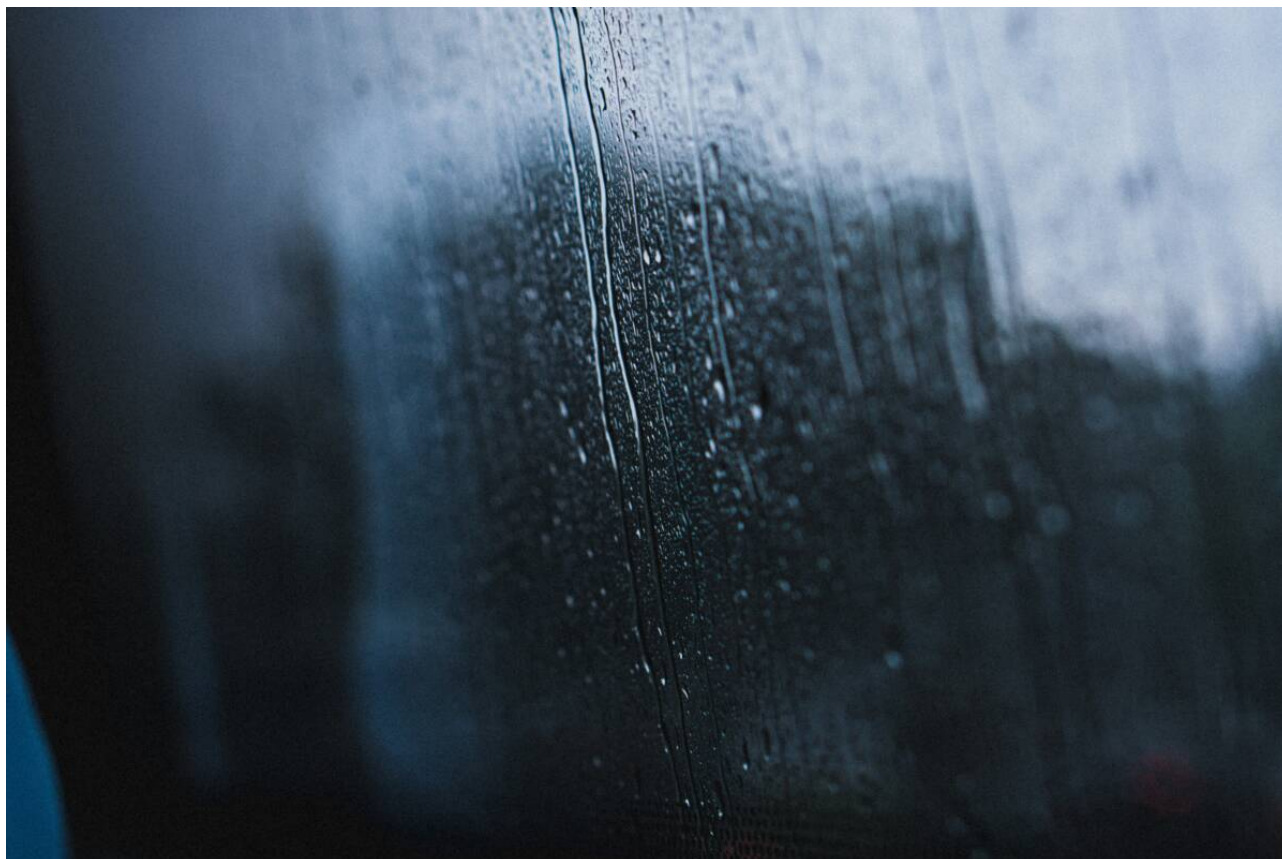


Autor: Jardim

O Valor do Trabalho Invisível: Reflexões sobre Gestão, Inovação e Cultura Organizacional a partir de uma Fábula Contemporânea



A compreensão do trabalho, suas formas e impactos, tem sido um dos principais objetos de análise nos estudos organizacionais. Em um contexto marcado pela economia do conhecimento, globalização e alta competitividade, discutir a natureza das contribuições individuais nas organizações torna-se fundamental. Este artigo parte de uma fábula contemporânea, “A formiga que trabalhava sentada”, para propor uma reflexão crítica sobre a valorização do trabalho invisível, especialmente aquele baseado na observação, planeamento e antecipação estratégica. A narrativa da formiga Lígia, inicialmente marginalizada por seus pares por não participar do trabalho braçal da colónia, serve como metáfora poderosa para práticas muitas vezes negligenciadas nos ambientes organizacionais contemporâneos, tais como o pensamento analítico, o mapeamento de processos e a produção de conhecimento tácito.

A história é simples, mas rica em simbolismo: enquanto as demais formigas carregam folhas e sementes, Lígia permanece sentada dentro da toca, com um pedaço de carvão, desenhando riscos no chão. Suas observações são ignoradas até o momento em que uma tempestade ameaça destruir a colónia. Neste instante, seu planeamento prévio e visão estratégica mostram-se cruciais para a sobrevivência de todas. O

trabalho anteriormente desacreditado revela seu valor justamente na crise, conduzindo à transformação cultural da colónia, que passa então a reconhecer e reservar espaço para o trabalho de pensar. Este enredo ilustra uma situação recorrente nas organizações humanas: a subvalorização de atividades que não apresentam resultados tangíveis ou imediatos, mas que podem ser determinantes em momentos de complexidade e incerteza.

A partir da análise simbólica da fábula, é possível relacionar o papel de Lígia com o que Peter Drucker (1999) denominou de “trabalhador do conhecimento”, aquele cuja principal ferramenta de produção é o intelecto, e não a força física. Em muitas organizações, ainda prevalece a mentalidade de que o valor do trabalho está vinculado à sua visibilidade, ao volume de entregas ou ao esforço físico demonstrado. Tal visão ignora dimensões centrais da gestão contemporânea, como a importância do planeamento estratégico, da análise de dados e da antecipação de cenários. Davenport e Prusak (1998) já alertavam para a dificuldade que muitas empresas enfrentam em reconhecer e gerenciar o conhecimento tácito, que, embora silencioso e subjetivo, é responsável por grande parte das decisões criativas e soluções inovadoras.

Na história, a rejeição inicial sofrida por Lígia ilustra o viés cultural existente em muitas equipas, que associam cansaço a esforço e barulho à utilidade. Este tipo de cultura tende a marginalizar o colaborador analítico, introspetivo ou criativo, que opera em tempos e formas distintos da lógica operacional dominante. Nonaka e Takeuchi (1997), em seus estudos sobre a criação do conhecimento organizacional, destacam que a inovação emerge, muitas vezes, da conversão entre conhecimento tácito e explícito. Processos como a observação silenciosa, a reflexão profunda e o desenho de possíveis soluções são indispensáveis para alimentar esta espiral do conhecimento. Ignorá-los compromete não apenas a inovação, mas a própria resiliência da organização.

O comportamento de Lígia pode ser associado ainda à figura do empreendedor inovador, que observa tendências, identifica ineficiências e propõe rotas alternativas. Christensen (2011), ao desenvolver o conceito de inovação disruptiva, mostrou que soluções revolucionárias muitas vezes surgem fora do centro da atividade produtiva, sendo inicialmente desacreditadas pelas estruturas estabelecidas. A capacidade de enxergar oportunidades onde os demais veem rotina é uma característica comum aos empreendedores bem-sucedidos, assim como a disposição para atuar de maneira silenciosa, muitas vezes incompreendida até que seus resultados se tornem evidentes.

Do ponto de vista metodológico, esta análise se fundamenta em uma leitura hermenêutica da fábula, em diálogo com os autores centrais do campo da administração e da inovação. A proposta não é interpretar o texto de forma literal, mas simbólica, compreendendo os personagens como arquétipos organizacionais e suas ações como manifestações de práticas recorrentes nos ambientes de trabalho. A tempestade que atinge a colónia, por exemplo, representa as crises organizacionais, sejam económicas, operacionais ou reputacionais, nas quais o planeamento estratégico se revela mais necessário. A reconfiguração cultural da colónia após o evento catastrófico aponta para a possibilidade de transformação de valores organizacionais a partir da experiência concreta e da aprendizagem coletiva.

As implicações práticas desta leitura são múltiplas. Primeiramente, é fundamental que líderes e gestores desenvolvam sensibilidade para reconhecer e valorizar diferentes formas de contribuição. Nem todo

colaborador entrega valor por meio de relatórios extensos ou presença constante em reuniões. Há quem contribua com uma escuta atenta, com a síntese de informações dispersas ou com a identificação de padrões ocultos. Em segundo lugar, é preciso rever os sistemas de avaliação de desempenho, tradicionalmente baseados em métricas visíveis e padronizadas. A inclusão de indicadores qualitativos, a valorização de insights e a escuta ativa das minorias cognitivas podem ampliar significativamente a capacidade de inovação das equipes.

Outro ponto relevante é a promoção de uma cultura que equilibre ação e reflexão. Como ressalta Edgar Schein (2010), culturas organizacionais rígidas e orientadas exclusivamente para resultados de curto prazo tendem a sufocar a aprendizagem e a criatividade. A criação de “espaços para pensar”, como fez a colônia após reconhecer o valor de Lígia, pode se dar por meio de grupos de estudo internos, laboratórios de inovação ou simplesmente pela valorização do tempo de maturação de ideias. Esta perspectiva alinha-se à lógica do design thinking, defendida por autores como Brown (2009) e Liedtka (2018), que propõem abordagens empáticas, iterativas e reflexivas para a resolução de problemas complexos.

A figura de Lígia, portanto, nos obriga a repensar a relação entre esforço e valor, visibilidade e impacto. Seu trabalho não produziu poeira, mas salvou vidas. Sua contribuição não se fez por meio da força, mas da inteligência. Em tempos de alta complexidade e incerteza, como os vividos atualmente, o reconhecimento de competências menos visíveis, como a capacidade de observação, a inteligência emocional e o pensamento sistêmico, torna-se diferencial competitivo. Organizações que souberem identificar, acolher e integrar estas competências terão maior probabilidade de sobreviver e prosperar diante dos desafios que se impõem.

Por fim, esta reflexão convida a uma mudança paradigmática: do fazer pelo fazer ao agir com sentido; da repetição automatizada ao pensamento intencional; do julgamento apressado à escuta generosa. O trabalho de pensar, planejar e observar deve ser compreendido não como uma atividade auxiliar ou complementar, mas como uma forma legítima e essencial de produzir valor. Tal mudança exige revisão de crenças arraigadas, investimento em formação e, sobretudo, coragem para acolher a diferença. A fábula de Lígia, embora simples, traz uma lição poderosa para professores, gestores, empreendedores e pesquisadores: nem toda contribuição faz barulho, algumas salvam no silêncio.

Referências Bibliográficas

Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society*. Harvard Business Press.

Christensen, C. M. (2011). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review.

Liedtka, J. (2018). *Why design thinking works*. Harvard Business Review.

Mintzberg, H. (2001). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon & Schuster.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. Yale University Press.

Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.

Data de Publicação: 26-12-2025