

APRENDIZADO ORGANIZACIONAL – AS LEIS DO PENSAMENTO SISTÊMICO

1. OS PROBLEMAS DE HOJE VÊM DAS “SOLUÇÕES” DE ONTEM.

Sempre ficamos intrigados com as causas de nossos problemas quando na verdade, deveríamos recordar as soluções que demos para outros problemas no passado. Exemplo: Uma empresa descobre que suas vendas no trimestre caíram vertiginosamente. Por que? Porque uma promoção muito bem sucedida realizada no trimestre anterior atraiu muitos clientes, que preferiram gastar durante a promoção, deixando de comprar agora. Ou um novo gerente decide atacar os custos elevados de estoque e “resolve” o problema – só que os vendedores gastam agora 20% a mais do seu tempo atendendo a reclamações de clientes que ainda não receberam seus produtos.

A polícia identificaria sua própria versão dessa lei: ao prender os traficantes de drogas de uma rua, nota que o centro do crime deslocou-se para outra rua. Ou, o que é ainda mais trágico, percebe que a explosão do índice de criminalidade relacionada às drogas na cidade é resultado da apreensão de um grande carregamento de narcóticos pela Polícia Federal – o que reduziu o suprimento de drogas, aumentou os preços e levou os viciados a cometer mais crimes para sustentar o vício.

Soluções que transferem os problemas de uma parte do sistema para outra frequentemente não são detectadas pois, os que “resolveram” o primeiro problema não são os mesmos que herdaram o novo.

2. QUANTO MAIS VOCÊ EMPURRA, MAIS O SISTEMA EMPURRA DE VOLTA

O pensamento sistêmico tem um fenômeno chamado de “feedback de compensação”, ou seja, as intervenções bem-intencionadas provocam respostas do sistema que eliminam os benefícios que as intervenções geraram. É um retorno negativo daquilo que se fez, ou da intervenção que se tomou para resolver um problema. Ou seja, quanto mais você empurra, mais o sistema empurra de volta.

Um exemplo é um programa habitacional. Pode resolver inicialmente as dificuldades de determinada população, porém estimula a migração da população de baixa renda de outras áreas.

Muitas empresas experimentam o feedback de compensação quando um de seus produtos começa a perder mercado. Apela para o marketing mais agressivo, gastam mais em propaganda e baixam os preços, esses métodos podem recuperar temporariamente os clientes, mais consomem o dinheiro da empresa, obrigando a cortar despesas para compensá-los. A qualidade dos serviços começa a cair. A longo prazo, quanto mais a empresa vende, mais clientes perde.

Assim, muitas vezes nos esforçamos para superar todos os obstáculos, sem perceber o quanto estamos contribuindo para o aparecimento desses mesmos obstáculos.

Outro exemplo são as bactérias que resistem aos antibióticos, gerando novos tipos mais resistentes.

3. O COMPORTAMENTO MELHORA ANTES DE PIORAR

É uma consequência do feedback de compensação. Existe uma “defasagem”, um lapso de tempo entre o benefício a curto prazo e o prejuízo a longo prazo.

A ocorrência é posterior. Uma solução sempre parece maravilhosa quando cura primeiro os sintomas. As coisas podem melhorar ou talvez até o problema ser resolvido. Talvez, somente daqui a dois, três ou quatro anos ele volte ou surjam novos, ainda piores. A essa altura, dada a rapidez com que as pessoas mudam de emprego, uma outra pessoa estará sentada nessa mesma cadeira.

4. A SAÍDA MAIS FÁCIL NORMALMENTE NOS LEVA DE VOLTA PARA DENTRO

Se a solução de problema fosse fácil de enxergar ou óbvia a todas as pessoas, já teria sido encontrada. Insistir cada vez mais na busca de soluções familiares, deixando que os problemas básicos persistam ou se acentuem, é um indicio claro de que o pensamento não-sistêmico está sendo adotado.

5. A CURA PODE SER PIOR DO QUE A DOENÇA

Quase sempre a solução fácil ou familiar não é apenas ineficaz, mas perigosa, podendo criar dependência. A longo prazo, a consequência mais perigosa da utilização de soluções não-sistêmicas é a crescente necessidade de doses cada vez maiores da solução. É por isso que as intervenções governamentais mal concebidas não são apenas ineficazes, mas “viciam”, estimulando a dependência cada vez maior, diminuindo a capacidade das pessoas de resolver os próprios problemas.

Muitas vezes, melhorias de curto prazo levam a dependências a longo prazo. Este é um fato muito comum, e entre os pensadores sistêmicos é chamada de “Transferência de Responsabilidade a um Interventor”. Todas essas soluções, embora “ajudem”, acabam deixando o sistema ainda mais fraco e carente do que antes.

Como exemplos, transferimos a responsabilidade de efetuar cálculos matemáticos simples do nosso conhecimento de aritmética para a dependência das calculadoras. Prejudicamos o lado bom das famílias extensas e transferimos a responsabilidade de cuidar dos idosos aos asilos. Nos negócios, podemos transferir a responsabilidade aos consultores, tornando-a dependente de seus serviços, em lugar de treinar os gerentes-clientes para que possam resolver seus próprios problemas.

6. MAIS RÁPIDO SIGNIFICA MAIS DEVAGAR

Todos os sistemas naturais possuem seu próprio ritmo ideal de crescimento. O ritmo ideal é muito mais lento do que o crescimento mais rápido possível. Quando o crescimento se torna excessivo, o próprio sistema buscará compensá-lo, diminuindo o ritmo e,

provavelmente, colocando em risco a sobrevivência da organização.

Exemplo: quando o sucesso de uma empresa é muito grande, outras empresas se tornaram atraídas pelo mesmo produto ou serviço, e irão compensar o rápido crescimento.

7. CAUSA E EFEITO NÃO ESTÃO PRÓXIMOS NO TEMPO E NO ESPAÇO

Chamamos de efeito, os sintomas óbvios que indicam a existência de problemas, como declínio nos pedidos, queda nos lucros, etc. Como “causa”, refiro-me à interação do sistema subjacente, que é a maior responsável pela geração dos sintomas e que, quando identificada, pode gerar mudanças, resultando em melhorias duradouras. Por que isso é um problema? Porque a maioria de nós pressupõe, a maior parte do tempo, que causa e efeito estão próximos no tempo e no espaço.

8. PEQUENAS MUDANÇAS PODEM PRODUZIR GRANDES RESULTADOS

O pensamento sistêmico mostra que pequenas atitudes bem focalizadas podem produzir melhorias significativas e duradouras, desde que atuem no lugar certo. Os pensadores sistêmicos referem-se a esse princípio como “alavancagem”.

Em geral, a solução de um problema difícil é uma questão de descobrir onde está a maior alavancagem, uma mudança que – com o mínimo esforço – resultaria em melhoria duradoura e significativa.

O único problema é que as mudanças de alta alavancagem não são óbvias para a maioria dos envolvidos no sistema. Não estão “próximas no tempo e no espaço” dos sintomas óbvios do problema.

Não há regras simples para se encontrar mudanças de alta alavancagem, embora haja formas de raciocínio que as tornem mais prováveis. Uma outra forma de raciocínio é pensar em termos de processos de mudança, ao invés de considerar uma mudança “instantânea”.

9. NÃO SE PODE ASSOBIAR E CHUPAR CANA AO MESMO TEMPO

Às vezes, os dilemas mais complexos quando analisados do ponto de vista sistêmico, não são absolutamente dilemas. São resultado do raciocínio “instantâneo”, e não do pensamento baseado em “processo”.

Muitos dilemas aparentes, como controle central versus controle local, funcionários felizes e comprometidos versus custos competitivos de mão-de-obra. Parecem opções rígidas do tipo “esse ou aquele”, porque pensamos no que é possível num determinado momento. A verdadeira alavancagem consiste em ver como ambas podem ser melhoradas ao longo do tempo.

10. DIVIDIR UM ELEFANTE AO MEIO NÃO PRODUZ DOIS PEQUENOS ELEFANTES

Os sistemas vivos têm integridade. Seu caráter depende do todo. O mesmo ocorre com as organizações; para compreender as questões gerenciais mais complexas é preciso ver o sistema inteiro responsável pelo problema.

Uma fábula muçulmana ilustra bem essa lei. Três homens cegos encontraram um elefante.

“É uma coisa grande e áspera, larga e ampla, como um tapete”, disse o primeiro, segurando uma das orelhas. O segundo, segurando a tromba, disse: “Eu sei o que é isso: é um tubo reto e oco”. E o terceiro, segurando uma pena dianteira, disse: É sólido e firme, como uma coluna”. Será que esses três cegos são diferentes dos chefes de produção, marketing e pesquisa de muitas empresas? Cada um vê os problemas da empresa claramente, mas nenhum percebe como as políticas de seus departamentos interagem com as dos outros. A fábula termina com uma observação interessante: “O raciocínio desses homens jamais deixará que saibam o que é um elefante”.

O fato de ver o elefante inteiro não significa que todos os problemas de uma organização só podem ser compreendidos analisando-se a organização como um todo. Alguns problemas podem ser compreendidos analisando-se exclusivamente a interação entre as principais funções como produção, marketing e pesquisa, mas há outros nos quais forças sistêmicas críticas surgem dentro de uma determinada área funcional. O princípio fundamental, chamado “princípio dos limites do sistema” é que as interações que devem ser examinadas são as mais importantes para o problema em questão, independentemente dos limites organizacionais.

11. NÃO EXISTEM CULPADOS

Nossa tendência é culpar as circunstâncias externas pelos nossos problemas. “Alguém” lá fora – os concorrentes, a imprensa, as mudanças do mercado, o governo – fez isso ou aquilo a nós. O pensamento sistêmico mostra-nos que não existe “lá fora”, que você e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema. A cura está no relacionamento com seu inimigo.