

Do Ciclo de Vida para o Ciclo Ecológico: Renovação via Destruição e Incentivo à Diversidade para a Sustentabilidade

Brenda Zimmerman,
Schulich School of Business,
York University, Toronto, Canadá
Tradução e adaptação: **Júlio Torres**¹

A ideia básica:

A evolução e a sustentabilidade de sistemas adaptativos complexos incluem os processos naturais e necessários de destruição e de renovação. A estrutura do ciclo ecológico convida os líderes a pensar sobre o que precisam deliberadamente destruir ou parar de fazer para facilitar a renovação de seu trabalho na área.

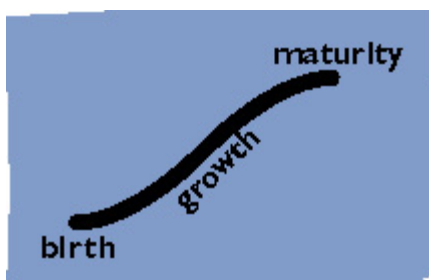
A partir de sistemas biológicos, o ciclo ecológico também sugere a necessidade de uma organização “saudável” ou de um sistema ter partes (ou aspectos) da organização em todas as fases do ciclo ecológico. A diversidade nas fases do ciclo ecológico é crucial para a sustentabilidade de um sistema adaptativo complexo.

Contexto potencial para uso:

- Identificar as coisas que você deve parar de fazer para apoiar a renovação do trabalho (ou da sua área).
- Reconhecer quando você é cúmplice em perpetuar as coisas que você sabe que precisam ser paradas.
- Redirecionar energia e realocar recursos para atividades que dão suporte à renovação e à mudança.
- Determinar as habilidades e atributos necessários para uma equipe de gerenciamento, diretoria ou equipe de projeto.
- Como um quadro de contingência, determinar quais técnicas ou abordagens são necessárias para diferentes fases de trabalho.
- Incentivar a diversidade nas etapas do ciclo ecológico, reconhecendo que organizações saudáveis ou sistemas exibem todas as fases de renovação, nascimento, maturidade e destruição.

Descrição:

O modelo de ciclo de vida das organizações provou ser útil para entender o crescimento e a maturidade de indústrias e de organizações. Tem sido chamado de curva S nas escolas de negócios. Representa o nascimento, crescimento e maturidade de um negócio ou indústria.

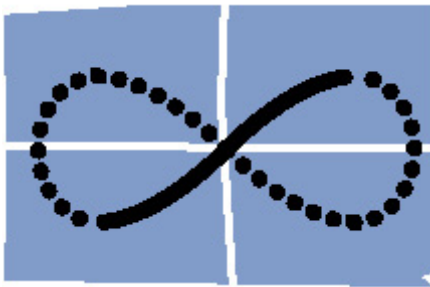


No entanto, a curva S não conseguiu abordar outros aspectos dos sistemas vivos: sua morte e concepção, em outras palavras, as fases de destruição e renovação. O modelo é omissivo sobre esses aspectos de um verdadeiro ciclo de vida. O ciclo ecológico estende o conceito do ciclo de vida para incorporar essas dimensões. A evolução e a sustentabilidade de sistemas adaptativos complexos

¹ José JÚLIO Martins TORRES – Site: www.teoriadacomplexidade.com.br – E-mail: jjmtorres@gmail.com

incluem os papéis naturais e necessários de destruição e de renovação. O paradoxo é que a renovação e a viabilidade em longo prazo requerem destruição.

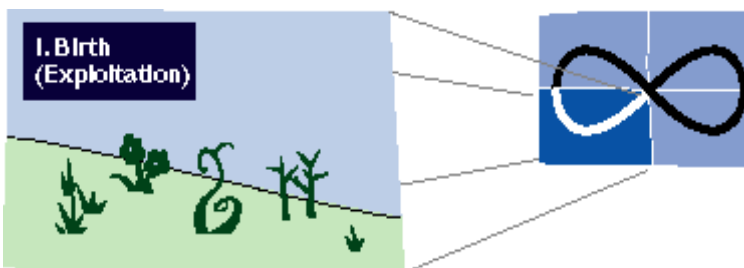
O conceito de ciclo ecológico é usado em biologia e descrito como um *loop* infinito. Nesse caso, a curva **S** do modelo de ciclo de vida da escola de negócios é complementada por uma curva **S** reversa. É a curva **S** reversa, mostrada a seguir com a linha pontilhada, que representa a morte e a concepção dos sistemas vivos. Em nossa representação do modelo, chamamos esses estágios de destruição criativa e de renovação. A importância do *loop* infinito é que ele mostra que não há começo ou fim. Os estágios estão todos conectados entre si. Por isso, a renovação e a destruição fazem parte de um processo contínuo.



Sendo um ciclo infinito, não há começo nem fim óbvios para o ciclo. Vamos começar nosso exame dos estágios no início da curva **S** tradicional. Começaremos cada fase usando o exemplo biológico de uma floresta e depois examinaremos a fase análoga nas organizações humanas.

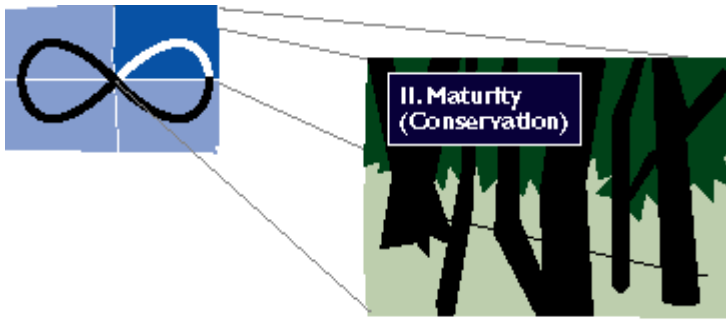
O quadrante inferior esquerdo é o nascimento e estágio inicial da fase da vida. Isso pode ser uma clareira aberta em uma floresta. Esse estado é caracterizado por uma grande variedade de espécies que competem pelos recursos. Geralmente não há uma espécie dominante. Há muitos nascimentos nesse estágio, no entanto, muitos dos novos nascimentos não chegam à maturidade.

Nas organizações humanas, essa é a fase inicial “empreendedora” de uma indústria ou de uma organização. Esse é um período de alta energia, muitas ideias novas e aprendizado de tentativa e erro. Os recursos estão espalhados por uma variedade de projetos ou de atividades.



Na floresta, depois de um tempo o espaço aberto fica lotado, a competição começa a exigir eficiência. Existe suporte para menos espécies, à medida que os recursos se consolidam ou se conservam em algumas árvores que começam a dominar o espaço. Essa maturidade ou fase de conservação é o quadrante superior direito do ciclo ecológico.

Nas organizações humanas, viajar pela curva **S** do quadrante inferior esquerdo para o quadrante superior direito tem sido a essência da sabedoria empresarial nos últimos 50 anos. O planejamento estratégico, o orçamento e a maioria dos sistemas de controle são projetados para esse processo de consolidação de e melhoria da eficiência. Simplificar as operações e alocar recursos com retornos mais previsíveis é um bom gerenciamento à medida que você passa por essa fase.



Agora, nós nos movemos para a curva S reversa, conforme nos movemos para o quadrante inferior direito. Essa é a fase da destruição criativa ou, na nossa analogia com a floresta, o incêndio florestal. O sistema não está totalmente destruído. Mas isso não é óbvio a olho nu. A queima das árvores e da madeira morta libera nutrientes e material genético no solo para criar as condições para um novo crescimento.

Nas organizações humanas, a fase de destruição criativa pode exigir desmontar sistemas e estruturas que se tornaram rígidos demais, têm pouca variedade e não respondem às necessidades atuais da comunidade (ou mercado). Um grau adicional de dificuldade nas organizações humanas é a consciência dos participantes, que podem se apegar aos velhos hábitos, porque eles eram as chaves para o sucesso à medida que subiam a curva S. Esse pode ser um momento perturbador e inquietante para as organizações, uma vez que as suposições precisam ser expostas e reexaminadas à luz das mudanças nas necessidades e nos ambientes. No entanto, o aspecto criativo da fase de destruição criativa também indica o potencial para que esse seja um período de alta inovação e de novos *insights*.



O quadrante na parte superior esquerda completa a curva S reversa e o ciclo ecológico. Essa é a fase de mobilização e de renovação. Em uma floresta, essa é a fase após o incêndio, na qual os espaços abertos agora foram criados. O solo é rico em nutrientes e o número de possibilidades de como esses nutrientes serão recombinados é muito grande. É rico em potencial, mas não está claro quais combinações serão mais bem-sucedidas.

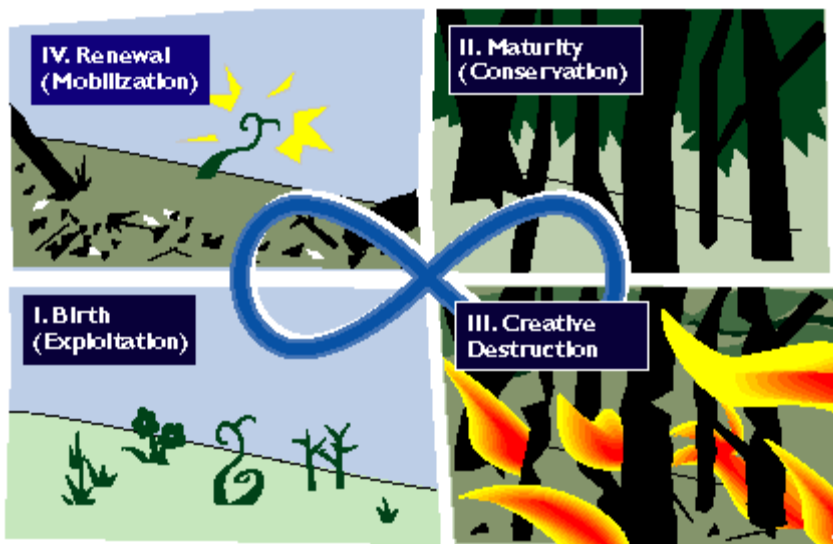
Em termos organizacionais, essa é uma fase em que as necessidades da organização não se referem a aumentar a eficiência ou mesmo a eficácia. Em vez disso, esse é um estágio de criação de conexões, que mobiliza recursos e habilidades para criar a próxima geração de bens e de serviços eficazes (e eventualmente eficientes).



Como mostra a breve descrição anterior, o papel do gerente e do líder muda radicalmente ao subir a curva S em oposição a percorrer a curva S inversa. As lições da ciência da complexidade são altamente relevantes para percorrer a curva S inversa.

Olhando para uma analogia da floresta, aprendemos várias coisas sobre o ciclo ecológico. Primeiro, uma floresta saudável exibe dinâmicas de clareira. Em outras palavras, uma floresta saudável tem todas as partes do ciclo ecológico em evidência. Algumas partes da floresta são densas com árvores maduras. Outras partes são clareiras abertas, em que a vida não é óbvia a olho nu. Uma floresta saudável terá áreas de novo crescimento com muitas espécies. Finalmente, há partes da floresta que estão em períodos de destruição, talvez por meio de um incêndio, inundação ou doença.

As dinâmicas de clareira são saudáveis para as florestas. No entanto, elas parecem desarrumadas e um pouco desorganizadas. De uma vista aérea, o porção ininterrupta de árvores maduras pode ser mais esteticamente atraente, mas a história mostrou que uma floresta nesse estado é frágil e pode ser completamente devastada, por exemplo, por um incêndio. Aqui está o paradoxo. A floresta precisa de incêndios ocasionais (ou outras formas de destruição criativa) para se renovar. No entanto, um incêndio maciço pode danificar não apenas as árvores, mas também o solo. O que este artigo está apresentando não é uma política de destruição arbitrária de “queimada da terra”. Em vez de incêndios ou seus equivalentes, nas organizações, pode ser benéfico se forem quebradas as estruturas sem danificar o solo.



Sem aceiros na floresta, não há nada que impeça o caminho da destruição causada por um incêndio. Os bombeiros descobriram isso no final dos anos 1970 e desde então mudaram de estratégia. Em vez de apagar todos os incêndios, eles procuram situações em que possam deixar um fogo queimar. Eles também deliberadamente ateam fogo, às vezes. O fogo serve como uma poderosa forma de destruição criativa nas florestas. Queima a madeira morta; substitui o solo com os nutrientes necessários e estabelece o contexto para a criação de novas gerações de crescimento ou mesmo de novas espécies. Uma floresta precisa ter clareiras para garantir sua viabilidade em longo prazo.

O ciclo ecológico usa o conceito de destruição criativa e de crise para explicar a destruição necessária de formas e de estruturas, periodicamente, para manter a viabilidade em longo prazo do sistema global. A palavra crise é derivada do grego *krinein* que significa peneirar. No modelo do ciclo ecológico, pensamos em crises como oportunidades de peneirar, de modo que as formas e as estruturas desnecessárias sejam removidas para permitir que a substância seja renovada e continue a evoluir.

O que isso significa para organizações ou para sistemas humanos? Formas e estruturas que não dão mais suporte ao “trabalho” ou à missão de uma organização ou de um sistema precisam ser destruídas

de uma maneira que não destrua a substância. É uma distinção "substância sobre forma". Formas e estruturas são necessárias para permitir que o trabalho seja realizado, mas elas não são a essência do trabalho. Na área da saúde, isso se tornou uma questão importante. A substância da área de saúde não está nas estruturas de hospitais, de clínicas ou mesmo nas profissões de médicos e de enfermeiros. Pelo contrário, essas são formas que permitiram o trabalho da área de saúde. Como facilitadores, eles são cruciais, mas não são a substância do trabalho. Formas e estruturas devem ser vistas como efêmeras. Eles apoiam o trabalho, mas não são o trabalho em si.

Por que os líderes devem aprender sobre esse conceito? Soa bastante ameaçador para as profissões e para as instituições médicas. Essa é uma avaliação justa, no entanto, é minha opinião que isso está acontecendo de qualquer maneira e é preferível ser um jogador no processo para garantir que a substância da sua área não seja perdida, mas de fato renovada nesse período de mudança. Voltamos ao paradoxo mencionado anteriormente de que "incêndios" podem levar à destruição criativa ou à devastação. A destruição criativa é positiva e não é sinônimo de devastação, em que não só as formas e estruturas são destruídas, mas também a substância. Em uma floresta, um incêndio devastador tem o potencial de destruir as árvores e o solo. Nessas situações, pode demorar um tempo de várias gerações antes que o solo possa nutrir uma nova vida. Destruição criativa é projetada para liberar os nutrientes para que uma nova vida possa realmente emergir.

Além disso, os líderes de organizações precisam pensar se suas organizações exibem dinâmicas de clareira. Existe diversidade suficiente na organização para evitar que uma única "partida" de fogo incendeie todo o sistema? Existem aceiros na organização? Os "aceiros" podem assumir a forma de diversidade nas fontes de financiamento, de modo que uma fonte de financiamento não pode determinar a sobrevivência ou a morte da organização. Os aceiros também podem ser os "skunkworks" na organização, em outras palavras, as partes da organização que estão experimentando novas ideias e abordagens desinibidas pela "maneira como as coisas são feitas aqui". Isso é seguro para situações em que a comunidade, os financiadores, os pacientes ou outros componentes-chave não suportam mais o "modo como as coisas são feitas aqui".

Copyright © 2000, Brenda J. Zimmerman. Schulich School of Business, York University, Toronto, Canada. Permissão para copiar apenas para fins educacionais.