

Meta Modelo Integral de Gestão

Um modelo de gestão para organizações de segunda camada

SUMÁRIO À medida que a sociedade se desenvolve e as organizações tornam-se cada vez mais complexas, modelos de gestão mais avançados são necessários para lidar com os seus intrincados desafios. No limiar de uma era integral, como as organizações deveriam ser vistas pelas lideranças e como poderia ser o modelo de gestão pelas quais operariam?

Este artigo fornece uma visão geral da evolução das *visões de mundo* associadas aos negócios, até a descrição dos negócios por um olhar integral. Em seguida, propõe uma estrutura integral para os negócios - um Meta Modelo Integral de Gestão - que pode ser adotado por líderes, gerentes, empresários e consultores que desejam implementar uma gestão mais abrangente e mais profunda para o seu negócio.

Palavras-chave: negócios, gestão, meta modelo integral de gestão, desenvolvimento organizacional.

Visões de mundo, visões de negócios

Os modelos de gestão desenvolvidos e adotados pelas organizações estão intrinsecamente relacionados à visões de mundo compartilhadas pela sociedade e como estas organizações são aderentes (ou adaptadas) às bases tecnoeconômicas predominantes em uma determinada época.

Estas visões de mundo, determinam tanto a forma como os negócios são administrados e liderados, como também os valores que orientam as suas estratégias e o propósito com que servem à sociedade. A visão de mundo orientadora de uma determinada organização, portanto, quanto mais aderente aos valores do macroambiente social e econômico da época, em tese, possuem maior facilidade para associar pessoas (como colaboradores, parceiros, consumidores, etc.) e promover interfaces favoráveis à sua existência e prosperidade.

Num rápido retrospecto, os negócios como conhecemos hoje têm como marco de nascimento a revolução industrial que iniciou-se no século XVIII. Já o marco para a administração profissional de empresas, ocorreu no início do século XX, tendo como precursores Frederick W. Taylor nos EUA e Henri Fayol na Europa.

Estes marcos correspondem, em termos de visão de mundo, à emergência e o estabelecimento da altitude de nível de consciência 'laranja' em uma sociedade urbana predominantemente 'âmbar' (isto é, do v.meme azul para o v.meme laranja, da Espiral DinâmicaTM de Graves e Beck). O que nos leva associar normalmente toda e qualquer manifestação relacionada aos negócios como oriundas da mentalidade laranja. Porém, sabemos que, assim como as visões de mundo estão estruturadas em camadas de níveis de consciência de crescente complexidade, e que o nível de consciência laranja só emerge à partir da base que se inicia no infra vermelho (v.meme bege), passando pelo magenta (v.meme púrpura), vermelho (v. meme vermelho) e âmbar (v.meme azul); podemos também retroceder na história e perceber que muitas manifestações econômicas e sociais de premodernidade, permeiam ainda hoje as

organizações modernas e pósmodernas, por mais avançados que possam ser os seus processos.

Embora a razão de ser dos negócios se legitimam ou fundamentam a partir do laranja, eles continuaram a se desenvolver além do laranja, na medida que a própria sociedade abriu caminho para visões de mundo mais avançadas. Atualmente, vivemos sob crescente influência do nível de consciência verde (v.Meme Verde), que começou a proliferar em meados dos anos 60.

Já foi percebida a tendência, nos níveis de primeira camada de consciência¹, de renegar ou questionar preferencialmente o nível de consciência imediatamente anterior ao seu, postura justificada em parte pela necessidade de se desidentificar deste nível para poder evoluir. O impacto geral da emergência do nível verde levou ao questionamento contundente do nível laranja, e por associação, os negócios têm recebido a sua parcela de críticas e profundos questionamentos; que são legitimados pelas evidências cada vez mais contundentes do impacto global que todo o legado da modernidade e premodernidade têm causado na sociedade global e meioambiente.

No entanto, como o nível verde ainda é um nível de primeira camada, uma visão de mundo plana (*flatland*), suas críticas aos negócios tendem a ser indiscriminadas; por não perceber as sutilezas e diferenciações de níveis, tais críticas tendem atribuir ao laranja as patologias de todos os outros níveis, como o protecionismo e a exclusão do magenta, o oportunismo, escravidão e a exploração do vermelho, a rigidez hierárquica e controle do âmbar, e assim por diante.

Porém o nível verde também trouxe importantes contribuições para os negócios: o conceito de sustentabilidade (*Triple Bottom Line*), os negócios sociais, a flexibilização das relações de trabalho, a responsabilidade social e a valorização da qualidade de vida no ambiente de trabalho são exemplos do enorme bem que o nível verde promove, abrindo perspectivas para um futuro mais saudável e benéfico para os negócios e a sociedade.

Um fenômeno curioso que pode ser observado atualmente é a tendência da cultura organizacional predominantemente laranja apropriar-se de aspectos da crescente influência do nível verde na sociedade, emulando os seus valores. Muitas organizações operam a partir das bem conhecidas premissas básicas do nível laranja na administração de negócios, acrescentando tímidas estratégias verdes suplementares, como por exemplo, a criação de departamentos de Responsabilidade Social à margem do *core business* da organização, ou práticas de recursos humanos voltadas a melhoria do ambiente de trabalho como '*great place to work*' (Os melhores lugares para se trabalhar). Um verniz verde na superfície de uma estrutura laranja, que não representa um avanço significativo nas práticas de gestão.

Cabe destacar, porém, as manifestações consistentes de práticas do verde saudável, tanto na gestão de negócios, como também em novos modelos socioeconômicos e de cultura. A profissionalização das ONGs, a emergência de negócios sociais, inclusivos e de valor compartilhado; conceitos como o *Impact Investment*, *Capitalismo 2.5*, *Slow Money*, e o

crescente aumento do compromisso com a sustentabilidade, destacando empresas como Whole Foods, Natura, Patagonia, Timberland, Interface, entre outros.

Ainda que pluralista e sensível, a visão de mundo verde sustenta uma identidade baseada na crença de um 'eu separado'. A liderança verde idealiza as organizações como organismos vivos dotados de um 'eu unificado' que emerge à partir dos colaboradores e processos que estão 'do lado de dentro' e que interagem com pessoas e outras organizações que estão 'do lado de fora'. As organizações parecendo-se com indivíduos gigantes que funcionam (ou não) harmonicamente, à partir de células (os colaboradores) orquestradas em órgãos (departamentos) que administram seus processos vitais.

A inconsistência desta metáfora reside principalmente no entendimento que, em um organismo vivo, as células operam o tempo todo dentro do corpo, em função do corpo e para o corpo, ao passo que uma organização é composta por indivíduos com grande grau de autonomia (mesmo que algumas vezes não a exerçam) em relação à organização - podem se desligar, trabalhar em outras organizações ou dar outros rumos para a sua carreira. As pessoas não vivem 24 horas por dia nas organizações e não vivem em função delas; e este fato implica em enormes distinções entre a organização e o comportamento de um negócio, este muito mais complexo do que o funcionamento de um organismo vivo. Esta visão impacta diretamente na tendência para a perda de flexibilidade, na crescente tensão provocada pelo abafamento de conflitos e no engessamento de processos e produtividade devido a idéia subjacente de que a organização deve construir suas decisões a partir consensos absolutos que revelem os seus valores.

Um olhar Integral sobre os Negócios

Da revolução industrial até o momento atual, as organizações encontraram uma base tecnoeconômica razoavelmente sólida e estável para o seu florescimento e expansão. Conhecemos neste tempo, a estrondosa inventividade dos negócios para gerar prosperidade, conhecimento, tecnologia, produtos e serviços; como também testemunhamos as nefastas consequências que esta capacidade amplificada, quando submetida a intenções pouco conscientes, causou em termos ambientais e sociais.

Contudo, ao que tudo indica, estamos vivenciando, como humanidade, uma grande transição, provavelmente muito maior do que a própria revolução industrial, e esta significativa mudança implica inevitavelmente em mudanças profundas no modo como as organizações funcionam e orientam-se.

Esta necessidade de mudanças essenciais nos negócios torna-se evidente diante de estatísticasⁱⁱ que apontam para uma média de 40 a 50 anos na longevidade de grandes e sólidas companhias. Um dado que reflete a baixa capacidade de adaptação e de evolução das organizações em relação à realidade do mundo contemporâneo, um quadro que deve ser reforçar ainda mais diante do aumento da complexidade e das incertezas.

Muitos fatores contribuem para o quadro de crescente incerteza que desafiam a sobrevivência das organizações e questionam o papel delas na sociedade, entre eles:

- As sucessivas crises nos mercados financeiros com impactos na economia internacional;
- A polarização política e os riscos de guerras e terrorismo;
- A crise ambiental e de recursos;
- As mudanças culturais e comportamentais do mundo pós-Web e o aumento de pessoas guiadas por visões de mundo de segunda camada, além de outros fatores.

Otto Scharmer, economista do MIT, é uma das vozes que apontam para a necessidade de uma profunda revisão, pois a crise não é apenas socioeconômica e ambiental, mas também de valores e de significado: "Resumo isso em três números: 1,5, 2,5 e 3. O primeiro representa a crise ecológica. Apesar de termos um só planeta, degradamos nosso capital natural numa escala brutal, usando os recursos de um planeta e meio, só para manter o nível atual de consumo. O desequilíbrio se manifesta nos desastres naturais, na escassez dos lençóis freáticos, nos preços de alimentos que dispararam. O segundo número representa a crise social. Há 2,5 bilhões de pessoas vivendo abaixo da linha da pobreza. O 3 dá a magnitude da crise espiritual e expressa as taxas crescentes de depressão, exaustão e suicídio. No ano 2000, de acordo com a Organização Mundial de Saúde, três vezes mais pessoas se suicidaram em relação àquelas que foram assassinadas".ⁱⁱⁱ

O certo, porém, é que muitos dos fatores apontam para a impossibilidade de sustentar velhos padrões, enquanto outros, como o florescimento da nova economia com valores de segunda camada, baseados em flexibilidade, virtualidade, organização em redes e fluidez, apontam para novas possibilidades para o futuro das organizações e dos negócios.

Vemos, por exemplo, a emergência de alguns novos padrões, mais notadamente nos negócios do Vale do Silício, onde o modelo tradicional de planejamento e controle tem sido substituído por uma abordagem mais adaptativa e emergente com a realidade. Conceitos como *Permanent Beta*, prototipagem com *Minimal Viable Product*, abolição de metas fixas anuais, demonstram o início do que poderá vir a ser um novo protocolo de gestão para empresas de segunda camada.

Cabe citar também a "Holacracy", de Brian Robertson; a "Sociedade 4.0", de Otto Scharmer; a iniciativa de Gary Hamel com o *Management Innovation eXchange*, mostrando a atuação inovadora em gestão de empresas como Google, Facebook, Atlantis, Morning Star e Gore como alguns sinais animadores de uma nova visão para os negócios.

Não sabemos exatamente o rumo que os negócios terão a partir daqui já que estamos no 'olho do furacão' das incertezas globais, porém, podemos afirmar que a abordagem integral pode apontar caminhos consistentes e pautar a co-criação dos modelos dos negócios para as próximas gerações. Modelos estes baseados na segunda camada de consciência, muito mais profundos, abrangentes, flexíveis e responsáveis, capazes de aliar as necessidades dos indivíduos, as relações, os sistemas para alta performance, visando resultado sustentáveis,

guiados por visões de futuro alinhadas ao desenvolvimento integral da humanidade e do Kosmos.

Os negócios integrais só poderão emergir e se desenvolver em face a emergência dos níveis de consciência de segunda camada - o verde água (teal) (v.Meme amarelo) e o turquesa (v.Meme Violeta) - em um contingente suficientemente grande de líderes pioneiros capazes de sustentar esta nova base de consciência nas organizações, implantando os novos modelos de gestão.

Pela segunda camada de consciência, um negócio é um sistema aberto (similar a um ecossistema^{iv}), composto por indivíduos relativamente autônomos, que interagem o tempo todo de forma fluida em diversos níveis com outros indivíduos, gerando experiências (produtos tangíveis e intangíveis) que são essenciais para a manutenção do sistema e necessitam de outros produtos provenientes deste sistema e do sistema maior que a organização faz parte. Por esta visão, uma organização é permeável em diversos níveis ao ambiente 'externo', muito mais do que uma visão racional e materialista supõe, estando exposta o tempo todo a flutuações do macroambiente e a toda sorte de incertezas.

A coesão do sistema é atribuída a fatores sutis intrínsecos, que são reconhecidos pelos líderes e valorizados como fator estratégico, muito mais do que os sistemas de controle e métricas tradicionais de gestão, e que exigem destes líderes a capacidade de sustentarem múltiplas perspectivas simultaneamente, e agirem com constante diligência apoiados por práticas sólidas de governança e engajamento de stakeholders, orquestrando os diversos níveis de interação, inclusive aspectos subjetivos e sutis, contextos e significados profundos. A pesquisa sobre liderança de Barrett Brown^v traça um brilhante perfil de competências essenciais deste novo tipo de líder.

Por ser baseado numa visão de alta complexidade e profundidade, um negócio integral só pode ser liderado por indivíduos que operam a maior parte do tempo na segunda camada de consciência, apoiados por valores organizacionais também baseados na segunda camada de consciência, e estruturado por um modelo de gestão que acompanhe esta visão multidimensional e integral da organização.

O Meta Modelo Integral de Gestão

A evolução dos modelos de gestão, na história da administração, aconteceu até hoje como uma resposta adaptativa em relação aos desafios macroambientais do período, porém, sempre com o objetivo implícito de manutenção da mesma visão de mundo convencional moderna (laranja) com seus valores individualista, cientificista, materialista e mecanicista. Segue abaixo as principais escolas de gestão e suas principais contribuições:

- A Escola Clássica (1890-1940) concentrou a atenção para a **produtividade** para atender os desafios da produção em massa, seus modelos desenvolveram especificação de tarefas, divisão do trabalho (pessoas e tarefas) para a performance, regras e operações padronizadas, competências/habilidades X necessidades e sistemas

de pagamento vinculando performance à recompensa. Ou seja, as principais contribuições visaram basicamente a relação do quadrante objetivo individual em função do quadrante objetivo coletivo;

- Teoria Geral da Administração (1890-1980) introduziu os conceitos de burocracia: autoridade formal, hierarquia, meritocracia, responsabilidades, padrões de conduta, equidade, disciplina e estabilidade; enfatizando ainda mais a supremacia do quadrante objetivo coletivo sobre os demais;
- A Escola Comportamental (1920-1990) elaborou muitos conceitos e fatores que impactam o comportamento - emponderamento, funções transversais, poder pelo conhecimento, a atitude da liderança impactando a performance (Hawthorne), relações humanas, treinamento comportamental, organização informal, sistemas emergentes, Teoria X e Y; iluminando muitos aspectos do quadrante subjetivo individual, porém, condicionando-os ao quadrante objetivo individual e aos propósitos do quadrante objetivo coletivo;
- A Teoria da Gestão Científica (1940-1990), que surgiu durante a segunda guerra mundial, foi amplamente impactada pelas necessidades produtivas e os saltos tecnológicos do período, e enfatizou a operação e a eficiência com os conceitos de Gestão da Qualidade Total e Sistema de Informação de Gestão. Uma visão amplamente direcionada ao sistema (quadrante objetivo coletivo);
- A teoria do Ambiente Organizacional (1950-2000) começou finalmente olhar as organizações como sistemas abertos, porém esta visão sistêmica que introduziu conceitos como Sinergia, Teoria da contigência, sistema orgânico, é também reducionista aos quadrantes objetivos.

Com a era do conhecimento do mundo pós internet, surgiram múltiplos modelos, baseados em gestão do conhecimento, teoria do caos, dos sistemas e da complexidade, modelos biológicos e quânticos; modelos que nascem com uma configuração pós convencional, mas que colapsam em suas tentativas pela disjunção entre as novas realidades objetivas (quadrantes exteriores) e suas premissas e visão de mundo ainda convencionais (quadrantes interiores), uma dinâmica explicada por Ken Wilber, no excerto A, do volume II da Trilogia do Kosmos.

Em suma, os modelos atuais abrangem mais complexidade e aspectos da realidade, mas o fazem com a mesma lógica reducionista e fragmentada que sobrepõem os aspectos objetivos aos subjetivos e condicionam os aspectos individuais às exigências coletivas, ou seja, o absolutismo do quarto quadrante. O que explica em boa parte as diversas crises já mencionadas anteriormente.

Há praticamente um consenso entre as lideranças do movimento integral de que não existem, nos dias atuais, organizações operando em um nível integral (ou de segunda camada de consciência). Porém, existem muitas pessoas na transição ou já estabilizadas na segunda camada de consciência que trabalham nas ou para as organizações, pensando e agindo em busca de soluções para os infindáveis problemas que o nível predominante de visão de mundo e de valores presentes nas organizações atuais são insuficientes para resolver.

Para estes profissionais - consultores, executivos e empreendedores – um modelo organizacional baseado num olhar integral constituiria numa referência importante para possibilitar a observação (diagnósticos e visão crítica), o pensamento (formulação de estratégias e de caminhos criativos) e a intervenção (liderança e capacidade operacional) na intenção de elevar o nível de consciência nas organizações em todas as suas dimensões.

Com este intuito, o Núcleo de Negócios do Instituto Integral Brasil, consolidou um Meta Modelo Integral de Gestão, baseado no Sistema de Gestão Natura, e que é apresentado a seguir.

Porquê Meta Modelo?

Devido ao alto grau de complexidade nas grandes corporações – cujo espectro de atuação é extremamente amplo e demanda uma igualmente variada amplitude nos modos de gestão – surgiu a necessidade do desenvolvimento de Meta Modelos - desenhos organizacionais mais abrangentes e fundamentais, que podem servir para a qualquer ramo de atuação da corporação mantendo a coesão do sistema maior.

O objetivo do Núcleo de Negócios do Instituto Integral Brasil é propor um modelo de referência mais abrangente e profundo possível - uma epistemologia para a descrição dos componentes e o funcionamento de qualquer tipo de organização, e portanto, o Meta Modelo é o conceito no campo da administração que mais se adequa a este esforço.

O Meta Modelo também, em sua busca por denominadores comuns fundamentais, pretende ser um modelo básico que serve também para pequenas e médias organizações, *think tanks*, empresas sociais e também para as organizações do futuro que operam em bases tecnológicas emergentes.

Porquê Integral?

O Meta Modelo apresentado neste documento tem a pretensão de refletir os preceitos da Abordagem Integral, desta forma, ser abrangente, profundo, não reducionista, constituído através de uma ótica desenvolvimentista e de valores pautados na inclusão crítica (e não uma inclusão eclética) e que considera níveis de profundidade que orientam as práticas dos negócios para um campo de maior significado, e que assim permite uma maior capacidade de responder aos grandes desafios da atualidade.

No final deste documento há uma breve correlação entre o Modelo Integral originalmente descrito por Ken Wilber e o Meta Modelo Integral de Gestão. Pesquisadores são recomendados a conduzir estudos mais detalhados no campo dos negócios, observando a realidade descrita pelo Meta Modelo usando o Modelo Integral como parâmetro organizador, e então ampliar a aderência entre estes dois mapas integrais^{vi}.

Apesar deste documento apresentar uma descrição linear do modelo (devido a limitações do meio), deve-se ressaltar que todos seus componentes interrelacionam-se e as dimensões da organização ‘tetra-entrelaçam’, ou seja, pode-se tomar um determinado componente como

um ‘fio de uma tapeçaria’, e a partir dele compor suas relações com os outros componentes, em qualquer direção, considerando seus níveis e perspectivas (quadrantes).

Possíveis usos do Meta Modelo

Antes de ser uma ferramenta, o Meta Modelo Integral de Gestão é uma descrição da realidade das organizações; desta forma, ele contribui para a internalização de uma visão de mundo de segunda camada conforme é estudado e aplicado por pesquisadores, consultores e administradores. Na medida em que ele é mais amplamente compreendido e assimilado, maior são as possibilidades para a sua apropriação criativa e prática. Como exemplo:

- Modelo para startups, visto que quanto mais cedo em um processo as diretrizes forem implementadas, maior a chance de serem bem sucedidas;
- Pesquisas, formulações teóricas e estudos de caso – ampliando o conhecimento no campo dos negócios e da gestão, orientado pela visão integral;
- Modelo de consultoria para empresas em busca de um processo de evolução mais integral e sustentável; servindo como parâmetro de diagnóstico e intervenção;
- Incubação de novos negócios e empreendedorismo;
- Grade disciplinar de cursos e treinamentos, contribuindo para a disseminação do conhecimento orientado pela visão integral.

Descrição do Meta Modelo Integral de Gestão

Por um olhar Integral, uma boa definição para uma organização (de negócios) pode ser:

“Um sistema social aberto composto de indivíduos e suas relações, com valores e propósito compartilhados que promovem experiências para o desenvolvimento da sociedade”^{vii}

Esta definição está diretamente relacionada com a capacidade de perceber a organização como um sistema holárquico aberto cujos resultados operacionais (seja o retorno financeiro, o impacto ambiental, o impacto social, as relações humanas, cultura e qualidade de vida que são geradas pela ação da organização) atingem o todo da sociedade e a própria organização e os indivíduos, como parte desta sociedade. Em outras palavras, o lucro é o resultado positivo (gerador de prosperidade e desenvolvimento) de uma organização medido pela sustentabilidade de sua atuação na sociedade em todo os seus aspectos.

Gestão e a dinâmica organizacional

Entender a dinâmica essencial de funcionamento de uma organização nos leva a compreender como a gestão saudável deve acontecer para a boa manutenção deste funcionamento.

Como sabemos, uma organização pode ser considerada um sistema social aberto (se para o verde a metáfora para uma organização é um ser vivo, para a segunda camada, a metáfora mais apropriada seria um ecossistema). Aberto porque afeta e é afetado por um ambiente de crescente complexidade^{viii}, em todas as suas dimensões e níveis, na forma de dados^{ix}, interfaces^x e incertezas^{xi}. Este é um ponto realmente importante que não deve ser

negligenciado, o fato que uma organização impacta e é impactada o tempo todo pelo ambiente em todas estas dimensões. Por exemplo, quando uma organização impõe metas aos seus colaboradores que estão além da possibilidade de controle destes (e portanto além de suas responsabilidades reais), gera graves tensões que impactam os indivíduos, as relações dentro da organização e extrapolam para fora do ambiente organizacional. Este é apenas um exemplo de uma grave deturpação que comumente ocorre em organizações pelo mundo.

A complexidade do ambiente maior podem gerar influências *entrópicas*^{xii} quando desfavoráveis ao propósito da organização (por exemplo, uma indústria de produtos para bebês em um mercado com queda na taxa de natalidade) ou *sintrópicas*^{xiii} quando favoráveis ao propósito da organização (por exemplo, a indústria de painéis solares em uma sociedade com aumento de consciência ambiental); estas influências geram constantemente tensões entre a posição atual no momento presente e a posição desejada pela organização no futuro.

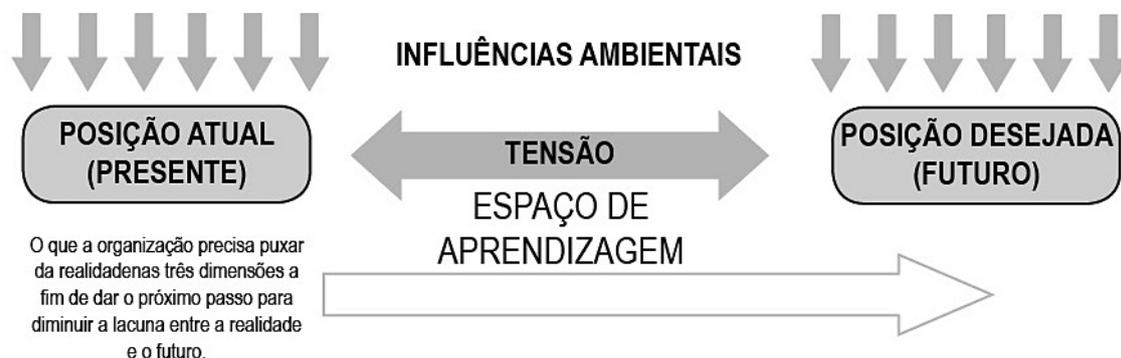


Figura 01

Neste contexto, gestão é o método é a habilidade ou técnica exercida pela liderança da organização para eliminar a tensão entre a posição atual (presente) e a posição almejada (futuro) nas três perspectivas da organização (dos Indivíduos, das Relações e da Organização); em um processo de aprendizado contínuo formatado pela liderança.

Esta dinâmica é conhecida como *Dinamic Steering* pela Holocracia e é um conceito revolucionário que torna a prática tradicional de gestão de cima-para-baixo (top-down) obsoleta, substituindo a estratégia do 'empurrar' para o 'puxar'. O impacto desta dinâmica é percebido pelo decréscimo da pressão artificial exercida pela liderança, que é substituída por uma tensão saudável distribuída por todo o sistema; tensão esta que traduz-se por um espaço que permite a aprendizagem constante e que torna a organização potencialmente muito mais adaptativa e ágil. Uma 'escola' com um grande potencial para inovação.

Os componentes da organização

Uma vez entendida a dinâmica essencial de funcionamento da gestão de uma organização, podemos descrever os principais componentes presentes em qualquer tipo de organização de negócios.



Figura 02 - Meta Modelo Integral de Gestão

Identidade Organizacional

Em primeiro lugar, temos a **Identidade Organizacional**, que é a *persona* de uma determinada organização; sintetizada na expressão dos seus Valores, Missão e Visão e que idealmente é perceptível de forma congruente em sua Cultura e Marca. Quanto mais sólida for a identidade organizacional, maior será a sua coesão, capacidade de atração e de prover 'pertencimento' - através da manutenção de um campo morfogenético^{xiv} próprio da organização.

As organizações da segunda camada assumirão uma identidade que enderece os desafios da emergência de uma consciência integral, evocando o *zeitgeist* de uma época que está por vir; e na expressão deste pioneirismo, terá a capacidade de atrair indivíduos inovadores que operam na segunda camada, a ponta de lança da evolução humana, ávidos por interfaces que permitam sua plena expressão.

Os **Valores** de uma organização são expressos pelo conjunto de crenças que unificam uma perspectiva ou filtro pela qual a organização e seus entes interpretam a complexidade do ambiente, metabolizam e transformam em ação de gestão. Muitas vezes, os valores de uma organização não são explícitos ou não representam os valores reais adotados nos processos de tomada de decisão, principalmente diante da diferença entre os valores divulgados e aqueles suportados pelo centro de gravidade (do nível de consciência) de indivíduos, que por sua vez reproduzem no sistema os seus próprios valores, criando um ciclo que afasta ainda mais as

práticas reais dos valores oficiais e que leva à ruídos que são prejudiciais na formação da coesão da identidade da organização, constituindo num fator sutil de problemas na comunicação externa e interna.

Por ser um parâmetro chave na constituição da coesão de uma determinada organização, sob a ótica integral, é fundamental que as organizações assumam valores a partir da segunda camada de consciência. Uma vez que estes valores são estabelecidos, a própria existência da organização dependerá da coerência de manifestar estes na realidade.

Manter o centro de gravidade de seus valores na segunda camada é um dos maiores desafios que as organizações de segunda camada enfrentarão. Temos muitos exemplos de organizações que nasceram pela visão inovadora de seus fundadores que perderam parte da sua essência nas gerações posteriores. Como é o caso da HP e da Apple (a despeito da personalidade polêmica, não podemos deixar de reconhecer que a obsessão do Steve Jobs de integrar tecnologia e experiência humana é uma evidência patente de uma visão de segunda camada) - a relação entre a visão de Jobs e a identidade da Apple, bastante explorada na biografia escrita por Walter Isaacson, é um caso exemplar deste desafio. A Natura, no Brasil, têm uma identidade inspirada em pensadores como Plotino e Teilhard de Chardin; porém, após a saída de seus fundadores, a liderança sofre o enorme desafio de sustentar tal identidade em suas práticas.

A Sombra é um tema profundamente relevante e ao mesmo tempo negligenciado na gestão. Ela surge em todas as dimensões da organização como resultado direto da negação de impulsos que surgem no ambiente e que divergem com a orientação de valores e identidade da organização. Estes impulsos negados (não aceitos na cultura) são mobilizados subterraneamente, nas conversas de corredor, nas práticas de espionagem, nos boatos, guerras de poder, nos atos falhos e nos 'elefantes que estão na sala', e não é preciso dizer do elevado custo que eles acarretam.

Uma identidade com valores de segunda camada cria potencialmente sombras em todos os níveis anteriores. A capacidade da organização reconhecê-los e criar os contextos pra que esta energia seja reintegrada saudavelmente no sistema - como a sistematização de práticas como o 3,2,1 da sombra e o encorajamento ao conflito saudável - é um dos aspectos que mais diferenciam os modelos de segunda camada dos modelos atuais.

Se os **valores** são aquilo que a organização acredita ser importante, a **missão** é o que ela faz de importante para a sociedade.

Uma missão efetiva deve ser estabelecida como compromisso de suprir uma necessidade fundamental da sociedade, pois assim ela terá mais flexibilidade para reinventar-se, espaço para inovação, e capacidade de sobrevivência a longo prazo, independente de mudanças na base tecnoeconômica. Como exemplo, uma organização cuja missão é '*produzir imagens de qualidade*' tem muito mais chances de sobreviver a longo prazo do que uma organização cuja missão é '*produzir câmeras fotográficas de qualidade*'.

Os grandes desafios que as organizações de segunda camada enfrentam aqui é a necessidade de sustentar, no tempo, objetivos transcendentais que 'puxam' o sistema de menor nível de consciência; o risco a ser evitado é permitir que a missão colapse cedendo ao nível de consciência eventualmente menor, visando aumentar mercado.

A Whole Foods é um exemplo de uma organização que tem enfatizado a sua orientação pela missão, como é visto na sua declaração de interdependência: *"Somos uma empresa orientada pela missão que tem como objetivo definir os padrões de excelência para o varejo de alimentos. Estamos construindo um negócio em que altos padrões permeiam todos os aspectos da nossa empresa"*. Outro exemplo que merece destaque é a 'Razão de Ser' da Natura Cosméticos: *'criar e comercializar produtos e serviços que promovam o Bem-Estar/Estar Bem. Bem-Estar: é a relação harmoniosa, agradável, do indivíduo consigo mesmo, com seu corpo. Estar Bem: é a relação empática, bem-sucedida, prazerosa, do indivíduo com o outro, com a natureza da qual faz parte e com o todo'*.

Para ser de segunda camada, a visão deve projetar uma posição da organização baseada em seus valores e sua missão perante a sociedade e nunca baseada numa posição relativa à concorrentes ou outros fatores externos. Uma visão do tipo *'tornar-se líder no mercado'*, implica em situar a organização perante os concorrentes, o que pode afastá-la de seus valores para concretizá-la, *trazendo o ego para a equação* e assim colapsando a **identidade** como um todo. Para este tema, vale a leitura do bastante conhecido "Estratégia do Oceano Azul", de W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

A sedimentação ao longo do tempo de comportamentos individuais, ritos e símbolos coletivos praticados dentro da organização e sistemas organizacionais formam a **Cultura** da organização (sobre este tema, recomenda-se a leitura de "Walking the Talk", de Carolyn Taylor), como um padrão sutil perceptível e relativamente autônomo, que pode refletir em maior ou menor grau os **valores**, afetando assim a sua *identidade*. Uma cultura não é imutável como os valores constituídos, mas é um *campo mórfico* profundamente arraigado com o tempo, que influencia hábitos e torna-se um fator importante de resistência à mudanças, mesmo que elas sejam positivas para a organização e a sociedade.

Por este motivo, os líderes devem estar constantemente atentos, identificando e sanando rapidamente os padrões desalinhados com a identidade da organização, antes de tornarem-se hábitos arraigados que estabelecem traços culturais incoerentes que comprometem a organização como um todo.

A identidade da organização expressa-se através de sua **Marca**. A *marca* pode ser entendida como a expressão da identidade em qualquer experiência do contato de um indivíduo com a organização. Uma organização de segunda camada entende que a abrangência da sua marca está diretamente relacionada com a capacidade de mapear e cuidar dos incontáveis pontos de contato entre a organização e o macroambiente. Uma marca é experienciada não apenas no intervalo comercial do *Super Bowl* e na interação de um atendente com um cliente, mas também no posicionamento do seu advogado diante de um juiz, no comportamento do motorista do caminhão de entrega; como foi dito pelo consultor de marcas Ricardo

Guimarães (Thymus Branding): *"não apenas clientes, acionistas, funcionários, mas também a imprensa, os órgãos reguladores, as famílias dos funcionários, ONGs, o mercado de capitais, etc. Chamamos este conjunto de públicos de Ecosistema da Marca, e é neste contexto que a empresa atua e onde seu valor é percebido"*.

As marcas podem gerar no imaginário coletivo conexões profundas com arquétipos, uma organização pode reconhecer os arquétipos que a identificam e estrategicamente reforçar o seu posicionamento de marca através deles, conforme dito pela escritora e consultora Carol Pearson: *"Histórias míticas são como pontes que conectam as pessoas e organizações com as melhores, mais autênticas, e mais distintivas partes de si"*.

Perspectivas da Organização

Toda organização pode ser entendida a partir de três perspectivas ou dimensões que coexistem e emergem simultaneamente: indivíduos, relações estabelecidas entre os indivíduos e a organização dos processos e procedimentos de gestão. Estas três dimensões possuem características particulares e um desenvolvimento próprio, mas são indissociáveis e se influenciam mutuamente. A liderança integral, portanto, deve dar igual importância e atenção em cada uma dessas dimensões, seja na formulação das estratégias, seja nas ações e no aprendizado à partir dos resultados obtidos nestas três dimensões.

Atualmente, vemos os líderes dando tratamento desigual nas três dimensões, a ênfase normalmente é dada para a dimensão coletiva da organização, no sistema e nos resultados econômicos, sociais e ambientais. As dimensões do indivíduo e das relações são vistas como 'meio' para obter os resultados organizacionais impessoais e objetivos. Isto decorre da visão do mundo mecanicista e racional, oriunda da primeira camada de consciência. Como já vimos anteriormente, os modelos de gestão conhecidos são desenhados com o foco no quarto quadrante, a dimensão da organização.

Para o *Negócio Integral*, a dimensão dos **Indivíduos** tem importância fundamental. Os *indivíduos* energizam um papel para a organização com o seu corpo físico, emocional, sutil e causal; como colaborador ou parceiro, o *indivíduo* se expressa no exercício de suas funções, resolvendo as tensões geradas durante o processo de evolução da organização para maiores níveis de complexidade. O vínculo de um determinado *indivíduo* com a organização se dá, antes de qualquer outro fator, por um contrato psicológico.

Este contrato psicológico, um conceito inicialmente introduzido pelos teóricos comportamentais e organizacionais Chris Argyris e Edgar Schein, é estabelecido através da conexão do indivíduo com a organização baseada no **Significado** sutil atribuído por eles ao seu papel e aos valores da organização e que envolve o entendimento de seu propósito de vida. Uma organização integral realizará esforços constantes para conduzir processos seletivos e programas de educação corporativa que promovam uma maior conscientização dos indivíduos com relação ao seu propósito pessoal e a sua conexão com a organização, porque, quanto mais profundo e abrangente for o significado percebido pelo indivíduo ao seu papel, maior será a capacidade de sustentar dúvidas e maior será a abertura para a aprendizagem. Um indivíduo que atribui significados kosmocêntricos às suas experiências

permitirá mais espaço para o conhecimento do que um indivíduo que procura conformar às suas experiências a um significado etnocêntrico (este fator coloca o desenvolvimento das linhas de valores e de espiritualidade como parte importante da missão dos Recursos Humanos de uma organização de segunda camada).

A abertura do indivíduo ao aprendizado é o que define a possibilidade de ampliação do seu **Modelo Mental** (a linha cognitiva que permite ao indivíduo sustentar múltiplas perspectivas e maior complexidade, portanto fundamental na adequação aos papéis nas organizações contemporâneas), que é um aspecto de grande importância para a comunicação e o aprendizado na organização e deve ser seriamente considerado nas intervenções da liderança e no processo de desenvolvimento organizacional na dimensão do indivíduo. O modelo mental têm um papel de *conformar* o indivíduo diante do seu papel e função, porém também é o espaço para a resistência às mudanças e fator de viés.

Com o *significado* filtrado através do *modelo mental*, o indivíduo ativa a sua **motivação intrínseca** para o papel exercido. A motivação é a qualidade do engajamento do indivíduo com a sua função; quanto maior for a motivação, melhor é a energia, e melhor tende a ser o resultado da ação do indivíduo em suas funções organizacionais. Uma organização integral perceberá a desmotivação do indivíduo como uma consequência e não como causa de um problema, e investigará profundamente o caso de forma vertical (desde o contrato psicológico e modelo mental) e horizontal (inadequações nas relações estabelecidas e papel dentro do sistema).

Ainda é comum em empresas um tipo de contrato psicológico de 'propriedade' (âmbar) em que o colaborador oferece lealdade em troca de segurança; porém é mais comum para os executivos modernos um tipo de contrato psicológico 'transacional' (laranja), pelo qual o colaborador oferece performance em troca de status, autoestima, dinheiro e poder. As organizações de segunda camada buscarão firmar contratos psicológicos de 'construção de significado e valor compartilhado', pela qual é esperado propósito compartilhado entre o indivíduo e a organização e contribuição de valor em ciclos consecutivos de evolução. Na Natura Cosméticos esta abordagem tornou-se o processo pelo qual todo colaborador explicitamente constrói e negocia um plano de desenvolvimento individual baseado neste tipo de reflexão.

Sobre a relação entre indivíduos, propósito, modelo mental e motivação é recomendado as obras "Drive" de Daniel Pink, "Fronteiras da Inteligência" de Nilton Bonder e "Em Busca de Sentido" de Viktor Frankl.

As **Relações** formam a dimensão interpessoal de uma organização, provavelmente a mais negligenciada das três dimensões pelas organizações da atualidade. Esta dimensão refere-se à capacidade dos indivíduos interagirem orientando-se para um *propósito* ou tarefa compartilhada; regulando as *relações de poder* e construindo *vínculos afetivos*.

O aspecto sutil das *relações organizacionais* é ditado pelo **propósito compartilhado**, que permite a sinergia gerada pelas relações entre os indivíduos de forma direcionada a um propósito ou tarefa comum. Muitas organizações modernas sofrem sérios problemas de

competição interna e de clima organizacional por não promoverem uma integração entre indivíduos e áreas, direcionando-os através de propósitos compartilhados, que depende, entre outros fatores, da orientação por valores elevados, por uma liderança atuante e responsável, por um trabalho de qualificação profunda na dimensão do indivíduo.

Os propósitos são regulamentados pelas *relações de poder*, que são disposições políticas que regulam os processos decisórios da organização, variando em grau de flexibilidade, confiabilidade e capacidade de divergência de organização para organização. Se mal gerenciadas podem corroer as relações devido a uma hierarquia patológica de dominância, muitas vezes proveniente de questões de indivíduos e de grupos ao se relacionar com o papel de autoridade. Por outro lado, relações de poder flácidas podem significar o desengajamento e a desorganização devido a uma falta de clareza nos papéis dentro do grupo.

Vemos alguns casos de práticas inovadoras que buscam alternativas para as relações de poder visando fortalecer times, liberando o potencial das relações na organização, vale a pena conhecer os modelos da "Morning Star" e da "W.L. Gore", verdadeiras inspirações para as práticas das organizações de segunda camada. Estas organizações buscarão desconstruir a cultura convencional que focaliza o indivíduo como o 'herói performático', substituindo pela força de desempenho do grupo, muito mais apto para a realização das tarefas complexas.

Finalmente, a dimensão das Relações se estabiliza nos *vínculos afetivos* entre os indivíduos da organização, que expressam o grau de confiança, respeito e valorização mútua que, se bem estabelecidos, permitem a emergência de divergências saudáveis que aprimoram o aprendizado, geram coesão e estimulam a intimidade. Impactam assim na evolução para níveis de maior complexidade e interdependência. Os *vínculos afetivos* são altamente desejáveis pelas organizações de segunda camada porque entendem que um melhor resultado provém da diversidade de pessoas, e esta diversidade só emerge a partir da capacidade de conflitar num ambiente de confiança, que se origina da capacidade dos indivíduos se colocarem vulneráveis (ver a palestra de Brene Brown no TED). Assim, a organização de segunda camada não só permitirá a vulnerabilidade mas estimulará práticas que permitirão a expressão mais plena destes indivíduos, além das *máscaras sociais*.

A terceira dimensão das organizações corresponde aos processos e estruturas interobjetivas (quadrante inferior da direita), que costumamos chamar de *sistemas* ou *organização*. A *organização*, como dimensão dos Negócios, é o conjunto de procedimentos determinados que visam atingir a um propósito, a partir de uma visão, transformada em estratégias e em ações controladas.

Esta dimensão é certamente a mais valorizada e desenvolvida nos Negócios da atualidade, provavelmente a maioria da bibliografia e disciplinas dedicadas aos negócios enfatizam as dinâmicas de funcionamento de uma organização em seus aspectos objetivos, este fenômeno estaria ligado principalmente ligado à visão mecanicista da realidade na modernidade, com forte viés reducionista tanto para a subjetividade (*'o fantasma na máquina'*), quanto para a dimensão individual (*'uma engrenagem no sistema'*). Muitos dos problemas e desafios dos negócios provém desta visão reducionista que deturpa as dimensões dos indivíduos e das

relações, tratando-as meramente como meios ou recursos para obter resultados operacionais objetivos (lucros e outros resultados organizacionais objetivamente mensuráveis).

Em 'Requisite Organization', Elliot Jacques defende que o foco do desenvolvimento organizacional deve concentrar-se na revisão dos sistemas pois são eles os definidores da capacidade de gestão. Realmente vemos que a maior parte dos modelos atuais são insustentáveis para problemas comuns encontrados nas empresas globais atuais, muitas mesclam desenhos de rede em paralelo à estruturas hierárquicas tradicionais, o que acarreta em sérios desafios para equilibrar fluidez horizontal para execução e holarquia que sustente os níveis de complexidade - a Holacracia é uma resposta que pode ser adotada em organizações leves de tecnologia e outras focadas em serviços, mas parece ainda não estar madura para grandes organizações matriciais.

O aspecto sutil da dimensão da organização é focalizada pela *Visão* organizacional (já citada acima, na Identidade da Organização). Esta *visão* orienta a missão da organização perante a cenários futuros plausíveis (considerando para tanto, o grau de incerteza do macroambiente), e serve de conector sutil tanto para os propósitos individuais como também para os propósitos compartilhados entre os membros.

A Visão aciona então a *Estratégia* global do Negócio, que compreende o conjunto de escolhas articuladas pelo processo decisório (governança), para transformar a visão da organização em resultados reais. Em uma organização de segunda camada de consciência, o *planejamento estratégico* é potencialmente muito mais sofisticado e refinado, pois é formulado com base a uma visão muito mais complexa, profunda (abrangência vertical) e ampla (abrangência horizontal) de realidade; que considera muitos mais fatores críticos (em todos níveis, quadrantes...) em suas formulações.

A estratégia articula-se fisicamente pela *Execução* dos projetos estratégicos pelo conjunto de diretrizes, ferramentas e de tarefas estipuladas pela governança para cumprir as *estratégias* e tornar a *visão* real.

Talvez o maior desafio das organizações que atuem na segunda camada seja a eficiência na execução de planejamentos estratégicos de alta complexidade em um macroambiente cuja a gravidade é de nível inferior, incluindo uma parcela considerável de colaboradores e/ou stakeholders diretamente envolvidos nas tarefas, nos sistemas e tecnologias disponíveis. Inevitavelmente estas organizações impactarão o ambiente com uma enorme tensão proveniente da diferença entre a realidade/nível de consciência do momento atual e a realidade/nível de consciência que orienta a visão de futuro e planejamento estratégico; estas tensões que deverão ser administradas pela liderança em todos as dimensões surgem na percepção de intricados paradoxos que exigirão o exercício constante da visão integral nos processos decisórios cotidianos e que resultarão às vezes na alavancagem do desenvolvimento e em outras no colapso e resistência que deverão ser reorientados pelo processo de aprendizagem.

Os Resultados Organizacionais

A visão restrita e corriqueira sobre os resultados de uma organização apontam apenas para os resultados sobre os investimentos (na forma de lucros financeiros) ou para uma visão que é ampliada pela sustentabilidade nos Negócios, como o conjunto de resultados econômicos, sociais e ambientais - '*Triple Bottom Line*'.

Para as organizações integrais, todavia, os resultados a serem mensurados e cultivados vão além do '*Triple Bottom Line*', que é apenas a expressão dos resultados dos Negócios na dimensão organizacional. Tão importante como o TBL, são os resultados na dimensão do *indivíduo* como **Performance** e os resultados na dimensão das *relações* como **Inteligência Coletiva**.

A **Performance** é gerada pela motivação intrínseca baseada no modelo mental e no significado atribuído pelo indivíduo para o seu papel na organização. Pode ser medida pela qualidade de desempenho em face aos compromissos assumidos. Para uma Organização Integral este indicador não é apenas '*conveniente para apontar o quão lubrificada está a peça da engrenagem*', mas importante para se averiguar o nível de engajamento (fator de relevância para o hólón da organização) e felicidade/bem estar do indivíduo (importante *per se*, para o hólón do indivíduo). Esta consideração por diferentes hólons passa também pela sensibilidade sobre a complexidade de um sistema, e isto significa que um problema específico de performance não resultará num rearranjo de toda a organização para se conformar ao indivíduo (hólón de inferior complexidade), porém, cuida-se deste hólón em particular com verdadeira consideração.

Os resultados na dimensão das *relações* são reconhecidos como **Inteligência Coletiva**, um campo potencial de conhecimento e transformação oriundo das relações constituídas, pela qual emerge a inteligência do grupo, onde o *todo* é maior que a soma das *partes*, desde que aja um alinhamento positivo das dimensões (indivíduo, relações e organização) e os níveis em cada uma delas.

A gestão de segunda camada deverá criar um mecanismo na gestão do conhecimento que reconheça e capture a inteligência coletiva que emerge de maneira implícita/subjetiva tornando-a visível e disponível.

Embora sirva aos resultados individuais e organizacionais, a **Inteligência Coletiva** tem seu próprio valor intrínseco, na beleza e cumplicidade que emerge somente na dimensão da intersubjetividade.

Finalmente temos os **Resultados Organizacionais**. O conceito do *Triple Bottom Line* é sem dúvida um avanço importante para a sustentabilidade dos negócios, medindo o impacto de uma organização no sistema ampliado de sua atuação, porém, observa-se que para as organizações de primeira camada, a motivação para a sustentabilidade resume-se ao cumprimento das leis (âmbar) ou um compromisso institucional (laranja/verde), mas apenas as organizações que se instalam na transição para a segunda camada consideram o TBL como um aspecto central na estratégia ou ainda mais, como fonte de inovação e transformação do macroambiente.

Incorporar o TBL equivale a dizer que os impactos de uma organização na sociedade, considerando seu amplo espectro de influência, devem não só deixar de ser nocivos à sociedade, para tornarem-se vetores de desenvolvimento sustentável capazes de influenciar positivamente todo o sistema maior.

A Cultura Organizacional

Como já dito, a **Cultura** é sedimentada nas perspectivas do *indivíduo* (como Comportamento), das *relações* (como Símbolo, Sinais e Ritos) e da *organização* (como Sistemas).

Nos indivíduos, a **Cultura** é sedimentada na forma de **comportamentos** de hábitos sistematizados influenciando a intersubjetividade das relações. Este conjunto de *comportamentos*, é adequado à medida que expressam os valores da organização, quando não expressam podem indicar problemas sérios de desalinhamento de liderança e de problemas críticos na comunicação organizacional, e podem ser bastante nocivos à consolidação da uma identidade organizacional.

Os valores sedimentados se expressam nas relações, via **ritos, sinais e símbolos**. Na maneira como vestir-se, na linguagem compartilhada, e em outros aspectos, como vagas de estacionamento para diretores, elevador privativo e outros privilégios. Nos *símbolos, sinais e ritos* que evidencia-se a incongruência ou a congruência entre o que é dito e o que é feito, e que impacta decisivamente na efetividade de mudanças almejadas no exercício da liderança.

O **sistema** da organização é a expressão da *cultura* na dimensão interobjetiva, na forma de procedimentos organizacionais, regras, normas, protocolos, tecnologias, ambientes, fluxos e que refletem em maior ou menor grau os valores da organização.

A *cultura* organizacional não é somente fruto e sedimento dos resultados, como também fator constituinte da identidade organizacional; do legado e história organizacional acumulada e que é vivenciada no presente na forma de inércia; a expressão mais física (mesmo que intangível) dos resultados do negócio ao longo do tempo. Uma liderança Integral considera a *cultura* como um fator de importância central da gestão, buscando identificar as anomalias do que a organização *entrega* e que não o que é dito como valor, visando substituir a inércia residual por atitudes conscientes que reflitam a identidade da organização.

Liderança e Aprendizagem

A **Liderança** é o papel e a habilidade de conduzir o propósito da organização em todas dimensões da organização, resolvendo constantemente as tensões na intenção de trazer para o momento presente, o futuro almejado pela organização. O líder é todo e qualquer indivíduo que ocupa o papel essencialmente humano de experienciar a autoridade, convergindo os indivíduos em prol dos objetivos individuais, coletivos e organizacionais. Para este propósito, a liderança precisa constantemente apoiar-se no processo de *aprendizagem*.

Pela ótica Integral, a liderança deve ser exercida considerando todos os níveis de consciência presentes na organização, não no sentido de conformar a ação e o comando a estes níveis, e

sim para tornar as ações perceptíveis, inteligíveis e significadas por todos os níveis de consciência envolvidos em determinada operação.

Os conceitos de 'Primal Leadership' de Daniel Goleman, 'Adaptative Leadership' de Ronald Heifetz and 'Time-Horizon' (Requisite Organization) de Elliot Jacques, são referências que instrumentalizam o exercício pós convencional da liderança.

Essencial ao exercício da gestão de segunda camada, o processo de **Aprendizagem** habilita o sistema (em suas três dimensões) a interagir constantemente com o espaço de tensão entre a posição do momento atual e a posição desejada, gerando permanente evolução.

A aprendizagem é também responsável pelo monitoramento e metabolismo dos resultados e da cultura, que é retroalimentada no sistema através da liderança, em um processo sem fim sempre buscando a emergência de novas realidades. A qualidade do aprendizado está diretamente relacionada à capacidade de constante monitoramento da realidade em comparação com o propósito maior da organização, à capacidade de julgamento pelos valores da organização e finalmente, à capacidade da liderança imprimir as mudanças almejadas.

Pela ótica integral, a aprendizagem deve gerar um sistema que apoie ações de segunda camada buscando, ao invés de planejamento e controle, o reconhecimento de tensões que, ao resolvê-los, liberam o sistema para continuar a sua dinâmica de desenvolvimento. O risco a se evitar é a patologia pós moderna, que abafa o conflito saudável e despreza a holarquia, ambos necessários para o surgimento de sistemas de segunda camada.

Conclusão

O **Meta Modelo Integral de Gestão** desenvolvido neste artigo é apenas um esforço a mais na direção de modelos de gestão mais complexos que abarquem todo o potencial que a abordagem integral pode oferecer.

Ainda há um enorme caminho a ser percorrido pelos pesquisadores integrais na área da Gestão e dos Negócios no desenvolvimento de pesquisas e idéias, pelos gestores e líderes e consultores pioneiros que corajosamente implantam soluções provenientes de modelos como este; porém, estamos certos que, diante dos desafios globais e organizacionais da atualidade, não há passo consistente que não considere a complexidade sistêmica das organizações, e o entendimento desta complexidade passa necessariamente por uma visão integral.

Autores

Marcelo Cardoso

Presidente do Instituto Integral Brasil

Paulo Ricardo S. Ferrer

Membro do Núcleo de Negócios do Instituto Integral Brasil

O Meta Modelo Integral de Gestão foi desenvolvido por Marcelo Cardoso como inspiração pra o Sistema Natura de Gestão, com o suporte dos membros do Núcleo de Negócios do Instituto Integral Brasil.

ⁱ 'Primeira Camada' é a expressão usada para resumir os seis principais níveis de Desenvolvimento de Valores de acordo com Clare Daves e a Espiral Dinâmica: Sentido de Sobrevivência, Espíritos Parentais, Deuses Poderosos, Força da Verdade, Esforço Dirigido e Vínculo Humano. Os estágios da primeira camada são

ⁱⁱ "The Living Company: Habits for survival in a turbulent business environment", Artigo da Businessweek.

ⁱⁱⁱ Entrevista ao jornal brasileiro "O Estado de São Paulo".

^{iv} Os princípios fundamentais dos ecossistemas, que podem também ser observados nas organizações saudáveis, são: *interdependência* (mútua dependência, em maior ou menor grau, em seus processos vitais), otimização (são organizados em redes que se sobrepõem em diferentes níveis de interconexões), ciclagem (frequência organizada de fatores no tempo, guiando um fluxo fechado de matéria e energia), cooperação (as trocas são apoiadas pela cooperação generalizada que promove a co-evolução), equilíbrio dinâmico (tendência natural para recuperar o equilíbrio, tendo em conta flutuações ambientais) e diversidade (diversificação crescente de membros e funções que permitem maior flexibilidade adaptativa e poder criativo).

^v 'An empirical study of sustainability leaders who hold post-conventional consciousness', Barrett Chapman Brown (2011, Fielding Graduate University).

^{vi} O Meta Modelo ambiciona descrever a realidade das organizações de uma forma Integral, incluindo as dimensões dos quadrantes, níveis e linhas.

Quadrantes: Os 4 quadrantes podem ser visualizados na presença das três grandes dimensões do Eu, do Nós e do Isto (I, We, Its), considerando com a mesma fundamental importância as dimensões organizacionais do indivíduo (quadrantes superiores – individual subjetivo e objetivo), das relações (o quadrante inferior esquerdo – subjetivo coletivo) e da organização (quadrante inferior direito – objetivo coletivo).

Níveis: O Meta Modelo contempla também as camadas de profundidade, os níveis de consciência ou do ser, em cada uma das dimensões do hólón da organização:*

- A camada superior (ou mais profunda e interior) Causal/Sutil – essência, significado mais profundo, orientação última ou ulterior – é experienciada no indivíduo como significado; pelas relações é experienciada como propósito compartilhado e pela organização como visão; e todas as três são diferentes expressões do propósito maior ou missão da organização.
- A camada intermediária Mental é experienciada no indivíduo como Modelo Mental; nas relações como relações de poder; e na organização como estratégias.
- A camada Emocional é experienciada pelo indivíduo como Motivação Intrínseca; nas relações como Vínculos Afetivos; e na organização como Execução das ações.
- A camada Física, mais exterior e aparente, é experienciada pelo indivíduo como performance e comportamento; pelas relações como Inteligência Coletiva, Símbolos e Ritos; e pela organização como Resultados Econômicos, Sociais, Ambientais e os Sistemas.

Linhas, Tipos, Estados e Sombra: embora não são componentes explícitos no Meta Modelo, recomenda-se enfaticamente que os estudos Integrais do Meta Modelo façam uso, conforme a relevância, das distinções de Linhas de Desenvolvimento, de Tipos e Estados; contribuindo assim para um aprofundamento do conhecimento da administração com toda a riqueza que a Abordagem Integral pode oferecer, na criação de indicadores à serviço de diagnósticos, na sistematização de estratégias e planos de ação e no uso ferramental para intervenção.

Há muitas formas possíveis para o uso das **Linhas de Desenvolvimento** (cognitiva, necessidade, autoidentidade, valores, emoções, estética, moral, relação interpessoal, cinestésica, espiritualidade...); como por exemplo, no desenvolvimento de lideranças, identificação de causas de conflitos na dimensão das relações, na gestão por competências, nos processos seletivos, no estudo de valores presentes na identidade da organização e nos

indivíduos, entre outros. O estudo sobre *Tipologias* também oferece uma gama imensa de possíveis estudos; como classificação de tipos de organizações, de personalidades de indivíduos (através do MBTI e Eneagrama, por exemplo), estilos de liderança, diferenças culturais e étnicas, tipos de mercados, e assim por diante.

Os *Estados* também estão presentes nas organizações de diversas formas, e seus estudos podem servir a diversos propósitos; como a sazonalidade e flutuações de consumo no mercado, os ciclos de vida de produtos, as fases de implementação de um projeto, a variação do clima organizacional em relação a fatores macroambientais, o gerenciamento de crises, entre outros.

A *sombra* também ganha destaque na abordagem do Meta Modelo, como um processo vital para a saúde da organização e de seus indivíduos. Pesquisadores podem desenvolver técnicas e ferramentas para a identificação e transmutação da sombra no dia a dia das organizações.

** A identificação de níveis físicos, emocionais, mentais e sutis no texto refere-se ao hólón das organizações. Não deve-se confundir, com a identificação dos níveis para o hólón do indivíduo, que também possuem seu corpo físico, suas emoções, sua mente e seu corpo sutil.*

^{vii} Esta é uma definição bastante abrangente, que pode incluir muitas categorias de organizações sociais, não necessariamente privadas, como também públicas e também não necessariamente orientadas para o '*lucro financeiro*'. O que é fundamental para uma organização adequar-se à esta definição, é o fato ela deve ser orientada a um propósito específico, independente de envolver lucro ou não.

Aliás, por uma visão integral, o lucro não significa exatamente retorno monetário sobre investimento, mas a capacidade de 'gerar valor' que não existia inicialmente na sociedade antes da ação da organização, pela conjugação de indivíduos, relações e sistemas de produção.

^{viii} A complexidade é o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o mundo fenomenal, com os traços da confusão, do inextricável, da desordem no caos, da ambigüidade, da incerteza. (Edgar Morin).

^{ix} Os dados são as formas aparentes e mensuráveis pelas quais é possível verificar o impacto (entropias e sintropias) que o meio ambiente circundante exerce na organização e vice-versa.

^x Unidades contextuais que se relacionam com e na organização, cujos impactos podem ser medidos pelo grau de interdependência, inter-relação, confiança, imagem de marca, vínculos afetivos e credibilidade organizacional.

^{xi} Flutuações de alta complexidade não passíveis de mensuração e plena observação, mas parcialmente perceptíveis e que exercem impacto futuro na organização e destrói a lógica de planejamento de controle. A incerteza é uma característica que permeia o macro e o microambiente normalmente negada ou negligenciada pelas organizações, e no entanto é o campo potencial de co-criação e emergência do futuro, essencial para a inovação e o desenvolvimento.

^{xii} A medida do grau de desorganização progressiva de um sistema ou imprevisibilidade de informação. O princípio da entropia, inicialmente previsto pelo físico alemão Rudolf Clausius, diz respeito a degradação de energia que ocorre em um sistema de acordo com a segunda lei da termodinâmica e o fato de que em qualquer mudança física nem toda a energia que está no sistema inicial e que constitui o corpo é encontrado no sistema e na constituição do corpo final.

^{xiii} A sintropia, também designada negentropia - entropia negativa, é o contrário de entropia, ou seja, mede a organização das partículas do sistema. Um elemento negentrópico é aquele que contribui para o equilíbrio e para o desenvolvimento organizacional. A sintropia é um princípio simétrico e oposto ao de entropia física. O princípio da Sintropia faz com que sua existência seja preservada apesar da entropia nesse mesmo sistema. É um processo que opõe-se à perda de energia, e desorganização através de uma injeção de novas energias geradas a partir deste mesmo processo ou de outros, de fora do sistema, e muitas vezes energia inútil nestes.

^{xiv} Uma hipótese formulada pelo biólogo inglês Rupert Sheldrake para descrever campos de forma; padrões ou estruturas de ordem. Estes campos organizam não só os campos de organismos vivos mas também de cristais e moléculas. Eles são campos não físicos que exercem influência sobre sistemas que apresentam algum tipo de organização inerente.

Através dos hábitos os campos morfogenéticos se modificam dando causa, deste modo, às mudanças estruturais dos sistemas a que estão associados. Segundo o cientista, os campos mórficos são estruturas que se estendem no espaço-tempo e moldam a forma e o comportamento de todos os sistemas do mundo material.