



Quem está no comando?: A estratégia da estrela-do-mar e da aranha

NÍVEA RODRIGUES DOS SANTOS

Graduada em Letras pela Universidade de Brasília.
Professora do Governo do Distrito Federal.

O livro de Brafman e Beckstrom inova ao trazer uma teoria inusitada para o campo da Administração de Empresas: a comparação do mundo empresarial com a Biologia. Ao afirmar que existem empresas que usam a estratégia da estrela-do-mar ou da aranha para sobreviverem e obterem êxito, os autores explicam de uma forma clara e simples conceitos complexos e amplamente explorados por outros pesquisadores. Para embasar essa teoria, os autores recorrem, além das teorias sobre Administração, à Neurociência, à Sociologia, à Antropologia, entre outros.

Os autores abordam ao mesmo tempo organizações que, a princípio, não têm nada em comum: o cérebro, as indústrias, o terrorismo e as comunidades locais/sociais. Ao analisar como essas organizações se estruturam, eles foram percebendo que há mecanismos muito semelhantes entre elas. A primeira pergunta a ser feita é: quem está no comando? E ao longo do livro eles tentam provar a teoria de que organizações sem líderes são extremamente poderosas e que a desordem e o caos, na medida certa, podem resultar em sucesso e lucro.

Para explicar esta teoria do poder das organizações sem líderes, Brafman e Beckstrom comparam as estrelas-do-mar a organizações descentralizadas e as aranhas, as centralizadas. Mostram como elas agem ao serem atacadas, o sucesso/fracasso de cada uma e o espaço que era ocupado pelas “empresas aranhas” ser invadido pelas “empresas estrelas-do-mar”. Revela, ainda, como empresas e instituições renomadas podem

incorporar os princípios de estrela-do-mar para alcançar o sucesso.

A estratégia da estrela-do-mar, observada pelos autores, é que ao cortar uma parte, ela não morre, pelo contrário, a parte cortada se regenera e forma outra estrela-do-mar. Já as aranhas, quando têm uma perna cortada, não se regeneram e se esse membro for a cabeça, elas morrem. Essa metáfora é transposta para explicar como empresas e organizações centralizadas e descentralizadas reagem às mudanças no ambiente.

A primeira vista, o livro parece que ajudará os administradores a encontrarem soluções para seus problemas de liderança. Puro engano. O livro é uma análise séria de como organizações descentralizadas conseguiram derrubar negócios tradicionais com a aparente falta de hierarquia, impulsionadas, principalmente, pela Internet. Como exemplo de empresas descentralizadas, os autores citam os Alcoólicos Anônimos, a Toyota, a IBM e a Al Qaeda, entre outros. Além disso, esse estudo é mais voltado para a teoria organizacional do que para o gerenciamento e liderança.

O livro é dividido em nove capítulos, além da introdução, das fontes bibliográficas e do índice. Os autores usam estratégias para deixar o leitor intrigado, como por exemplo a escolha dos títulos dos capítulos: O erro da MGM e o Mistério Apache; A aranha, a estrela-do-mar e o presidente da Internet; Os poderes ocultos do catalisador; Em busca do ponto de equilíbrio; O novo mundo. Além disso, as referências bibliográficas mais se parecem

com notas de final de capítulo, pois são todas comentadas e o índice é feito em ordem alfabética por assunto.

Realmente, Brafman e Beckstrom resolveram inovar nesse livro, talvez pelo fato de não se mostrarem como pesquisadores com vários títulos, mas procurarem o título de empreendedores e não de doutores. Contudo, isso em nada desvaloriza a presente obra. Os dois são mestres em Administração de Empresas – MBA - pela Stanford Business School e empreendedores start-up que incluem desde redes sem fio a empresas de domínio público

A partir do capítulo 2, os autores passam a ser mais didáticos. Eles afirmam que para reconhecer uma empresa centralizada ou descentralizada é preciso fazer as perguntas certas e propõem 10 questões respondidas logo depois. Por exemplo: “há alguém no comando? Há sedes? Se você atingir a cabeça, ela morrerá? Há uma divisão clara de funções?” No capítulo 3 há uma análise de organizações descentralizadas, mas que não geram grandes lucros.

Do capítulo 4 em diante há a análise das características das organizações descentralizadas; as qualidades de um catalisador e a comparação deste com um CEO e propostas para combater a invasão das estrelas-do-mar. Os autores analisam nesse capítulo organizações como a Al Qaeda (estrela-do-mar) e o FBI (aranha) e soluções possíveis de combate ao terrorismo, sem julgamentos de valor de uma ou de outra organização. Por fim, eles mostram que há um

ponto de equilíbrio entre organizações centralizadas e descentralizadas que denominam de empresas híbridas e propõe regras de sobrevivência em um mundo em constante mudança.

As teorias são muito interessantes, principalmente porque não se fecham em dois extremos como organizações centralizadas e descentralizadas. Propõe algumas soluções para os problemas levantados e não se restringem às empresas, mas a vários tipos de organizações, com fins lucrativos ou não. A comparação entre a General Electric e a Toyota mostra que houve pesquisa de campo, apesar de não ser detalhada a metodologia empregada nem a forma de replicação desse estudo para outros casos. Outro detalhe importante é a abrangência do estudo que mostra casos na América, na Europa, na Ásia e na África.

É um livro que não tem um formato científico e é bastante adequado ao público executivo e acadêmico, abrangendo várias áreas: desde Gestão de Pessoas, Teoria Organizacional até Economia e Finanças. A linguagem é clara e o texto foi escrito de uma forma que leva o leitor a se envolver com as questões propostas. O livro traz exemplos de empresas e organizações atuais, conhecidas mundialmente, o que facilita a leitura de pessoas de várias nacionalidades. Portanto, a leitura de “Quem está no comando?” é mais do que recomendável, tanto para empresários e pesquisadores, quanto para administradores, empreendedores e pessoas interessadas em organização empresarial.