



PARA MUDAR UMA ORGANIZAÇÃO, É IMPORTANTE COMPREENDER QUATRO SISTEMAS BÁSICOS, ANÁLOGOS A SISTEMAS BIOLÓGICOS, AFIRMA ART KLEINER, AUTOR DA ÁREA DE ESTRATÉGIA

# OS 4 SISTEMAS DA ORGANIZAÇÃO VIVA

## SINOPSE

- Arie de Geus e outros experts já chamaram a atenção para a empresa como ser vivo. Mas não existem referências suficientes para tratá-la como tal. Este artigo propõe que a organização seja administrada como um conjunto de quatro sistemas “biológicos”.
- O primeiro sistema, a hierarquia, pode ser visto como a coordenação muscular da empresa. O segundo é a rede, que transmite conhecimento, como o sistema nervoso. O terceiro, o mercado, é similar ao sistema cardiovascular. E o quarto é o clã, cultural, como o sistema endócrino.

**N**os últimos 30 anos, cada vez mais pensadores de management passaram a aceitar a ideia de que as organizações não são máquinas; elas são tão imprevisíveis, desregradas, autorreguladas e até mesmo sensíveis como qualquer ser vivo. Gareth Morgan, Arie de Geus, Peter Senge, Meg Wheatley e outros têm escrito textos eloquentes sobre essa concepção.

Desse ponto de vista, o desafio primordial de qualquer líder de negócios é como o enfrentado por um pai ou mãe: compreender aquele ser vivo, colocado sob seu cuidado, de modo que as decisões tomadas levem ao crescimento e a mudanças.

Mas, embora existam referências teóricas sobre os sistemas vivos para inspirar as empresas, elas ajudam pouco diante da realidade do dia a dia do lançamento de um produto ou de um projeto em equipe.

Por isso, pode ser útil comparar a forma como a informação viaja dentro da organização com o sistema cardiovascular, as redes nervosas, o sistema endócrino e a coordenação muscular.

#### QUATRO SISTEMAS

Tanto na literatura do management como na prática corporativa, quatro sistemas são importantes: eles funcionam como canais por onde corre a comunicação interna das empresas. Cada um desses sistemas apresenta um conjunto de tipos diferentes de comunicação.

**Hierarquia** – É o meio para fazer circular as mensagens de autoridade; especificamente, o que se pode expressar em números. Também é o sistema pelo qual a organização busca crescer. Flui a partir do topo e para o topo: o pre-

sidente e, então, os acionistas ou proprietários. Pode ser comparada com a coordenação muscular.

**Rede** – Transmite conhecimento, na forma de fofoca, orientação, informação sobre oportunidades ou qualquer assunto sobre o qual as pessoas conversam normalmente. É o meio pelo qual a organização desenvolve suas capacidades. Flui a partir de uma base de pessoas e vai por toda a organização, e até fora dela. Pode ser análoga ao sistema nervoso.

O DESAFIO  
PRIMORDIAL DE  
QUALQUER LÍDER  
DE NEGÓCIOS  
É COMO O  
ENFRENTADO POR  
UM PAI OU MÃE:  
COMPREENDER  
AQUELE SER VIVO

**Mercado** – Promove a troca de bens, serviços e dinheiro dentro da empresa e em sua cadeia de valor. É o meio pelo qual ela gerencia seu fluxo de trabalho. Transmite qualquer produto que possa ser comprado, vendido ou trocado, fluindo, em última instância, para o consumidor. É semelhante ao sistema cardiovascular.

**Clã** – Opera abaixo da superfície por toda a empresa, muitas vezes de forma inconsciente. É o meio pelo qual a cultura organizacional é mantida, com um “grupo central” de suas mais importantes pessoas. A companhia estabelece sua visão de legitimidade por meio do clã. É análogo ao sistema endócrino.

Se você já viveu a experiência de tentar mudar uma empresa, ou parte

de uma, deparou inevitavelmente com esses sistemas. Distingui-los pode fazer toda a diferença.

#### HIERARQUIA, A COORDENAÇÃO MUSCULAR

A maioria dos gestores pensa na hierarquia como uma estrutura: linhas e caixas do organograma. No entanto, é a função de meio de comunicação que permite que a empresa cresça, ganhe escala e, ainda assim, permaneça organizada. O historiador Alfred Chandler Jr. escreveu que as ferrovias do século 19 foram as primeiras organizações gerenciais modernas e que sua mais significativa característica foi uma nova forma de comunicação, para cima e para baixo na hierarquia.

Os proprietários precisavam garantir que os supervisores e os sistemas tivessem condições de gerenciar todas as partes de uma linha ferroviária, amplamente dispersas, com métodos coordenados para estabelecer os horários dos trens, cobrar as passagens e manter o lucro “nos trilhos”. Não fosse assim, todo o sistema poderia literalmente quebrar.

As empresas cresceram em tamanho e complexidade desde então, e os executivos formataram e reformataram as estruturas hierárquicas de acordo com essa evolução, criando as relações de reporting e os padrões financeiros que maximizariam o controle e a coordenação, com o menor esforço possível.

Preparadas para comparar dados de forma fácil e rápida, as hierarquias tendem a enfatizar a informação que pode ser facilmente comparada e agregada: estimativas, orçamentos, dados operacionais e regras para todos os níveis e setores da organização. Ao mesmo tempo, as estruturas hierárquicas ecoam psicologicamente atitudes primitivas de autoridade: o rei, o chefe e o dono.

Para gerenciar as hierarquias de forma eficaz, é importante aprender sobre estrutura sistêmica e design. É preciso querer colocar em prática níveis hierárquicos (“quem se subordina a quem”) que façam com que as

O artigo é de **Art Kleiner**, editor-chefe da publicação *strategy+business* e autor do livro *The Age of Heretics* (ed. Jossey-Bass).

## 3 PERSONAGENS DENTRO DE UMA REDE



**Distribuidores** – Pessoas que regularmente se comunicam com muitas outras e assim atuam como “nós” centrais para o fluxo da informação.

**Porteiros** – Pessoas que fornecem o único link possível para um pedaço da organização ou para um conjunto de conhecimentos, e assim controlam o acesso àquele domínio.



**Avaliadores** – Pessoas em que se confia, por conta de seus pontos de vista, e que mantêm conexões com um grupo significativo e seletivo.

Algumas coisas não viajam bem pela hierarquia, mesmo que ela seja bem desenhada. Entre elas, confiança, pesquisa e inovação abertas, conhecimento. Isso acontece porque o preço da escala é a supersimplificação. O sentido original, local, de qualquer métrica pode muito bem ser deturpado ou perdido quando transmitido para os níveis superiores.

Avaliação e discernimento nos negócios se desenvolvem não por regras e regulações, mas por contato pessoal, uma vez que as pessoas que trabalham juntas aprendem umas com as outras. Isso explica por que algumas pesquisas mostram que a mudança cultural efetiva começa não com rearranjos no organograma, mas com fluxo de informação e formato da rede.

### REDE, O SISTEMA NERVOSO

A compreensão geral sobre o valor das redes tem aumentado significativamente desde a década de 1970, quando o professor Mark Granovetter, da Stanford University, começou a pesquisar o que chamou de “força dos laços fracos”. Desde então, muitos pesquisadores têm analisado os padrões das conexões informais entre as pessoas, principalmente em meios mensuráveis, como o telefone e o e-mail. Como concluiu a pesquisadora de redes Karen Stephenson, pessoas-chave dentro de uma organização desempenham um de três

papéis: distribuidor, porteiro ou avaliador [veja quadro acima].

É possível aumentar de forma significativa a eficácia de uma organização alinhando e movendo as pessoas de forma a mexer com esses três importantes papéis. Quanto mais eficazes esses canais forem, mais as pessoas vão aprender a operar com excelência, como avançar na empresa e como construir expertise mútuo. Se você quer fazer com que sua organização seja mais proficiente, comece melhorando a rede.

Isso não significa apenas colocar as pessoas certas juntas em uma sala, mas também garantir que elas possam conversar abertamente e que cada uma entenda o que a outra está dizendo. Mesmo assim, as redes não são suficientes para que o trabalho seja realizado. Contratos, matéria-prima, capital, enfim, tudo que faz um negócio está além da alçada de uma rede. Daí a importância de outro sistema: o mercado.

### MERCADO, O SISTEMA CARDIOVASCULAR

Alguns dos principais avanços organizacionais dos últimos 50 anos aconteceram na área dos processos e do fluxo de trabalho. E em cada estágio do fluxo de trabalho de uma organização o mercado está implícito. Uma pessoa (geralmente de outra parte da empresa)

pessoas se sintam confortáveis e dispostas a contribuir. O mais importante teórico das hierarquias foi Elliot Jaques, que disse que algumas delas são “naturais” e se encaixam bem na natureza dos seres humanos que fazem parte delas, mas a maioria, na vida real, não é.

O desenho hierárquico preferido de Jaques tem alguma semelhança com a proporção áurea, razão usada na arquitetura. Uma boa hierarquia coloca as pessoas num nível de autoridade consistente com suas capacidades cognitivas e as gerencia para que possam subir gradualmente no sistema à medida que suas habilidades aumentam.

fornece um bem ou serviço; outra (normalmente quem lida com orçamento) paga por isso. Como em qualquer outro mercado, o comprador tem sua opinião sobre se o serviço vale o preço cobrado.

Essas opiniões podem ser controladas por meio das políticas da empresa, mas as organizações que mantêm as transações oficiais alinhadas com as opiniões implícitas tendem a operar de forma mais eficaz. A Caterpillar, por exemplo, teve sucesso em parte por cultivar os mercados internos de forma mais explícita no final da década de 1980.

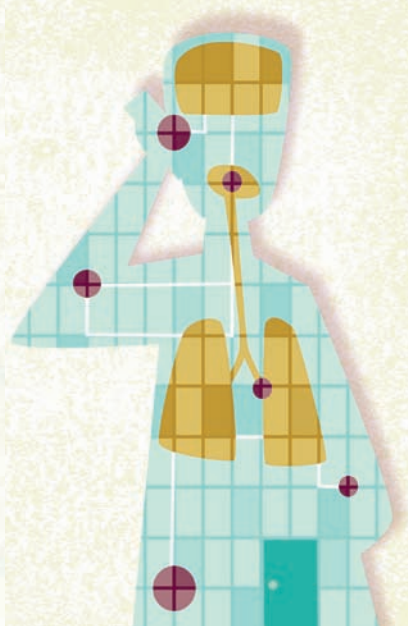
Em um sistema cardiovascular, podem aparecer obstruções. A melhoria contínua de uma organização equivale a um programa de condicionamento físico. Mesmo a mais eficaz das empresas, porém, não pode depender só da melhoria contínua; há sempre uma prioridade estratégica que determina o rumo de um empreendimento, por isso é tão importante compreender o clã.

### CLÃ, O SISTEMA ENDÓCRINO

Se você observar uma empresa em funcionamento, notará pessoas tomando decisões com base no que elas acham que os outros querem. “O que Frank pensaria disso?”, perguntam-se. “Como isso se encaixa nos planos de Sally?”, podem dizer.

Como uma comunidade ou família, cada organização possui uma estrutura de clã erguida com base nas impressões que as pessoas têm umas das outras. Um número considerável delas, durante bom tempo, diante das pressões do trabalho, toma decisões a partir da análise racional (que seria impossível para todas as decisões que precisam ser tomadas), mas também com base nas necessidades e prioridades das pessoas centrais na empresa.

O “grupo-chave” varia de uma organização para outra; pode incluir o presidente, gerentes locais, talvez o líder do sindicato, o diretor de uma subsidiária fundamental para o negócio ou mesmo alguém que funciona como “consciência não oficial”. Cada vez que



as pessoas tomam decisões, mesmo de forma inconsciente, de acordo com o que “este ou aquele podem pensar”, estão reforçando a posição de “este ou aquele” na cultura organizacional.

Daí a importância de pôr em prática o que se fala. Tem pouco peso o que o presidente realmente pensa. Muito mais importante é o que se acredita que ele ou ela pensa, e no que ele ou ela parecem prestar atenção. Se o presidente muda sua atitude de alguma forma, pode levar um tempo até que a organização acompanhe a mudança. A resistência à mudança ocorre não porque as pessoas temem a mudança, mas porque elas temem as consequências de contradizer o que acreditam ser as prioridades do grupo central.

Em qualquer organização, o grupo central pode variar em número, de um punhado de pessoas a milhares. Quanto maior o grupo central, maiores precisam ser as capacidades da empresa. Não existe uma empresa sem grupo central. Se quiser mudar uma empresa, estimule uma alteração abrupta e significativa no grupo central. Mas cuidado: se for arrogante, verá o fracasso.

### NA PRÁTICA

Imagine um gestor em um posto relativamente alto na hierarquia, com

NÃO EXISTE ORGANIZAÇÃO SEM GRUPO CENTRAL. UMA MUDANÇA -CUIDADOSA- NELE PODE DISPARAR A MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO

boas conexões na rede, sólida posição no grupo central e longe do fluxo de trabalho ou do mercado. Esse é um burocrata. Uma empresa pode se dar ao luxo de manter apenas um número limitado de pessoas desse tipo.

Agora, imagine outro gestor, igualmente em alto degrau da hierarquia, imerso na rede, crucial para o fluxo de trabalho ligado ao mercado, mas sem status no grupo central. Esse é um candidato ao esgotamento.

Dois pequenos movimentos bastariam para alavancar os dois gestores: integrar o primeiro gestor ao mercado interno da empresa e ao fluxo de trabalho e aumentar a legitimidade percebida do segundo gestor.

Esse é apenas um exemplo de como um tomador de decisões pode ganhar com a identificação desses quatro sistemas, fazendo, a partir daí, os movimentos certos para desenvolver a mudança eficaz. Fato é que é preciso aperfeiçoar todos esses quatro sistemas. Você pode começar com a rede, colocando as pessoas certas juntas na sala. Tendo como base as conexões destas, aumenta-se a eficácia da estrutura de mercado. A hierarquia pode ser a última a mexer. **M**

### HSM Management

© strategy+business

Reproduzido com autorização. Todos os direitos reservados.