

## APÊNDICE

Não existe limite para o número de maneiras *imaginativas* de ver uma organização. As idéias sobre metáfora que introduzimos em *Imagens da organização* podem ser estendidas e desenvolvidas para ajustarem-se a qualquer situação.

O seguinte extrato do livro *Imaginização: Novas maneiras de ver, organizar e gerenciar*, o volume que acompanha *Imagens da organização*, mostra como é possível inspirarmos-nos nas atividades de colônias de cupins para organizar e administrar de maneiras diferentes. Este é um dos vários exemplos de como aplicar nosso entendimento da metáfora na prática quotidiana. Divirta-se!



### Cupins são mestres construtores

Os ninhos dos cupins são produtos de uma atividade aleatória, auto-organizada, em que as estruturas surgem e evoluem uma a uma, de maneira não planejada. Eles são uma inspiração para o desenvolvimento de abordagens coerentes à administração e à mudança estratégica, sem a camisa de força e os problemas que surgem quando se tenta seguir planos predeterminados.

Em tempos de mudança, os planos e o planejamento muitas vezes revelam-se ineficazes porque criam rigidez. Em contextos altamente politizados, eles servem como ímãs para oposição política, catalisando e cristalizando as opiniões daqueles que não querem embarcar na direção planejada. Isso cria um enorme dilema para os líderes e administradores, porque têm que encontrar maneiras de planejar sem planos, ou, pelo menos, de criar algum tipo de estrutura visionária que possa evoluir e adaptar-se conforme as circunstâncias exigirem.



Este capítulo explora algumas idéias particularmente úteis para ajudar os administradores a re-imaginar seu papel de líderes em tais circunstâncias. Elas se baseiam na imagem de uma “estratégia de cupim”. É uma metáfora humilde e, para muitas pessoas, nada lisonjeira. Quem, afinal de contas, quer parecer com um cupim? Mas a imagem tem um enorme poder para futuros líderes que desejam gerar uma grande mudança em situações difíceis, com segurança e eficácia. Ela oferece uma maneira de apreender muitas das idéias provenientes de novas disciplinas como a cibernética e a teoria do caos de uma maneira evocativa e prática.

## Os cupins e a auto-organização emergente

Cupins! Pequenas criaturas cegas da família das baratas.

Coisas nojentas, rastejantes que comem madeira e fazem uma casa desmoronar.

Sempre que mencionamos a possibilidade de uma “estratégia de cupim”, a maioria dos administradores faz uma interpretação negativa.

“Você quer que a gente devore a burocracia?”

“Você está sugerindo que nos tornemos subversivos?”

A metáfora, à primeira vista, tem essas associações negativas. Mas não é isso que queremos enfatizar aqui. O comportamento subversivo numa organização tende a atrair o detetizador. A pessoa que procura fazer mudanças, diretamente minando as diretrizes e estruturas existentes, em geral, vê-se em apuros. Quando se cria um furo no funcionamento da burocracia numa semana, na semana seguinte a estrutura básica provavelmente vai estar duas vezes mais forte do que antes.

Então vamos focalizar nossa atenção em alguns aspectos mais positivos do comportamento dos cupins, especialmente os aspectos exemplificados nos processos por meio dos quais os cupins constroem seus ninhos e envolvem-se em atividades de ajuda mútua.

Imagine uma colônia de cupins em algum lugar dos Trópicos. Existem milhares de cupins indo de um lado para outro.

O terreno em que começam a construir seu ninho é bastante plano. Os cupins começam a movimentar a terra de maneira aleatória. Gradualmente, começam a surgir vários montes de terra. Estes, então, tornam-se o alvo de uma contínua atividade de construção que resulta em colunas localizadas em posições mais ou menos aleatórias. Elas são construídas até certa altura e,

então, a construção pára. Quando já existem colunas suficientemente próximas umas das outras, a construção recomeça até que elas se juntam no alto, formando um arco arredondado. E assim o ninho dos cupins evolui em complexidade crescente, tendo os arcos como unidade básica. Esse esquema acaba resultando num tipo de arquitetura de forma livre, composto de cavernas interligadas e túneis que são ventilados, com umidade controlada e lindamente formados. Os ninhos de cupins africanos podem ter até 4 metros de altura e 30 metros de diâmetro. Eles podem abrigar milhões de cupins. Em termos de escala, eles equivalem a seres humanos criando um prédio de mais de mil e quinhentos metros de altura.

Nem é preciso dizer que a proeza tem atraído a atenção de muitos cientistas. Como podem essas criaturas cegas produzir tais obras-primas de arquitetura? Ninguém sabe ao certo. Uma rainha cupim ocupa uma célula real no centro do monte. Suspeita-se que ela desempenha um papel crucial no processo de comunicação dentro da colônia. Mas, se existe um plano ou planta de construção, de onde ela vem?

Como os cupins dirigem e controlam suas atividades?

Como coordenam o trabalho?

Como adquirem a habilidade de consertar as partes do ninho que são destruídas, tornando-as tão boas quanto partes novas?

Existem vários problemas não resolvidos aqui. Instinto, hábito e várias formas de comunicação desempenham um importante papel. Por exemplo, os depósitos de saliva dos cupins parecem constituir uma parte importante de seu sistema de comunicação. Mas uma coisa é clara: os cupins não constroem seus ninhos como os humanos constroem suas casas ou prédios de escritório. Eles não seguem planos predeterminados.

Uma interessante teoria que surge do estudo do comportamento dos cupins é que o trabalho na colônia reflete um processo de auto-organização em que a ordem surge “do caos”. Embora todo ninho sempre tenha uma forma familiar, existe uma infinita variedade em termos de forma detalhada. É impossível prever a estrutura detalhada com antecedência porque ela surge como resultado de padrões esparsos de colocação de material. Isto é o que torna o processo de construção tão diferente do usado por seres humanos. A “obra-prima” evolui a partir de atividade aleatória, caótica, guiada pelo que parece ser um sentido *geral* de propósito e direção, mas de maneira imprevista.

Nesta visão do comportamento dos cupins, temos uma esplêndida imagem para repensar muitos aspectos do processo de liderança nas organiza-



ções humanas. Por exemplo, ela sugere que a liderança efetiva ou o gerenciamento da mudança talvez não tenham que se basear em um plano estratégico *detalhado*. Talvez não precisem ser *impostos*. Talvez possam surgir e tomar forma de maneira auto-organizadora e evolutiva.

Em minha pesquisa sobre o gerenciamento da mudança, encontrei muitos “estrategistas cupins” bem-sucedidos. Eles são administradores que têm aspirações claras sobre o que gostariam de realizar. Mas, em vez de tentar impor sua visão ou dirigir e controlar uma situação para alcançar os resultados que gostariam, agem de maneira mais flexível, estimulando e permitindo iniciativas desejáveis à medida que a situação evolui. “Os estrategistas cupins” são incrementais e oportunistas em sua abordagem da mudança. Eles aproveitam idéias, ações e eventos que iniciam ou que surgem espontaneamente no caminho. Eles são *estrategistas* no sentido de que, embora sua atividade seja aberta à influência de oportunidades aleatórias, as decisões e ações são sempre informadas e guiadas por um forte senso do que, em última análise, estão tentando realizar. Eles têm “planos”, mas não implementam planos e não são limitados por planos. São pessoas que sabem onde querem chegar. Mas nem sempre sabem por que caminho vão chegar lá!

Nesta interpretação positiva, ampla e livre do comportamento dos cupins, acreditamos que existe uma importante mensagem para as pessoas que querem assumir papéis de liderança em tempos turbulentos. Estas são algumas histórias que ilustram aspectos diferentes da metáfora na prática . . .