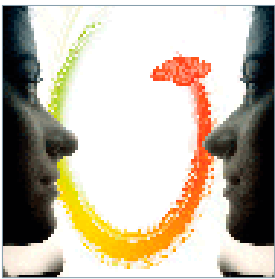


A Teoria U e a resposta para a crise



EM ENTREVISTA EXCLUSIVA, OTTO SCHARMER, CRIADOR DA “TEORIA U”, AFIRMA QUE A RELAÇÃO ENTRE A ECONOMIA FINANCEIRA E A ECONOMIA REAL ENTROU EM CRISE, E É PRECISO UM ESFORÇO DE “LIDERANÇA COLETIVA”, UMA NOVA VISÃO DA GESTÃO, QUE PASSA PELA “LIDERANÇA COLETIVA”

Em 2005, a HP decidiu melhorar a proposta de valor de seus produtos e serviços de fotografia digital. Inicialmente, o foco foi colocado na experiência do cliente, mas entrevistas com executivos revelaram que era conveniente levar adiante um plano mais ambicioso. As ações empreendidas se basearam na “Teoria U” de aprendizado, um novo marco teórico e metodológico. Entre as medidas implementadas estavam a oferta de cursos de capacitação executiva e liderança, a criação de um modelo operacional para a colaboração e a tomada de decisões, e o desenvolvimento de habilidades de *design*. “Com base nos primeiros resultados obtidos na área de fotografia digital, a HP estendeu a aplicação da Teoria U às iniciativas de mudança no grupo de imagens e impressão”, assinala Otto Scharmer em seu livro *Presença*, escrito com Peter Senge e outros especialistas, e publicado no Brasil pela editora Cultrix.

Um dos mais diferenciados especialistas de liderança da atualidade, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e fundador do aclamado Presencing Institute, Scharmer não tem apenas a HP como seguidora de suas ideias. Corporações como Shell, Google e Daimler, e outras menores como Eileen Fisher, podem ser elencadas entre as que fomentam a liderança inspiradas no “processo em U”, cujos fundamentos e propósitos Scharmer analisa a seguir, em entrevista exclusiva a **HSM Management**.

No curso de suas investigações sobre liderança e organizações, o sr. chegou a conclusões que prenunciaram, de certa forma, o *crash* financeiro de hoje. Em uma entrevista concedida no início de 2002, o sr. disse, por exemplo, que vinha pesquisando “por que, em todo o mundo, estamos enfrentando o fracasso maciço das instituições, que têm entrado em colapso em praticamente todas as áreas da sociedade”. Qual é sua

opinião sobre a atual crise das organizações financeiras, e como o sr. vê a liderança nesse contexto?

A crise atual não é só uma crise financeira do setor financeiro. É uma crise da relação entre a economia financeira e a economia real. Uma crise que afeta as pessoas de classe média e também milhões de indivíduos que não têm suas necessidades básicas atendidas. É a crise de nossos tempos: a crise da sustentabilidade e do desenvolvimento, de como satisfazer hoje as necessidades das pessoas sem comprometer as gerações futuras. E é a crise das grandes instituições econômicas. Tudo isso conflui e constitui um dos grandes desafios para nossa geração.

Se observarmos em um contexto mais histórico, poderíamos dizer que, em 1989, com a queda do Muro de Berlim e o colapso subsequente do comunismo na Europa central e na União Soviética, caiu a primeira parte do sistema mundial da Guerra Fria. A crise financeira representa a queda da segunda parte. O que colapsa é o oposto ao sistema soviético, é o capitalismo extremo totalmente desregulado e que, a meu ver, não funciona. Devemos refletir e perguntar onde precisamos de mercados, regulamentações ou negociações, e onde necessitamos de algo mais do que esses três mecanismos de coordenação. Ou seja, onde, como comunidade, precisamos reunir todos os grupos interessados e resolver a situação fazendo os ajustes necessários. Qualquer que seja a área que analisemos, da educação ao desenvolvimento sustentável, encontraremos o mesmo desafio de liderança. É um desafio de “liderança coletiva”, que podemos resumir assim: coletivamente criamos uma situação que gera resultados que ninguém deseja e, entretanto, nenhum dos líderes participantes se sente capaz ou se anima a modificar essa situação. Esse é o desafio da liderança coletiva que enfrentamos em relação à crise da economia financeira, mas também em outros setores de atividade.

Se cada líder resiste a dar, individualmente, sua contribuição, como uma iniciativa coletiva vai deslanchar?

O nascimento da economia moderna foi facilitado pela invenção da divisão do trabalho; nos últimos 200 anos, o sistema baseado nela se estendeu para a escala global. O maior benefício do avanço internacional da divisão do trabalho é o aumento da produtividade a níveis nunca vistos, mas também há consequências negativas, como as que mencionamos. Por isso, precisamos aprender a coordenar todo o sistema.

Tradicionalmente, utilizamos três mecanismos para coordenar a divisão do trabalho: regulamentação, mercados e negociação entre as partes interessadas. Se analisarmos os debates atuais sobre sustentabilidade ou outros temas, veremos que sempre alguém exige regulamentação, outro quer acentuar o papel do mercado e um terceiro pede um diálogo multipartidário e a negociação. Os três pontos de vista são corretos, mas insuficientes, porque necessitamos de tudo isso e de um quarto mecanismo de coordenação, que chamo de “consciência coletiva”. Em muitas situações, operamos

em ecossistemas maiores. Por exemplo, a cadeia de produção do café abrange desde os agricultores até os consumidores, com os escalões intermediários. Para aumentar a sustentabilidade da cadeia ou do ecossistema, teríamos de transformar nossa consciência, e isso implica deixar de perseguir o benefício individual para buscar o benefício do ecossistema, otimizar o conjunto, ter consciência da situação como um todo. Esse é o quarto mecanismo de coordenação. Ele acontece naturalmente diante de uma catástrofe, quando as pessoas coordenam seus esforços de maneira espontânea.

SAIBA MAIS SOBRE SCHARMER

Doutor em economia e administração pela universidade Witten-Herdecke, Alemanha, C. Otto Scharmer atualmente é professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT), Estados Unidos. Como consultor, assessora companhias multinacionais e governos em quatro continentes. Entre outras atividades, criou e ministrou cursos de liderança em empresas como Daimler, PricewaterhouseCoopers, Fujitsu e Google.

É autor, entre outros, de *Theory U: Leading from the Future as It Emerges* (ed. SoL), *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* (ed. Doubleday) e *Presença: Propósito Humano e o Campo do Futuro* (ed. Cultrix), os dois últimos em colaboração com Peter Senge, Joseph Jaworski e Betty Sue Flowers.

Scharmer, que fundou e dirige o Presencing Institute (www.presencing.com), deu um novo significado à palavra “*presence*”, como termo que identifica um estado de atenção profundo que facilita a inovação.

Para resumir em uma frase a Teoria U: a atenção que se presta a uma situação determina a forma como evoluirá

Falta ao capitalismo esse quarto mecanismo de coordenação, crucial para responder aos problemas que os atores-chave provocam, entender as crises em sua totalidade e adaptar nosso comportamento de acordo com elas. A dificuldade está no fato de que, em nossas economias, não temos espaços nem instituições que convoquem os diversos *stakeholders* e lhes permitam embarcar no processo de atuar em conjunto. E nesse ponto a Teoria U tenta fazer um aporte. Devemos desenvolver habilidades para a liderança coletiva, mas nosso sistema educacional não está preparado para isso.

Vivemos focados no indivíduo e recompensando esforços individuais há séculos. O que o sr. sugere é uma mudança muito radical...

Diante dos desafios atuais, essa grande mudança não será apenas necessária; será desejada. Podemos dizer que as pessoas querem ser parte de uma história maior do que seu “eu” e liberar seus níveis mais profundos de conhecimento, o que é a essência do processo na Teoria U. Entretanto, ainda não existem programas de capacitação que deem sentido às experiências de liderança coletiva. Na verdade, nos últimos 14 anos de pesquisa na área de aprendizado organizacional, descobri que há duas fontes de aprendizado principais. Uma se fundamenta nas experiências passadas, e aí estão todas as metodologias de aprendizado organizacional tradicionais. Peter Senge e muitos outros se baseiam no modelo experiencial, mas alguns desafios que se apresentam aos líderes exigem ir mais além e aprender sobre o futuro conforme ele emerge, e essa é a segunda fonte de aprendizado, que aplica a Teoria U e incursiona na possibilidade futura, conectando-se e percebendo essa possibilidade, para iniciar a ação a partir daí.

Como explicar a Teoria U em poucas palavras?

É uma nova lente para olhar a liderança e a gestão, e também um tipo de metodologia. Como lente, observa a liderança e as habilidades sociais de um ponto de vista profundo, que não só leva em conta o que fazem os líderes e como o fazem, mas que enfoca algo que não tinha sido contemplado pelos teóricos: o lugar de onde atuam. E ali o primeiro nível é a qualidade da atenção. A primeira vez que percebi essa ideia foi durante uma conversa com o ex-presidente-executivo da Hanover Insurance, Philip Ryan. Ao falar das experiências mais importantes de seus 25 anos de liderança, ele me disse que o sucesso dependia de seu estado interior, da qualidade da atenção que devotava a cada situação. Comecei a entender qual é o impacto da qualidade da atenção que colocamos em nosso trabalho e em nossa vida. Para resumir em uma frase a Teoria U: a atenção que se presta a uma situação determina a forma como ela evoluirá.

O sr. pode nos dar um exemplo?

Quando se está no papel de *coach*, a qualidade da escuta determina o desenvolvimento da conversa. Você pode ouvir a pessoa que está sendo treinada a partir de seu próprio conhecimento da situação e da pessoa, ou responder ao que ela diz, ou então se abrir mais profundamente, calçar seus sapatos e começar a escutar seu ponto de vista. Se o *coach* é realmente bom, pode ouvir intensamente e conectar-se com a melhor possibilidade futura para essa pessoa e até vê-la copiada na vida real.

Qual seria uma qualidade de atenção desejável?

Depende da situação. Se o ambiente é normal e nada de especial acontece, e você está feliz com os resultados individuais e da organização, não tem sentido modificar alguma coisa. Mas, se estão acontecendo muitas mudanças e os resultados individuais seus e coletivos não correspondem ao que as pessoas se sentem inspiradas a criar, então é preciso ampliar ou aprofundar sua atenção. Quanto maior a mudança interior e exterior, mais você se verá obrigado a reduzir a velocidade e abrir não só sua mente, mas também seu coração. A maneira de lidar com situações difíceis é conectar-se com os três níveis de atenção: mente aberta, coração aberto e vontade aberta [veja na próxima página quadro sobre as sete capacidades de liderança da Teoria U].

Como se alcançam esses níveis de atenção mais profundos? Existe algum método?

Assim que se enfrenta uma grave crise pessoal ou uma experiência próxima da morte, a pessoa para e começa a prestar atenção ao que é realmente importante. Uma crise nos obriga a fazê-lo. Mas também há formas proativas de cultivar, individual e coletivamente, espaços de quietude e silêncio onde parar e conectar-se com o que acontece, e refletir sobre isso em sua totalidade. É disso que trata a boa gestão e a boa liderança: de prestar atenção, de conectar-se com maneiras mais profundas de se relacionar com uma situação, sem que uma força exterior se imponha. Ao submergir para esses níveis mais profundos, surgem inovações originais. Toda experiência em uma equipe de alto desempenho está vinculada, coletivamente, aos níveis de atenção e escuta mais profundos.

Um dado interessante de nossa época é que muita gente, em geral em grupos pequenos, experimenta esse tipo de conexão. São grupos de duas a sete pessoas, de diferentes áreas e organizações, que se reúnem durante um dia ou um fim de semana, uma ou duas vezes por ano, e mantêm conversas nas quais o tempo parece parar. Ouvem o outro a partir de sua “maior possibilidade futura”. E essa é a essência da Teoria U.

Poderíamos dizer que sua raiz é a suposição de que, se submergirmos ao nível de atenção mais profundo que podemos alcançar como seres humanos, nos daremos conta de que cada pessoa é, na realidade, duas. Uma é a pessoa em quem nos convertemos como resultado de nossa viagem passada, e esse é o “eu” com inicial minúscula. A outra é a que podemos chegar a ser, como resultado de nossa trajetória futura, e é o “Eu” com inicial maiúscula: nossa possibilidade futura mais alta. O ponto central da Teoria U é que os dois “eus” começam a se ouvir e a ressoar. Os grupos de *coaching* e de inovação nos quais cada participante escuta a história dos outros de um ponto de vista mais profundo,

AS SETE CAPACIDADES DE LIDERANÇA DA TEORIA U

1. **Ligar-se ao que está a sua volta:** ouvir o que a vida o chama para fazer.

Suspender

2. **Observar:** comparecer aos lugares com sua mente bem aberta.

Redirecionar

3. **Sentir:** conectar-se com seu coração.

Deixar ir

4. **Estar presente:** conectar-se com a fonte mais profunda de seu “eu” e de sua vontade.

5. **Cristalizar:** acessar o poder da intenção.

Deixar vir

7. **Desempenhar:** tocar o grande violino.

Incorporar

6. **Fazer o protótipo:** integrar cabeça, coração e mãos.

Decretar a lei



prestando atenção ao “eu” e ao “Eu”, são um grande estímulo profissional. Se alguém percebe o outro, não só em termos de quem é, mas de sua possibilidade futura mais alta, o ajudará a desenvolver-se melhor, mais rápido e mais profundamente.

Há empresas realmente interessadas em colocar esses processos em prática?

Sim. Trabalhei com várias organizações globais e companhias médias, e me surpreendeu o grau de abertura dos executivos, especialmente dos líderes mais jovens. Um exemplo é a Eileen Fisher, uma das empresas de moda feminina de crescimento mais rápido nos Estados Unidos. Seus modelos de gestão, de liderança e de inovação estão baseados no processo em U. Eileen Fisher, a fundadora e CEO da companhia, encarna a nova geração de executivos, muito diferente dos executivos com grandes egos da era das “ponto.com”, que careciam de capacidade de liderança coletiva.

Outro exemplo, em um setor tradicional como o da indústria automobilística, é a Daimler. Estou trabalhando com líderes jovens promovidos a cargos de direção, e é assombrosa a experiência coletiva deles. Ainda que, na maioria, sejam engenheiros de formação, todos estão interessados nos conceitos de escuta e atenção da Teoria U, e cursam meu seminário porque, em seus postos de liderança, se veem obrigados a influenciar as pessoas que estão fora de sua zona de influência hierárquica, até externas à organização. Sabem que, num ambiente em rede, precisam, para influenciar, melhorar a qualidade das relações, a capacidade de se conectar com seu eu autêntico e a capacidade de ouvir e se abrir a desafios diferentes.

O terceiro exemplo é a Google University, que, assim como outras, ensina a Teoria U. Há uma escola de crescimento pessoal que leciona práticas relacionadas à atenção. O Google é um *player* global com uma força de trabalho muito jovem e líderes preocupados em se conectar e prestar atenção para ser mais eficazes.

Essa necessidade de melhorar a qualidade das relações seria o gatilho para renovar a teoria da gestão?

Há três inovações necessárias à gestão tradicional. A primeira é sermos mais precisos na forma de nos conectarmos com um ambiente maior do que o que estamos acostumados a lidar, o que exige que diminuamos a velocidade e nos movamos até o lugar do máximo potencial. A segunda tem a ver com nos conectarmos com nossas fontes de conhecimento mais profundas, como já disse. A terceira se refere ao uso de protótipos rápidos como meio prático de explorar o futuro. É algo além de ter uma ideia e levá-la à prática; é explorar o futuro mediante uma ação.

Essas três questões –a observação e a imersão profunda, a conexão com fontes de conhecimento, e os protótipos rápidos– devem mudar ou, pelo menos, complementar o marco teórico da gestão e da liderança.

O sr. tem um sonho?

Sim. Criar, nos próximos cinco anos, uma escola internacional de liderança para a ação, ou seja, uma universidade de pesquisa da ação, com integrantes das principais culturas, que trabalhem em sociedade para desenvolver a metodologia da liderança coletiva. ●

A entrevista é de Viviana Alonso, colaboradora de **HSM Management**.