

Finalmente, é importante lembrar que a Segurança Psicológica tem impacto positivo nos **resultados do negócio**. A pesquisa que o Project Aristotle desenvolveu, mostrou que equipes de vendas com alta Segurança Psicológica, superam as metas em 17%, enquanto as equipes com baixa segurança psicológica tinham um resultado 19% inferior, no atingimento das metas⁵⁹.

Os trabalhos seminais

Apesar do interesse do grande público na segurança psicológica ser relativamente recente, existem importantes trabalhos, desde os anos '90, que abordam, diretamente ou tangencialmente, esse tema.

Nesse contexto, o trabalho seminal de **William A. Kahn**⁶⁰, que abriu o caminho para a pesquisa sobre o tema primordial do *Engajamento dos Colaboradores*, cruza constantemente caminhos com o conceito de *Segurança Psicológica*, mesmo que chamando-a de outras formas.

Em uma entrevista publicada pelo *Workforce Magazine*, em 2015, o próprio Kahn recomenda que os líderes “*se aproximem dos colaboradores como verdadeiros parceiros, os envolvam continuamente em conversas e processos sobre como definir e alterar seus papéis, funções e relações de trabalho. Isso significa dizer que os líderes devem deixar os colaboradores seguros ao ponto de eles falarem abertamente de sua experiência no trabalho*”⁶¹. Na entrevista, Kahn está, efetivamente, entrando no âmago da segurança psicológica nas organizações, como vinha fazendo desde final do século XX.

De fato, em seu trabalho seminal de 1990⁶², Kahn afirma que, para estar engajado, cada colaborador deve “*ter condições de expor-se e agir sem ter medo*”

⁵⁸ Edmondson, Amy, em conversa com os autores e o C-level de uma grande organização brasileira, desenhando um programa customizado, 30 set. 2020.

⁵⁹ Franchon, Isabel. A Segurança Psicológica no Trabalho. Disponível em: <https://jornal140.com/2020/10/28/seguranca-psicologica-no-trabalho/>. Acesso em: 05 mar. 2021

⁶⁰ Kahn, William. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/256287>. Acesso em: 30 out. 2020

⁶¹ <https://www.workforce.com/news/re-engaging-with-william-kahn-25-years-after-he-coined-term-employee-engagement>.

⁶² Kahn, William. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/256287>. Acesso em: 30 out.2020

de consequências negativas à sua imagem, status ou carreira". Essa afirmação é, de fato, uma perfeita definição de segurança psicológica, que é ausente quando existe o medo. Retomaremos esse ponto, *infra*.

No mesmo trabalho, Kahn constrói sua teoria definindo o engajamento de um colaborador como a habilidade de expressar *seu verdadeiro ser* no trabalho, que é alcançado somente quando são satisfeitas três condições psicológicas, que ele testa na pesquisa de campo:

1. Significância
2. Segurança
3. Disposição

Sem entrar no detalhe de cada um, é interessante notar a definição, em forma de pergunta de questionário, que Kahn dá para o segundo ponto, *Segurança*: “o colaborador sente-se seguro em trazer seu verdadeiro ser para o trabalho, sem correr o risco de ter consequências negativas?”⁶³.

Podemos ver que o autor está, de fato, definindo o conceito de *segurança psicológica ante litteram*, em um ambiente organizacional sem riscos nem *medo*.

Naturalmente, para que os colaboradores não tenham medo de agir como si mesmos no trabalho, é preciso criar uma cultura organizacional que permita que as pessoas se sintam confortáveis em se mostrarem como elas, de fato, são, sentindo-se ao amparo de críticas ou restrições indesejadas.

Entretanto, na época da pesquisa, a sutileza psicológica dos líderes das organizações ainda não era tão apurada, e prosperava a crença, bastante superficial, segundo a qual o engajamento dos indivíduos e das equipes eram somente questão de oferecer os incentivos certos, uma vez contratadas as pessoas certas, sem nem cogitar na existência dos aspectos psicológicos envolvidos no trabalho. Inútil dizer que conceitos modernos de *empoderamento* e de *motivação*, e, menos ainda, de *diversidade* e *inclusão* não faziam parte, ainda, da bagagem mental diária dos gestores de times.

Apesar de os problemas relativos ao engajamento dos colaboradores serem muito parecidos, nos dias de hoje, com aqueles dos anos '90, a questão da segurança psicológica tornou-se crucial, uma vez que “os problemas de dar voz às pessoas em relação àquilo que elas fazem e como o fazem, de garantir que as pessoas percebam seu trabalho como intrinsecamente significativo, e de permitir-lhes definir seus papéis (na organização) ainda existem, visto que os

⁶³ <https://www.workforce.com/news/re-engaging-with-william-kahn-25-years-after-he-coined-term-employee-engagement>.

*gestores querem exercer seu controle sobre os outros, quando se tornam ansiosos por causa da cobrança de produzir e performar*⁶⁴.

Essa afirmação nos induz a refletir sobre o fato de que, ainda, existe um descompasso entre as ações praticadas por modelos organizacionais, (ainda em uma abordagem de tipo “comando e controle”), que planejam e anunciam amplas mudanças de *mindset*; e as expectativas geradas nos colaboradores, nos vários níveis da empresa.

Esse é um problema crucial e comum à maioria das organizações, que estão buscando implementar um novo modelo sem, contudo, preparar a comunicação da mudança de forma clara, explicando com atenção as razões primordiais, que a motivaram. Nesse contexto, os times devem ser envolvidos e engajados para que se apoderem e protagonizem a própria mudança, transformando, desta forma, a segurança psicológica de um assunto desejável, porém conceitual e abstrato, em uma realidade organizacional prática, cuja implementação acontece por movimentos conjuntos de 360°, incluindo todos os *stakeholders* internos e, também, externos da organização.

Em suas recentes experiências, - apoiando grandes corporações em sua transição para novos modelos organizacionais mais preocupados com a segurança psicológica -, os autores puderam constatar, em todos os casos e em sentido geral, que ainda existe certa falta de clareza e certa confusão no entendimento do *porque* é importante estabelecer níveis ótimos de segurança psicológica, no tecido organizacional, no contexto mais amplo das Novas Organizações Que Aprendem.

De fato, não existe dúvida sobre o fato que, do ponto de vista psicológico e de respeito humano, a implementação de um modelo de organização segura e sem medo é percebida como desejável e é bem-vinda pelos colaboradores, como um todo.

Entretanto, falta, ainda, um entendimento claro das razões *corporativas*, que levam os Conselhos a tomar uma decisão tão radical como aquela de implantar uma nova cultura e difundir um novo *mindset*, que a sustenta, no dia-a-dia.

De fato, é importante que tal decisão seja bem divulgada e explicada, para que percole por todos os níveis da organização, de maneira que todas as equipes entendam dois pontos primordiais, e atuem adequadamente, conforme segue:

⁶⁴ <https://www.workforce.com/news/re-engaging-with-william-kahn-25-years-after-he-coined-term-employee-engagement>.

1. A segurança psicológica diz respeito, *primeiramente*, ao **negócio** da organização. Muitos anos de pesquisas⁶⁵ sobre as relações entre segurança e performance comprovam que, quando existe um ambiente seguro, - no qual os colaboradores não têm medo de se exporem -, a *performance* organizacional, como um todo, tende a ser melhor. Portanto, o esforço da implementação desse modelo não corresponde, somente, à correta gestão das equipes de trabalho, criando um clima organizacional mais agradável, (apesar de ser, este, um aspecto de grande relevância). Ao contrário, ele é diretamente ligado ao **crescimento** da companhia e constitui um dos parâmetros primordiais, que lastreiam o caminho da companhia rumo à sua **alta performance**⁶⁶. Entretanto, ainda existe, - em muitas organizações -, em algumas áreas ou níveis organizacionais, a falsa crença de que adotar um modelo de segurança psicológica significa ser complacentes com os erros e abrandar seus esforços para alcançar os resultados esperados.
2. Outro aspecto fundamental, - que ainda não está incorporado no novo *mindset* organizacional e que precisa, portanto, ser constantemente enfatizado -, é que a implementação de um modelo de segurança psicológica será bem sucedido, no médio e longo prazo, somente se ele for de amplo espectro e **projetado em 360°** (vide, também, *infra*). Nesse contexto, não somente é fundamental que se estabeleçam relações sem medo entre líderes e liderados, bem como entre pares, **dentro** da organização. Ao contrário, em um contexto moderno de gestão, é fundamental projetar as atividades da companhia **além de seu espaço interno**, focando na reflexão sobre *stakeholder capitalism*⁶⁷, adequando suas ações às dinâmicas com os distintos **núcleos externos de interesse**, com os quais a organização interage, em seu dia-a-dia, (ou seja, fornecedores, clientes, investidores, sociedade, como um todo e meio ambiente), com paixão e propósito⁶⁸, rumo à alta performance.

Em relação ao primeiro ponto, a confusão de entendimento é, normalmente, devida a um processo falho de comunicação interna, que não consegue alcançar as equipes de todos os níveis, com a mensagem adequada. Para reverter esse

⁶⁵ A principal referência dessa linha de pesquisa é Amy Edmondson, da Harvard Business School, cujo trabalho seminal comentaremos nesse capítulo, *infra*.

⁶⁶ Cf... o modelo CLEP, *infra*, elaborado pelos autores.

⁶⁷ *Stakeholders Capitalism* é um sistema econômico no qual as organizações servem os interesses de todos seus stakeholders, não somente os acionistas, propriamente ditos; mas, também, os colaboradores, os clientes, os fornecedores, a sociedade e, até, o meio ambiente. Cf. Schwab, Klaus. *Stakeholder Capitalism – A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. Hoboken: Wiley, 2021

⁶⁸ Cf. Sisodia Rajendra et al. *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. Upper Saddle River: Pearson Education, 2014.

quadro e amenizar os desencontros, é aconselhável criar um movimento de conscientização, que seja liderado por um **champion**, que, normalmente, é um membro da C-suite. De fato, sendo essa iniciativa inevitavelmente *top down*, tendo que se espalhar por toda a organização; é fundamental que o líder escolhido saiba articular as ações necessárias a sensibilizar todos os colaboradores sobre a importância, *para o negócio da organização*, de implementar um modelo de segurança psicológica.

Nesse contexto, a contribuição de **Amy C. Edmondson** ao debate acadêmico é seminal. Sua pesquisa e trabalhos dos últimos vinte anos deram comprovação científica a ideias que, às vezes, nos parecem de sentido comum, - como, de fato, são! -, mas que demoraram séculos, desde a revolução industrial, para serem colocadas na prática organizacional. Para decodificar o conceito fundamental, vale citar a definição da própria autora, para a qual “*a segurança psicológica [é] a crença que o ambiente de trabalho é seguro para tomar riscos interpessoais*⁶⁹,⁷⁰; (...) [e] *de sentir-se livre de se manifestar com ideias relevantes, perguntas, ou preocupações.*”⁷¹

Para esclarecer melhor, Edmondson explica, em seu recente trabalho, que “*esse conceito diz respeito à experiência de sentir-se livre para expressar ideias relevantes, dúvidas ou preocupações. A segurança psicológica existe quando os colegas se respeitam uns aos outros e sentem-se livres de, – e até obrigados a –, ter candura.*”⁷²

The concept refers to the experience of feeling able to speak up with relevant ideas, questions, or concerns.

De fato, quanto a organização tem segurança psicológica, esta elimina o medo do contexto organizacional; aumenta o engajamento dos funcionários; estimula a interação entre níveis organizacionais, engaja os líderes no papel de “educadores” na organização; aumenta a quantidade de colaboradores que aprendem com os erros, sem medo de fracassar; aumenta a probabilidade de uma tentativa de inovação de processo ser bem-sucedida e, conseqüentemente, estimula o espírito inovador na equipe.

Esse conceito da necessidade (quase) moral de ser cômico e de não ter medo de se posicionar é uma abordagem interessante e contemporânea, que espelha atitudes comuns a companhias, que estruturaram seu modelo organizacional, de forma a fazer da segurança psicológica um dos pilares do próprio modelo, exatamente como no das *Novel Learning Organizations*.

⁶⁹Edmondson, Amy. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. v. 44, n. 2, 1999, p. 350–83

⁷⁰ Edmondson, Amy. *The Fearless Organization*. Hoboken: Wiley. Kindle, 2019, p.587

⁷¹ Edmondson, Amy. *Ibidem*, p.589

⁷² Edmondson, Amy. *Ibidem*, p.590

Nesse sentido, Edmondson cita⁷³ o caso da *Bridgewater Associates*, fundada em 1975 por Ray Dalio, que atualmente é um dos melhores *hedge funds* do mundo. Em seu livro *Principles*, Dalio constrói seu modelo organizacional ancorado nos princípios de *verdade radical* e *transparência radical*⁷⁴, que embasam a construção de times de alta performance e as tomadas de decisão da companhia. O princípio de Dalio de que os líderes devem criar um ambiente, no qual ninguém tem o direito de guardar para si uma opinião crítica sem se manifestar, assume um caráter claramente moral, onde o simples fato de não falar sobre o tema em questão toma uma conotação antiética, inadmissível no contexto organizacional da Bridgewater.

Ainda sobre o tema de ter candura, franqueza e honestidade, como base estruturante da segurança psicológica, Edmondson afirma que quando estas são “*parte de uma cultura de trabalho, as pessoas não se sentem silenciadas. Não guardam seus pensamentos para si. Dizem aquilo que passa por suas cabeças. Trocam ideias, opiniões e críticas*”.⁷⁵ O exemplo disso é a Pixar Studios, onde ser franco e dizer a verdade para garantir a segurança psicológica é um dos lemas da organização. Seu co-fundador, Ed Catmull, é o principal *sponsor* do *Braintrust*⁷⁶, um processo de feedback assimilável ao trabalho de um *peer review team*, que fornece inputs para melhorias contínuas sobre ideias e projetos, com uma abordagem empática e amigável.

Nesse sentido, é evidente que a Pixar é uma organização, por definição, ambidestra, que criou um ambiente de total criatividade e liberdade de pensamento. Talvez por essa razão, foi possível implementar um modelo de revisão como o *Braintrust*, onde os avaliadores se sentissem completamente confortáveis em criticarem, bem como os avaliados em serem criticados. E a segurança psicológica que alicerça esse processo é tamanha, ao ponto que o próprio Catmull garante que “*o Braintrust é benevolente. É feito para ajudar. E não tem uma agenda egoísta*”⁷⁷.

Apesar da descrição idealística desse processo de *peer review*, podemos imaginar que sua gestão requeira uma boa dose de atenção e *coaching* por parte dos líderes, para garantir que um grupo de pessoas com uma agenda comum, porém com perfis, competências e personalidades distintas, harmonizem seu trabalho de *feedback* com o respeito, a honestidade e a confiança esperadas por

⁷³ Edmondson, Amy. *The Fearless Organization*. Hoboken: Wiley. Kindle, 2019, p.2709

⁷⁴ Dalio, Ray. *Principles: Life and Work*. New York: Simon & Schuster, 2017.

⁷⁵ Edmondson, Amy. *The Fearless Organization*. Wiley. E-Book Kindle, 2019, p.2630.

⁷⁶ Cf. Catmull, Ed. e Wallace, Amy. *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration*. New York: Random House, 2013.

⁷⁷ Catmull, Ed e Wallace, Amy. *op. cit.* p.95

todos os envolvidos. Mais uma vez, as expectativas de resultados positivos, “fora da caixa” e que solucionam possíveis inconsistências nos projetos são garantidas pelo ambiente de segurança psicológica, que somente pode existir se todo mundo, de fato, diz o que pensa.

Entretanto, para assegurar que o processo seja bem sucedido, é lógico imaginar que o Braintrust, apesar de ‘benevolente’, precise ter regras claras, para não gerar mais dúvidas do que oferecer ajuda e criar soluções:

- a. O feedback deve ser construtivo, focando no projeto, sem nenhuma conotação pessoal.
- b. Os comentários são entendidos como sugestões e não ordens, uma vez que o espírito é de uma *peer review*, e não de uma revisão *top-down*.
- c. O feedback deve ser empático, - uma vez que os revisores já estiveram na outra ponta, como objetos de revisão -, e algo motivacional, também, ou seja, sem que a equipe de avaliadores tenha receio de celebrar os lados positivos do trabalho, que está sendo avaliado.

Em outras palavras, através do *Braintrust*, a franqueza e a candura foram institucionalizadas empaticamente, na organização!

Sem querer diminuir a complexidade e as dificuldades implícitas nesse processo de feedback informal, porém estrutural, para o modelo da Pixar Studios, é impossível não refletir sobre a concentração de profissionais brilhantes da indústria, que estão reunidas para opinar, trocar experiências e criticar construtivamente um determinado projeto.

Conforme observa Edmondson, “quando as pessoas se sentem psicologicamente seguras, ao ponto de contribuir com ideias, opiniões ou sugestões, o nível de conhecimento na sala aumenta exponencialmente”⁷⁸. Em outras palavras, mentes brilhantes pensam juntas mais facilmente e com maior entusiasmo, quando sabem que a organização, na qual atuam, facilita e propicia a criação de um modelo onde reina a segurança psicológica.

Estendendo esse raciocínio, é fácil entender que, livres do medo e das angústias normalmente implícitas no lugar de trabalho, os profissionais poderão dedicar-se com maior afinco e energia, àquilo que realmente importa, - ou seja, à performance e ao crescimento da organização -, sem precisar ter um “*second job*”⁷⁹, gastando tempo e estamina, tentando aparentar aquilo que não são.

⁷⁸ Edmondson, Amy. *The Fearless Organization*. Hoboken: Wiley. E-Book Kindle, 2019, 2651.

⁷⁹ Kegan, Robert et al. *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*. Boston: Harvard Business Press Review, 2016, p. 84

É importante, nesta altura, frisarmos que esse tipo de processo de *peer review* à *la Braintrust* pressupõe um ambiente de média para alta senioridade profissional e pessoal, por parte de todos os envolvidos. De fato, somente pessoas maduras e autoconfiantes poderão entender adequadamente a natureza *sem agenda* do processo, da forma como ele foi desenhado; sentindo-se, por consequência, seguras psicologicamente para engajar-se, com sucesso, nesse tipo de experiência.

Em outras palavras, apesar de ser extremamente desejável, implantar uma cultura de *feedback cândido* nas organizações não é algo automático e imediato, mas requer o tempo necessário para que os colaboradores desenvolvam sua *persona* profissional madura de forma mais acelerada, sendo estimulados pelo ambiente, percebido como psicologicamente seguro.

Finalmente, criando um paralelo com uma visão à *la Schumpeter*⁸⁰, “*lidar com pessoas que nos fazem ‘pensar melhor’ nos leva à razão central do porquê a segurança psicológica é crucial para a inovação e o progresso. Nós podemos pensar melhor unicamente se os outros, que nos cercam, expressam suas ideias*”⁸¹. Essa abordagem é particularmente relevante, quando pensamos naquele que, desde sempre, foi e é um dos principais motores do desenvolvimento econômico, - a inovação tecnológica -, que, aliás, está, nos dias de hoje, no centro do debate tanto acadêmico como organizacional. De fato, a segurança psicológica nos permite pensar de forma plena e, até, mais ousada; nos dá coragem para tomar riscos e experimentar; nos permite inovar e mudar; nos impulsiona, enfim, a crescer.

Em relação ao crescimento, que remete a uma cultura organizacional de alta performance, um desses autores afirma, em um trabalho recente, que “*é genial a ideia de Schumpeter, segundo a qual a inovação tecnológica impulsiona a atividade do empreendedor na direção de obter, não somente o merecido lucro, mas também, lucros extraordinários, ou seja, lucros acima da média do mercado. É o caráter extraordinário desses lucros que estimula novos investimentos e novos entrantes naquela indústria, fugindo de outras, que não apresentam a mesma performance e os mesmos retornos sobre capital*”⁸². Em outras palavras, Schumpeter estabelece um *link* real entre inovação tecnológica e alta performance para o crescimento, que, por sua vez e conforme discutimos logo

⁸⁰ Joseph Schumpeter (1883-1950) foi um economista e cientista político austríaco, radicado nos EUA, onde lecionou em Harvard, durante muitos anos. É considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX. Em seu trabalho seminal, foi um dos primeiros acadêmicos a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento econômico.

⁸¹ Edmondson, Amy. *The Fearless Organization*. Hoboken: Wiley. E-Book Kindle, 2019, 2658.

⁸² Borroni-Biancastelli, Luca. *As botas de Schumpeter, o Empreendedor e a “sina do Inovador”*. Disponível em: <https://pme.estadao.com.br/blogs/blog-do-empendedor/as-botas-de-schumpeter-o-empendedor-e-a-sina-do-inovador/>. Acesso em 30 out 2020

antes, encontra terreno fértil no modelo de segurança psicológica, quando adotados pelas organizações, (cf. Figura 8, a seguir).

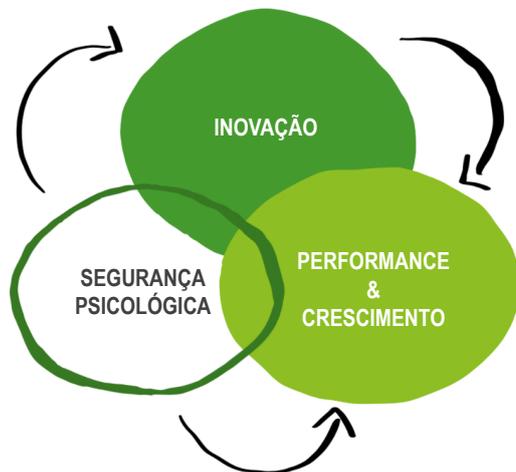


Figura 9: Schumpeter: Conectando Inovação, Segurança Psicológica e Crescimento
Fonte: Autores, 2021

É interessante notar como a segurança psicológica estabelece um *ciclo virtuoso* dentro das organizações, uma espécie de caminho duplo, que tende a eliminar os vícios engendrados pelo medo, que existe em muitos ambientes de trabalho. De fato, a importância de ter colaboradores, - que se posicionam e alertam sobre possíveis desvios na gestão, ou que se sentem seguros para impulsionarem mudanças e inovações -, deve ser reconhecida pela liderança, não somente por trilhar o caminho rumo a uma performance superior, mas por antecipar possíveis problemas, que poderiam ser de extrema gravidade.

De fato, a história corporativa recente nos ensina que, quando os *whistle blowers* se calam, por medo e pela ausência de segurança psicológica, muitas organizações acabam arcando com prejuízos incalculáveis, devidos a decisões erradas, que poderiam, - e deveriam -, ter sido evitadas.

Casos⁸³ como o desastre do *Challenger* da NASA (1986), a crise da ignição da General Motors (2014), o *dieselgate* da Volkswagen (2015) e o *ecossistema tóxico* do Wirecard (2020) são exemplos sintomáticos da ausência de segurança psicológica e da proliferação de uma cultura do medo e da intimidação, que são mais dignas das atitudes de gangues mafiosas do que de um sofisticado universo corporativo.

⁸³ Os casos citados serão detalhados nas pp. 42-44, a seguir.

Erro vs. Performance e Erro vs. Experimentação: mantendo a Segurança Psicológica e o Aprendizado

As inúmeras *decisões erradas*, - como aquelas citada acima, que serão melhor descritas, na sequência -, nos estimulam a refletir sobre como deve ser tratado o **erro**, em um contexto organizacional, que adote um modelo de segurança psicológica. Nesse caso, surgem espontaneamente duas perguntas:

1. é lógico pensar que todo erro é tolerável e, portanto, não punível? E, mais,
2. devemos crer que banir o medo das organizações significa garantir emprego vitalício a todos os colaboradores, independente de sua performance?

Mais uma vez, é importante lembrar que estabelecer um modelo de segurança psicológica na organização é intrinsecamente ligado a melhorar a performance do próprio **negócio**. Ou seja, em nenhum momento trata-se de assumir uma atitude paternalista ou condescendente. Ao contrário, é importante estabelecer a comunicação clara do “*covenant*”, - conforme DeLong ⁸⁴ argumentaria, em um contexto educacional, facilmente adaptável ao mundo corporativo -, ou seja, do *acordo ou pacto* organizacional, que rege as responsabilidades de todo colaborador vis-à-vis a companhia. A segurança psicológica é uma das partes desse pacto, que não inviabiliza nem desqualifica, de forma alguma, a cobrança por resultados, que representam uma das outras partes.

Isso posto, nessa altura, vale fazer uma análise mais aprofundada do conceito de erro.

Pelo prisma do comportamento organizacional, o erro pode ser analisado sob duas perspectivas distinta, conforme segue: erros evitáveis e erros de experimentação.

Erros evitáveis: o erro pode ser evitável, quando é causado por simples fatalidade, por falta de atenção ou de interesse, por quebra de protocolos de produção, por ignorância ou incompetência, etc. Nesse caso, caberá à liderança escolher o padrão do erro e o nível de tolerância, que será aplicado; bem como definir se, e de qual forma, tal erro deverá ser analisado e, eventualmente, o profissional ser repreendido ou corrigido.

⁸⁴ DeLong, Thomas. Why Your Students Need to Know You're All In: Moving Beyond Knowledge Transactions to Learning Covenants. Disponível em <https://www.hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/why-your-students-need-to-know-youre-all-in>
Acesso em 15 jan. 2021.

Sabemos, certamente, que esse tipo de erros pode acontecer no dia-a-dia. Entretanto, caso tais erros se repitam com uma frequência superior ao esperado, eles sinalizam algum tipo de distorção, que deverá ser endereçada. De fato, não é lógico imaginar que esses erros sejam toleráveis indefinidamente, uma vez que, tarde ou cedo, eles impactarão a performance da operação, como um todo.

Erros de experimentação: podem acontecer no contexto de organizações inovadoras e ambidestras, que procuram experimentar, em busca de novos caminhos. Por sua própria natureza, a experimentação remete à possibilidade de erros, que devem estar contemplados no *acordo* citado acima. Mais explicitamente, “*enfrentar erros é parte do processo de inovação e se apoia na segurança psicológica*”⁸⁵

Do contrário, a punição por eventuais fracassos deste tipo será entendida como uma quebra da segurança psicológica, a experimentação representando um risco, que se torna profissional e que ninguém mais irá querer assumir. Desta maneira, se interromperia o processo de criação do espírito inovador, dentro da organização, gerando um prejuízo, no longo prazo, para todo o sistema da organização ambidestra, pondo em risco sua existência futura e, portanto, sua perenidade.

Desta forma, existe, entre autores, o compartilhamento da ideia que, sem liberdade de errar, as pessoas não sairão de sua zona de conforto e, conseqüentemente, não inovarão; e que o fracasso é parte natural do processo de aprendizado e experimentação, não podendo ser desconsiderado, sob pena de acontecer de novo, (vide reflexão sobre AAR, a seguir).

Entretanto, é fundamental separar medo e fracasso, criando um ambiente onde a segurança psicológica funciona ao ponto que errar não gere um permanente estado de terror e inação, nos colaboradores.

Retomando o conceito de AAR, - definido *supra* -, como instrumento de gestão e retenção do conhecimento, não há dúvida que os erros devem ser entendidos como *oportunidades de aprendizado*. De fato, do ponto de vista epistemológico, eles representam uma quebra, o a negação, da transição empírica do conhecimento para a prática, que, portanto, não resultou bem sucedida. Nesse ponto, o time pode lançar mão do AAR, como instrumento para investigar o erro e, sucessivamente, enquadrá-lo taxonomicamente e, finalmente, interpreta-lo e parametriza-lo, para que, - finalmente -, se torne um instrumento de aprendizado, que poderá ser armazenado na *biblioteca do conhecimento organizacional* de cada companhia.

⁸⁵ Edmondson, Amy. Em reunião com os autores e o C-level de uma grande multinacional brasileira, desenhando um programa customizado. 30 set. 2020.

Os efeitos negativos da falta de segurança psicológica: alguns casos emblemáticos

Os autores fizeram, até agora, suas reflexões sobre os aspectos positivos da segurança psicológica, embasando-os tanto em estudos de psicologia e comportamento organizacional, como nas práticas corporativas, que atestam as inegáveis vantagens de implementar um modelo de gestão pautado na eliminação do medo e na criação de um ambiente psicologicamente seguro.

Entretanto, a grande maioria das organizações, - independentemente de seu tamanho o nível de desenvolvimento -, está despertando agora, em relação a esses temas cruciais.

Nesse contexto, caso o ambiente organizacional não seja de segurança psicológica, as consequências para o negócio são sempre bastante danosas, como os casos relatados abaixo demonstram. São todos casos emblemáticos pelo grande impacto negativo, que trouxeram às companhias envolvidas, tanto em termos de credibilidade e confiabilidade da marca, como de resultados financeiros.

General Motor, 2014. É um exemplo clássico de falta de segurança psicológica. O caso ficou conhecido como a “*crise do interruptor de ignição*”, que levou ao recall de milhões de veículos. Naquele ano, a General Motors emitiu quase 50 recalls, cobrindo mais de 20 milhões de veículos. No mesmo ano, a companhia admitiu ter tido conhecimento do problema de segurança do interruptor de ignição, por mais de 10 anos, antes de emitir o primeiro recall. É estimado que pelo menos 54 acidentes ocorreram e até 100 pessoas morreram (Minnaar, 2020).

Sem sombra de dúvida, a cultura corporativa da empresa havia ajudado a *suprimir as vozes* dos funcionários alarmados com questões de segurança.

“*Falar em reuniões não era seguro*”, chegou a comentar Mary Barra, CEO da General Motors, depois do acontecido, (em Minnaar, 2020).

Volkswagen, 2015. A indústria de automóveis nos forneceu outro exemplo de falta de segurança psicológica, que constitui outro caso emblemático. Este exemplo veio a público em 2015 e foi batizado de “*o escândalo do Dieseldgate*”, envolvendo as três marcas-líderes do Grupo: Volkswagen, Audi, e Porsche. Onze milhões de veículos a diesel em todo o mundo, foram equipados com um software que mascarava as emissões dos escapamentos, fazendo com que os

carros, nos testes de monitoramento, atendessem aos padrões de poluição, quando, na vida real, as emissões excediam os limites legais permitidos, (em 40 vezes).

Como era de se esperar, o imbróglio veio à tona, gerando uma comoção extraordinária, em razão, principalmente da imagem de lisura, eficiência e rigor teutônico, da qual a companhia sempre gozou.

Analisando o episódio, fica evidente que o *Dieselgate* é a consequência clara e direta de uma cultura organizacional de medo e intimidação, que se consolidou desde a criação da companhia. De fato, a própria cultura da VW, que levou ao *Dieselgate*, foi sendo construída por várias gerações de líderes, com características dominadoras e, igualmente, abusiva. Concretamente, o ex-CEO da VW, Martin Winterkorn, era o protegido do todo-poderoso Ferdinand Piëch, ex-presidente, CEO e principal acionista da VW.

Ferdinand Piëch era, certamente, um engenheiro automotivo visionário, que acreditava, porém, que aterrorizar subordinados era a prática de gestão adequada para alcançar o design rentável. Essa crença tinha sido transmitida por seu avô e mentor, o venerado Ferdinand Porsche, que se inspirou em Henry Ford para fundar, nos anos 30, a companhia, que carrega seu nome até hoje: a Porsche. Naquela época, entre as duas Guerras Mundiais, o medo e a intimidação eram entendidos como uma comprovada técnica gerencial, para obter o desempenho dos trabalhadores da fábrica. O curioso é que esta crença não foi questionada, até então, apesar de décadas de estudos e pesquisas publicadas, totalmente contrários.

Finalmente, o escândalo fez com que o agora ex-CEO fosse condenado, tendo gerado, para a VW, um prejuízo bilionário e um desgaste de imagem incalculável (Minnaar, 2020).

NASA, 1986. A trágica explosão do naveta espacial *Challenger*, assistida por milhões de telespectadores incrédulos, ilustra bem o efeito danoso e, potencialmente, devastador, da falta de segurança psicológica. O Challenger era operado pela Administração Nacional de Aeronáutica e Espaço (NASA) dos EUA.

Engenheiros da NASA alertaram que os componentes críticos do *Space Shuttle Challenger* tinham uma falha potencialmente fatal e não funcionariam bem em temperaturas frias. O problema não recebeu a devida atenção e o lançamento do Challenger foi aprovado. Em 73 segundos após a decolagem, o Challenger se desintegrou e explodiu, matando sete membros da tripulação (Minnaar, 2020).

Uma comissão de investigação foi nomeada para investigar o acidente e a conclusão foi que a cultura organizacional da NASA e os processos de tomada de decisão, - lentos, hierárquicos e autoritários -, contribuíram enormemente para gerar a tragédia.

Wirecard, 2020. O ecossistema tóxico de fraude, intimidação e medo, arquitetado pelo CEO da Wirecard, uma processadora de pagamentos eletrônicos alemã, que tinha se tornado a “empresa-prodígio” e a queridinha da bolsa de Frankfurt. Entretanto, a empresa se tornou um super-unicórnio, acelerando seu crescimento global através de fraudes contábeis.

A cumplicidade dos colaboradores era garantida através de manobras dignas do crime organizado. Quem ousava apontar possíveis fraudes na empresa sofria perseguição na internet e no mundo real, desde assédio até ameaças às suas famílias. Desde empresas de auditoria, até o regulador financeiro da Alemanha (BaFin) não perceberam nada durante anos. Esse caso mostra como a cultura tóxica pode contaminar até o **ecossistema** da empresa, que operava através de **intimidação e medo**. Markus Braun, o CEO autoritário, contundente e fraudulento foi preso. As ações da Wirecard despencaram de 100 para 2 euros, em uma semana.

Finalmente, todos os exemplos de **falta de segurança psicológica**, mostram que as organizações, nas quais eles puderam acontecer, tinham uma cultura organizacional hierárquica, burocrática e opressiva, que buscavam “motivar” e silenciar os colaboradores através do medo e da intimidação.

Segurança Psicológica 360°⁸⁶

O conceito de Segurança Psicológica 360° está alinhado com um sistema de *Stakeholders Capitalism*. De fato, as organizações contemporâneas estão, progressivamente, incorporando a orientação de servirem os interesses de todos seus *stakeholders*, ou seja, além dos colaboradores, os clientes, os fornecedores, os investidores, as comunidades locais e a sociedade como um todo, bem como o meio ambiente.

À luz desse entendimento, a construção da segurança psicológica se aplica a um inteiro ecossistema de *players*, que tem um “interesse”, ou “*stake*”, na organização; e não somente à organização *per se*. Nesse espírito e à luz dessa filosofia de comportamento, as organizações não deverão cuidar, somente, de relações biunívocas psicologicamente seguras tanto entre líderes e liderados, bem como entre pares. De fato, essa é *conditio sine qua non* seria possível

⁸⁶ “Segurança Psicológica 360°” é uma terminologia original cunhada pelos autores

começar a estruturar um modelo 360°, sequer. Pelo contrário, espera-se que a mesma condição de segurança psicológica, implementada dentro da organização, seja estendida a todos seus outros *stakeholders* externos, respeitando, desta forma, políticas *ESG* e de *stakeholders capitalism*, conforme citamos *supra*.

De fato, os colaboradores são somente uma das partes do ecossistema psicologicamente seguro, que deve abrigar todas suas outras partes, ou *stakeholders*, também. Como exemplo extremo, podemos citar o caso hipotético de uma organização, que já está em processo avançado de implementação de um modelo seguro internamente, mas que mantém relações externas agressivas, abusando de seus fornecedores; e não procura se relacionar, de nenhuma forma, com a comunidade, na qual está inserida. Entendemos, portanto, que esta organização não está implementando um modelo de Segurança Psicológica 360°.

Complementando, os autores expandiram o modelo para o de SP 360°, entendendo que o simples fato de não garantir segurança psicológica para os outros *stakeholders* seria corrosivo e prejudicial para o próprio modelo interno de SP. De fato, em pouco tempo, os próprios colaboradores começariam a enxergar inconsistências sérias entre a mensagem pregada pela organização e suas reais atitudes, criando um impasse, que:

- 1) promoveria uma mudança de atitude por parte da organização, estendendo a SP para todos os *stakeholders*; ou
- 2) causaria um crescente desconforto interno, - especialmente nas gerações mais engajadas de colaboradores -, que poderia resvalar em uma fuga de talentos, com as imagináveis consequências, em termos de performance e de imagem corporativa.

Para finalizar esse capítulo, os autores querem lembrar, sinteticamente, as principais vantagens, que são geradas para a corporação que implementa um modelo de Segurança Psicológica 360° :

- os erros são vistos como oportunidade de aprendizado, a partir do entendimento da razão do erro ter acontecido;
- os profissionais emitem opiniões abertamente sobre a rotina de trabalho;
- as opiniões divergentes são estimuladas a serem apresentadas e são respeitadas;
- os talentos e competências são valorizados;
- existe tranquilidade para que decisões e riscos sejam tomados;
- pedir ajuda é um fato natural, sem dificuldades maiores; e
- a organização está inserida, de maneira proativa e empática, no ecossistema, no qual ela opera.

Antes de apresentarmos outro pilar das *Novas Organizações Que Aprendem*, é fundamental reforçar que a Segurança Psicológica 360° não é um modismo de gestão. Ao contrário, ela é condição para obter resultados melhores do negócio, que permitem um desenvolvimento mas rápido e consistente da organização.

Em suma, vale lembrar que, quando a organização conta com ambiente de Segurança Psicológica 360°, ela:

- elimina o medo do contexto organizacional
- atribui voz e coragem para que todos possam falar (e se predisponham a isso)
- incentiva a prática de escutar os outros
- estimula a interação entre níveis organizacionais, implodindo os silos
- melhora a motivação, a comunicação e o engajamento dos times
- aumenta o auto aprendizado através dos próprios erros
- estimula o espírito inovador na equipe, incorporando experimentação ao modelo organizacional
- aumenta as probabilidades de sucesso das inovações
- engaja os líderes no papel de educadores (vide, também, DDOs, *infra*)
- proporciona maior tranquilidade na rotina e, por consequência, gera uma melhora da performance, como um todo.

2º Pilar: Organizações Dedicadas ao Desenvolvimento – DDOs

Conforme foi adiantado *supra*, uma cultura organizacional, que promove o aprendizado contínuo como forma de alcançar o alto desempenho e a sustentabilidade da companhia; visa criar um modelo, que os autores apelidaram de *Novas Organizações Que Aprendem*. Esse modelo se apoia em quatro pilares, do primeiro dos quais, a Segurança Psicológica 360°, os autores trataram no capítulo anterior.

Neste capítulo, será abordado o segundo pilar do modelo, que analisa como criar **organizações, que sejam deliberadamente focadas em desenvolvimento**, ou **organizações dedicadas ao desenvolvimento**, conhecidas como **DDOs**⁸⁷.

Extrapolando para um contexto organizacional contemporâneo, entendemos como o aprendizado, em todos os níveis hierárquicos e funcionais, torna-se uma *obrigação ética das organizações* para com seus colaboradores, objetivando o desenvolvimento intelectual e profissional de todos os profissionais ligados àquela casa. De fato, transliterando esse viés ético para as melhores práticas organizacionais, Kegan et al.⁸⁸, enfatizam, ao longo de seu trabalho, a importância das organizações se dedicarem ao desenvolvimento dos colaboradores de *todos os níveis*, e não somente dos quadros superiores e do C-level.

O caminho para o Desenvolvimento

Desenvolvimento é um conceito primordial, - quase um arquétipo -, que, antes de ser um objetivo organizacional, é um dos grandes motores da humanidade. O arquétipo do desenvolvimento está na base do **progresso** das sociedades e das nações; é a força cardinal, que empurra o homem fora da caverna⁸⁹ e, - através do equilíbrio entre aprendizado, raciocínio e conhecimento -, o estimula a trilhar o caminho da evolução, rumo à modernidade. Naturalmente, cada indivíduo trilha esse caminho de forma distinta dos outros, por razões das mais diferentes origens, que podem ser estudadas de forma aprofundada, através de abordagens socioeconômicas, pedagógicas, psicológicas e organizacionais.

⁸⁷ *DDO-Deliberately Developmental Organization*, livremente traduzido pelos autores como *Organização Deliberadamente Focada no, ou Dedicada ao, Desenvolvimento*. O termo foi originalmente utilizado por Robert Kegan e Lisa Laskow Lahey, em seu trabalho seminal *An Everyone Culture*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016

⁸⁸ Kegan, Robert et al. em seu trabalho seminal *An Everyone Culture*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016

⁸⁹ O Mito da Caverna é uma alegoria, escrita por Platão (séc.IV a.C.), que se encontra no livro VII do diálogo socrático “*A República*”, abordando conhecimento e educação, que estão na base do conceito de desenvolvimento.

A. Qual desenvolvimento?

Focando o contexto organizacional, a palavra **desenvolvimento** torna-se sinônimo de **crescimento**, do qual representa o principal alicerce. Iremos observar *infra* quando acontece, de fato, o desenvolvimento da organização como um todo, e *quem* são os beneficiados pelo desenvolvimento.

Antes disso, é importante refletirmos sobre o fato que, quando alguém pensa no crescimento de uma companhia, logo surge a imagem do tamanho do negócio, ou seja do crescimento de sua **receita** e/ou **market share**. Ao contrário, em termos de cada profissional individualmente, logo pensamos ao crescimento como a uma progressão na **carreira** e em abraçar sempre maiores responsabilidades e, conseqüentemente, no tamanho da nossa nova cadeira. É verdade que, – mais recentemente -, nas novas gerações, “*estamos assistindo à busca por novas formas de remuneração: a satisfação pessoal, o sentido do trabalho, e a felicidade. (...) Salários, bônus e benefícios sempre serão importantes, obviamente, mas, de forma crescente não são mais suficientes para muitos entre nós*”⁹⁰. Isto posto, não existe dúvida que essas abordagens são legítimas e reconhecidas por todos.

Entretanto, no contexto das DDO, quando se aborda o conceito de *desenvolvimento*, o olhar é dirigido ao indivíduo, - ou conjunto de indivíduos -, que protagoniza o desenvolvimento, e não seus resultados práticos. Ou seja, “*não falamos que o negócio se torna maior, mas que se torna uma versão melhorada de si. Os negócios expandem e as carreiras florescem nas DDOs, mas essas mudanças são conseqüências do tipo de desenvolvimento, do qual estamos falando; elas não são o desenvolvimento em si*”⁹¹.

Enfim, como era de se esperar, as DDOs adotam uma abordagem totalmente **human centric**⁹² do desenvolvimento organizacional, sugerindo que não há verdadeiro crescimento das organizações, se estas não cuidam, *primeiramente e prioritariamente*, do **desenvolvimento de seus colaboradores**. Nessa ótica, estamos, aqui, falando de companhias que consideram “*o desenvolvimento dos colaboradores não como um assunto de política ou estratégia de recursos humanos, mas como algo estrutural para o sucesso do negócio, como parte da sua estratégia geral. Desenvolver o potencial humano para as DDOs é um*

⁹⁰ Kegan, Robert et al. em seu trabalho seminal *An Everyone Culture*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016, p.8

⁹¹ Kegan, Robert et al. em seu trabalho seminal *An Everyone Culture*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016, p. 57-58

⁹² Cf. capítulo, “Do modelo Strategy-centric ao modelo Human-centric” e Fig.10, *infra*.

*imperativo do negócio, não algo desejável de se ter, ou secundário*⁹³. Desta forma, o desenvolvimento da organização é consequência do desenvolvimento das pessoas que a compõem, ou seja: 1) as pessoas se desenvolvem, desempenham melhor e sobem na carreira; e 2) as empresas se fortalecem, mudam para melhor, crescem e aumentam seu valor.

Nessa altura, para entender como desenvolver os colaboradores, é preciso entender que o **desenvolvimento mental** dos seres humanos em idade adulta acontece por platôs, não de forma contínua, alternando período de estabilidade a períodos de evolução. Mais precisamente, segundo Kegan & Lahey, existem “*três platôs na complexidade mental dos adultos: (...) a mente socializante, a mente autodeterminante e a mente autotransformadora*”⁹⁴. Naturalmente, se é verdade que a análise de todos os platôs é relevante, para que tenhamos uma visão holística da evolução da mente humana; o último platô, o da mente autotransformadora, é aquele que mais é revelador sobre como se constrói o conhecimento e como ele se transfere da esfera individual à organizacional, embasando, desta forma, o desenvolvimento.

Nesta esfera, [vide também em “D. Como Desenvolver?”, *infra*], conectando esse processo de criação e desenvolvimento à *persona* do LÍDER, entendemos que uma das suas principais funções, dentro da organização, é conduzir a equipe para o aprendizado, superando as limitações implícitas em um contexto, onde o fluxo de informações não é simétrico; e onde a capacidade cognitiva dos membros da equipe é, muitas vezes, díspar.

É, esta, a figura do *meta-líder*, o líder transformacional, que vai além das atribuições óbvias de seu papel. É o *líder desenvolvedor*, ou seja, o *líder educador*, responsável pelo desenvolvimento de sua equipe, orientando o autodesenvolvimento de cada colaborador, promovendo e facilitando a transferência do conhecimento organizacional, na medida em que esse se torna necessário para o crescimento e a melhora da performance da equipe. Sua postura é, portanto, a de um *líder coach*, que estimula e acompanha o crescimento individual de todos seus liderados.

Em suma, a representação da *persona*, que os autores apelidaram de *líder educador*, é uma das mais importantes e inovadoras contribuições das DDOs ao mundo organizacional! Saber desenvolver e educar as equipes representa um inegável ativo intangível da organização, que abre espaço para uma nova

⁹³ White, David Jr. *Disrupting Corporate Culture*. New York: Routledge, E-Book Kindle, 2020, p.4324

⁹⁴ Kegan, Robert et al. *An Everyone Culture*. Boston: Harvard Business Review Press, 2016, p.62

abordagem, que enxerga valor em algo além do sucesso do negócio em si; e o calcula de uma forma mais arrojada e disruptiva. De fato, em um contexto organizacional, onde a segurança psicológica permite tomar certos riscos e experimentar caminhos nunca trilhados até então; tanto os erros, como as necessidades de desenvolvimento representam oportunidades para aprender, crescer e inovar.

Para mudar o *status quo*, dentro de uma organização, nada é mais adequado do que tomar ciência de seus erros e focar na superação de suas lacunas, através de modelos de aprendizado customizado para as necessidades das equipes. Essa ação permite que processos disruptivos sejam incorporados no *mindset* da organização, para implementar mudanças necessárias para lidar com um ambiente VUCA, as quais provavelmente não seriam possíveis, em condições de temperatura e pressão normais e constantes.

Portanto, mais uma vez, viver na incerteza, recebendo constantemente inputs contraditórios e ambíguos, estimula a busca natural para novos conhecimentos, que ajudem a embasar as tomadas de decisão de forma mais “científica”, isenta e ponderada. Nesse aspecto, os autores comprovaram, - em sua experiência profissional, atuando em programas de desenvolvimento de executivos e como consultores organizacionais -, que existe, ainda, a tendência clara dos “experts” corporativos embasarem sua tomada de decisão no conhecimento *ex ante*, - no “faro”-, que eles detêm, ou seja, em sua experiência pregressa, em detrimento de uma mais apurada *análise crítica e data-driven*⁹⁵.

Se, de um lado, a experiência, que foi adquirida durante anos de profissão, é algo que deve ser valorizado e tesaurizado; por outro, é importante notar que em “ambientes onde o aprendizado é priorizado, ser o expert de um assunto não significa ter todas as respostas. De fato, em um ambiente dinâmico e disruptivo, fontes de insight podem vir de qualquer pessoa e qualquer lugar, dentro da organização”⁹⁶, e fora dela, também.

Bem da verdade, o modelo das *Novel Learning Organizations*, - que os autores desenharam e estão descrevendo nesse *WP* -, foca na interação entre os pilares do modelo, que propiciam, constantemente, pontos de geração de conhecimento

⁹⁵ Alguns profissionais não acostumados a analisar dados e informações, recorrem à intuição e ao que aprenderam no passado para tomar decisões. Os autores deste *WP*, em sua vida profissional, enfrentaram frequentemente esta situação, tanto que elaboraram o programa “Pensamento Analítico e Crítico na Tomada de Decisões”, para ajudar os executivos a desenvolverem um arcabouço analítico-crítico, para embasar suas decisões de maneira menos subjetiva e mais *data driven*.

⁹⁶ White, David Jr *Disrupting Corporate Culture*. New York: Routledge, E-Book Kindle, 2020, p.4351

e desenvolvimento organizacional, que surgem de contextos e abordagens distintas.

Todos esses movimentos se inserem em uma ótica 360°, onde a geração de conhecimento organizacional é incentivada; bem como sua troca e compartilhamento estão na base da estrutura organizacional.

Continuando, agora, a análise sobre as práticas de desenvolvimento organizacional nas DDOs, os autores irão abordar as questões de quem desenvolver, quem é que desenvolve, e como desenvolver.

B. Quem Desenvolver?

Em relação a quem a DDO visa desenvolver, do ponto de vista macro e holístico, o objetivo natural a ser perseguido é o desenvolvimento da própria companhia como um todo, ou seja, seu *crescimento*. Esse objetivo se desdobra prioritariamente, sob uma perspectiva micro, no desenvolvimento de *cada colaborador*, tanto individualmente como dentro de sua equipe.

É, esta, a contribuição realmente disruptiva do modelo das DDOs, para o crescimento da organização: entender a importância crucial de desenvolver as competências e as atitudes de **cada colaborador**, - não somente, portanto, dos níveis mais seniores de liderança e os *high potentials* -, que, somadas aos talentos individuais de cada membro da equipe, constituem suas verdadeiras fortalezas. Desta forma, fortalecidos por seu mesmo desenvolvimento, os times tornam-se permeáveis às mudanças, no lugar de rechaça-las, por se sentirem e estarem mais seguros e, por consequência, não precisarem mais esconder suas limitações, inseguranças e fragilidades, (vide *infra*).

De fato, estamos buscando a resposta à pergunta fatídica: “*como o desenvolvimento individual aumenta o desempenho do time e ajuda a organização a entregar seus objetivos?*”⁹⁷

Logicamente, a resposta adequada seria tão simples quando sugerir de liberar o potencial de cada colaborador, utilizando os recursos disponíveis ao máximo, direcionando todas suas energias para o crescimento da organização.

Entretanto, Kegan e Laskow perceberam, em suas pesquisas sobre organizações, que “*(...) a maioria das pessoas no trabalho, mesmo em organizações de alto desempenho, desvia uma energia considerável todos os*

⁹⁷ Kegan, Robert e Laskow, Lisa. Immunity to Change (Leadership for the Common Good). Boston: Harvard Business Review Press. E-Book Kindle, 2009, p.172

dias para um segundo trabalho, que ninguém os contratou para fazer: preservar sua reputação, se esforçar ao máximo para sempre mostrar seu melhor e esconder suas inadequações, dos outros e de si mesmos. Acreditamos que esta é a maior causa de desperdício de recursos em quase todas as companhias, atualmente”⁹⁸.

Essa é, com certeza, uma revelação surpreendente, que oferece uma nova perspectiva de análise do comportamento organizacional, através de um prisma inédito. Impossível, nesta altura, não se perguntar tanto o porquê de tamanho gasto de energia em algo que não é o foco da atividade profissional; bem como quais características teriam as empresas, nas quais as inadequações dos profissionais não precisassem ser escondidas, e a energia fosse gasta em ações e tarefas produtivas?

Como todos os pilares do modelo das NLOs são interligados, tanto conceitualmente como na prática, é gratificante notar como o primeiro pilar, ou seja, a Segurança Psicológica, precedentemente analisado, se torna fundamental para a própria construção do próximo, sendo a *conditio sine qua non* para a criação das próprias DDOs, que constituem o segundo pilar do modelo.

De fato, organizações com essa característica, nas quais os colaboradores não precisam esconder seu verdadeiro ser; e que focam no desenvolvimento amplo, para alcançar o *potencial pleno* dos indivíduos e, conseqüentemente, uma *performance superior*, “constituem o ambiente mais poderoso (...) para desenvolver as capacidades das pessoas, exatamente porque têm criado uma cultura suficientemente segura e demandante, para que todos possam parar de se esconderem. Isso é aquilo que chamamos de uma organização deliberadamente focada em desenvolvimento: a DDO”⁹⁹.

C. Quem é que desenvolve? O Líder Educador

Conforme comentamos *supra*, **quem é**, e deve ser, responsável por apoiar e orientar o autodesenvolvimento e o desenvolvimento, em geral, dos indivíduos e das equipes? Não podemos esquecer que, nesse capítulo, está sendo analisado o pilar das DDOs. Nesse contexto, para respondermos a essa pergunta, lembramos que uma das principais contribuições organizacionais desse modelo é tanto as próprias organizações definirem o desenvolvimento para **todos os**

⁹⁸ Kegan, Robert e Laskow, Lisa. An Everyone Culture. Boston: Harvard Business Review Press. E-Book Kindle, 2009, p. 72

⁹⁹ Kegan, Robert e Laskow, Lisa. An Everyone Culture. Boston: Harvard Business Review Press. E-Book Kindle, 2009, p.3

colaboradores; bem como criarem a *persona* do **líder desenvolvedor e educador**, entre cujas atribuições e responsabilidades se destaca aquela primordial de orientar suas equipes em seu crescimento. De fato, essa constitui uma das mais importantes e nobres características do líder, que, por sua vez, precisa ser apoiado, sempre que necessário, pela **estrutura organizacional**, - áreas de Gente e Desenvolvimento Organizacional, Universidade Corporativa, Mentores internos, modelos de *peer reviews*, etc. -, que tenha condição de suprir às suas deficiências, fortalecendo suas **capacidades como formador**; e, não menos importante, desenvolva seus **talentos e competências**, aproveitando-os na função mais adequada para ele, no momento certo de sua carreira.

Naturalmente, é fácil intuir que a atuação do líder desenvolvedor e educador é tanto mais eficaz quanto mais seguro psicologicamente for o ambiente organizacional, permitindo a todos os membros de uma equipe estarem sem medo. Particularmente em época de pandemia, ficou sempre mais claro como modelos tradicionais de liderança autoritária, de tipo “comando e controle”, são obsoletos e não condizem com um clima organizacional de alta performance.

Esse ponto fundamental é, inclusive, confirmado pela pesquisa da McKinsey recém-publicada, que aborda o tema do desenvolvimento da Liderança, em ambiente onde prospera a Segurança Psicológica. A conclusão inequívoca da *survey* é que *“um clima positivo nos times é o principal direcionador da segurança psicológica. É mais provável que esse clima aconteça quando os líderes mostram ter um comportamento consultivo e de apoio com suas equipes, e somente depois começam a cobrar resultados”*¹⁰⁰.

Nesse contexto, estamos, mais uma vez, confirmando que todos os pilares do modelo das NLO estão estruturalmente interligados. Estamos, agora, conectando o primeiro pilar, a Segurança Psicológica, ao segundo pilar, a formação de uma DDO. Contemporaneamente, estamos abrindo o caminho para o terceiro pilar, a (Re)humanização da Liderança, que está interligado aos outros e que será abordado, na sequência deste.

¹⁰⁰McKinsey Survey, Psychological Safety and the Critical Role of Leadership Development. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>. Acesso em 11 fev. 2021

D. Como Desenvolver?

Décadas de estudos de psicologia aplicada às organizações chegaram a conclusões importantes, que endereçam dilemas e problemas de gestão do relacionamento, entre os distintos *players* ou *stakeholders* internos das organizações. A este ambiente intensamente povoado, pertencem as inúmeras teorias e modelos de Liderança, que proliferaram, ao longo das décadas. Apesar de muitos terem provado serem obsoletos, para os desafios e as mudanças organizacionais atuais; um bom número ainda está sendo utilizado pelas organizações, ao menos para inspirar e orientar seu próprio modelo organizacional.

Focando no aspecto do desenvolvimento, existe uma panóplia de possibilidades, que respondem à pergunta como é possível promover as ações certas para desenvolver as equipes e, conseqüentemente, a organização como um todo. Nessa tarefa, a principal dificuldade é escolher as ações e os instrumentos alinhados com o modelo da organização e com seu credo.

Em primeiro lugar, antes mesmo de pensar em desenvolver um colaborador ou uma equipe, é importante estabelecer um nível de serenidade, dentro da organização, que permita que os colaboradores possam focar em seu desenvolvimento, também. Os autores, no desenho do presente modelo das NLOs, apostam na importância da Segurança Psicológica, conforme foi explicado *supra*, e entendem que essa é o ponto de partida para todas as ações de uma DDO.

De fato, “a *Segurança Psicológica é o começo de tudo; é o primeiro passo no caminho do verdadeiro desenvolvimento. Mas as pessoas precisam, primeiro, querer fazer parte da organização; e, depois, querer o desenvolvimento e serem motivadas para tanto*”¹⁰¹. Essa é uma observação relevante de Betty Lau, que poderia parecer enviesada pela origem da autora, o Extremo Oriente, cuja cultura é mais individualista e *high context*, sendo altamente simbólica, - apesar de muito organizada -; e precisando de reconhecimentos sociais específicos para que qualquer ação seja internalizada.

Entretanto, várias décadas combinadas, - ajudando executivos, de vários níveis, em inúmeras organizações de diferentes origens e contextos culturais, a

¹⁰¹ Betty Lau, em entrevista com os autores, jan 2021. Betty é uma executiva global de Desenvolvimento Organizacional, atualmente baseada em Cingapura. Nascida em Hong Kong, atuou durante anos no headquarter da Novartis, na Basileia; depois em Shanghai, Macau e, novamente, em Cingapura. Reestruturou e foi *head* da Universidade Corporativa da Unilever-Ásia, em Four Acres, Cingapura. É Conselheira de B-School e de associações de People Management e OB, na Ásia.

acharem seu caminho para o desenvolvimento -, ensinaram aos autores algumas verdades inegáveis:

- a) Primeiro passo e Equívocos. O despertar da consciência do *pertencer* e do *autodesenvolvimento* é, de fato, o primeiro passo rumo à mudança de conhecimento, e do saber organizacional dos membros de uma equipe. Entretanto, se não o conceito, ao menos **a prática da implementação do autodesenvolvimento é, comumente, bastante equivocada**, dentro das organizações. De fato, está alastrada, em nossos dias, a crença de que os colaboradores *devem* cuidar de seu desenvolvimento, sendo essa ação sintomática da maturidade e senioridade profissional de cada um. Mas é nessa crença que mora o engano! Contudo, ao contrário daquilo que se prega, os indivíduos, ou suas equipes, não necessariamente têm a capacidade, (ou seja, as competências específicas), nem para definir quais são os principais caminhos e alicerces de seu desenvolvimento; nem, e muito menos, para definir de quais modalidades e instrumentos lançar mão, para conseguir o objetivo último, que é, justamente, o desenvolvimento individual. Não tem nenhum demérito nisso, uma vez que, - ao contrário daquilo que pode parecer e que muitos afirmam -, desenvolver competências e atitudes, para crescer como profissional e performar melhor como executivo, é um trabalho especializado, em si, que requer maturidade superior, aptidão para mentoria e, possivelmente, orientação profissional dedicada. Essa orientação profissional deverá dedicar-se a fazer a curadoria das atividades necessárias, para organizar o saber organizacional, que garantirá o desenvolvimento dos talentos e das competências desejáveis, por toda a organização.

Naturalmente, - como em toda distribuição normal cujas caudas longas, ou extremos, são desprezadas -, não se deve generalizar, entendendo que existem diferentes níveis de capacidade instalados, de indivíduo para indivíduo, normalmente ligados, de facto, aos distintos níveis de senioridade profissional e do nível previamente alcançado de desenvolvimento. Finalmente, - para que não se criem celeumas ou impressões equivocadas – os autores não estão, aqui, sugerindo que os profissionais sejam incapazes de definir seu próprio crescimento individual. Entretanto, no contexto das DDOs, o desenvolvimento é entendido *para todos* e, como tal, faz parte das responsabilidades da organização, que age através de atuação direta específica, conforme descrito *infra*, [cf. d) Práticas].

- b) Motivação. Conforme *supra*, lembramos que, para perseguir seu desenvolvimento, as pessoas precisam quere-lo e serem motivadas para tanto. Em termos práticos e materiais, o motivador natural é *crescer*, que,

no plano individual, pode se traduzir em uma subida na carreira, para alguns, e em uma maior remuneração, para outros. Contudo, para alguns, o motivador é o próprio aprendizado constante. Mais recentemente, novas exigências vêm no pacote de “benefícios” demandados pelos colaboradores das últimas gerações, e esses benefícios não são necessariamente relacionados à remuneração.

A primeira é o *bem estar mental*, entendido como o processo do crescimento individual. Esse é o conceito aristotélico de “*eudaimonia*”¹⁰², que “*inclui a experiência de fazer sentido e de engajamento, mas em relação à satisfação de experimentar seu próprio crescimento e desenvolvimento, tornando-se uma pessoa maior do que o esperado, trazendo o melhor de si para o mundo*”¹⁰³. Não esquecemos que essa dualidade quase *yin e yang*, dos conceitos de *maior e melhor*, como de *belo e virtuoso*, se enquadra no modelo da filosofia moral aristotélica e platônica do *kalós kagathós*.

Enfim, em nossos dias, os colaboradores querem estar engajados com o trabalhos, sentir-se engajados e fazer parte da experiência organizacional! Querem ser escutados, saber que seu trabalho é valorizado, ter orgulho da missão, dos valores e propósito da organização e saber que ela contribui para a sociedade.

- c) Além do engajamento, outro motivador fundamental para o desenvolvimento é o **propósito**, (vide 3º Pilar, *infra*), de cada um dentro da organização, e da organização como um todo. Esse ponto tornou-se claríssimo nessa época de pandemia, quando equipes inteiras de importantes corporações como Ambev e Gerdau, para citarmos algumas, dedicaram dezenas de horas de seu tempo, sem remuneração, engajando-se na produção de álcool gel e na construção de hospitais de campanha, entre outras atividades de apoio à população. São, todas essas, ações consistentes com um sistema de *stakeholders capitalism* de engajamento organizacional com um propósito claro, que vai além da pura geração de receita e lucro.

De qualquer forma, existem DDOs muito bem sucedidas, que constituem a “*prova de que a busca pela excelência nos negócios e a busca pela*”

¹⁰²Do grego clássico εὐδαιμονία (eudaimonia), significa literalmente “o bom espírito”. É um dos temas centrais da filosofia moral e política aristotélica, pela qual o bom cidadão, ou seja, o bom habitante da pólis, é aquele no qual mora o bom espírito, a *eudaimonía*, ou seja o bem estar mental. Bom cidadão é cidadão feliz!

¹⁰³ Kegan, Robert e Laskow, Lisa. Everyone Culture. Boston:Harvard Business Review Press. E-Book Kindle, 2016, p.9

*realização pessoal não precisam ser mutuamente excludentes - e podem, de fato, ser essenciais, uma para a outra*¹⁰⁴

- d) Práticas. Em relação a *como* implementar o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores, existe todo um arsenal de *práticas* possíveis, sendo que cada organização deve julgar quais, entre elas, será possível implementar, dadas sua específica matriz cultural e as condições de “temperatura e pressão” existentes no seu interior. Em uma DDO, tais práticas se tornam um hábito diário, como processos institucionalizados conduzidos por líderes, cujo *job description* incorpora explicitamente a função de desenvolver suas equipes. A intensidade da frequência das práticas será estabelecida, conjuntamente, pelo líder e pelo liderado, em função da profundidade dos *gaps* a serem preenchidos, tanto individualmente como em grupo. Os instrumentos são variados e construídos em volta da capacidade de comunicação, mais do que de ações de formação propriamente ditas.

Nesse sentido, o trabalho se baseia no diálogo, construindo práticas de feedback formal e informal, chegando a praticar modelos de *peer review teams*, no estilo daqueles da Pixar Studios (vide 1º Pilar, *supra*). Outra forma de desenvolvimento embasado em feedbacks é aquela usada pela empresa americana de comércio eletrônico Next Jump, dona da plataforma de e-commerce PerksAtWork, que conecta 30,000 empresas vendedoras com 70 milhões de empregados de 4000 grande empresa e mais de 100k pequenas empresas. A Next Jump “*costuma dar desafios a seus colaboradores colocando-os em posições para as quais ainda não estão prontos para serem bem sucedidos*”¹⁰⁵.

Nesse modelo de *on the job training*, o fluxo constante de feedbacks constitui o verdadeiro esteio, graças ao qual o colaborador pode se apropriar, adequadamente, de suas funções, em quanto, ainda, está sendo formado. Na verdade, essa prática de fornecer e receber feedbacks e coaching se insere na crença, pela qual o crescimento dos profissionais é responsabilidade de todos. Esta deriva diretamente do credo da Next Jump, que reza: “Better Me + Better You = Better Us”. Ou seja, o sucesso coletivo da organização se constrói não apenas com o crescimento individual contínuo, mas, também, com o apoio a outros na aprendizagem, através do entendimento e solução de erros e falhas. Desta forma, para

¹⁰⁴ Kegan, Robert et al. Making Business Personal. Harvard Business Review, 2004. Disponível em <https://hbr.org/2014/04/making-business-personal>. Acesso em 12 dez. 2020

¹⁰⁵ Kegan, Robert e Laskow, Lisa. An Everyone Culture. Boston: Harvard Business Review Press. E-Book Kindle, 2016, 16

ser promovido e fazer carreira na Next Jump, cada colaborador precisa estar disposto a ajudar os outros, em seu crescimento.

Do conjunto de práticas, fazem parte, também, sessões de mentoria e ciclos de coaching, voltados a melhor estruturar e potencializar a performance dos *mentorees* e dos *coachees*.

Outra prática, que se tornou popular, (já' bastante criticada pois exige um alto amadurecimento emocional), particularmente, em corporações de cultura anglo-saxônico, é o feedback 360° *face-to-face* ao vivo - que representa uma evolução do feedback 360° escrito -, que pode ser ministrado, até, em situações pouco convencionais, como durante um jantar¹⁰⁶, por exemplo. Trata-se, certamente, de uma prática bastante arrojada, do ponto de vista organizacional, que pressupõe, justamente, um nível de maturidade profissional, pessoal e emocional, que não é comum a muitas as organizações.

Por certo, quando se inclui, no contexto, uma componente cultural mais emotiva, os autores alertam que, - conforme testemunharam, em várias oportunidades, ao longo de suas carreiras -, a pratica descrita acima pode constituir uma receita para o desastre. De fato, em ambientes culturais *low context*¹⁰⁷ e mais sensíveis, que tem dificuldade em separar o momento profissional do pessoal, - como os latinos -, tal exercício pode minar a confiança interpessoal, gerando instabilidade nas relações entre colegas, particularmente entre níveis organizacionais distintos. Portanto, os autores recomendam extrema cautela e discernimento, antes de adotar práticas parecidas, em um contexto profissional, como o brasileiro. É importante lembrar que o feedback 360° por escrito ou *face-to-face*¹⁰⁸ não é uma unanimidade entre os estudiosos das questões organizacionais, como o artigo de Halverson¹⁰⁹ argumenta.

No âmbito das práticas de desenvolvimento, merece lembrar a importância de criar constantemente uma ponte entre a experiência real do fato acontecido e o aprendizado, que deste deriva. O melhor exemplo disso são processos como o *AAR- After Action Review* (vide *supra*), que promovem conhecimento *on the job* e *post-mortem*, ou seja, durante e

¹⁰⁶ Cf. Hastings, Reed e Meyer, Erin. No Rules Rule: Netflix and the Culture of Reinvention. London: Penguin Press. E-Book Kindle, 2020

¹⁰⁷ Cf. Hall, Eduard. Beyond culture. New York: Anchor Books. 1976

¹⁰⁸ Buckingham, Marcus. The Fatal Flaw with 360 Surveys. Disponível em: <https://hbr.org/2011/10/the-fatal-flaw-with-360-survey>. Acesso em: 10 set. 2020

¹⁰⁹ Halverson, Meg. 360 Reviews Often Lead to Cruel, Not Constructive, Criticism. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/jobs/360-reviews-often-lead-to-cruel-not-constructive-criticism.html> Acesso em 4 jan. 2021

após acontecido o evento gerador¹¹⁰. Tal prática, efetivamente, costuma ser bastante eficaz, em consolidar o conhecimento; além de encurtar substancialmente o caminho entre a experiência vivenciada e o aprendizado gerado, que passará a fazer parte da *biblioteca de conhecimento* da organização.

Outro exemplo muito interessante e bem estruturado é o "*diagnosis*"¹¹¹ da Bridgewater Associates, que é o processo de desenvolvimento em cinco etapas de identificação e diagnóstico dos problemas, bem como de desenho e implementação de soluções. Esse processo é entendido como o caminho para aprender sobre as origens das limitações dos profissionais. Antes mesmo de solucionar problemas, os profissionais são estimulados, constantemente, a buscar as causas-raiz do raciocínio e da atitude, que estão por trás do problema e do erro. Desta forma, o erro, uma vez diagnosticado e decodificado, se transforma em aprendizado.

Por último, em paralelo às práticas embasadas na comunicação e na experiência pregressa, conforme descrito *supra*, as organizações, na busca de acelerar o desenvolvimento dos indivíduos e de seus times, costumam lançar mão de outros instrumentos, que visam facilitar a disseminação do conhecimento coletivo.

O conjunto de tais práticas é conhecido como ***reskilling e upskilling***, e reagrupa as ações de treinamento, - de cunho geralmente mais técnico -, e os projetos de educação executiva, destinados a desenvolver e melhorar competências estratégicas e de liderança. Tais práticas visam suprir as lacunas de conhecimento e desenvolver competências e atitudes, que, somados aos distintos talentos presentes nas equipes, criam suas fortalezas, tornando-as invencíveis. De fato, os autores advogam que sejam desenvolvidos modelos de *Liderança através da Gestão dos Talentos*¹¹², que constitui o caminho mais estruturado e eficiente para alcançar a Alta Performance organizacional.

Sintetizando em uma única frase a maneira *como* implementar o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores de uma DDO, através do conjunto de práticas descritas *supra*; podemos convir em que

¹¹⁰ Cfr. White, David Jr. *Disrupting Corporate Culture*. New York: Routledge. E-Book Kindle, 2020, 4351

¹¹¹ Fundada por Ray Dalio, a Bridgewater Associates, já citada, é um dos *hedge funds* com melhor desempenho do mundo. Foi um dos poucos fundos que ganhou dinheiro durante a Recessão.

¹¹² Cf... Borroni-Biancatelli, Luca e Machado, Leda. *Liderança de Alta Performance através da Gestão de Talentos*, Editora Brain, *Working Paper*, São Paulo, a ser publicado no 2º sem. de 2021

“é essa [mesma] saturação de práticas, que produz uma cultura extraordinariamente rica para desenvolver pessoas”¹¹³. Todas essas práticas remetem, também, ao fato que desenvolvimento é, - como tudo na vida, na arte e na profissão -, **experimentação**, que transforma erros potenciais em oportunidades de adquirir conhecimento para, assim, crescer.

É desse equilíbrio dinâmico entre tentativas e acertos, e entre erros e aprendizado, que são feitas as DDOs!

Finalmente, assumimos que as DDOs são empresas cuja **liderança é humanizada e têm um propósito**, uma vez que põem o foco no desenvolvimento deliberado dos profissionais, pondo, - desta forma -, o ser humano ao centro de sua estratégia.

Partindo de tais pressupostos, no próximo capítulo, entraremos no vivo da análise do 3º Pilar do modelo das *Novel Learning Organizations*: a (Re)humanização da Liderança e o Propósito das Organizações.

¹¹³ Kegan, Robert et Laskow, Lisa. An Everyone Culture. Boston: Harvard Business Review Press, 2016, p.125-126

3º Pilar: (Re)humanização da Liderança & o Propósito das Organizações

Colocando o Ser Humano no centro da Estratégia

Parafraseando Gulati (2009), em seu livro seminal sobre Estratégia Organizacional e *Customer Centricity*¹¹⁴, “Colocar o Ser Humano no centro de sua Estratégia” poderia ser o *motto* da organização contemporânea, que foca no seu desenvolvimento integral 360°, ou seja, no desenvolvimento de todos seus colaboradores e *stakeholders*, para dentro e para fora de suas fronteiras.

Certamente, este é o lema do modelo organizacional das *Novel Learning Organizations*, que se inspira e apoia, até esse ponto, nos primeiros dois Pilares, descritos até agora.

Está claro, portanto, que o *leit motif*, que define a Nova Organização Que Aprende e que alinhava todos seus Pilares, é o **ser humano**, em seu duplo papel de “indivíduo” e de “ser organizacional”, que, - finalmente! -, não precisam mais ser auto-excludentes, ou existir em separado.

De fato, já entendemos as conexões entre a Segurança Psicológica e a criação de uma DDO, que constituem os dois primeiros pilares do modelo. Nessa ótica, sabemos que, sem um nível suficientemente de segurança psicológica na organização, para que os colaboradores possam se posicionar e parar de ter medo; as pessoas não deixarão seu “segundo emprego”, que as leva a esconder suas limitações e inseguranças, tornando, - assim -, virtualmente impossível o trabalho das DDOs, cuja aspiração é desenvolver *todos os colaboradores*, e não somente alguns. Portanto, a primeira (SP) é essencial para o desenvolvimento da segunda (DDO).

Podemos continuar, agora, com a descrição do **3º Pilar** do nosso modelo das *Novel Learning Organizations*.

O termo *(Re)humanização da Liderança* foi cunhado por Palsule e Chavez da Duke CE, em seu artigo¹¹⁵ de 2016, que deu origem a um livro publicado recentemente¹¹⁶. Palsule é um brilhante estudioso do comportamento organizacional; e um docente de classe global, que já emocionou milhares de

¹¹⁴ Gulati, Ranjay. (Re)Organize for Resilience: Putting Customers at the Center of your Business, Harvard Business Press, 2009

¹¹⁵ Palsule, Sudhanshu e Chavez, Michael. Leadership isn't just strategy – it's being human. Disponível em: <https://www.dukece.com/insights/leadership-isnt-just-strategy-its-being-human>. Acesso em: 12 set. 2020. Versão revisada, Disponível em: <https://dialoguereview.com/re-humanizing-leadership/>. Acesso em: 14 set. 2020

¹¹⁶ Palsule, Sudhanshu. e Chavez, Michael. Rehumanizing Leadership: Putting Purpose Back into Business. London: LID Publishing Ltd. E-Book Kindle, 2020

executivos, que assistiram a suas aulas, nos cinco continentes, (inclusive, muitos Brasileiros).

No ano anterior, Hugh McLeod da University of British Columbia, tinha publicado um trabalho sobre *Humanizar a Liderança*¹¹⁷, que estressa pontos candentes quais o autoconhecimento e a constante autorreflexão do líder; sua necessidade de ser inclusivo; bem como a importância das redes de relacionamentos, que o líder deve estabelecer, dentro da organização, para poder implementar sua estratégia.

Independentemente dos detalhes de suas análises, entendemos que o debate em volta dos temas da humanização da liderança e do propósito é essencial para entender o desenvolvimento das organizações contemporâneas. Como elas navegam por cenários bastante diferentes daqueles do passado recente? E como elas absorvem e reverberam comportamentos menos padronizados, mais diversos e onde o saber não está mais distribuído ou retido por posições hierárquicas, - muitas das quais já ficaram obsoletas, no momento mesmo, em que estamos escrevendo esse *paper*?

Em particular, a ideia de (re)humanizar o conceito de liderança, nos agrada porque nos traz de volta ao Renascimento, a época das *humanae litterae* redescobertas, - a cavalo entre os séculos XIV e XV -, que todo líder tinha que assimilar, para ser considerado tal, tanto humanística e socialmente, como política e militarmente. A melhor descrição desse líder estrategista e visionário está contida no extraordinário “Il Principe”¹¹⁸, obra prima escrita em Florença por de Niccolò Machiavelli. Esse celebrado autor, que viveu em Florença entre 1469 e 1527, encarna a *persona* do intelectual renascentista, e foi considerado um dos pais da moderna filosofia e ciência política. Seu *Príncipe* é o protótipo do líder amoral e inescrupuloso, que não deve hesitar em ser dissimulado, para conseguir seus objetivos e proteger os interesses do Estado, e sua manutenção¹¹⁹.

Esse modelo de liderança, ora engajada e dedicada à causa de seus liderados, ora amoral e, - muitas vezes, ao sabor das necessidades -, decididamente imoral, deve ser interpretado como a representação simbólica das decisões, que um líder deve ou não tomar, exercendo seu poder dentro de qualquer organização. Contudo, apesar das hipérboles da narrativa, ainda estamos a mil léguas de distância de um líder (re)humanizado, cujo advento deverá esperar, até nossos dias.

¹¹⁷ MacLeod, Hugh. *Humanizing Leadership*. Victoria BC: Friesen Press, 2019.

¹¹⁸ Cf. Machiavelli, Niccolò. *Il Principe*, Firenze, 1513

¹¹⁹ Cf. Machiavelli, Niccolò, *op.cit.*, cap. XVIII

De fato, olhando pelo prisma organizacional, antes de chegarmos à nossa época da 4ª Revolução Industrial, atravessamos épocas sombrias de desumanização total, que se estendem da Primeira Revolução Industrial até boa parte da Terceira, quando os colaboradores de uma empresa eram enxergados e tratados puramente como um insumo de produção, considerados como tendo poucas necessidades humanas e recebendo tratamentos nada cônsonos com essa sua condição.

Finalmente, com o advento da psicologia organizacional e dos estudos comportamentais, assistimos, no último quartil do séc. XX, à volta progressiva do interesse das organizações para os seres humanos, que nelas operam, em toda sua complexidade e sua necessidade de desenvolvimento. Desta forma, homens e mulheres, agora encarnando seu pleno papel de colaboradores da organização, voltam a ser centrais no debate, definindo um novo modelo, menos linear e fragmentado.

Trata-se, portanto, de um verdadeiro novo Renascimento para a liderança, que atua em um mundo dominado pela Quarta Revolução Industrial, ou seja, a da tecnologia, da digitalização e da internet, em seus vários aspectos.

Este renovado modelo de liderança, empática e humanizada, é entendido como consequência do fato dos modelos das precedentes eras industriais não atenderem mais às expectativas e aos anseios dos *stakeholders*, tanto internos como externos, das organizações atuais.

Disrupção e Propósito

O séc. XXI é, seguramente, uma época caracterizada por um tema universal: a disrupção!

O termo “*disruption*” foi cunhado por Joseph Bower e Clayton Christensen da Harvard Business School, em um artigo de 1995¹²⁰, com um sentido muito mais técnico, relativo a um caso específico de inovação. Logo, esse termo encantou não somente a turma da inovação tecnológica, - que, aliás, se apropriou dele e começou a utiliza-lo de forma distorcida do significado original -, mas também todos aqueles que lidam com algum tipo de novidade significativa, que logo se torna *disruptiva*, independentemente do contexto, no qual se insere.

Nessa altura, uma abordagem disruptiva nos estudos de *management* do séc. XXI se distancia, sempre mais, da visão *strategy centric* das organizações do séc. XX, que viviam uma época bastante tranquila e previsível, e que demandava

¹²⁰Bower, Joseph e Christensen Clayton. Disruptive Technologies: Catching the Wave. Disponível em: <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>. Acesso em: 12 dez. 2020

decisões mais lineares, amparadas por um planejamento mais seguro. Era, também, a época na qual Milton Friedman ganhou um prêmio Nobel por defender a tese de que a única responsabilidade das empresas é maximizar o lucro e o valor do acionista. Entretanto, desde então, os tempos mudaram, o séc. XX se tornou séc. XXI, e esse modelo econômico e mental já foi chamado, sem rodeios, de apologia da ganância, sendo digno do roteiro de filmes icônicos, como “Intolerance” de D.W.Griffith (1918) e “Greed” de Erich von Stroheim (1924), que já tinham exposto essa distorção do comportamento humano e social, há décadas.

Nossa época, ao contrário, é caracterizada por um ambiente VUCA, que se tornou ainda mais inseguro, complexo e ambíguo, depois que a pandemia do Covid eclodiu, assolando o globo. Estamos, de fato, vivenciando uma nova e desestabilizante dimensão humana: a globalização da doença! Por essa razão, uma vez que nosso mundo é sempre mais instável e imprevisível, rodando a uma velocidade não administrável; os líderes precisam de uma âncora, além da estratégia, para poderem enfrentar a ambiguidade do sistema. Chamamos essa âncora de **propósito**.

De fato, “o *propósito* de uma companhia tem um papel fundamental em ajudar os líderes a navegarem no meio do caos”¹²¹. Esse propósito representa a verdadeira razão de ser da organização, a finalidade última de sua existência. Sua principal característica, ou valor, é ser **empático**, no sentido de abrir espaço e dar voz a todos os grupos de interesse ligados à organização, seus *stakeholders*, que, - diretamente ou indiretamente -, determinam seu sucesso e sua sustentabilidade de longo prazo, no ecossistema empresarial.

Do modelo Strategy-centric ao modelo Human-centric: a Nova Organização em um Mundo Novo

Nessa altura, correndo o risco de sermos tachados de iconoclastas, poderíamos traçar um paralelo entre o modelo organizacional *strategy centric* do século passado (XX), e a empresa do mundo VUCA, do século atual, que entendemos como *human centric*, conforme definimos anteriormente. O novo modelo e a nova organização teriam o seguinte aspecto e definições:

¹²¹ Palsule, Sudhanshu e Chavez, Michael. *Rehumanizing Leadership: Putting Purpose Back into Business*. London: LID Publishing Ltd. E-Book Kindle, 2020, p.693

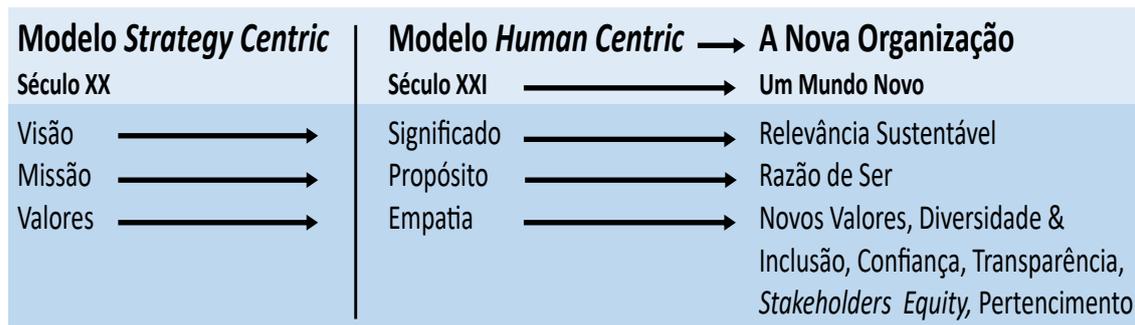


Figura 10: A Nova Organização em um Mundo Novo.
Fonte: Autores, 2021

Poderia parecer um simples exercício de mudança de linguagem mas, ao contrário, trata-se de conceitos que espelham uma nova realidade organizacional, que condiz, de forma mais harmoniosa, - porém assertiva -, com as novas demandas da sociedade.

De fato, a existência de organizações, cuja finalidade seja somente a de garantir lucro e valor aos acionistas, não tem mais espaço no mundo contemporâneo, uma vez que os novos desafios da humanidade são mais diretamente ligados a um senso de *perpetuidade* e, também, de *sobrevivência* no longo prazo, que gostamos de definir como *sustentabilidade*.

Em outras palavras, a constante e crescente instabilidade do mundo VUCA sinalizou à sociedade e às organizações, - que se espelham nela -, que modelos empresariais, desenhados em volta de construtos puramente estratégicos, não fazem mais sentido para nenhum de seus *stakeholders*, nem externos e, tampouco, internos. De fato, na organização do século XXI, a busca da relevância e da sustentabilidade de longo prazo definem uma nova razão de ser da companhia, ou seja, um novo propósito, que se apoia em valores mais solidários e inclusivos. Tais valores são *empáticos* e satisfazem, inclusive, aos anélitos das novas gerações de profissionais, que são “E” e não mais “OU”, vivendo em uma dimensão não excludente onde, conforme adiantamos *supra*, os colaboradores são, também, indivíduos, e vice-versa, não tendo que representar papéis dicotômicos e algo esquizofrênicos, em sua jornada de trabalho¹²².

Essa nova tendência, aliás, de mesclar a vida pessoal com a profissional, traz, às organizações, uma dimensão de realidade antes impensável, uma vez que os colaboradores vivenciam o momento profissional como uma extensão de sua vida pessoal, trazendo tanto suas necessidades e suas dúvidas pessoais, como suas fortalezas, para dentro da organização. Em suma, alinhar os propósitos

¹²² Cf. Kegan, Robert e Laskow, Lisa. op. cit.

individuais das pessoas com aqueles da organização gera um forte senso de *pertencimento*, que cria significado para ambos, e que os líderes deverão considerar quando forem construir a relação com sua equipe. De fato, quanto mais o propósito for institucionalizado pela organização, e os colaboradores se sentirem como sua parte integrante; tanto mais eles irão demandar de serem ouvidos e de se colocarem, desde logo fortalecidos por sua inabalável segurança psicológica.

É importante notar, nesta altura, que, - conforme já argumentamos em relação ao 1º Pilar da Segurança Psicológica -, também aqui não se trata de entender a (re)humanização da liderança como uma maneira gentil e complacente, por parte dos líderes, de tratar suas equipes e seus liderados. Esta, também, é uma excelente atitude para construir relações de trabalho saudáveis e parcerias, dentro dos times e entre times; e deveria ser implementada sem outra razão específica, além do simples fato que todos nós deveríamos tratar os outros com respeito e amabilidade, muito mais quem estiver em posição de liderança. Entretanto, uma organização constituída por uma liderança reumanizada entende que:

- a) ela mantém relações com distintos grupos de *stakeholders* internos e externos, cujas demandas condizem com àquelas de uma sociedade mudada, mais diversa e *human centric*; e que tais relações são embasadas no respeito e na confiança. De fato, “a confiança é a moeda de troca que alimenta os negócios e os empregos (...)” E, parafraseando, novamente, Gulati, “(...) as organizações precisam colocar seu propósito no centro de sua estratégia comercial”¹²³
- b) em um ambiente humanizado, os colaboradores alinham completamente seu propósito com aquele da empresa; e não limitam seus esforços para conseguir alcançar os objetivos e entregar os resultados esperados, com afinco até maior, uma vez que entendem que fazem parte de algo mais importante e engajado. Neste sentido, uma liderança reumanizada não é somente um imperativo moral, para as organizações. Ao contrário, ela se torna um imperativo para **crescer seus negócios**, atendendo, contudo, às expectativas de todos seus *stakeholders*.

Voltando ao mundo VUCA, a complexidade e o excesso de informações redundantes, a volatilidade e a ambiguidade do ambiente demandam uma liderança que seja, não somente humanizada, mas, também, capaz de tomar decisões de forma flexível e, sobre tudo, adaptável às constantes mudanças impostas pelo próprio ecossistema. Exatamente por esta razão, a

¹²³ PwC. Survey: Workforce of the future: The Yellow World in 2030, 2017.

adaptabilidade torna-se uma competência *premium*, necessárias aos líderes (re)humanizados do mundo contemporâneo.

Calarco do **CCL-Center for Creative Leadership**, - instituição que mantém uma das maiores coleções de pesquisas e dados sobre liderança do mundo -, considera que a adaptabilidade diz respeito a ter livre acesso a uma série de comportamentos que permitem aos líderes ser flexíveis para mudar de direção e experimentar, adaptando-se às mudanças, quando elas acontecerem.¹²⁴ Essa é uma definição bastante adequada, que estabelece uma conexão entre **adaptabilidade** e **experimentação**, que, conforme discutimos precedentemente, remete à **inovação** e à capacidade do líder de administrar possíveis **erros** implícitos nesses modelos.

Para se adaptarem a novas situações, abraçando a experimentação e a inovação, os líderes precisam ter tanto **flexibilidade cognitiva**, - que lhes permita pensar em novas estratégias e estruturar modelos mentais, que enxerguem e entendem o novo ambiente, e como adaptar-se a ele -; como **flexibilidade emocional**, - que os habilite a decodificar e lidar com suas próprias emoções e aquelas dos outros, visando superar a angústia naturalmente implícita no que é novo, desconhecido e, portanto, não assimilado e, ainda, ambíguo.

É interessante notar que a competência da adaptabilidade é algo novo e típico dos modelos organizacionais do século XXI. De fato, “*as organizações do século XX não foram criadas para serem adaptáveis, longe disso! A adaptabilidade é diferente de administrar a mudança, [ou seja, do “change management]”*¹²⁵. Efetivamente, em épocas pré-VUCA, o que se pedia aos líderes era que eles decodificassem e entendessem as mudanças, que ocorrem naturalmente em cada ciclo de negócios; e que reformulassem suas estratégias, em função das novas condições de estabilidade do novo ciclo. E é exatamente essa a grande diferença!

No século XXI, com o advento das mudanças abruptas e contínuas, que definem um ambiente VUCA, os líderes não têm mais direcionadores rígidos e estratégias monolíticas, que indiquem os caminhos a serem trilhados. Fica, portanto, claro, que, - apesar das estratégias organizacionais terem sua importância primordial na definição do planejamento -, a adaptabilidade dos líderes na tomada de decisão tem um papel chave na organização do século XXI.

¹²⁴ Calarco, Allan. *Adaptable Leadership*. White Paper, Center for Creative Leadership. Disponível em <https://1ujri81m7rxc49yn1w1ala0t-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2021/01/adaptable-leadership-center-for-creative-leadership.pdf>. Acesso em 03 jan 2021 e 19 abr. 2021

¹²⁵ Palsule, Sudhanshu. e Chavez, Michael. *(Re)humanizing Leadership: Putting Purpose Back into Business*. London: LID Publishing Ltd. E-Book Kindle, 2020, p.344

Concluindo, todo líder (re)humanizado, além de ser adaptável, precisa ser imbuído de uma **curiosidade** intrínseca, que lhe permitirá adquirir novo saber, vislumbrar novos contextos e criar novos modelos, que definirão paradigmas organizacionais e produtivos inéditos, para atender demandas latentes, que já existiam, porém que nunca tinham sido atendidas antes.

Finalmente, citamos o sempiterno e sempre genial Albert Einstein, que lembra que o ser humano “*nunca [deverá] parar de fazer perguntas, [uma vez que] a curiosidade tem sua própria razão de existir*”.

É, esse, um dos pressupostos de **inovação** e **criação de valor**, que definem o **4º Pilar** do modelo das **Novas Organizações Que Aprendem**. Esse pilar tratará da **Ambidestria Organizacional**, que liga o presente organizacional a seu futuro. Ele será abordado no próximo capítulo.

Casos de Liderança (Re)humanizada com Propósito

Ambev

A Ambev é um caso recente e icônico de uma grande organização, com uma cultura forte, meritocrática e, ainda, muito *performance driven*.

Apesar do trabalho de Abdallah¹²⁶ focar em como foi a criação da maior cervejaria do mundo, ele mostra a mudança organizacional pela qual a Ambev passou e está passando. De fato, podemos argumentar que a Ambev está vivenciando uma importante transformação organizacional.

Focando na transformação organizacional, McGrath argumenta que as organizações precisam antever os pontos de inflexão, antes que eles aconteçam. A autora sustenta que “*um ponto de inflexão representa uma mudança no ambiente de negócios, que desloca dramaticamente alguns elementos de suas atividades, gerando dúvida sobre determinadas suposições tomadas por certas*”¹²⁷. Em outras palavras, os pontos de inflexão ocorrem quando as empresas percebem, (ou deveriam perceber), os problemas ou os sinais borbulhando e fervendo antes de transbordar. Esses eventos costumam ser irreversíveis.

¹²⁶ Cf. Abdallah, Ariane. De um Gole Só. A História da Ambev e a Criação da Maior Cervejaria do Mundo. São Paulo: Portfolio Penguin, 2019

¹²⁷ Cf. McGrath, Rita. Seeing Around Corners. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2019, p. 84. Edição do Kindle

Quando as empresas agem sobre os pontos de inflexão, é possível aproveitar as influências disruptiva, para dar à empresa uma vantagem estratégica, como aconteceu no caso da Netflix. Ao contrário, no caso da organização não perceber ou não agir sobre os pontos de inflexão, ela pode deixar de existir, como aconteceu com a Blockbuster.

A Ambev percebeu as mudanças, que as gerações Y e Z trouxeram para o mercado e conseqüentemente para as organizações. Essas gerações, principalmente a Z, querem trabalhar em empresas que tenham um propósito. De fato, essa mudança está atraindo jovens da geração Z, que buscam uma liderança reumanizada, na qual o propósito esteja claro; que enxergue além dos produtos de qualidade, e que contribua e impacte positivamente a sociedade.

Foi exatamente o que aconteceu quando a Ambev fabricou álcool gel e ajudou na construção de hospitais de campanha, ou seja, participou do enfrentamento da crise do Covid 19. Igualmente, após o agravamento da crise sanitária, a conversão de parte de uma cervejaria, para a produção de oxigênio hospitalar para doação ao Estado¹²⁸, insere-se no contexto de uma organização cuja liderança reumanizada persegue um propósito claro, que vai muito além da geração de lucro.

Tais atitudes, - além de demonstrarem, com ações práticas, a real preocupação com a sociedade, por parte da empresa -, promovem um engajamento extraordinário das equipes, que se sentem protagonistas e empoderadas para a ação. De fato, vários relatos destas iniciativas mencionam o entusiasmo com o qual os profissionais abraçaram essas ações, inclusive ficando até tarde, sem medirem nem esforços nem horários, para terminarem a construção dos hospitais, o mais rápido possível.

Finalmente, conforme McGrath argumenta, o papel da liderança na questão das inflexões é contribuir na administração das incertezas e das mudanças, compartilhando uma visão clara e propósito organizacional consistente, todas características, que definem a liderança (re)humanizada.

Greenpeace¹²⁹

O Greenpeace, é uma organização global não governamental, considerada referência na questão da preservação da meio ambiente, sendo uma das maiores nesta área.

¹²⁸ Essa ação foi noticiada em varias mídias entre 22 e 23 mar. Ver: <https://guiadacervejabr.com/ambbev-vai-produzir-e-ensvasar-oxigenio-hospitalar/>

¹²⁹ Leda Machado foi Presidente do Conselho do Greenpeace Brasil, de 2014 a 2016; Vice Presidente de 2013 a 2014 e Conselheira de 2012 a 2013.

O propósito do Greenpeace é: “*Preservar toda forma de Vida, garantir a capacidade da Terra de nutrir a Vida em toda a sua diversidade*”.

O Greenpeace foca suas campanhas em questões globais, como mudanças climáticas, desmatamento, pesca excessiva, caça comercial de baleias, engenharia genética e questões anti-nucleares.

Um aspecto bastante relevante que define o Greenpeace é que ele só aceita doações de Pessoas Físicas. Esta diretriz foi definida para que a organização possa ter independência para tomar todas as decisões, que entende serem as melhores, de maneira totalmente independente e isenta.

Outro aspecto relevante foi, em 2016, o Greenpeace International decidir ter duas Diretoras Executivas (*dual leadership*) - Jennifer Morgan e Bunny McDiarmid - para compartilhar a Liderança da organização, até 2019.

Apesar da *dual leadership* não ser algo novo, (as primeiras experiências datam de 500 AC, em Esparta), ela não é amplamente adotada. Este modelo de liderança, pede um processo de construção diferenciado. Ou seja, que os talentos e as competências das duas pessoas somem mais do que $1+1 = 2$. Para que essa construção se realize, é preciso a presença de empatia e tolerância, elementos estruturantes da liderança reumanizada .

Embraer

A Embraer é outro exemplo de (Re)humanização da Liderança, cujo Propósito se expressa claramente através das ações de seu Instituto e Fundação, que buscam a integração social de jovens, através do investimento em educação de qualidade; além de outras iniciativas relevantes de impacto social.

Em 2001, a Embraer fundou o Instituto Embraer de Educação e Pesquisa. O objetivo do Instituto é investir o capital social privado da Embraer, em programas focados em educação. Ele atua em três frentes: educação, engajamento com a sociedade e preservação da história aeronáutica.

O Instituto mantém dois Colégios de qualidade amplamente reconhecida, em São José dos Campos e Botucatu, no interior do Estado de São Paulo. Os Colégios oferecem gratuitamente as três séries do Ensino Médio em período integral, para alunos egressos da rede pública de ensino.

São selecionados cerca de mil alunos por ano, que recebem uma bolsa integral de estudo, além de uniformes, materiais didáticos, alimentação e transporte. Todos os alunos são selecionados em processo independente, composto por

prova de conhecimentos e redação, devendo cumprir o critério socioeconômico estabelecido pelo Instituto Embraer.

Fica claro, portanto, a visão de longo prazo do Instituto, bem como seu propósito de contribuir com a transformação da sociedade, através da Educação, em um movimento *bottom up*, onde a grande corporação visa propiciar ensino de qualidade e, portanto, desenvolvimento intelectual e social, para grupos de jovens, a grande maioria dos quais não teriam condições de ter acesso a esse tipo de formação.

Paralelamente, a Embraer mantém a Fundação Embraer, que foi estabelecida, em 2017, em Fort Lauderdale, Flórida, na sede da empresa nos EUA. A Fundação Embraer é uma organização irmã do Instituto Embraer. Seu propósito é consolidar os investimentos em projetos sociais e ambientais nos EUA. Acreditando ser necessário investir e colaborar com as comunidades ao seu redor; a Embraer Foundation trabalha em parceria com as comunidades locais em projetos voltados para educação, empreendedorismo e voluntariado.

Dessa maneira, os exemplos citados anteriormente sobre Liderança Reumanizada deixam claro que ela é espelho, símbolo e inspiração dos propósitos e valores das organizações.

4º Pilar: *Ambidestria Organizacional*

Organizações Ambidestras

No capítulo precedente, que trata dos pressupostos da (re)humanização da Liderança, argumentamos que a **adaptabilidade** é uma competência *premium* dos líderes reumanizados, no ambiente complexo e ambíguo, no qual vivemos e atuamos. Essa característica é mais do que importante e necessária, para que os líderes saibam navegar no caos, gerado pela incerteza do mundo VUCA.

Entretanto, as organizações precisam, apesar de todas as dificuldades presentes, pensar no longo prazo, ou seja, planejar seu futuro. Nesse cenário, por *adaptáveis* que elas sejam, precisam de algo a mais. Elas precisam trabalhar no **alinhamento** da criação de **valor**, através de modelos de negócio arrojados e inovadores, que projetem sua perpetuidade no futuro.

Chamamos o conjunto da adaptabilidade às novas tendências com o alinhamento da criação de valor de **ambidestria**¹³⁰, (cf. Figura 11).

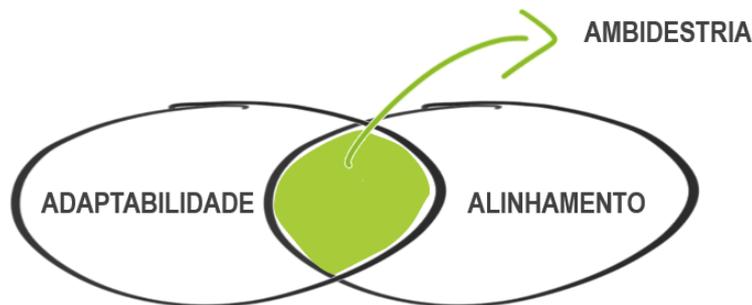


Figura 11: Adaptabilidade + Alinhamento = Ambidestria

Fonte: Autores, 2021

As **Organizações Ambidestras** foram definidas, pela primeira vez, por Duncan¹³¹, em seu artigo de 1976. Central na definição do autor é que elas são organizações, que tem a capacidade de fazer a gestão do negócio atual e, contemporaneamente, estar atentas às mudanças externas, que pedem um pensar e repensar constante do próprio negócio. Ou seja, essas organizações equilibram a *exploração* (busca, variação, tomada de risco, experimentação, flexibilidade, descoberta ou inovação), com a excelência operacional (refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução). Enfim, são organizações, que olham para o futuro e o presente, ao

¹³⁰ Cf. Birkinshaw, Julian e Gibson, Cristina. Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan Management Review, 2004.

¹³¹ Duncan, Robert. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. The Management of Organization, n.1, p.167-188, 1976

mesmo tempo. Na visão original do autor, para conseguir esse olhar amplo, as organizações precisariam compor estruturas e recursos, de *maneira alternada*, para poderem iniciar e executar o processo de inovação, (ao contrário daquilo que sugerem O'Reilly e Tushman, *infra*).

Vale reparar que, na definição de Duncan, são usados os termos **exploration**, (vide conceitos *supra*), e **exploitation** (refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução). Em português a tradução é **exploração** e **exploração**, apesar da segunda ser um francesismo pouco usado, e de ter um significado, na língua portuguesa, mais ligado à exploração de recurso naturais. Desta maneira, os tradutores brasileiros tendem a utilizar a palavra “exploração” para ambos os conceitos, engendrando possível confusão.

Finalmente, o termo “**ambidestro**” vem da capacidade dessas empresas gerirem, contemporaneamente, atividades presentes e para o futuro.

O'Reilly e Tushman afirmam que “*ambidestria não diz respeito somente ao fato de a empresa perseguir a eficiência e a inovação ou competir em múltiplos mercados; mas, ao fato de saber desenvolver as competências necessárias para competir em novos mercados e novas tecnologias, que lhe permitem sobreviver, frente às mudadas condições de mercados*”¹³². Do ponto de vista prático, esses autores sugerem uma *ambidestria estrutural*, que implica que cada uma das duas atividades citadas, (exploração e exploração), tenha uma estrutura dedicada, para não incorrer em possíveis gargalos operacionais, durante o *shift* entre uma atividade e a outra.

Finalmente, à luz das várias definições de organizações ambidestras, e considerando a dualidade natural implícita em suas operações, nossa visão é que elas são empresas “E”, e não “OU”.

De fato, analisando o *trade off* entre curto e longo prazo, quando as empresas estão focadas somente no presente, (excelência operacional), sua sustentabilidade de longo prazo está em sério risco, visto que as demandas do mundo VUCA pedem que se mude e se redefina constantemente o negócio, tornando-o mais adaptável, vislumbrando as mudanças futuras dos mercados. Por outro lado, quando as empresas são demasiadamente arrojadas e tem seu foco projetado somente no futuro, sua sustentabilidade, também, está comprometida, visto que, sem excelência operacional, elas não sobreviverão no curto e médio prazo.

¹³²Cf. O'Reilly, Charles e Tushman Michael. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, v 28, p.185-206, 2008

É, justamente, esse o dilema das organizações, que são, ou pretendem ser, ambidestras.

Apesar de não ser fácil, elas têm que manter o foco e os investimento necessários para estarem, ao mesmo tempo, nos dois níveis, buscando, por um lado, a excelência operacional; e, por outro, a construção de modelos de inovação, que garantam com maior facilidade, em princípio, a sustentabilidade da própria organização. Ela devem ser, portanto, empresas “E”!

Considerando a extensa literatura que nasceu em volta do conceito de *ambidestria* ou *ambidesteridade*, é interessante notar uma certa generalização do termo, que, foi utilizado de forma exageradamente ampla e indiscriminada,. De fato, conforme sugerem O’Reilly e Tushman , o termo “*ambidestria se torna o teste Rorschach da Administração, no qual uma pessoa enxerga o que bem entender, uma vez que os pesquisadores utilizam o termo para fenômenos que tem bem pouco a ver com os esforços para garantir a sobrevivência da organização*”.¹³³

De fato, essa análise tem sido feita e publicada, na mesma revista, por Birkinshaw e Gupta, que sustentam que “*o conceito de ambidestria organizacional tem sido utilizado para uma ampla variedade de situações, em anos recentes. O crescente interesse nesse conceito é o reflexo de sua versatilidade; mas esta traz o risco que falte clareza no significado e nas medições*”.¹³⁴ Mais uma vez, como diz o velho adágio, o engano está nos detalhes. Neste caso, o problema está na interpretação e nas nuances, que os vários respondentes às pesquisa atribuem aos conceitos de *exploração*, por um lado, e de *exploração*, por outro, durante as medições da ambidestria, nos trabalhos de campo.

Como é de se imaginar, a confusão entre os dois conceitos e, mais ainda, a errada colocação de atributos entre os dois, geram inferências trocadas entre quais são as corretas atitudes e estratégias para o presente, - referendadas pelo conceito de *exploração* -; e quais as mudanças indispensáveis para o futuro, - identificadas pelos atributos de inovação e de pesquisa disruptiva, implícitos no conceito de *exploração*.

Nesse sentido, conforme O’Reilly e Tushman argumentam, “*acreditamos que, se o termo ‘ambidestria organizacional’ continuará a ser utilizado para descrever*

¹³³ Cf. O’Reilly III, Charles H, e Tushman, Michael L. Organizational Ambidexterity: Past Present, and Future. The Academy of Management/Perspective, v. 27, n. 4, 2013

¹³⁴ Cf. Birkinshaw, Julian e Gupta Kamini. Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. The Academy of Management/Perspective, v.27, n. 4, 2013

*fenômenos bastante díspares, é provável que nossa visão de como as organizações, de fato, exploram e explotam se tornará sempre menos útil*¹³⁵.

Os pesquisadores estão, de fato, enfrentando um dilema de interpretação, que coincide com as dúvidas dos próprios líderes das organizações, que participam das pesquisas. Para melhor contextualizar esse dilema, precisamos refletir sobre as origens do debate.

Com sua teoria da “destruição criativa”¹³⁶, Schumpeter inclui formalmente as mudanças tecnológicas no sistema econômico, modificando, assim, os ciclos dos negócios. Ele argumentava que a contínua inovação é uma espécie de “*sina do inovador*”¹³⁷, o qual, por essa mesma razão, deverá continuar a inovar, sob pena de dividir mercado com novos entrantes, estimulados pelos *lucros extraordinários*, que as indústrias mais inovadoras proporcionam¹³⁸¹³⁹.

Nesse contexto, usando uma chave de leitura mais contemporânea, - e olhando pelo prisma da ambidestria -, podemos argumentar, por nossa vez, que os líderes enfrentam um paradoxo na gestão, que é a dicotomia existente entre a eficiência operacional, - que premia a estrutura formal da organização e a *exploração*, que ela realiza -; e sua adaptabilidade às mudanças impostas pela própria inovação, - que espelha o contínuo movimento de *exploração*, no qual os líderes estão envolvidos, visando garantir a sobrevivência futura.

Colocando o ponto de outra forma, estamos identificando uma dicotomia entre atividade de curto prazo e de longo prazo; entre as ideias, que geram lucro para a organização hoje, e aquelas que garantem sua perpetuidade, amanhã e depois. O dilema está, portanto, na calibragem certa dos recursos e energias dedicados à exploração e daqueles dedicados à exploração, no eterno *trade-off* entre curto prazo e longo prazo, entre a performance presente e a sobrevivência futura.

Do ponto de vista das estruturas necessárias, para garantir a ambidestria organizacional, a visão original de Duncan (1976)¹⁴⁰, - que enxergava a necessidade de alternar, de forma sequencial, as atividades de exploração e de exploração, ao longo do tempo -, não explica nem as dificuldades nem os custos, com os quais as organizações arcariam para poderem operar um *set up*

¹³⁵ Cf. O’Reilly III, Charles H, e Tushman, Michael. Organizational Ambidexterity: Past Present, and Future. The Academy of Management/Perspective, v. 27, n. 4, 2013

¹³⁶ Cf. Schumpeter, Joseph, A. Capitalism, Socialism and Democracy, 1942

¹³⁷ Cf. Borroni-Biancastelli, Luca.; op. cit.

¹³⁸ Cf. Schumpeter, Joseph A.; Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. 1939.

¹³⁹ Cf. Schumpeter, Joseph. The Theory of Economic Development, Harvard University, 1934.

¹⁴⁰ Cf. Duncan, Robert, op. cit.

periódico de toda a estrutura, visando passar de uma atividade à outra, durante um determinado tempo.

A ideia nos parece, portanto, conceitualmente interessante, porém de difícil implementação e de alto custo de *set up*. O'Reilly e Tushman (2004 e 2008)¹⁴¹¹⁴² e outros sugerem a relevância de se manter diferentes unidades para a exploração e a exploração, que tenham, além do mais, distintos modelos de incentivos, sistemas, cultura, etc., que garantam independência de atuação e foco; mas que sejam interligadas através de uma visão estratégica comum e do compartilhamento de ativos, quando necessário. De fato, estamos entendendo que *como* operacionalizar e otimizar as atividades de exploração e exploração, na ótica de testar a ambidestria da organização, é uma decisão a ser tomada pelos líderes, mais do que, somente, uma questão de estruturas existentes, conforme sugerem O'Reilly e Tushman¹⁴³.

Os desafios para os líderes ambidestros: performance, sucessos e fracassos

Como podem os líderes gerir os inevitáveis conflitos causados pelos atritos entre o velho e o novo? Qual cara o novo deverá ter? Como decidir quanto alocar de recursos entre o presente e o futuro?

Antes mesmo de estudar a questão do *sucesso vs. fracasso*, precisamos investigar se, afinal, existem evidências, que indicam que as organizações ambidestras conseguem alcançar uma performance positiva, justificando, assim, os investimentos nelas feitos.

Birkinshaw e Gibson (2004)¹⁴⁴¹⁴⁵ recordam que a ambidestria é a intersecção do *alinhamento* e da *adaptabilidade*, que, em sua pesquisa, eles medem em uma escala de 1 (muito baixo) a 7 (muito alto). Igualmente, a performance é medida com a mesma escala de 1 a 7.

¹⁴¹ Cf. O'Reilly, Charles e Tushman Michael. The ambidextrous organization, Harvard Business Review, 74-83, 2004

¹⁴² Cf. O'Reilly, Charles e Tushman Michael. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. Research in Organizational Behavior, v.28, p.185-206, 2008

¹⁴³ Cf. O'Reilly, Charles e Tushman Michael. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. California Management Review, v.53, p.1-18. 2011

¹⁴⁴ Cf. Birkinshaw, Julian e Gibson, Cristina. Building ambidexterity into an organization. MIT-Sloan Management Review, jul. 2004.

¹⁴⁵ Cf. Gibson, Cristina e Birkinshaw, Julian. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. The Academy of Management Journal, v. 47, no. 2, p. 209-226, 2004

Os autores observaram e entrevistaram 2 grupos separados de executivos, médios e sêniores, em 41 unidades de negócios. Eles chegaram à conclusão que existe uma correlação altamente significativa ($r = 0.76$ com $p < 0.01$) entre a ambidestria e a performance, todo ao largo das unidades de negócio, conforme gráfico, a seguir:

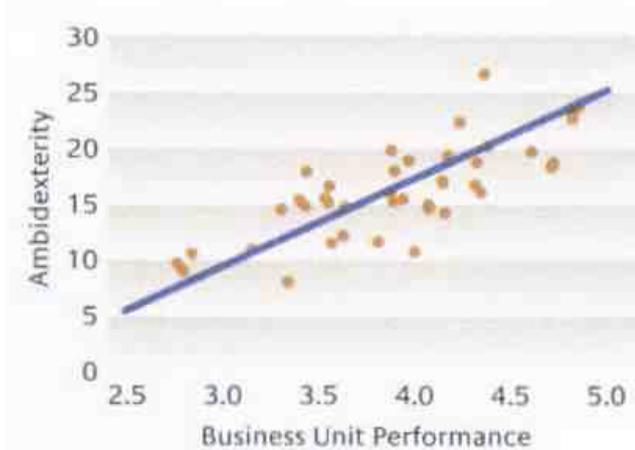


Figura 12: Correlação entre Ambidestria e *Performance*
Fonte: Birkinshaw e Gibson, 2004 (*op. cit.*)

Desta forma, esses autores testaram e comprovaram que a ambidestria tende a impactar positivamente a *performance* organizacional

Voltando, agora, ao **desafio dos líderes**, não há dúvidas que seu comportamento e suas decisões são a chave para entender o sucesso ou o fracasso das organizações ambidestras. Apesar dessa observação ser procedente para qualquer organização, em geral; estudos sobre ambidestria e lideranças ambidestras têm comprovado que tais decisões influenciam diretamente a operação e performance da organização, que busca combinar exploração e experimentação, mesmo que em estrutura distintas.

Por exemplo, em seu estudo sobre a migração dos jornais impressos para a mídia digital, Gilbert¹⁴⁶ repara que o fracasso da implementação de um modelo ambidestro não se devia à escassez de recursos ou à alocação dos investimentos. Ao contrário, o problema estava ligado à incapacidade de mudar os processos necessários para poder usar os recursos adequadamente, durante a migração entre o velho e o novo modelo. É possível, - e isso deverá ser parte de futuras pesquisas -, que o principal desafio, nesse tipo de situações, seja a dificuldade de integrar os times e convence-los, com urgência, que as mudanças de estratégia e, - neste caso, mais importante -, de processos são parte de um

¹⁴⁶ Gilbert, Clark. Unbundling the structure of inertia: Resources versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, v.48, n.5, 741-763, out. 2005

novo modelo, que projeta a performance futura da organização e garante sua perpetuidade.

As possíveis fricções e descompassos, que nascem entre diferentes times em situações parecidas, são, também, diretamente ligados ao tipo de cultura, em baixo de cuja égide se movimenta a organização, como um todo. Eles são ligados, também, a como os líderes conseguem transmitir a informação, de forma clara e convincente, sem, contudo, criar um ambiente inseguro, onde a liderança seja percebida como ameaçadora e sem propósito definido. Enfim, o dilema, aqui, é como os líderes podem criar e incorporar novas culturas e identidades organizacionais, que entendam a necessidade da ambivalência entre exploração e exploração, entre performance atual e sustentabilidade futura.

Finalidade da ambidestria

Resumindo, qual é a finalidade última de dedicar tantos esforços, recursos, estamina e inteligência à criação de modelos organizacionais ambidestros? Conforme adiantamos *supra*, a principal preocupação da organização, que se torna ambidestra, é garantir sua perpetuidade, ou seja, sua sobrevivência, através do alinhamento e da gestão dos *trade-offs* entre exploração e exploração. De fato, “*na nossa opinião, a ambidestria organizacional diz respeito à **sobrevivência**: como a IBM migrou de um produtor de hardware a software a serviços; como a HP passou de ser um fabricante de instrumentos eletrônicos a minicomputadores a impressoras, - e está fracassando agora em fazer a transição para serviços; (...). [A ambidestria] diz respeito a como grande organizações como Polaroid, Kodak e Smith Corona falharam em fazer essas transições*”¹⁴⁷.

A grande questão é: porque falharam e o que faltou, nos casos de fracasso? Mais uma vez, estamos falando de *skills* e competências adequadas, que a organização não desenvolveu. Essas competências específicas podem ser desenvolvidas internamente, ou podem ser adquiridas através de operações de M&A, onde a empresa adquirida é dona dos requisitos e competências necessários à adquirente.

De qualquer forma, a ambidestria é um modelo complexo de ser implementado, que requer esforços e recursos dobrados, particularmente no curto prazo e nas fases iniciais da duplicação dos recursos. Por essa razão, não é evidente que

¹⁴⁷ Cf. O'Reilly III, Charles e Tushman, Michael. Organizational Ambidexterity: Past Present, and Future. The Academy of Management/Perspective, v.27. n.4, 2013

todas as organizações consigam tornar-se ambidestras, apesar dos esforços, dos investimentos e das boas intenções do *management* superior.

Entretanto, um fator, que agrega valor a esse modelo, é o prosperar do conceito de economia compartilhada, através do qual, competências essenciais e de difícil reprodução, podem ser aproveitadas entre distintas empresas, visando reduzir custos, - notadamente aquelas ligadas ao desenvolvimento tecnológico - , apesar de tratar-se de modelo bastante distinto dos tradicionais, pressupondo certa ousadia e modernidade de *mindset*, por parte dos líderes.

Complementando esse quadro, em épocas contemporâneas, a criação de ecossistemas empreendedores, - constituídos por empresas jovens, dinâmicas, mais horizontais e, de certa forma, “engajadas” -, favorece sistemas de economia compartilhada, de economia circular e de *stakeholders capitalism*, que podem criar oportunidades surpreendentes de integração das organizações com seus ecossistema, definindo relações *win-win* para os vários players envolvidos. Nesse contexto de *citizen organizations*¹⁴⁸, o lucro é somente um dos motivadores da atividade empresarial e o valor da companhia é calculado espelhando um conjunto amplo de ganhos não financeiros, que nem podiam ser imaginados nas modelagens *à la* Friedman, utilizadas no século passado.

Ambidestria e Ambiculturalismo

Uma abordagem fascinante, que encontra suas raízes no contexto cultural, é ancorar o conceito de ambidestria organizacional àquele de “ambiculturalismo”, como vislumbrado por Ming-Jer Chen (2014)¹⁴⁹, professor da Darden School of Business da University of Virginia. Nascido em Taiwan, Chen é um dos mais reputados acadêmicos de *management* do mundo, cujo trabalho sobre *Dinâmicas Competitivas* é seminal. Treinado em filosofia chinesa antes de emigrar para cursar seu PhD na University of Maryland, Chen sabe navegar, como ninguém, entre culturas, especialmente pelo viés Oriente-Occidente. De fato, uma abordagem ambicultural permite aproveitar e integrar as melhores qualidades de mundos, que, para um olhar leigo, parecem ser opostos e irreconciliáveis. A dualidade, que pervade o pensamento filosófico chinês, permite conciliar dicotomias entendidas como insanáveis, - aos olhos de outra cultura -, através da integração dos opostos, do yin e do yang, do apolíneo e do dionisíaco, das forças complementares, que se afastam e se atraem continuamente, buscando o equilíbrio.

¹⁴⁸ *Citizen organization*, a *organização cidadã*, é expressão original cunhada pelos autores e por Rosemary A. Mathewson, ex Ass. Dean da NUY, em conversa recente, em jan. 2021.

¹⁴⁹ Chen, Ming-Jer. Presidential Address: Becoming Ambicultural: A Personal Quest and Aspiration for the Organization. *The Academy of Management Review*, v. 39, no. 2, p.119 - 137, 2014,

Desta forma, olhando, agora, pelo prisma organizacional, o ambiculturalismo pode ser lido como o dualismo existente entre a cooperação e a concorrência, que não precisam ser auto-excludentes ou antagônicas. Aliás, em tempos modernos, a geração de valor para as companhias parece encontrar-se em modelos menos extremos e mais colaborativos. Por exemplo, - antes que se começasse a falar em economia compartilhada -, Brandenburger e Nalebuff¹⁵⁰ definem como “*co-opetition*”¹⁵¹ um novo conceito de estratégia corporativa, que combina as vantagens implícitas em ambos modelos de cooperação e de concorrência. Nesse sentido, a *co-opetition* é uma forma de atingir níveis superiores de performance e obter altos retornos, alavancando-os através de relações de negócios, que sejam *win-win*, onde nenhuma das partes envolvida precisa perder. Ao contrário, todas as partes mantêm uma relação lucrativa, uma vez que, para se obter uma rentabilidade de longo prazo e ter sucesso, não é preciso que outros fracassem.

As organizações ambiculturais são, portanto, aquelas onde os extremos convivem: o velho e o novo, a tradição e a inovação, o controle e a flexibilização, o presente e o futuro. Nelas, “o ambiculturalismo é a integração, que transcende as diferenças”¹⁵². De fato, o método socrático, - que cria a base do pensamento ocidental -, e o confucionismo, - a doutrina filosófica “dos eruditos”, que regeu o pensamento chinês, nos últimos 25 séculos -, têm modelos e valores surpreendentemente comuns, particularmente no que tange à moral, à política e à educação, com suas aplicações práticas.

Finalmente, as organizações ambidestras encontram suas raízes no ambiculturalismo, na medida em que buscam “equilibrar a concorrência e a cooperação internas”¹⁵³, dividindo seus esforços visando, por um lado, performar e entregar as metas atuais; e, por outro, planejar a sobrevivência futura, através da experimentação e da inovação. O ambiculturalismo, portanto, redefine e suaviza a dicotomia entre presente e futuro, encontrando, terreno fértil no entendimento do *continuum*, pelo qual o futuro representa a sobrevivência, no longo prazo, do presente, que, por sua vez, já planta o embrião daquilo que se transformará na organização do futuro.

Essa alternância entre yin e yang, entre novo e antigo, e entre presente e futuro, - de movimentos aparentemente contraditórios mas, finalmente, contínuos e sucessivos no tempo -, define uma abordagem nova das organizações ambidestras, que se apoia em construtos culturais, que enxergam, na integração

¹⁵⁰ Brandenburger, Adam e Nalebuff, Barry. *Co-opetition*. New York: Currency, 2011

¹⁵¹ Co-opetition: da fusão dos termos, em língua inglesa, *cooperation* (cooperação) e *competition* (concorrência)

¹⁵² Chen, Ming-Jer. op.cit..

¹⁵³ Chen, Ming-Jer., op.cit.

dos opostos, a continuidade da própria organização, garantindo sua perpetuidade.

Aprendizado na Organização Ambidestra

Agora, olhando pelo prisma do aprendizado organizacional, fica claro que modelos tradicionais do tipo “**saber tudo**”, - que pressupõem que as companhias já estejam equipadas de instrumentos conceituais e práticos, para liderar as novas estruturas, buscando explorar novos territórios produtivos e mercadológicos -, não conseguem construir um elo entre a estrutura nova e a antiga.

Tampouco, não faz sentido que se dupliquem conhecimentos e competências, que funcionavam na estrutura antiga, uma vez que a exploração exige um *novo mindset*, que saiba extrapolar tendências atuais, para vislumbrar comportamentos futuros do mercado, alocando recursos da organização em prol da sua sustentabilidade de longo prazo.

Finalmente, podemos arguir que um modelo de aprendizado organizacional do tipo “**aprender tudo**”, - sendo oposto, portanto, ao tipo “saber tudo”, acima -, é muito mais efetivo e condizente com estruturas organizacionais ambidestras. De fato, um modelo, no qual a organização quer aprender tudo, transforma sua estrutura no *locus* onde o conhecimento, não somente é assimilado, mas, também, é gerado e redistribuído entre os colaboradores.

Por que? Exatamente por atuarem na intersecção entre um modelo tradicional (exploração), e um modelo voltado a garantir a sobrevivência futura da organização, explorando novos caminhos (exploração); as organizações ambidestras precisam aprender a gerar seu próprio conhecimento, embasados em práticas e processos novos, condizente com a realidade específica da organização.

Como realizar essa empreitada? Mais uma vez, acoplando-lhe o modelo das DDOs, (vide *supra*), a organização ambidestra consegue que o desenvolvimento foque todos os níveis de colaboradores. Nesse contexto de DDO, os líderes, em seu papel fundamental de *educadores organizacionais*, serão responsáveis pela gestão do conhecimento, em suas equipes, de maneira que ele percole por toda a estrutura. Assim, cria-se um movimento de *aprender tudo*, de um lado, e de “**ensinar tudo**”, do outro, que nos permite argumentar que as organizações ambidestras podem ser, por definição, verdadeiras DDOs.

É, este, o **novo modelo**, arrojado e bastante atual, das organizações ambidestras!

Caso de Organização Ambidestra Brasileira

HC – Hospital das Clínicas da USP

Um exemplo brasileiro de organização ambidestra pode ser enxergado no Hospital das Clínicas (HC) da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo – USP. O HC implantou um braço tecnológico: o Inova HC. Essa nova unidade de negócios tem ecossistema diverso, com parceiros de diferentes segmentos de indústrias nacionais e internacionais e está estruturada de forma que novos produtos e serviços sejam processados com eficiência.

Como resultado, o HC focou em inovações relacionadas a ações sociais, e colaborativas; tratamentos; diagnósticos e terapias. Um dos projetos é o Projeto Viral Cure que engloba locação de ambulâncias para a remoção de pacientes afetados pelo Corona Vírus do HC; pesquisas de tratamento; diagnóstico; terapias e vacinas para enfrentar a pandemia; desenvolvimento de software de IA que (identifica em até 5 minutos as manifestações do vírus). Conjuntamente com essas iniciativas, foi estabelecido um banco de dados de imagens de tomografias de pacientes infectados mais gravemente pelo vírus. IA será usada para o cruzamento dos dados das imagens com os dados clínicos, a evolução do quadro dos pacientes e como a doença se desenvolveu.

Outro projeto inovador é o trabalho com robô colaborativo, que preserva os profissionais da saúde, em ações automatizadas como transporte de objetos, medição de temperatura do paciente¹⁵⁴

O HC continua com a gestão operacional do seu dia-a-dia, garantindo sua importante função social de atendimento à população de São Paulo. Ao mesmo tempo, desenvolveu um braço tecnológico, que está 100% voltado para inovação, pensando no futuro da oferta de atividades diagnósticas acopladas a conjunto de serviços que, baseados em tecnologia de ponta e na utilização de IA, gera situações *win-win*, que reduzem os riscos de todas as partes envolvidas, melhorando o atendimento dos pacientes.

Nesse sentido, baseado no modelo organizacional descrito acima, - que gere suas atividades do dia-a-dia, desenvolvendo, ao mesmo tempo, uma unidade projetada para o futuro de suas próprias atividades; podemos arguir que o HC pode ser considerada um exemplo brasileiro de Organização Ambidestra.

¹⁵⁴ Cf. Folha de São Paulo, 6 junho, 2020

3. CONCLUSÃO

Conforme adiantamos no *Abstract*, esse WP se encontra na intersecção entre um artigo acadêmico e um trabalho de reflexão empírica sobre a natureza do aprendizado nas organizações, quando incentivado por suas lideranças. Essa reflexão concentra as experiências acumuladas pelos autores, em décadas de prática em organizações de distintos portes e indústrias, em diferentes papéis como executivos, consultores e docentes.

Durante essa jornada, estudamos o *leit motiv* das ações organizacionais, que buscam gerar conhecimento, que, por sua vez, se transforma em aprendizado, para todos os níveis da organização. Esse conjunto de observações, - que, algumas vezes, foram verdadeiras revelações! -, nos conduziu a desenhar um novo modelo organizacional, apoiado em pilares, que procuram integrar o aprendizado ao dia-a-dia das Novas Organizações Que Aprendem. Desta forma, o modelo das NOA visa entender as dinâmicas, que conduzem as organizações a buscar o **alto desempenho sustentável**, alicerçado no **aprendizado contínuo**.

Vale lembrar, aqui, que os quatro pilares, que sustentam as Novas Organizações Que Aprender são:

1. Segurança Psicológica nas Organizações sem Medo;
2. Criação de Organizações Dedicadas ao Desenvolvimento – DDO;
3. (Re)humanização da Liderança & seu Propósito; e
4. Ambidestria Organizacional.

O fio condutor, que os interliga, é a **abordagem Human-centric**, que pressupõe que toda organização ponha o ser humano ao centro de sua estratégia. Tão óbvia quanto essa abordagem possa parecer, é importante lembrar que ela é oposta àquela *Strategy-centric*, que prosperou em todo o século XX, focando, prioritariamente, na estratégia de geração de valor para o acionista.

Entretanto, o novo século trouxe novas gerações de profissionais; enquanto novas tendências organizacionais apareceram e se consolidaram. As últimas duas décadas, de fato, testemunharam importantes mudanças tanto na sociedade como no mundo corporativo, que impuseram uma onda maciça de transformações na gestão e, particularmente, na busca do entendimento da *raison d'être* das companhias, - a razão de sua existência -, ou seja, seu **propósito**; e de como esse coaduna com sua atuação interna e externa, no dia-a-dia organizacional.

De fato, já há um tempo, é inconcebível imaginar as ações de uma organização como separadas de seu ecossistema mais amplo, que inclui todos seus *stakeholders*, (colaboradores, clientes, fornecedores, sociedade e comunidade onde opera, e meio ambiente), que se tornam, desta forma, *players* ativos das suas atividades, interagindo com a companhia e cobrando constantemente uma atuação responsável.

Por tal razão, na descrição dos pilares das NOA, - e com especial ênfase no caso da Segurança Psicológica -, criamos o conceito de uma **visão a 360°**, que abrange todos os *stakeholders*, que interagem com a organização e que contribuem com seu sucesso.

Finalmente, este WP constitui a semente para o livro “Novel Learning Organizations: as Novas Organizações Que Aprendem”, dos mesmos autores. No livro, as ideias serão mais amplamente desenvolvidas e aprofundadas, à luz dos resultados das pesquisas e das práticas conduzidas junto a grandes organizações, no Brasil.

Mais detalhadamente, em sua segunda parte, o livro definirá um outro modelo, também criado pelos autores, que descreverá as interligações entre a Cultura organizacional e sua Liderança, como esta define a Estratégia da companhia, visando maximizar sua Performance, através do Crescimento e da geração de Valor, para si e para todo seu ecossistema e seus stakeholders. Chamamos esse modelo de “CLEP – *Leadership for Growth*”.

Na parte final do livro, será estudada a intersecção entre os dois modelos, **NOA**-Novas Organizações Que Aprendem e **CLEP**, para concluir como uma cultura forte de aprendizado e inovação conduz os líderes ao crescimento e à perpetuidade da organização.

4. BIBLIOGRAFIA

ABDALLAH, Ariane. **De um Gole só. A história da Ambev e a Criação da Maior Cervejaria do Mundo.** São Paulo: Portfolio Penguin, 2019

ABIDI, Suhayl e JOSHI, Manoj. **The VUCA Learner.** New Delhi: Sage, 2018

ADLER, Alan. Organizational Culture is Civilization in the Workplace. In WATKINS, Michael. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? Disponível em: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>. Acesso em: 15 maio 2020

ARISTOTLE. **Complete Work, Volume 1: The Revised Oxford Translation** (English Edition), pos. 6848. MyBooks Classics. 2018. Edição do Kindle.

BEHRENS, Alfredo. **Culture & Management in the Americas.** Redwood City: Stanford Business Books, 2009

BENNIS, Warren e NANUS. Burt. **Leaders: The Strategies for Taking Charge.** New York: Harper & Row, 1985

BIRKINSHAW, Julian. e GUPTA Kamini. Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *The Academy of Management/Perspective*, vl.27, n.4, out. 2013

BIRKINSHAW, Julian e GIBSON, Cristina. Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, jul. 2004.

BORRONI-BIANCASTELLI, Luca. As botas de Schumpeter, o Empreendedor e a “sina do Inovador”. Disponível em: <https://pme.estadao.com.br/blogs/blog-do-empresendedor/as-botas-de-schumpeter-o-empresendedor-e-a-sina-do-inovador/>. em 10 out. 2020

BORRONI-BIANCASTELLI, Luca. e MACHADO, Leda. Liderança de Alta Performance através da Gestão de Talentos. *Working Paper*. São Paulo: Editora Brain Business School. Data prevista para publicação: segundo semestre 2021

BOXALL, Peter; PURCELL, John; WRIGHT, Patrick (eds). **The Oxford Handbook of Human Resources Management.** Oxford: Oxford University Press, 2007

BRANDENBURGER, Adam e NALEBUFF, Barry. **Co-opetition**. New York: Currency, 2011

BUCKINGHAM, M. **The Fatal Flaw with 360 Surveys**. Disponível em: <https://hbr.org/2011/10/the-fatal-flaw-with-360-survey>. Acesso em: 10 set. 2020

BUCKINGHAM, Marcus e CLIFTON, Donald. **Now Discover your Strengths**. New York: Free Press, 2001

BUTLER, Judith. **Gender Trouble**. New York: Routledge, 1990

CALARCO, Allan. Adaptable Leadership. *White Paper, Center for Creative Leadership*. 2020. Disponível em <https://1ujri81m7rxc49yn1w1ala0t-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2021/01/adaptable-leadership-center-for-creative-leadership.pdf>. Acesso em 03 jan. 2021 e 19 abr. 2021

CATMULL, Ed e WALLACE, Amy. **Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration**. New York: Random House, 2013.

CERRI, Giovanni e BEGO, Marco. Inovação: estratégia para o combate ao coronavírus. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2020/06/inovacao-estrategia-para-o-combate-ao-coronavirus.shtml?origin=folha>. Acesso em: 25 jun. 202

CLIFTON, Donald e NELSON, Paula. **Soar with your Strengths**. New York: Delacorte, 1992

CHEN, Ming-Jer. Presidential Address: Becoming Ambicultural: A Personal Quest and Aspiration for the Organization". *The Academy of Management Review*, v. 39, n.2, p. 119-137, 2014

CHRISTENSEN Clayton, RAYNOR Michael e McDONALD Rory. What Is Disruptive Innovation? Disponível em: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>. Acesso em: 12 dez.2020

BOWER, Joseph e CHRISTENSEN Clayton BOWER. Disruptive Technologies: Catching the Wave. Disponível em: <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>. Acesso em: 12 dez. 2020

DALIO, Ray. **Principles: Life and Work**. New York: Simon & Schuster, 2017.

DAVIES, Stanley. **Managing corporate culture**. Pensacola: Ballinger, 1984

DELONG, Thomas. Why Your Students Need to Know You're All : Moving Beyond Knowledge Transactions to Learning Covenants. Disponível em <https://www.hbsp.harvard.edu/inspiring-minds/why-your-students-need-to-know-youre-all-in>. Acesso em: 15 jan. 2021.

D'SOUZA, Deborah. Stakeholder Capitalism. Disponível em: <https://www.investopedia.com/stakeholder-capitalism-4774323>. Acesso em: 2 jan. 2021

DEWAR, Carolyn e DOUCETTE, Reed. Culture: 4 keys to why it matters. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/culture-4-keys-to-why-it-matters?> Acesso em: 3 mar. 2021

DEWAR, Carolyn e DOUCETTE, Reed. 6 elements to create a high-performing culture. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/6-elements-to-create-a-high-performing-culture>. Acesso em: 9 abr. 2020

DUHIGG, Charles. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>. Acesso em: 25 out. 2020

DUNCAN, Robert. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. *The Management of Organization*, n.1, p.167-188, 1976

EDMONDSON, Amy. Conversation on Psychological Safety. Reunião de trabalho com os autores. Boston-São Paulo, 2020.

EDMONDSON, Amy. **The Fearless Organization – Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth**. Hoboken: Wiley. E-Book Kindle, 2019

EDMONDSON, Amy. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. V. 44, n. 2, jun. 1999

FERREIRA, Aurélio. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**, 2 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986

FRANCHON, Isabel. A Segurança Psicológica no Trabalho. Disponível em: <https://jornal140.com/2020/10/28/seguranca-psicologica-no-trabalho/>. Acesso em: 05 marc. 2021

GLEESON, Brent. 15 Characteristics Of High-Performance Teams. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2019/03/14/15-characteristics-of-high-performance-teams/#347b5f5e6ae0>. Acesso em: 14 mar. 2019

GULATI, Ranjay. **Reorganize Resilience: Putting Customers at the Center of Your Business**. Boston: Harvard Business Press, 2009.

HALL, Eduard. **Beyond Culture**. New York: Anchor Book, 1976

HAMPDEN - TURNER, Charles. **Corporate culture: from vicious to virtuous circle**. London: Hutchinson, 1990

HASTINGS, Reed e MEYER, Erin. **No Rules Rule: Netflix and the Culture of Reinvention**, London: Penguin Press. E-Book Kindle, 2020

HALVERSON, Meg. 360 Reviews Often Lead to Cruel, Not Constructive, Criticism. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/jobs/360-reviews-often-lead-to-cruel-not-constructive-criticism.html>. Acesso em: 4 jan. 2021

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. London: Sage Publications, 2003

HOFSTEDE, Geert; HOSFETEDE, Gert Jan; PEDERSEN, Paul. **Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures**. Boston: Intercultural Press, 2002.

HOFSTEDE, Geert; HOFESTED Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations: Software for the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, New York: McGraw Hill, 2010

HORNBY, Albert. **Oxford Advanced Learner's Dictionary**. 6 Edition, Oxford: Oxford Press, 2000

HUNT, Vivian et al. Delivering through Diversity. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity#>. Acesso em: 30 out. 2020 e 18 abr. 2021

GIBSON, Cristina e BIRKINSHAW, Julian. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *The Academy of Management Journal*, v. 47, no. 2, p. 209–226, 2004

GILBERT, Clark. Unbundling the structure of inertia: Resources versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, v. 48, n.5, out. 2005.

KAHN, William. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/256287>. Acesso em: 30 out. 2020

KAHN, William. Re-engaging with William Kahn 25 years after he coined Term Employee Engagement. Disponível em: <https://www.workforce.com/news/re-engaging-with-william-kahn-25-years-after-he-coined-term-employee-engagement>. Acesso em: 25 set. 2020

KEGAN, Robert e LASKOW Lisa. **An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization**. Boston: Harvard Business Review Press, 2016

KEGAN, Robert e LASLOW Lisa. **Immunity to change: how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization**. Boston: Harvard Business Press. E-Book Kindle, 2009

KEGAN, Robert et al. Making Business Personal. Harvard Business Review. Disponível em <https://hbr.org/2014/04/making-business-personal>. Acesso em: 12 dez. 2020

LEVY, Moria. Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*. v. 15, n. 4, jul. 2011

MACHIAVELLI, Niccolò. **Il Principe**, Firenze, 1513, Lavla Edizioni. Simplicissimus Book Farm. E-Book Kindle.

MAHAL, Artie. **After Action Review: Continuous Improvement Made Easy**. New Jersey: Technics Publications, 2018

MANO, Cristiane e VIEIRA, Renata. Empresas brasileiras correm para “ajustar” a cultura interna. Disponível em: <https://exame.com/revista-exame/empresas-brasileiras-correm-para-ajustar-cultura-interna/>. Acesso em: 2 dez. 2020

McLEOD, Hugh. **Humanizing Leadership: Reflection Fuels, People Matter, Relationships Make The Difference**. Victoria: FriesenPress, 2019

McGRATH, Rita. **Seeing Around Corners**. Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2019

McKINSEY. Relatório. A Diversidade como Alavanca de Performance. 18 de janeiro de 2018. Disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>
Acesso em: 10 set., 12 set., e 10 out. 2020

McKINSEY. Survey. Psychological Safety and the Critical Role of Leadership Development. 11 de fevereiro de 2021. Disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>.
Acesso em: 31 mar. 2021

MINNAAR, Joost. Psychological Safety: How Pioneers Create Engaged Workforces. Disponível em: <https://corporate-rebels.com/psychological-safety-79185/>. Acesso em: 14 nov. 2020

NADELLA, Satya. **Hit Refresh. The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine**. New York: Harper Business, 2017

O'REILLY III, Charles e TUSHMAN Michael. Organizational Ambidexterity: Past Present, and Future. *The Academy of Management/Perspective*, v.27, n. 4, out. 2013

O'REILLY III, Charles e TUSHMAN Michael. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, n. 53, agos. 2011.

O'REILLY III, Charles e TUSHMAN Michael. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, v. 28, 2008

O'REILLY III, Charles e TUSHMAN Michael. The ambidextrous organization Disponível em: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>. Acesso em 15 out. 2020

PALSULE, Sudhanshu e CHAVEZ, Michael. **Rehumanizing Leadership: Putting Purpose Back into Business**. Madrid: LID Publishing. E-Book Kindle, 2020

PALSULE, Sudhanshu e CHAVEZ, Michael. Leadership isn't just strategy – it's being human. Disponível em: <https://www.dukece.com/insights/leadership-isnt-just-strategy-its-being-human/>. Acesso em 12 set, 2020. Versão revisada.
Disponível em : <https://dialoguereview.com/re-humanizing-leadership/>. Acesso 14 set. 2020

PLATO. **The Republic, Book VII**, in Complete Works. Hackett Publishing Company. UK. 1997. Edição do Kindle

PwC Pesquisa. O impacto da cultura organizacional no futuro dos negócios. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2019/pesquisa-cultura-organizacional-2019.htm>. Acesso em: 5 dez. 2020

PwC. Survey. Workforce of the future: The Yellow World in 2030. PwC Global, 2017

ROBBINS, Stephen. **Organizational Behavior**. Upper Saddle River: Pearson Prattice Hall, 2005

SAWYER, Taylor e DEERING, Shad. Adaptation of the US Army's After-Action Review for Simulation Debriefing in Healthcare. *Simulation in Healthcare*, v. 8, n. 6, 2013

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985

SCHNEIDER, Susan e BARSOUX, Jean-Louis. **Managing Across Culture**. Hoboken: Prentice Hall, 2003

SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper Perennial, 1942

SCHUMPETER, Joseph. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard College, 1934

SCHUMPETER, Joseph. **Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process**. New York: McGraw- Hill, 1939.

SCHWAB, Klaus. **Stakeholder Capitalism – A Global Economy that Works for Progress, People and Planet**. Hoboken: Wiley, 2021

SENGE, Peter. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Currency-Doubleday /Random House, 1990 e 2006.

SENGE, Peter et al. **The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World**, New York: Doubleday, 2008

SENGE, Peter et al. **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**, New York: Currency Books, 1994

SCOLLON, Ron. & WONG, Suzanne. **Intercultural Communication**. Hoboken: Wiley- Blackwell Publishing, 2001 .

SISODIA, Rajendra et al. **Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2014

SKRINGAR, Elisabeth. In WATKINS, Michael. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? Disponível em: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>. Acesso em: 15 maio 2020

SMIRCH, Linda. Concepts and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-58, 1983

TALLON, Monique. **Leading Gracefully: A Woman's Guide to Confident, Authentic & Effective Leadership**. San Francisco: Highest Path Publishing, 2016

TROMPENAARS, Fons e HAMPTON-TURNER, Charles. **Riding the Waves of Culture - Understanding Diversity in Global Business**. New York: McGraw Hill, 2012

TUSHMAN, Michael e O'REILLY III, Charles. A. **Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal**. Boston: Harvard Business Review Press, 2002

WATKINS, Michael. What Is Organizational Culture? And Why Should We Care? Disponível em: <https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>. Acesso em: em 16 nov. 2020

WHITE, David Jr. **Disrupting Corporate Culture**. New York: Routledge. E-Book 2020

WOOD JR, Thomaz & PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e Carreira por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização Para a era das Empresas de Conhecimento Intensivo**. São Paulo: Atlas, 2004