

# NASCIMENTO DA ERA CAÓRDICA

Dee Hock

Extraído do livro Nascimento da Era Caórdica.  
Editora Cultrix

## PREFÁCIO

Peter M. Senge

Mesmo entre líderes bem informados do mundo dos negócios, poucos vêem a Visa como a maior organização empresarial do mundo, embora ela tenha um movimento 10 vezes maior do que o do WalMart e um valor de mercado que, numa estimativa modesta, chega a mais do que duas vezes o da General Electric. Muitas vezes eu me perguntei por quê. Como pode o maior negócio do mundo ser também um dos segredos mais bem guardados do mundo dos negócios? Não, certamente, por ser o líder de uma atividade obscura ou pelo fato de seu produto ser pouco conhecido. Poucas companhias podem afirmar que, no ano passado, tinham um sexto da população mundial como clientes! E, no entanto, na última década, a *Business Week*, a *Fortune* e a *Forbes* publicaram mais de mil matérias de destaque sobre a Microsoft, mais de 350 sobre a GE e somente umas 35 sobre a Visa.

Cheguei à conclusão de que as razões da relativa invisibilidade da Visa têm tanta importância quanto as do seu sucesso. Não foi publicada nenhuma matéria de destaque sobre o CEO da Visa Internacional, um dos temas prediletos de muitas revistas de negócios, porque o CEO da Visa não tem o rendimento astronômico e nem o poder de decisão unilateral da maioria dos CEOs – por princípio. Não há matérias de destaque sobre a estratégia da Visa porque sua estratégia é constituída, na verdade, de muitas estratégias que vêm dos milhares de negócios autônomos que fazem parte da rede Visa – por princípio. Não há matérias de destaque sobre sua recente reorganização, porque as muitas organizações regionais e locais da rede Visa estão em constante estado de evolução, prescindindo assim de reorganizações gerais por decisão executiva – por princípio. Em suma, se você é um jornalista interessado na última história de heróis e anti-heróis do mundo dos negócios, a Visa é a sonolenta cidade interiorana da sua profissão. Mas, se estiver interessado em inovações radicais no modelo empresarial, que minam a concentração de poder nas mãos de poucos e permitem contínua inovação, criatividade e crescimento nos negócios, você vai ver a Visa como uma das mais importantes organizações da Segunda metade do século passado. É o meu caso.

Em tecnologia, os historiadores distinguem inovações graduais, que melhorem a eficiência ou o custo, de inovações básicas, como a lâmpada, o polímero e a computação digital, que criam novos ramos de atividade e transformam os que já existem. A inovação básica sempre ameaça o *status quo*. Quando ela ocorre nas organizações e na administração, ela ameaça as relações de poder. Ameaça as crenças estabelecidas. Ameaça as maneiras habituais de fazer as coisas que, mesmo quando não têm a aprovação geral, são as únicas que se conhece.

Eu concluí que a Visa é profundamente ameaçadora porque representa uma dessas inovações básicas e que, por isso, é impossível para o pensamento empresarial dominante confrontá-la. Como pode uma companhia de dimensão tão extraordinária ter somente uns 20.000 funcionários – cerca de 5.000 da Visa Internacional e números equivalentes nas várias organizações Visa regionais? Como pode não ter acionistas – e ser propriedade de seus membros? Como pode ser organizada na forma de uma rede com pouca autoridade central – com direitos e responsabilidades de participação em vez de ações, e governada por uma constituição, mais à maneira de uma sociedade democrática do que de uma empresa?

Como inovação individual, a Visa é um interessante tema de estudo acadêmico, mas é ainda mais importante, e *One from Many*, porque não está sozinha. Na verdade, ela pode ser o melhor exemplo de uma emergente revolução organizacional, em meio a organizações muito diversas, como a Internet, o AA (Alcoólicos Anônimos) e o sistema mundial de controle de tráfego aéreo. Nenhuma

delas tem um presidente que as controla. Nenhuma delas tem proprietários distintos de seus membros. Cada uma delas é uma rede de agentes livres que não compreendem a totalidade da rede e nem precisam compreender, mas que conhecem as regras básicas para participar. Cada uma delas, como a Visa, é formativa e tem os próprios problemas. Mas todas cresceram rapidamente e tiveram um amplo impacto sobre problemas que, de outro modo, seriam insolúveis.

Qual é a fonte dessa onda de inovações radicais em organização? Eu acho que é fácil, mas enganoso, atribuí-la aos computadores ou às redes de tecnologia da informação. Isso é confundir a tecnologia capacitante com o que é capacitado. Quando a Visa começou, as redes eletrônicas de processamento de dados estavam em sua infância, caso também do sistema de controle de tráfego aéreo. E o papel dos computadores e da TI no AA é certamente pequeno. Eu acho que a fonte profunda da inovação está na natureza da **complexidade** que estamos criando no mundo inteiro e no número crescente de problemas que ultrapassam o poder das instituições existentes.

Nenhum país consegue lidar com as mudanças climáticas globais. Nenhuma empresa isolada consegue influenciar a explosão de substâncias químicas tóxicas em produtos de uso diário. Até as sociedades mais “avançadas” enfrentam crises insolúveis nos sistemas de saúde. Ninguém, em nenhum lugar do mundo, acha que tem um sistema de educação pública à altura do desafio de transformar crianças em adultos maduros e cidadãos responsáveis no século XXI. O desenvolvimento industrial global lançou as sementes do próprio fim ao gerar níveis de complexidade e índices de mudança que ultrapassam a inteligência das instituições da Era Industrial, que são suas herdeiras. Em todas as frentes, conseqüentemente, enfrentamos problemas para os quais as organizações dominantes, hierárquicas e autoritárias, são inadequadas. Como diz Dee Hock, “Vivemos numa era de maciça falência institucional”.

Mas novas instituições exigem um novo modo de pensar, e é neste ponto que a história de Dee, que se desenrola nas páginas a seguir, é muito importante. Em meio ao caos dos equívocos e do colapso financeiro dos primeiros anos da indústria de cartões, Dee teve uma revelação. Ele viu claramente que estava “além da capacidade da razão” criar uma organização capaz de coordenar uma rede global de transações financeiras do tipo que tinha começado a desenvolver. Mas ele também sabia que é isso que a natureza faz normalmente. E se perguntava por que uma organização humana não pode funcionar como uma floresta tropical? Por que não pode ser moldada de acordo com métodos e conceitos biológicos? “E se deixássemos de discutir a estrutura de uma nova instituição para tentar vê-la como uma espécie de código genético?” O código genético da Visa acabou se tomando seus “princípios e objetivos” e seus processos essenciais de governança, cujos detalhes são explicitados nas próximas páginas.

Mas nada disso teria existido sem essa mudança básica no modo de pensar – deixar de lado a “velha perspectiva e o modelo mecanicista de realidade” e adotar princípios de sistemas vivos como base para organizar.

O biólogo Gregory Bateson disse: “A fonte de todos os problemas de hoje é o hiato entre como pensamos e como a natureza funciona.” Enfrentamos uma série crescente de problemas insolúveis porque o DNA de nossas instituições dominantes se baseia no pensamento da era das máquinas, como por exemplo: “todos os sistemas têm que ter alguém no controle” e a mudança só acontece quando um líder poderoso a “conduz”. E, entretanto, todo mundo sabe que, em sistemas vivos saudáveis, o controle é distribuído e a mudança ocorre continuamente. Mas estamos tão habituados à visão de que “alguém tem que estar no controle” que não conseguimos alternativas reais. A genialidade de Dee está exatamente em imaginar alternativas e criar uma filosofia clara e um esquema operacional capaz de trazê-las à vida.

A Visa não é um modelo de perfeição e Dee Hock não tem todas as respostas para a criação de instituições inovadoras no século XXI. A Era Industrial se estende há dois séculos e meio e o pensamento mecanicista que a sustenta é ainda mais antigo na cultura ocidental. Estamos no início de uma jornada e, mesmo com sorte, ela vai levar múltiplas gerações. Além disso, cada companhia ou organização deve empreender a própria jornada, respeitando as idiosincrasias do mercado, da

tecnologia, das pessoas e da história.

Eu acredito que a história pessoal de Dee é ainda mais proveitosa sob essa luz. Ela é uma ilustração eficaz do que devem esperar os que pretendem fomentar essas inovações. Teremos que estar dispostos a questionar nossas mais enraizadas maneiras de ver o gerenciamento e as organizações. Teremos que estar dispostos a aceitar o aparente caos de uma organização que ninguém “dirige” e onde todos dividem a responsabilidade. Teremos que estar dispostos a errar e corrigir continuamente: é esse o processo de aprendizado da natureza. E teremos que estar dispostos a abandonar a necessidade pessoal de controle – o “quartinho newtoniano” que, segundo Dee, há dentro de cada um de nós.

Finalmente, eu acho que este livro é importante porque traz no seu interior uma pergunta que ainda não foi formulada, mas que é crucial para o nosso futuro. Junto com meus colegas, nós nos perguntamos cada vez mais: “Será que estamos no começo da Era Democrática? Será que é melhor pensar as conquistas dos últimos duzentos anos mais como protótipos iniciais do que como modelos finais?” Apesar da retórica política em contrário, como pode uma nação afirmar que tem a resposta para democratizar outras sociedades quando a maioria de suas instituições, nos setores público e privado, ainda opera como ditaduras totalitárias? Eu acho que é justo considerar a Visa uma pioneira por ter demonstrado que os princípios democráticos podem governar uma empresa. Mas os mesmos argumentos valem também para a democratização de outras instituições como, por exemplo, as escolas. Como diz Debbie Meier, uma respeitada inovadora em educação urbana: “Se as crianças não aprendem democracia na escola, onde vão aprender?”

Para Debbie Meier, assim como para Dee, democracia significa aprender a tomar posição e a ouvir realmente os outros, aprender a lidar com o conflito respeitosamente e sem violência. Significa aprender a delegar autoridade para governar idéias e não pessoas e a distribuir o poder de modo que nenhuma decisão seja tomada em nível mais alto ou mais central do que seja absolutamente necessário. Significa aprender a abrir mão do aparato tradicional do poder hierárquico e dos estilos de liderança que o acompanham. Em suma: democracia é um processo coletivo contínuo em que aprendemos a viver uns com os outros – muito mais do que um conjunto de valores estimulantes ou de mecanismos simples, como eleições e o ato de votar. É algo que se faz e não que se herda. E, até que esse processo de aprendizado penetre nas principais instituições da sociedade, é prematuro chamar de a nossa sociedade democrática.

Não se trata de uma questão nova. Sob muitos aspectos, a essência da visão de Dee Hock – de que a era democrática pode ainda estar no futuro e de que sua inspiração virá de sistemas vivos – foi belamente expressa por Walt Whitman há mais de um século:

Escrevemos freqüentemente a palavra democracia. No entanto, nunca é demais repetir que essa é uma palavra cuja essência ainda dorme, imperturbada... É uma palavra notável, cuja história ainda não foi escrita, eu suponho, porque essa história ainda está para ser interpretada. Ela é, de certa forma, a irmã caçula de outra palavra notável e freqüentemente usada, Natureza, cuja história também está à espera de um escritor.