

# NASCIMENTO DA ERA CAÓRDICA

Dee Hock

Extraído do livro Nascimento da Era Caórdica.  
Editora Cultrix

## PRÓLOGO

### Sobre a Natureza e Criação de Organizações Caórdicas

Estamos vivendo no fio da navalha de um desses raros pontos decisivos da história humana. Estão em jogo vidas vivíveis para nossos netos, para seus filhos e para os filhos de seus filhos.

As instituições hierárquicas de comando-e-controle da Era Industrial, que, nos últimos quatrocentos anos, cresceram a ponto de dominar a vida comercial, política e social, estão cada vez mais irrelevantes em face de explosiva diversidade e complexidade da sociedade no mundo inteiro. Estão falindo, não apenas no sentido de colapso, mas de forma mais comum e perniciosa – cada vez mais incapazes de atingir o objetivo para que foram criadas, as organizações continuam a se expandir e a devorar recursos, a dizimar a Terra, a aviltar a humanidade. A própria natureza dessas organizações aliena e desanima as pessoas que nelas são capturadas. Por detrás de suas intermináveis promessas de uma ordem societária pacífica e construtiva, que jamais cumprem, são cada vez mais incapazes de administrar as próprias questões, enquanto a sociedade, o comércio e a biosfera deslizam para o desequilíbrio. Estamos vivendo uma epidemia global de fracasso institucional que não conhece fronteiras. Devemos questionar seriamente os conceitos que estão por trás das atuais estruturas de organização e se são adequados à administração de problemas ambientais e sociais acelerados – e, além disso, considerar seriamente se são eles a causa principal de nossos problemas.

No fio da navalha entre um desastre socio-ambiental e um futuro vivível, uma questão atinge o cerne do nosso futuro: será que o resultado vai ser o caos e os regimes ditatoriais e repressivos que geralmente surgem em condições caóticas? Ou vamos sair da casca das instituições da Era Industrial para um novo mundo de mudanças organizacionais profundas e construtivas?

A resposta está no próprio *conceito* de organização e nas *crenças* e *valores* das pessoas.

Nossas formas atuais de organização são quase que universalmente baseadas em comportamento forçado – em tirania, pois é isso o comportamento forçado, por mais benigno que pareça, por mais bem disfarçado que seja. A organização do futuro será a personificação da *comunidade* baseada em propósito compartilhado, falando às *mais altas aspirações das pessoas*.

A formação de uma organização caórdica é um processo difícil e geralmente doloroso, mas também cheio de alegria e humor. Podem desenvolver-se dinâmicas totalmente diferentes de julgamento, comportamento, capacidade e engenhosidade. Pequenas mudanças em crenças e valores profundamente arraigados podem alterar maciçamente os resultados e o comportamento societário – na verdade, até hoje parece que só elas o conseguiram. Essa é a minha esperança para o nosso futuro.

Eu sei que pode acontecer. Eu estava ali – ou pelo menos percorri parte do caminho – durante a formação da VISA e de outras organizações caórdicas. É uma coisa difícil de se colocar em palavras, pois nas organizações verdadeiramente caórdicas não há um destino. Não há um ser supremo. Há só o vir-a-ser.

A criação de uma organização caórdica começa com uma intensa busca pelo *Propósito*, passa então aos *Princípios*, às *Pessoas* e ao *Conceito* e só então à *Estrutura* e à *Prática*. Não dá certo se for realizada como um processo linear. Cada um desses seis elementos é uma perspectiva, uma espécie de "lente" através da qual os participantes examinam as circunstâncias, fazendo surgir a necessidade de um novo conceito de organização e daquilo que ele pode vir a ser. A parte mais difícil é compreender e ir além da origem e da natureza dos atuais conceitos da organização; colocá-los de lado para abrir espaço para pensamentos novos e diferentes. Cada mente é uma sala cheia de móveis

arcaicos. Precisa ser remodelada ou esvaziada para que coisas novas possam entrar, o que pressupõe um confronto implacável com as muitas coisas que sabemos que não servem mais.

O processo pode começar com uma pergunta ilusoriamente simples: "Se qualquer coisa imaginável fosse possível, se não houvesse nenhuma limitação, qual seria a natureza de uma organização ideal para...?". Terminar essa pergunta é muito importante. É essencial determinar com absoluta clareza, compreensão compartilhada e profunda convicção o *Propósito* da comunidade. Depois disso, o resto flui. A primeira tentativa quase sempre resulta em chavões, palavras impressionantes, cheias de brilho e de presunção, com que todos concordam sem desconforto e que podem ser implementadas facilmente com um pouco de cosmetologia institucional. Para ir além dos chavões, é necessário que todos estejam de acordo em relação ao que é realmente "propósito".

Para mim, propósito é uma afirmação de intenções claras e simples, que identifica e une a comunidade como algo que vale a pena buscar. É mais do que queremos realizar. É uma expressão inequívoca do que as pessoas, em conjunto, querem se tornar. Deve falar a elas de maneira tão poderosa que todas digam com convicção: "Se *nós* pudéssemos fazer isso, *minha* vida teria significado". Obter lucro não é um propósito. Pode ser um objetivo, pode ser uma necessidade, pode ser uma gratificação, mas não é um propósito!

Não é necessário aperfeiçoar o propósito nem qualquer outra parte do processo antes de se passar à seguinte. Basta que, segundo a opinião de todos, a presente expressão do propósito seja suficiente para que se passe a explorar os princípios e que a expressão de cada princípio seja suficiente para que se passe à seguinte. Cada princípio vai questionar e aprimorar todos os outros princípios. Quando se olha através de cada "lente", ou seja, de cada perspectiva do processo, as que vêm antes e as que vêm depois serão iluminadas e melhoradas.

Conceber os *Princípios* é parte extremamente complexa do processo. É de novo a mesma dificuldade. É inevitável chegar a um acordo sobre o que é princípio. Por princípio eu me refiro a uma aspiração da comunidade no âmbito do comportamento, uma afirmação inequívoca de uma crença fundamental sobre como o todo e todas as partes pretendem se conduzir na busca do propósito. Um princípio é um preceito pelo qual todas as estruturas, decisões, ações e resultados serão julgados. Um princípio *sempre* tem conteúdo ético e moral. Ele nunca *prescreve* a estrutura nem o comportamento: ele só os *descreve*. Os princípios em geral pertencem a uma de duas categorias: princípios de estrutura e princípios de prática.

Propósito e princípio que possam levar a uma organização caórdica não podem ser criados por líderes e impostos à comunidade como condição de participação. Eles devem vir de dentro da mente e do coração dos membros da comunidade. Não são mandatos congelados a serem obedecidos sob pena de banimento da sociedade. São um conjunto vivo de crenças capazes de evoluir com a participação e o consentimento da comunidade. Quando são adequados, não são passíveis de total realização. "Honra a teu pai e tua mãe" é um princípio verdadeiro, pois todos nós compreendemos o que significa, embora ele não nos dê instruções quanto ao método. Há infinitas maneiras de honrar pai e mãe.

No todo, propósito e princípios devem constituir um conjunto de crenças coerente e coeso, embora seja inevitável que um princípio entre em conflito com o outro. Quando há conflito, a decisão deve ser equilibrada para que nenhum princípio seja sacrificado por outro paradoxo e conflito são características inerentes à organização caórdica.

É comum que um grupo, por mais sagaz que seja, fique mais de um ano se reunindo a cada dois meses e a cada vez passe três dias discutindo antes de atingir um consenso sobre um tal conjunto de crenças. Muito antes do fim, vão descobrir que esse não é um processo sombrio, que é cheio de risadas e alegria. Haverá cada vez maior respeito e confiança. Haverá empenho crescente. Haverá a noção de que o que estão fazendo tem muito mais relação com transformação pessoal do que com reformulação organizacional. Quando não é assim, o esforço nunca atinge o seu pleno potencial.

Quando o conjunto de crenças estiver completo e for aceito por todos, o grupo pode começar a investigar quais as *Pessoas* e *Organizações* que devem participar do empreendimento para que o propósito se realize de acordo com os princípios. Parece simples, mas raramente é. Quando as pessoas põem de lado qualquer consideração sobre as condições existentes, quando se libertam para pensar de acordo com suas crenças profundas e quando não vinculam o pensamento a estruturas e práticas antes de considerar significado e valores, elas em geral descobrem que é muito maior do que imaginavam o número e a variedade de pessoas e entidades que podem participar da administração, da propriedade, das recompensas, dos direitos e das obrigações. Descobrem que suas crenças mais profundas exigem que se transcenda as práticas e os limites institucionais existentes. Determinar que as pessoas e instituições são necessárias à realização do propósito de acordo com os princípios faz ver como são estreitas e restritivas as instituições existentes em relação à complexidade e diversidade explosiva da sociedade e à natureza sistêmica de problemas ambientais e sociais aparentemente insolúveis.

Em todos os membros do grupo de trabalho surge a consciência de que eles não podem representar apenas as próprias visões e crenças, pois muitos membros da comunidade que esperam formar não estão à mesa. Eles precisam fazer o possível para agir pelo bem da futura comunidade, e não atar as mãos tentando aperfeiçoar o trabalho que começaram. São na verdade procuradores tentando criar uma organização caórdica capaz de atrair uma diversidade de outras e de capacitá-las a continuar sua evolução. É neste ponto que a maioria dos grupos compreende melhor a magnitude da tarefa a que está se dedicando. É bom que o faça, pois está logo adiante o ponto em que o fracasso é mais freqüente.

Com o *Propósito*, os *Princípios* e as *Pessoas* já definidos, descobre-se que é improvável que as formas existentes de organização permitam que essas pessoas atinjam o propósito de acordo com seus princípios. Algo novo deve ser imaginado, um novo conceito de relação organizadora. Aqui também a definição ajuda. Por *Conceito* eu me refiro a uma visualização das relações entre todas as pessoas que lhes permita buscar o propósito de acordo com seus princípios. Um conceito organizacional e a percepção de uma estrutura que todos consideram equitativa, justa e eficiente. É uma representação pictórica da elegibilidade, dos direitos e das obrigações de todos os futuros participantes da comunidade. A parte de *feedback* do processo nunca termina. Desenvolver um novo conceito põe em questão o propósito, os princípios e as pessoas. Cada fase desse processo ilumina todas as fases precedentes e subseqüentes, permitindo que cada uma delas seja constantemente revisada e melhorada.

É na fase conceitual que o velho modelo interior costuma voltar para desviar o processo. É impossível descrever como é difícil imaginar todas as permutações e possibilidades de relações humanas que surgem quando se aceita o fato de que as organizações existem apenas na mente; de que não passam de personificações conceituais da antiga idéia de comunidade. Nesse ponto do processo é tão fácil, tão confortável, tão tranquilizador evitar a dificuldade permitindo que antigos conceitos apareçam camuflados em nova terminologia. Sair da antiga casca de ovo para ficar molhado e tremendo num novo mundo de possibilidades é apavorante. Especialmente porque voltar para dentro é claramente uma opção. Descobertas incríveis se dão quando se percebe que qualquer conceito de relações que se imagine pode ser codificado, passando a existir legalmente.

Quando um grupo percorre o *Propósito*, os *Princípios*, as *Pessoas* e o *Conceito* e consegue ver a harmonia que pode ser atingida entre eles, há uma transformação. A esta altura, o grupo preencheu a parte prática do processo com uma rica variedade de atividades e objetivos que podem ser realizados se a organização que ele visualiza for concretizada. A pergunta deixa de ser "Vamos fazer tal coisa?" e passa a ser "Quanto tempo leva?". O sucesso não é certo. Talvez o grupo não consiga se comunicar bem com os outros. Talvez não consiga recursos. Talvez não consiga dos outros a compreensão e o apoio necessários. Quando se trata de organização já existente, talvez não consiga desenvolver um processo eficaz de transformação. Mas nada vai impedi-lo de tentar.

Começa então a parte mais frustrante. O grupo precisa passar do pensamento conceitual, ao qual já se acostumou e já se afeiçoou, para o trabalho extenuante, pragmático e metucioso da *Estrutura*. Por estrutura eu me refiro à materialização de propósito, princípios, pessoas e conceito num documento escrito capaz de criar realidade legal e uma jurisdição apropriada, geralmente na forma de um contato social e de um estatuto ou de um certificado de incorporação e regulamentos. São os detalhes escritos e estruturais das relações conceituais – detalhes de elegibilidade, de propriedade, de voto e de métodos de direção. É o contrato de direitos e obrigações entre todos os participantes dessa comunidade.

Aparecem muitas questões difíceis no processo estrutural, principalmente porque é raro que as crenças mais profundas das pessoas se encaixem em antigos conceitos de organização. Cada iniciativa dessas faz surgir questões estruturais diferentes de todas as outras. Como encaixar propósito e princípios nos estatutos? Como criar responsabilidade legal para diretores e administradores para que conduzam a organização de acordo com uma sólida administração financeira? Como criar novos conceitos de propriedade que não sejam dominados por mercados monetários? Como envolver todas as partes afetadas em deliberações e decisões livres do domínio de qualquer uma delas? Como preservar propósito e princípios de mudanças caprichosas, proporcionando ainda assim os meios para sua evolução? Como embutir nos estatutos um sistema imune à recentralização do poder e da riqueza? Como assegurar e proteger direitos de auto-organização? Como equilibrar equitativamente a competição e a cooperação? As respostas estão surgindo, melhores a cada tentativa.

Muito antes do fim desse trabalho estrutural, todos percebem que não precisam se preocupar com as práticas da comunidade. Por *Prática* eu me refiro às deliberações, decisões e atos de todos os participantes da comunidade que funciona dentro da estrutura em busca do propósito e de acordo com os princípios. Percebem que não devem vincular os participantes da nova comunidade a nenhuma prática, por mais que isso pareça vantajoso. Sua responsabilidade é dar vida a uma organização na qual todos os participantes possam desempenhar um papel ativo, criativo e equitativo na escolha de práticas que realizam melhor o propósito de acordo com os princípios, além de efetivamente se incumbirem delas. Os organizadores já compreenderam que não estão envolvidos no processo para comandar e controlar, mas para agir como procuradores na concepção de uma organização mais em harmonia com o espírito humano e com o mundo natural – uma organização capacitante alinhada às aspirações mais altas da humanidade. Eles enfrentarão mil e uma dificuldades para concebê-la e alimentá-la até que chegue à maturidade, mas isso não os desanima, assim como as dificuldades da criação de um filho não desanimam os futuros pais.

Quando a estrutura está pronta, a totalidade do trabalho resulta num conjunto de acordos escritos, temporariamente congelados. Têm geralmente a forma de um maciço contrato civil entre um ilimitado número de pessoas e instituições que preenchem as exigências de elegibilidade para participação. O contrato de participação geralmente não passa de uma página acusando o recebimento dos documentos estruturais e concordando em se ater a eles na forma atual e no caso de serem modificados depois, o que é relativamente seguro. As modificações são determinadas pelos participantes. Nenhum participante tem direitos e obrigações superiores ou inferiores. O contrato cria direitos irrevogáveis, mas permite o cancelamento a qualquer momento, no caso de o participante achar que os benefícios não estão mais à altura das obrigações. Quando um número suficiente de participantes aceita o novo conceito e a nova estrutura, ela passa a existir e são criadas suas estruturas de administração, seu estado de desenvolvimento suspenso chega ao fim e ela retoma a auto-organização evolutiva. O processo de atualização pode ser bem diferente quando se trata de uma organização hierárquica já existente, especialmente se estiver limitada pela monetização institucionalizada. No entanto, a parte essencial da reconcepção será igual.

Quando essa tal organização adquire vida, é inevitável que atraia as pessoas necessárias ao seu sucesso, graças à clareza do propósito, dos princípios, do conceito e da estrutura. Com propósito e princípios claros, as pessoas certas, um conceito eficaz e estrutura adequada, a prática será altamente focalizada e eficiente porque o espírito, o comprometimento e a engenhosidade serão

liberados. O propósito será então realizado além de todas as expectativas. As pessoas vão perceber que o processo não é um círculo fechado. Atingir o propósito além das expectativas aumenta a confiança e põe em questão o propósito e os princípios originais. Um propósito ampliado e enriquecido vai ampliar e enriquecer em conceito uma espiral ascendente cada vez mais ampla de complexidade, diversidade, criatividade e harmonia – a evolução, para usar o termo certo. E o lucro? Pela minha experiência, o lucro se transforma num cachorro que late, pedindo para entrar.