

hsm  
management

eXtra

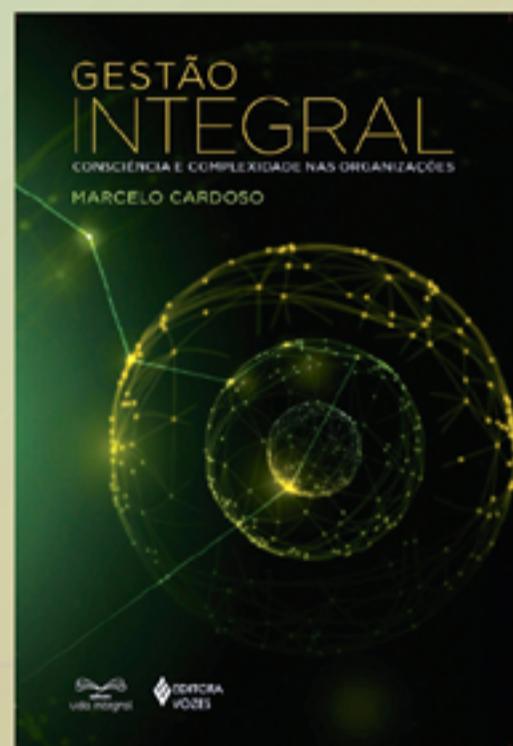
edição 150

# CHAPTER 20

O MELHOR DA LITERATURA DE GESTÃO E  
LIDERANÇA COM CURADORIA HSM MANAGEMENT

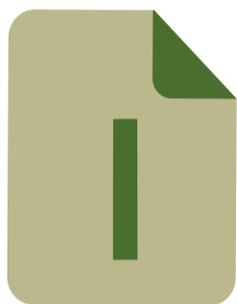
## GESTÃO INTEGRAL: CONSCIÊNCIA E COMPLEXIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Conheça o metamodelo de gestão que integra  
as diferentes perspectivas do seu negócio



hsm  
management

O QUE VOCÊ VAI LER



**CONTAGEM REGRESSIVA  
COM MARCELO CARDOSO**



**CAPÍTULO DO LIVRO  
GESTÃO INTEGRAL: CONSCIÊNCIA E  
COMPLEXIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**



**SOBRE O AUTOR**

## Assinante HSM Management,

**D**esde que Frederic Laloux lançou seu hoje best-seller *Reinventando as Organizações*, o tema da evolução da consciência nas organizações passou a fazer parte da agenda das lideranças e iniciou um processo de mudança em diversas empresas. No entanto, foram poucas as abordagens que conseguiram incorporar os princípios complexos da Teoria Integral à gestão de forma sólida e coerente.

Com seu Metamodelo Integral de Gestão, reconhecido pelo criador da teoria, Ken Wilber, o executivo brasileiro Marcelo Cardoso é uma das referências nesse tema. Ao levar a própria organização a se reconhecer e se compreender como um sistema complexo, sua abordagem favorece a resolução das questões que desafiam as empresas nesses tempos cada vez mais complexos.

Em *Gestão Integral: Consciência e Complexidade nas Organizações*, Cardoso e colaboradores, como Sean Esbjörn-Hargens, que estão entre os mais destacados pesquisadores da aplicação da Teoria Integral na gestão de negócios apresentam perspectivas e práticas que repensam a administração. Uma delas é o conceito dos metacapitais, criado por Hargens, que amplia os modelos de avaliação dos resultados do negócio.

Neste **Chapter2U**, conteúdo extra da edição 150 de **HSM Management**, edição especial de 25 anos da revista, os leitores terão acesso aos conceitos e pilares do Metamodelo Integral de Gestão. E na entrevista exclusiva com Marcelo Cardoso vão saber mais sobre os desafios (e receber alguns conselhos) de ser líder do processo de transformação de sua organização.

Boa leitura!



**Maria Clara Lopes**

Editora de HSM Management



## CONTAGEM REGRESSIVA COM MARCELO CARDOSO

**10** SEU AUTODESENVOLVIMENTO E SUA HISTÓRIA DE VIDA CULMINARAM NO METAMODELO INTEGRAL DE GESTÃO, NO LIVRO E NA CONSULTORIA. COMO FOI PASSAR DE EXECUTIVO PARA CONSULTOR?

**Marcelo Cardoso:** O livro é um marco simbólico de 20 anos de desenvolvimento de um projeto de vida, que surgiu depois da minha saída do Hopi Hari. No começo, eu trilhava rotas paralelas. No trabalho, a ética e o olhar estavam ligados aos valores do século 20, de crescer rápido. Desde a infância, porém, tive uma inquietação existencial, uma vontade de buscar o significado das coisas. Logo depois de casar, por sugestão da minha ex-esposa, começamos a fazer terapia, e encontrei esse canal de expressão.

Por incrível que pareça, foi voltando de um jogo de futebol que veio o momento em que essas avenidas paralelas da minha vida começaram a se aproximar. Tive uma visão muito clara de que eu tinha que criar um espaço para proporcionar a evolução das pessoas por meio de atividade física, o que me impulsionou a aprofundar ainda mais o meu caminho de busca por autoconhecimento.

Pouco tempo depois, fui atrás de uma terapeuta de Santa Fé, nos Estados Unidos, a Chris Griscom, e na sequência fui convidado a fazer a operação e a construção do Hopi Hari. Essas avenidas então se juntaram em um processo muito intenso. Foi prazeroso e ao mesmo tempo dolorido, porque entrei em contato com minhas sombras, com o fracasso e com os limites da própria GP Investimentos, que era a investidora. A proposta feita junto com o Gilberto Dimenstein [*jornalista, falecido em 2020*] de levar o parque para um caminho de educação foi bem-sucedida em muitas medidas – de público, de resultado operacional, de experiência dos clientes, de experiência dos colaboradores – mas não

gerava o resultado financeiro para pagar as dívidas que foram construídas. Acabei demitido, e nesse processo de demissão eu entrei em um mergulho, que costumo chamar de “a noite escura da alma”. Foi quando defini meu caminho: “quero trabalhar por esse propósito de trazer consciência e espiritualidade para as organizações”.

Nesses 20 anos, muita coisa aconteceu e, de certa forma, isso está refletido no livro. Fiz muitos trabalhos terapêuticos e espirituais comigo mesmo, várias formações e muita facilitação de contexto. Depois me tornei presidente da hoje LHH DBM, fui para a Natura e para o Fleury. Foram três experiências executivas, todas elas com esse enfoque de transformar as organizações. Na Natura, parte do desafio que eu tinha como vice-presidente era criar um modelo de gestão que não fosse somente “fazer musculação com um braço só”. A ideia era tratar das questões objetivas, mas também das subjetivas. E há sete anos estamos com a Chie [*Integrates, consultoria fundada por Cardoso*], que tem como um de seus pressupostos ser um ecossistema aberto de aprendizagem. Ainda estamos no começo, em modelos de gestão inspirados na vida, na biologia, a partir da ideia de complexidade. Às vezes a gente se sente na Idade Média, navegando olhando para as estrelas.

# 9

**APROVEITANDO VOCÊ TER MENCIONADO SUAS SOMBRAS, VAMOS FALAR SOBRE LIDERANÇAS. NOS MODELOS MAIS TRADICIONAIS, AINDA HÁ A EXPECTATIVA DE QUE ELAS ASSUMAM UM PAPEL DE SUPER-HERÓI, SEJAM MAIS PATERNALISTAS. O MERCADO, PORÉM, COMEÇA VALORIZAR AS LIDERANÇAS FACILITADORAS, ESTIMULANDO QUE AS PESSOAS SE MOSTREM MAIS VULNERÁVEIS, IMPERFEITAS. PARA SEGUIR NO MODELO DE GESTÃO INTEGRAL, É PRECISO PASSAR TAMBÉM POR UM PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DAS LIDERANÇAS?**

Acho que não existe liderança sem autoliderança. Ao final de um programa que fizemos em uma empresa, nos perguntaram: “Mas o que eu faço para a minha equipe, como eu levo isso para o meu time?” Minha resposta é que só é possível transmitir aquilo que se conseguiu integrar em si mesmo. Senão vira um processo muito condicionado, falso.

O centro da proposta do que a gente faz está nesse processo de autoconhecimento. Temos um framework com três termos, o “grow up”, o “clean up” e o “wake up”. No “grow up”, de alguma forma a gente busca evoluir em consciência, tem a ver com quanto mais complexidade e maturidade emocional a gente consegue ter.

O “clean up” está ligado a essa questão da sombra, é sobre reconhecer uma perspectiva do inconsciente individual e do inconsciente coletivo. As pessoas têm vários aspectos fragmentados, não integrados, que vêm tanto de seus antepassados quanto da infância, principalmente as experiências da primeira infância, que são determinantes para formar a personalidade. É uma forma que a psiquê encontra de tentar se afastar e de se dissociar das coisas embaraçosas, que nos causaram vergonha, medo, raiva e emoções negativas.

O processo de autoconhecimento demanda uma desconstrução, desaprender ou desabituar traços da nossa personalidade. É dolorido mas não é sofrido, porque é, ao mesmo tempo, muito libertador e curativo. À medida que você faz esse trabalho dói mais, mas você sofre menos. Há um despertar.

Por isso não dá para falar em liderança de organização sem falar no trabalho de autoconhecimento com essa profundidade. A gente não acredita em super-homem, muito menos em fórmulas mágicas e rápidas.

# 8

**NO METAMODELO DE GESTÃO INTEGRAL, O PROCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO ESTÁ LIGADO ÀS RELAÇÕES E AOS INDIVÍDUOS DE FORMA EQUILIBRADA. COMO A ORGANIZAÇÃO, ENQUANTO SISTEMA, PROPORCIONA ESSE AMBIENTE DE CONFORTO? O QUE VOCÊ ACONSELHA PARA AS EMPRESAS QUE ESTÃO BUSCANDO ESSA TRANSIÇÃO?**

O principal ponto é as organizações perceberem que olhar para essa abordagem é uma necessidade, porque todas estão vivendo desafios inusitados, que nunca tiveram. Elas estão vivendo a necessidade de inovação dos seus modelos de negócio. Portanto, não dá mais para pensar em produzir resultados fazendo as mesmas coisas.

Nossa abordagem leva as organizações a olharem para a complexidade, a entender a organização como um sistema complexo antes de pensar nas aplicações. Esse talvez seja o principal ponto dessa nossa conversa, que é ajudar as empresas a perceberem o quão importante é ganhar um novo olhar a partir das lentes da organização como um sistema complexo. Criar o ambiente para os times desenvolverem segurança psicológica, gerir a organização a partir da ideia de gestão dinâmica, não de tentar fazer mais do mesmo mais rápido. Esse, para mim, é o ponto

de entrada. A gente tem sido bem-sucedido nas organizações a partir dessa conversa.

# 7

## **NO LIVRO, VOCÊ ABORDA CONCEITOS LIGADOS À COMPLEXIDADE E TAMBÉM FORMAS DE LIDAR COM ELES. COMO TEM SIDO ESSA EXPERIÊNCIA DE LIDAR COM A COMPLEXIDADE NAS PRÁTICAS COM AS EMPRESAS?**

O ambiente de complexidade traz várias questões. Vou citar três relevantes, que precisam ser sentidas [*pelas pessoas*]: as questões da incerteza, da emergência e da diversidade, no sentido de multiplicidade de interações e de padrões. Uma vez que você consegue experimentar a complexidade, você consegue atuar na complexidade.

As soluções de algo muito complexo são elegantemente simples. Mas para você chegar a essas soluções elegantemente simples é preciso atravessar o mar da complexidade. Muitas vezes as pessoas querem encurtar essa jornada e chegam a soluções simplistas. Você precisa estar imerso, precisa experimentar, de dentro do sistema, para poder chegar a essas soluções simples – e não simplistas.

Quando se olha para tudo como problema, o gestor tradicional está sempre perguntando: “o que tenho que fazer agora?”. Tem uma frase maravilhosa do Nassim Nicholas Taleb [*autor de A Lógica do Cisne Negro*], que diz que, pela primeira vez na história, só reagir não é o suficiente. A gente precisa ter capacidade de refletir, de se afastar das coisas antes de se engajar novamente. É um conceito de “hands off from reality”: você tira a mão da realidade, espera os padrões emergirem e só se engaja a partir disso. Muitas vezes, quando você se engaja muito rápido, acaba sendo como ficar abrindo o forno para ver se o bolo está pronto, ele acaba ficando “embatumado”. Tem que ter a paciência de dar o tempo do cozimento, aí sim você consegue se engajar com a realidade e produzir hipóteses.

Por isso a diversidade é importante. Além de olhar para os vieses, é preciso garantir espaços de diálogo para que a diversidade cognitiva e os diferentes tipos de pensamento e de visão de mundo em um time tenham voz. Eu sei dos meus vieses e não consigo evitar que eles estejam presen-

tes. Portanto, preciso de diversidade em volta para garantir que sejam limitados. É preciso estímulos e diálogos que limitem os vieses, que não levem a decisões muito rápidas ou à convergência prematura. E um monte de gente que pensa igual, toma a decisão rapidamente e, de alguma forma, não olha uma série de perspectivas, acaba fazendo engenharia reversa das coisas.

Além de usar espaços de diálogo, temos que ter cabeças diversificadas, e sustentar múltiplas perspectivas para reconhecer que os vieses existem e, assim, garantir formas de minimizá-los, usando a diversidade do grupo.

# 6

## **O METAMODELO INTEGRAL DE GESTÃO TEM UMA BASE MAIS ADAPTATIVA, TALVEZ MAIS FLUIDA, AJUDA A LIDAR COM AS QUESTÕES DO ESG E COM AS RELAÇÕES COM OS STAKEHOLDERS?**

A abordagem integral é uma dimensão adicional que não está no ESG. Se você pensar na agenda do ESG, meio ambiente, social e governança são aspectos objetivos externos da realidade.

Tem um movimento que começou na Escandinávia e que nasceu dentro da comunidade integral. Do mesmo jeito que a gente está falando de metas para as externalidades ESG, precisamos de metas para as internalidades, para o desenvolvimento individual, porque a cultura e os artefatos da sociedade seguem a consciência. Não adianta a gente ficar falando de ESG se não existe massa crítica de consciência para produzir solução para essas questões.

Eu vejo a abordagem integral como um habilitador para o ESG, como se a gente tivesse que adicionar uma letra ou criar esse conceito da ODS Zero ou ODS da consciência. Essa conversa está começando a acontecer no mundo; a iniciativa Inner Development Goals fez um evento grande, em outubro do ano passado sobre isso. Está começando a entrar no zeitgeist.

5

**VOCÊ MENCIONA A ESCANDINÁVIA, QUE EM DIVERSOS ASPECTOS ESTÁ MUITO À FRENTE DO BRASIL. LÁ FAZ SENTIDO FALAR NESSE DESENVOLVIMENTO, PORQUE NÃO FALTA DINHEIRO, NÃO FALTA COMIDA. AQUI, ISSO PARECE ESTAR AINDA MUITO DISTANTE. AS ORGANIZAÇÕES PODEM SE TORNAR MOTORES DESSA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL AO ADOTAREM A ABORDAGEM INTEGRAL NA GESTÃO?**

Quando a gente olha para o avanço de alguns temas – ESG entre eles – do que se discute na Escandinávia, na Holanda, na Alemanha e em alguns lugares dos Estados Unidos, na costa leste e na oeste, e compara com o que se discute no Brasil, é um abismo. Por um lado, sem dúvida, a gente tem um desafio maior porque há aspectos que ainda não estão cobertos. Por outro, quando a organização quer – e aí eu posso falar da minha experiência como executivo da Natura, que é uma organização que trabalha com as questões de necessidade em todos os níveis e dimensões – ela pode, e deveria, ser catalisadora do processo de transformação.

Eu vejo algumas organizações fazendo isso: a Natura é uma delas, Gerdau, Suzano... É impressionante o que o [*presidente do conselho de administração José Duarte*] Penido conseguiu imprimir na Vale a partir de Brumadinho e Mariana. O fato de a Vale ter assumido que não vai mais prospectar minério em área indígena, por exemplo. Tem um conjunto de ações em que as organizações podem, sim, acelerar esse processo do ODS Zero, porque as organizações têm dinheiro, processos, infraestrutura, poder, voz, reputação. Infelizmente ainda é uma minoria, mas essas [*empresas*] que eu citei são grandes o suficiente para criar movimentos.

# 4

**NO LIVRO HÁ UM CONCEITO DOS METACAPITAIS, QUE ME PARECEU, EM TERMOS DE DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS, MUITO FORA DO PADRÃO TRADICIONAL. ELE TRAZ NÃO APENAS A VISÃO EM QUATRO, MAS VÁRIAS MÉTRICAS POSSÍVEIS DE SEREM TRABALHADAS NESSA VISÃO INTEGRAL. PODE EXPLICAR UM POUCO MAIS?**

Todo esse trabalho de metacapitais foi desenvolvido pelo pesquisador Sean Esbjörn-Hargens, meu sócio e parceiro da Integral. Quando a gente fala em métricas, estamos acostumados àquelas objetivas: Ebitda, faturamento, emissão de CO<sub>2</sub>. Quando a gente começa a entrar no social, já começa a escorregar, porque fica mais difícil ter essas métricas objetivas e diretas. Mas isso não significa que nas dimensões da ODS Zero não existam métricas. Elas vão ser indiretas, muitas vezes, ou relativas. Mas são possíveis. A beleza do trabalho do Sean é mostrar que é possível essas métricas serem usadas a partir dessa perspectiva.

Outro ponto importante, que é uma base do nosso trabalho, é olhar sempre em primeira, em segunda e em terceira pessoas. Como esta conversa que estamos tendo. A primeira pessoa é a que está acontecendo dentro de você e dentro de mim. A segunda é a que está acontecendo nesse nosso espaço aqui de relação. E a terceira é a dimensão objetiva. Estamos no Zoom, com dificuldade de imagem, interagindo cada um em um lugar. São coisas extrínsecas, objetivas, mais fáceis de medir. Porém, as coisas intrínsecas e subjetivas também são possíveis de medir.

O que o Sean fez foi, primeiro, separar essas coisas. Não dá para querer ter uma métrica objetiva, não dá para falar de Ebitda da consciência, mas dá, sim, para medir consciência. Ele conseguiu criar um framework que é elegante e que, de alguma forma, coloca as coisas no seu lugar. A gente tem usado cada vez mais essa ideia dos metacapitais para olhar para o impacto e os resultados das coisas que produzimos.

# 3

**VOCÊ FALA BASTANTE DA IMPORTÂNCIA DO IMPACTO DOS CAMPOS DO PASSADO NA ESTRUTURA SISTÊMICA DA ORGANIZAÇÃO E HÁ PESQUISAS QUE TÊM DEMONSTRADO OS RESULTADOS DESSAS TEORIAS. NA CONSULTORIA, VOCÊS ADOTAM UM OLHAR MUITO MAIS ANTROPOLÓGICO DE OBSERVAR PARA DEPOIS FAZER PEQUENAS INTERVENÇÕES. PODERIA DETALHAR COMO FUNCIONA ESSA ABORDAGEM NA EXPERIÊNCIA DE VOCÊS?**

A visão do David Snowden, do Cognitive Edge, é uma abordagem para a complexidade que ele tem chamado de “antropocomplexity”, a partir de um olhar antropológico e semiótico, que nos inspirou bastante. Eu sou formado tanto em constelação familiar quanto em constelação organizacional e um dos meus principais professores me trouxe esse insight, que eu acho brilhante: a constelação é uma técnica para você fazer intervenções sistêmicas, para você olhar para um sistema. Não necessariamente você precisa constelar para fazer intervenções sistêmicas.

Eu conheço o trabalho do [Rupert] Sheldrake, li o livro dele, *The Presence of the Past* [lançado no Brasil em 1995 como *A Presença do Passado*], em que ele explica o conceito de campo mórfico, que faz muito sen-

tido. Recentemente, a epigenética tem demonstrado a questão dos traumas coletivos, de como os traumas atravessam gerações.

Quando a gente vai para uma organização, o primeiro olhar que desenvolvemos é o sistêmico. Queremos entender a história da organização, dos fundadores, se tem sócios que estavam no começo e saíram, se tem pessoas relevantes que morreram, como é o equilíbrio de sócios na participação, sempre olhando para as leis sistêmicas de ordem, pertencimento e equilíbrio de dar e receber.

Um consultor é sempre o último no sistema. Algumas organizações contratam um consultor para não ter que lidar com as questões sistêmicas e põem o consultor de fusível para ser torrado. E assim o sistema preserva suas questões. Então a gente olha para isso, para o nosso lugar, se não está entrando em uma roubada sistêmica. A partir disso, pensamos em intervenções.

Alguns exemplos de intervenções são começar uma reunião pedindo para as pessoas se sentarem na ordem em que chegaram à empresa, deixando cadeiras vazias de quem eventualmente deveria estar ali e não está; colocar

foto dos fundadores uma geração para trás, como se pedindo para as pessoas contarem histórias, honrando essas histórias. São coisas muito simples e poderosas para criar o campo de transformação.

2

## **NO LIVRO VOCÊ FALA DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E DAS DIVERGÊNCIAS SAUDÁVEIS, E DO FEEDBACK APRECIATIVO. ESSA CAPACIDADE DE ENXERGAR APRECIATIVAMENTE É ALGO QUE DERIVA DO PROCESSO DE AUTOCONHECIMENTO?**

Ele é o primeiro passo, é fundamental para construir esse processo de apreciação e de construção. Demanda autoconhecimento porque, na realidade, você só consegue reconhecer o outro se você se conhece.

E tem toda uma forma de fazer essa conversa, que só acontece se a forma com que você apreciar for sentida [pelo outro]. Eu posso falar: “Acho você muito legal” ou posso dizer: “Estou impressionado com a forma como você leu o livro e as suas perguntas estão fazendo eu me sentir apreciado, o quanto você se preparou para esta entrevista está fazendo eu me sentir bem”. Quando faço isso, trago para minha experiência e tem essa troca. É difícil fazer isso.



**PARA FINALIZAR, EM NOVEMBRO DE 2021 ACONTECERAM DOIS EVENTOS NO BRASIL COM A PARTICIPAÇÃO DE EXPOENTES QUE ABORDAM A INTEGRALIDADE EM SEUS TRABALHOS: FREDERIC LALOUX E O PRÓPRIO KEN WILBER. ESSA SIMULTANEIDADE SERIA UM INDICADOR DE QUE HÁ UM GRUPO DE EMPRESAS NO BRASIL QUE JÁ ESTÁ UM PASSO ACIMA NA ESCALA DE CONSCIÊNCIA?**

Tem uma coisa bem paradoxal, eu não sei exatamente explicar. O brasileiro tem uma abertura para as questões espirituais e transcendentais que é muito diferente dos americanos e dos europeus.

A comunidade da Teoria U do Brasil é a segunda ou terceira maior do mundo; é [*provavelmente*] a maior fora da Inglaterra, na Escola Schumacher, que é a escola de sustentabilidade. Os brasileiros têm uma prontidão, uma abertura, que é muito rica.



Ao mesmo tempo tem um gap de levar isso para a realidade. É copo meio cheio, meio vazio. Há uma coisa importante no engajamento e no barulho que os brasileiros fazem que é proporcional à dificuldade que a gente tem de se engajar e de transformar isso em prática.

Na Teoria U, por exemplo, em que eu estou há mais tempo, a gente nunca conseguiu transformar os praticantes do Brasil em uma comunidade. Tem muito movimento, muita festa, muita admiração, mas quando é para a gente colocar a mão na massa e fazer, não consegue. Tem luz e sombra nisso para a gente aprender. Eu não sei explicar a extensão desse fenômeno, mas consigo constatar.

Podemos especular que tenha algo a ver com a polarização da sociedade, que não é um fenômeno brasileiro, é global, dadas as questões da tecnologia e da cultura. Os brasileiros têm uma lacuna muito grande de pertencimento, o que incapacitaria a gente de se conectar por uma causa mais

ampla, de se engajar por algo mais coletivo. É uma grande sombra de individualismo.

Nos últimos anos, me engajei em alguns movimentos a partir do livro *Trópicos Utópicos*, do Eduardo Giannetti, com essa ideia do trauma coletivo, que talvez seja uma hipótese mais relevante. Temos no nosso inconsciente coletivo esse trauma do vira-lata. Então a gente aprecia demais esses movimentos europeus e americanos, porque no fundo o brasileiro tem esse vazio psíquico.

Os primeiros brasileiros são filhos de homens europeus e mulheres indígenas, portanto há esse limbo de não pertencer nem a um nem a outro. Isso se aprofunda muito com os escravizados e os brasileiros e brasileiras que nascem de europeus com mulheres africanas. Há essa dor profunda, esse trauma coletivo de alma. Isso, na minha perspectiva, incapacita nosso engajamento em coisas mais relevantes,

mais fortes e mais profundas. O [*sociólogo e analista Roberto*] Gambini, escreveu sobre a alma brasileira, em que ele discorre sobre esse conceito de vazio psíquico. É uma especulação, um assunto para se investigar.



**CAPÍTULO DO LIVRO**  
**GESTÃO INTEGRAL:**  
**CONSCIÊNCIA E**  
**COMPLEXIDADE**  
**NAS ORGANIZAÇÕES**



*"O impossível é o começo de todas as possibilidades."*  
- Sri Aurobindo

# INTRODUÇÃO:

## PONTO DE PARTIDA PARA A CONVERSA

Sempre gostei muito de trabalhar. E comecei muito cedo, aos 14 anos. Meu primeiro emprego foi em um escritório de contabilidade em Capão Bonito, no interior de São Paulo, Brasil. Aos 15 anos, fui trabalhar no Banco Nacional como contínuo (*office boy*), e uma de minhas atribuições era montar as pastas, literalmente, costurando as folhas e colando-as às capas, para arquivar toda a parte documental da contabilidade das agências.

Pouco antes de completar 16 anos, representantes da área de Recursos Humanos do banco vieram de São Paulo apresentar um programa de desenvolvimento que a instituição estava realizando. Fui entrevistado por um deles e escolhido, ao lado de outro jovem, para participar do programa. Foi uma grande escola de gestão operacional, porque, durante pouco mais de um ano, passamos por todos os setores da agência, aprendendo tudo o que era preciso para fazer para o funcionamento dela. Ao término desse período, fui designado para assumir o cargo de subgerente de serviço, atividade complementar à de gerente administrativo, que é quem cuida de toda a operação de uma agência bancária. Assim, com menos de 18 anos, tive a oportunidade de começar a enxergar uma organização de forma ampla e abrangente e pude vivenciar os desafios e a complexidade inerentes à gestão, o que influenciou decididamente a maneira como me desenvolvi como profissional.

Durante um bom tempo, trabalhei no Banco Nacional. A rotina era intensa e se estendia das 7 às 13 horas, treinava vôlei à tarde e ia à escola. Depois, frequentava a faculdade à noite. Quando completei 18 anos, o banco me incluiu em outro programa de treinamento, a fim de me promover a gerente de serviços ou gerente administrativo. Foi após isso que comecei a visitar outras cidades, cobrindo férias de outros colegas. Naquele momento se iniciou algo muito importante que tem tudo a ver com a essência do que faço hoje: a paixão pelo desenvolvimento humano e sua conexão com a evolução das organizações.

Em uma dessas viagens conheci um gerente comercial abusivo, que assediava moralmente os funcionários. Tentei mudar esse quadro conversando com as pessoas e entrando em contato com meu chefe. Só que, como a área comercial era mais forte, no outro dia de manhã ele me telefonou pedindo que eu fosse para outra agência. Lembro que fiquei muito magoado e que acabei ligando para minha mãe a fim de desabafar. Era a primeira vez que eu chorava desde os meus 7 anos de idade!

Mas, logo em seguida, o banco me convidou para trabalhar na cidade de São Paulo.

Foi nessa época, mais precisamente em fevereiro de 1986, que o governo do ex-presidente José Sarney lançou o Plano Cruzado, o primeiro de uma série de choques econômicos para tentar sanar décadas de inflação alta no Brasil. Entre outras medidas, foram cortados três zeros da moeda nacional. Os bancos entraram em pânico. Ninguém sabia se era antes ou depois da vírgula. Os caixas ficaram ensandecidos. Pouco depois, com medo da redução de lucros que o plano poderia acarretar, recebemos a ordem de demitir. Na agência onde eu trabalhava, que contava com 40 funcionários, tive de despedir 14. Foi o primeiro grande baque que precisei enfrentar. Seguramente, fiz barbaridades. Não me lembro de alguém

que tenha reclamado ou ficado mal, mas, certamente, bonito não foi.

Após essa experiência, comecei a pensar em sair do banco. E, pouco depois, conversando com uma de minhas clientes, que era gerente financeira da Coferração, siderúrgica, que até hoje está no mercado, ela me indicou para trabalhar na Método Engenharia, uma empresa de soluções de engenharia e de construção de alta complexidade, que também continua atuante. Procurei a empresa, fiz uma entrevista e fui contratado.

Entreí na Método para ser chefe do setor financeiro. Conviver com tantos engenheiros, a maioria formada pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, foi como desvendar um mundo novo. Eu não sabia de nada de finanças, matemática ou engenharia, mas aprendi muito com eles. Na época, a empresa estava crescendo muito. A Método, a Natura e a RBS são exemplos de empresas que estavam fazendo um forte movimento de desenvolvimento. Na ocasião de meu ingresso, a Método estava focada em um trabalho de construção de sua visão de futuro. Hugo Rosa, um de seus fundadores, falava que seu sonho era inovar em tecnologia de construção e de gestão para transformar o setor de construção no Brasil.

Fiquei encantado com o processo de construção da visão da empresa, mesmo porque eram pouquíssimos os que estavam fazendo isso. E, também, pelo potencial de produzir transformações na sociedade que a companhia se propunha a realizar. A Método foi um grande emprego e uma excelente escola para mim. Ela foi, de certa forma, um berçário para o desenvolvimento da gestão no país.

A Método tinha uma forma de pensar totalmente “fora da caixa” na época em que trabalhei lá. Em 1986, o principal desafio da construção civil era a produtividade. Nos Estados Unidos e na Europa, o método construtivo já era muito parecido com o que é utilizado nas duas regiões hoje: construções a seco e pré-fabricadas com muita madeira, muito aço e quase nada de alvenaria. No Brasil, 30 anos depois, o jeito de construir ainda é muito parecido. Apesar de termos muito mais tecnologia, ainda se usa muita alvenaria no Brasil, e se briga contra a gravidade.

A Administração Participativa, modelo pioneiro então utilizado pela Método, foi inspirada no trabalho do educador e filósofo brasileiro Paulo Freire (1921-1997). A ideia era aproximar os núcleos de comando da mão de obra nos terrenos de construção. Para tanto, escolhíamos um grupo de trabalhadores e propúnhamos: “Vocês têm essa parede aqui que leva três horas para ser erguida. Se vocês fizerem o trabalho em duas horas e meia, vocês ganham um prêmio”. O novo modelo foi testado na Avenida Engenheiro Luís Carlos Berrini, em São Paulo. Foi a primeira grande obra privada que a Método ganhou, já que até então só tinha trabalhado com o setor público. No segundo mês, os operários ameaçaram entrar em greve. Eles falaram: “Vocês estão falando que a gente tem de erguer uma parede em duas horas e meia, mas, quando a gente precisa de tijolo, não tem tijolo”. Ou seja, a oportunidade de melhoria não estava no trabalhador, mas, sim, na gestão dos processos.

A melhor sacada da Método foi entender que seus engenheiros civis não estavam preparados para ser gestores. Na faculdade, eles aprenderam a ler uma planta baixa, a fazer cálculo ultracomplexos etc. Mas não foram capacitados para gerir pessoas e recursos. Tendo percebido isso, a Método, sob a liderança do saudoso professor Rui Leme (1925-1997), da Escola Politécnica da USP, resolveu participar da criação da Fundação Vanzolini, que até hoje atua em Educação Continuada no Brasil, tendo como objetivo principal desenvolver e disseminar conhecimentos científicos

e tecnológicos essenciais à Engenharia de Produção, à Administração Industrial, à Gestão de Operações e às demais atividades relacionadas.

Foi mais ou menos nessa época, em 1986, que recebi uma carta da minha primeira namorada, de quando tínhamos 15 anos. Ela acabara de chegar dos Estados Unidos, onde passou uma temporada estudando. Voltamos a nos ver e, em 1988, nós nos casamos. Costumo brincar que, quando a gente se casou, o máximo de tempo que tínhamos passados juntos foi um feriado prolongado de Carnaval. Assim, ela propôs que a gente fizesse uma terapia de casal. O que, para mim, foi uma bênção, um presente. Até hoje considero que foi uma das coisas mais positivas e importantes que já aconteceram na minha vida.

A clínica se chamava *Self*, e sua proprietária, além de terapeuta, era consultora organizacional. Na ocasião, ela conduzia um projeto para uma empresa belga chamada Solvay, com atuação voltada à saúde organizacional. Nunca me esqueci dela dizendo que “uma empresa é como um indivíduo, ela também precisa ter saúde para viver bem”. Fiquei encantado tanto com essa forma de encarar a gestão de uma empresa quanto com a terapia em si, que, até hoje, continuo fazendo.

Trouxe esse pequeno resgate para mostrar quanto me sentia identificado com a Método, pois ela empregava muito dessa abordagem que relacionava as organizações com os indivíduos. Hoje em dia, se trabalhamos com a implementação de holocracias e sociocracias nas organizações, é porque eu ouvi falar disso lá atrás na Método. Porque, além de promover o desenvolvimento de seus engenheiros na gestão de pessoas e recursos, essa empresa procurou levar empoderamento a seus trabalhadores. Só que isso não foi nada fácil, pois, na década de 1980, a grande maioria dos trabalhadores da construção era formada por migrantes nordestinos que viviam na cidade em situação precária e possuíam muitas necessidades básicas não resolvidas, como alfabetização e higiene. E foi exatamente aí que a Método iniciou sua atividade de integração de seus trabalhadores da base, por meio da alfabetização no canteiro de obra.

No princípio, fui chefe do setor financeiro. Em 1989, fui promovido a gerente, sendo responsável por toda a área, inclusive pela Contabilidade. Essa experiência foi a semente da minha paixão pelo desenvolvimento das organizações a partir das pessoas. Aquele departamento contava com pessoas que estavam lá há muito tempo e que ninguém mexia com elas. A área funcionava, mas as pessoas estavam profissionalmente estagnadas, e eu queria estimulá-las criando um espaço para que crescessem, se desenvolvessem e fossem para outros setores com as quais se identificassem mais. Para tanto, convidei minha terapeuta e um consultor para ajudarem no processo.

O resultado da iniciativa foi inesquecível para mim. Uma das funcionárias, por exemplo, que era a porta-voz da turma, despertou para várias coisas que não estava aproveitando em sua vida. Ela trabalhava há tanto tempo ali que praticamente tinha se casado com a empresa, porque ela não tinha tido nenhum relacionamento afetivo nesse período. Depois do trabalho de desenvolvimento, ela resolveu pedir as contas, voltar para a Bahia e abrir um negócio próprio. Isso foi surpreendente para mim, pois acabei me dando conta de que as pessoas têm outros interesses além daqueles que podemos imaginar. Elas são muito maiores do que nossa pretenciosa imaginação pode visualizar. Enfim, meu objetivo era que todos trabalhassem melhor, mais felizes e sendo mais produtivos, aprendendo mais, crescendo mais, fazendo mais coisas. Depois dessa experiência, sempre fiz trabalhos de time em todos os lugares.

Logo em seguida, a Método constituiu uma *joint venture*<sup>1</sup> com uma empresa canadense e comecei a ficar de fora das reuniões, porque não falava inglês. Fiquei desesperado, pois não estaria mais nos palcos, deixaria de estar em evidência. Por isso, resolvi vender minhas férias e meu 13º salário para fazer um curso intensivo diário no melhor colégio de inglês da época. O resultado foi excelente, e seis meses depois a Método me mandou para Washington, nos Estados Unidos, para estudar na American University totalmente custeado pelo Banco Mundial.

Nesse período, chegaram nossos filhos, a Ananda e o Pedro. Ela nasceu em 1990; e ele, em 1992. Eu lembro que a Fernanda estava no fim da gravidez quando eu cursava inglês e que Pedro ainda era um bebê quando fui para os Estados Unidos. Por causa do meu processo terapêutico, comecei a ficar muito inquieto, a ponto de achar que trabalhar na Área Financeira não era suficiente. E pensava: “Eu gosto do que eu faço, mas quero fazer algo que ofereça maior contribuição para o mundo”.

Foi então que, em 1992, tive esta visão: Estava voltando de um jogo de futebol, dirigindo pela Marginal Pinheiros, em São Paulo, quando uma ideia tomou conta do meu ser. Parei o carro e comecei a chorar de emoção com a certeza de era aquilo que eu deveria fazer: um espaço para as pessoas se conectarem com sua dimensão espiritual por meio da atividade física.

Dois anos mais tarde, em uma livraria, me deparei com o título *O Corpo sem Idade*, de Chris Griscom. Folheio e me encanto, dizendo para mim mesmo: “É isso!”. Entusiasmado, encaminho um *fax* (sim, estávamos em 1994) para o *The Light Institute*, em Galisteo, Novo México, nos Estados Unidos, falando sobre meu projeto. Duas horas depois, recebi uma resposta informando que Chris Griscom estaria no Brasil naquele fim de semana.

Fui até São Pedro da Aldeia, no Estado do Rio de Janeiro, e participei com a Chris de um brilhante *workshop* sobre abundância. Entusiasmado, comentei sobre minha visão e ela me convidou para assistir, em Galisteo, a um *workshop* sobre Propósito de Vida e me fala: “Realize o projeto dentro de você; quando ele estiver maduro dentro, o que estiver do lado de fora se manifestará”.

O *insight* foi muito forte e mudou minha forma de ver o mundo: realizar primeiro interiormente que, depois, o exterior acontece. Até aquele momento, eu estava preocupado apenas com coisas materiais e imediatas, como arrumar dinheiro, comprar um terreno para construir uma casa, parar de gastar mais do que eu ganhava etc. Com essa maior abertura para o mundo, alguns anos depois, andando de carro pela Marginal Pinheiros, em São Paulo, eu vi pai e filho passeando de bicicleta. O menino estava com um grande brilho nos olhos e o pai estava com o olhar opaco. Naquela hora descobri meu Propósito: “Trabalhar para recuperar o brilho no olhar das crianças nas pessoas”.

Ao mesmo tempo em que esses processos internos aconteciam, fui promovido à liderança de uma área de Desenvolvimento de Negócios na Método Engenharia e tinha por responsabilidade conquistar parcerias internacionais. Foi nessa época que trouxemos para o Brasil o parque aquático Wet'n Wild e a incorporadora Tishman Speyer.

Nesse mesmo momento, vivi outro evento muito importante na minha formação em gestão. Em 1995, a Método começou a desenvolver parcerias com a Fundação Dom Cabral e, a partir desse acordo, fui fazer um curso de STC (*Skills, Tools, and*

---

1. *Joint Venture* - Associação de sociedades sem caráter definitivo.

*Competencies*) na *Kellogg School of Management*, nos Estados Unidos. Ficar no *campus* dessa renomada universidade foi uma experiência sensacional que mudou minha vida. Lá, eu aprendi muito sobre estratégia e *marketing*. Descobri que eu não sabia nada sobre estratégia e muito do que aprendi nesse curso uso até hoje.

Em 1996, recebi o convite de um *headhunter*<sup>2</sup> para ir trabalhar na GP Investimentos, companhia de investimentos, com sede em Hamilton, capital das Ilhas Bermudas, e com escritórios em São Paulo, Nova York e em Zurique, na Suíça, que atua na gestão de recursos, principalmente de fundos de *private equity*<sup>3</sup>. A GP Investimentos tinha acabado de comprar o parque de diversões Playcenter e o terreno onde seria o parque temático Hopi Hari. O convite tinha tudo a ver com meu recém-descoberto propósito de despertar o brilho das crianças no olhar das pessoas! Saí da Método feliz com meu novo caminho profissional.

Na GP Investimentos, me tornei o *chief financial officer*<sup>4</sup> (CFO) da Playcenter S/A. Meu principal objetivo era levantar fundos para todo o projeto voltado ao entretenimento que a companhia tinha. O plano era reformar o parque Playcenter, de São Paulo, e construir mais cinco parques regionais semelhantes a ele e um grande parque temático, como o Hopi Hari, na Argentina. Além disso, o projeto abrigava também os *Family Entertainment Centers*, que são os parques de diversões dentro de shopping centers.

Ao mesmo tempo em que assumia esses novos desafios, fui desenvolvendo o olhar para dentro que descobri com Chris Griscom. Fui me tornando uma pessoa mais madura e, aliado à terapia, comecei a fazer um trabalho corporal com o método desenvolvido pela conhecida fonoaudióloga Beatriz Padovan. O Método Padovan de Reorganização Neurofuncional, desenvolvido por ela, é uma abordagem terapêutica que resgata as fases do neurodesenvolvimento e as usa como estratégia para habilitar ou reabilitar nosso sistema nervoso. A proposta envolve reviver nosso nascimento, rastejar e engatinhar, entre outras interessantes atividades corporais.

Por outro lado, em 1997, todo o plano financeiro criado para a execução do projeto de entretenimento da GP foi por água abaixo em decorrência da crise financeira dos Tigres Asiáticos, como ficaram conhecidos Cingapura, Hong Kong, Coreia do Sul e Taiwan, em razão de sua agressividade administrativa e de seu alto grau de industrialização.

O mercado financeiro global se fechou, e o que viria a ser o Hopi Hari (na época, o projeto se chamava *Great Adventure*) começou a ter muitos problemas. Então, de repente, eu me vejo com apenas 30 anos de idade tocando um negócio gigantesco, da complexidade de uma cidade a ser construída e já com muitos desafios. Para se ter uma ideia, 15 dias depois que assumi o Hopi Hari, a obra de construção do parque foi embargada por falta de licença ambiental. Tivemos de pará-la com dois mil trabalhadores já contratados que precisaram, em seguida, ser demitidos. Foi uma grande experiência. Aprendi muito sobre sustentabilidade e sobre toda a parte de gestão de uma empreitada desse porte. Eu me aprofundi também sobre todo o desafio operacional, porque não bastava construir o parque, era preciso fazê-lo operar. Além disso, havia o desafio de mercado que era criar uma proposta de valor que atraísse muita gente.

---

2. *Headhunter* – Caçador de talentos.

3. *Private equity* - Modalidade destinada a empresas de porte médio.

4. *Chief Financial Officer* – Diretor financeiro.

O capital investido também foi desafiador. A GP Investimentos captou um montante para fazer o parque, mas inicialmente menos do que o necessário. Então, quando cheguei, não havia orçamento para a implementação total do projeto. A primeira coisa que fizemos foi um orçamento. Quando terminamos, vimos que existia um buraco de 35 milhões de dólares e que não tínhamos dinheiro para terminar as obras de construção do Hopi Hari. Se tudo desse certo, ainda sim faltariam 35 milhões de dólares.

Passei de 1997 até abril de 1999, ou seja, seis meses antes de o parque abrir, sem saber se tínhamos essa quantia. A GP só comunicou que investiria o montante apenas meses antes da abertura. Tivemos de administrar a escassez e o medo até o final.

Conseguimos inaugurar o parque com sucesso em novembro de 1999. Contratamos muitas pessoas e fizemos um forte trabalho de desenvolvimento humano. Em especial, destaco um grupo de mais ou menos 70 pessoas, cujo nível de paixão e engajamento com o projeto foi extraordinário. Nós acreditávamos estar fazendo a Disneylândia brasileira. A atuação dessa equipe foi alicerçada na crença de que o mais importante era despertar o brilho nos olhos e o sonho dos frequentadores do parque.

A fundamentação teórica desse trabalho partiu de minha experiência pessoal e da soma das vivências de todo o coletivo e, de forma mais estruturada, das bases da Teoria Integral, que, na época, ainda era muito recente. Para se ter ideia, um de seus autores, o pensador estadunidense Ken Wilber lançou um de seus principais livros, *Sex, Ecology, Spirituality – the spirit of evolution*<sup>5</sup>, em 1995 e, em 2000, criou o Instituto Integral, centro de pesquisa localizado nos Estados Unidos. É também em 2000, com a publicação do livro *A Theory of Everything*<sup>6</sup>, que Ken Wilber trouxe para a Teoria Integral o conceito de Níveis de Consciência (da Espiral Dinâmica)<sup>7</sup>, iniciado pelo psicólogo estadunidense Clare W. Graves (1914-1986) nos anos 1950 e, mais recentemente, desenvolvido pelos pensadores também estadunidenses Don Beck e Chris Cowan. Li essas obras na época de seus lançamentos e imediatamente comecei a levar seus conceitos para as atividades de desenvolvimento humano no Hopi Hari. Pela qualidade, profundidade e inovação das propostas, eu imaginava que deveria ter muita gente no mundo fazendo a mesma coisa. Com essa ideia em mente, em 2001 fui a um encontro sobre Liderança Integral em Londres no qual estavam os próprios Don Beck e Chris Cowan, entre outros autores, que, mais tarde, acabei conhecendo profundamente. Ali, percebi que o que estávamos fazendo no Hopi Hari, a partir da Teoria Integral, era uma ação das mais pioneiras e calcada em dois pilares: primeiro, a noção clara de que o Hopi Hari precisava de um Propósito como organização e, em segundo, a ideia de transformar o parque em uma grande experiência educativa.

No sentido de tornar o Hopi Hari também um programa educativo, ampliando a dimensão intelectual e mental dos colaboradores, nos inspiramos muito nas ideias e exemplos do educador brasileiro Paulo Freire. Para tanto, resgatamos o conceito de *paideia*, de *paidos* (“criança”, em grego antigo), que remete à atividade de se divertir”

---

5. Lançado no Brasil em 2018 com o título *Sexo, Ecologia, Espiritualidade – o espírito da evolução*, Editora Vida Integral.

6. Lançado no Brasil em 2000 com o título *Uma Teoria de Tudo*, Editora Cultrix.

7. Publicada originalmente em 1996 no livro *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*, de Don Edward Beck e Christopher Cowan, Wiley/Blackwell.

aprendendo por meio de disciplinas diversas, como Ginástica, Gramática, Retórica, Música, Matemática, Geografia, História Natural e Filosofia, para a formação completa dos cidadãos gregos. Foi nesse período que o saudoso escritor e jornalista brasileiro Gilberto Dimenstein (1956-2020), fundador do portal *Catracalivre*, iniciou uma parceria com os aprendizes do parque. Nossa ambição era que todas as experiências nele vivenciadas fossem educativas. No processo, criamos uma missão e uma identidade organizacionais muito fortes, tanto que, a partir delas, surgiu a ideia de lançarmos o parque como um país, com território, passaporte e idioma próprios. Também, para atuar nas dimensões espirituais e emocionais dos colaboradores do parque, trouxemos um líder espiritual e um grupo de psicólogos do Instituto Evoluir.

Algo que fui aprendendo com o tempo sobre a Teoria Integral é que ela funciona como um mapa para a descrição da realidade do cosmos, e não como uma receita. Se alguém pegar os elementos da abordagem e os tentar aplicar diretamente no ambiente organizacional, vai ter muitas dificuldades, porque ela não leva em consideração as especificidades e as particularidades de um ambiente organizacional. Ela funciona mais como uma metateoria, ou seja, uma teoria sobre teorias. Foi aí que percebi que a Abordagem Integral estava mais relacionada com o “processador” do que com os *softwares* de um sistema, era como o *intel inside* dos computadores.

Conforme fui explorando a Teoria Integral nas organizações, descobri que é muito melhor a usarmos como uma lógica interna e não de forma explícita com os clientes ou colegas da empresa, pois aplicá-la explicitamente envolve sobrepor uma gramática nova, muitas vezes alienígena para a tradicional linguagem dos negócios. E isso tende a gerar muita confusão, má interpretação e resistência em quem não está familiarizado com seus conceitos.

Essa é uma dica importante, visto que é muito comum que aqueles que iniciam os estudos da Abordagem Integral, empolgados, queiram explicitar seus princípios em sua área de atuação, o que, muitas vezes, gera frustração e gasto desnecessário de energia. O melhor a fazer é procurar traduzir os conceitos em ações e linguagem próprias de seu ambiente de trabalho, sem muito alarde.

Cerca de três anos depois da inauguração do Hopi Hari, em 2002, eu saí da empresa por causa de alguns conflitos. Na época, vivi um processo muito intenso e pessoal de reflexão sobre qual era o meu Propósito de Vida, sobre o que queria fazer do meu tempo na Terra. Decidi trabalhar afinado com esse Propósito, que é o de levar consciência para as organizações. Em um primeiro momento, quis montar minha empresa, mas, quando comecei a conversar com outras pessoas sobre isso, percebi que ainda não tinha conhecimento suficiente.

Falei com os consultores Luiz Carlos Cabrera e Vicky Bloch. Vicky estava iniciando seu processo de sucessão na presidência da DBM, maior multinacional de transição de carreira e de desenvolvimento profissional do mundo, adquirida no Brasil pela Lee Hecht Harrison em 2012. Depois de vários meses e muitos bate-papos, assumi a presidência da DBM. Com essa experiência, pude unir os diferentes mundos que se me apresentavam juntamente com a Teoria Integral. Assimilei todas as coisas novas que estava aprendendo e procurei transformá-las em entrega, em metodologia, em um Propósito aos clientes. A DBM passou a ser mais do que uma consultoria. Começamos a trabalhar com profundas mudanças em organizações. Atuamos na Sadia, na Johnson's, no Itaú e em outras grandes empresas. Foram projetos nos quais eram discutidas as dimensões dos sistemas – dos indivíduos às culturas organizacionais e ao meio ambiente. Foi lá que nasceu a ideia do **Metamodelo**

**Integral de Gestão.** Notei que existia um padrão entre os projetos da DBM do Brasil que era muito diferente e estava muito longe da visão de mundo de quem normalmente pensa em uma estratégia de mudança para uma organização, de quem a implementa e de quem engaja as pessoas. Percebi quanto havia de fragmentação na estratégia gente-gestão tradicional. Nessa época, eu e outros executivos da DBM do Brasil montamos uma consultoria própria só para fazer isso, ou seja, promover integração entre estratégia, gente e gestão. Foi quando recebi um convite feito por Alessandro Carlucci, então presidente da indústria de cosméticos Natura, para ser seu vice-presidente. Ele me indicou para uma nova área que englobaria Planejamento, Processos e Pessoas, ou seja, exatamente o processo de estratégia gente-gestão que eu queria trabalhar com o **Metamodelo Integral de Gestão**. Achei muito sincrônico aquilo ocorrer, afinal era exatamente o que eu acreditava e com o que queria atuar.

Chegando à Natura, passamos a desenhar um novo modelo de gestão. Na ocasião, já visualizava que o modelo de gestão adotado pela Natura, para ser distintivo, deveria apresentar os mesmos aspectos tácitos e implícitos da Essência da empresa, ou seja, sua Missão e seus Valores. Foi aí que comecei a articular a ideia de construir um Sistema de Gestão Natura (SGN). Para tanto, tomamos por base o modelo da Fundação Nacional da Qualidade, cujo conselho curador tinha como membro Pedro Passos, um dos fundadores da Natura. No processo, pude atuar e contratar profissionais de altíssimo nível. Até hoje, alguns deles ainda estão na empresa, ao lado de novos executivos.

A necessidade de elaborar um novo Sistema de Gestão Natura veio do momento que a empresa vivia. Quando entrei, seu IPO (entrada na Bolsa de Valores) tinha acontecido havia apenas quatro anos e a organização crescera muito rápido, mas sem apresentar processos maduros e estáveis. Ao mesmo tempo, necessitava de maior integração entre as pessoas, a estratégia e a gestão. Havia muita ineficiência operacional e a Natura começava a perder um pouco da qualidade de sua relação com suas consultoras (revendedoras). Este era o principal desafio: por um lado, objetivamente, a estruturação dos processos e, por outro, mais subjetivamente, fazer isso considerando os aspectos tácitos e implícitos dos Valores e da Missão da empresa. Ou seja, fazer um modelo de gestão que integrasse todas essas dimensões. A pergunta era: “Como reestruturar a organização sem que ela perca sua alma?”

Em um primeiro momento, o desenho do Sistema de Gestão Natura era em círculos, com formas redondas que remetiam a elementos orgânicos. Porém, as pessoas na empresa tiveram muita dificuldade em entender o gráfico. Então, nesse primeiro momento, resolvi focar a gestão por processos, que estava sendo instaurada na companhia, e deixar para falar sobre o SGN apenas mais à frente. Depois de mais ou menos um ano, trouxemos de volta a ideia do SGN representado graficamente (*Fig. 1*). Para tanto, contratamos a consultoria Accenture, a fim de nos ajudar a desenhar uma representação sintética de como funcionavam os principais processos e sistemas da Natura. Em seguida, nomeamos executivos da própria empresa para serem responsáveis pelos componentes do SGN. Para alinhar as diferentes frentes, criamos um grupo de trabalho que se reunia frequentemente.

O passo seguinte foi divulgar o SGN para toda a organização e, em seguida, conforme a realização e a evolução da proposta, medir a maturidade dos processos de gestão na empresa. Para isso, utilizamos a régua da Fundação Nacional da Qualidade, incluindo nela elementos novos, não presentes na avaliação original, com

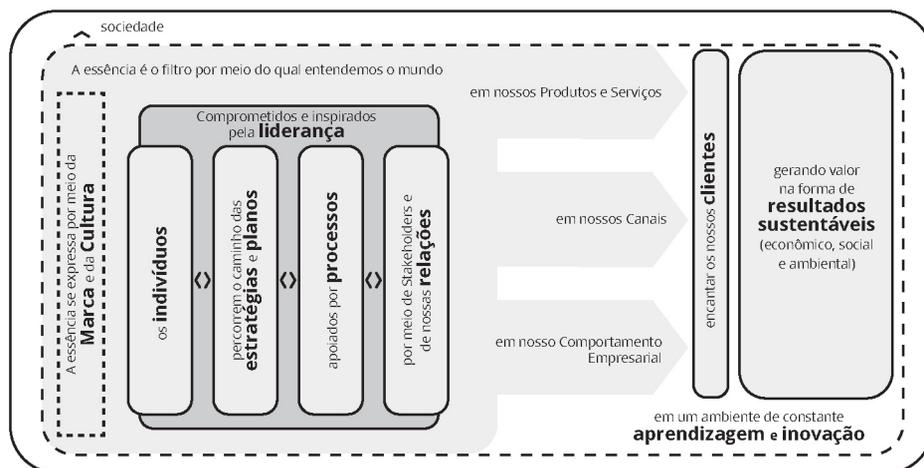


Fig 1. Sistema de Gestão Natural

o intuito de obter pontuação máxima pelo órgão. Creio que minha passagem pela Natura tenha oferecido uma pequena contribuição para que ela depois ampliasse seu modelo de negócios para além da venda direta, atuando hoje fortemente também na internet, em lojas físicas e em quiosques, além de ter se tornado uma corporação que inclui outras indústrias e marcas, como a australiana Aesop, a inglesa The Body Shop e a estadunidense Avon.

O processo de elaboração do SGN envolveu muitos profissionais renomados mundialmente e de diferentes áreas, a exemplo de Otto Scharmer, professor do Massachusetts Institute of Technology (MIT) e autor da Teoria U; de Sean Esbjörn-Hargens, pesquisador e fundador da consultoria Metaintegral e Ph.D.; de Beena Sharma, pesquisadora, consultora da Vertical Development Academy; e de Carolyn Taylor, autora do livro pioneiro sobre cultura organizacional *Walking the Talk* Carolyn Taylor, que vieram pessoalmente à Natura trabalhar nesse projeto.

Nesse meio-tempo, o projeto do SGN e os demais que fizemos utilizando a Abordagem Integral na Natura chamaram a atenção de seu autor, o escritor e filósofo Ken Wilber. E, em dezembro de 2011, tive a oportunidade de conhecê-lo pessoalmente em Denver, nos Estados Unidos, e apresentar a ele o que estávamos fazendo na prática utilizando suas ideias. Dessa conversa surgiu o convite para eu liderar o braço brasileiro do Instituto Integral. Posteriormente, escrevemos, com a participação de membros do Instituto Integral Brasil (IIB), o primeiro artigo sobre o **Metamodelo Integral de Gestão**, que foi publicado no *Journal of Integral Theory and Practice*<sup>8</sup>, com leitura crítica e aval do próprio Ken Wilber.

Esse artigo foi reproduzido na Terceira Conferência Integral, em São Francisco, nos Estados Unidos, quando tive a oportunidade de fazer uma apresentação para estudiosos e consultores em Teoria Integral de diversas partes do mundo. A recepção e a repercussão imediata foram as melhores possíveis, reforçando o sentimento de que o que estávamos fazendo era inovador e significativo. Tomávamos o rumo certo.

8. Artigo publicado no Volume 8, números 1 e 2, junho de 2013.

Esse momento vivido entre a Natura e o Instituto Integral Brasil foi uma experiência muito rica que alimentou ainda mais minha vontade de ter uma consultoria própria. Porém, depois de sair da Natura, recebi o convite para tomar um café com o CEO do laboratório de análises clínicas Fleury. Conversando com ele sobre algumas questões de gestão do laboratório, ele perguntou: “Por que você não vem trabalhar com a gente?”. Naquele momento, no ano de 2013, o Grupo Fleury estava passando por uma transição grande, que envolvia um expressivo crescimento e a aquisição de várias empresas. Com muito interesse em entender o setor da saúde mais de perto, não resisti ao desafio e aceitei.

O Grupo Fleury precisava, entre outros elementos, de um forte ajuste na quantidade e no perfil de seus profissionais. Sua gestão de pessoas era mais complexa do que na Natura. O grupo, na época, tinha mais de 10 mil colaboradores, desde médicos Ph.D. até atendentes de *call centers*. Apresentava muito mais gente trabalhando para ele que a Natura e a área de pessoas, inovação e gestão que assumi era mais desestruturada. Foi um grande desafio de integração, gestão, inovação e sustentabilidade, esta última bem menos relevante do que na Natura.

O que mais me chamou a atenção nessa nova empreitada foi o fato de a empresa ser da área de saúde. Do ponto de vista de gestão dos processos, o desafio era menos complexo. Mas, quanto à gestão de pessoas, mais difícil. Em seu estágio de crescimento, o grupo tinha se distanciado dos fundamentos de sua gestão. Era preciso voltar a fazer o básico bem-feito. Então, primeiramente, montamos uma agenda de reflexões, que envolvia questões como “Quais são os fundamentos dos processos de Recursos Humanos? Qual é o fundamento do negócio?”, para resgatar os pilares do negócio e a disciplina para executá-los. Nesse sentido, na posição de diretor-executivo, liderei a construção de um novo modelo de gestão baseado em processos, a criação de uma forma de governança que se desdobrava em todas as suas unidades e o engajamento das pessoas na essência da empresa e nesses novos modelos. Vale destacar que eles se mantêm em bom funcionamento até hoje no Fleury. Aprendi demais ali com minha experiência de um ano e meio.

Quando eu ainda estava no Fleury, a cada três meses viajava para Nova York, a fim de montar um *workshop* sobre Propósito de Vida para a empresa de roupas femininas Eileen Fisher. Nessas oportunidades, mantive muitos contatos com o consultor e Ph.D. estadunidense Sean Esbjörn-Hargens, que, naquela época, estava montando algumas importantes ferramentas para a consultoria da qual é fundador, a MetaIntegral<sup>9</sup>.

Depois de cinco anos desenvolvendo a Chie Integrates<sup>10</sup> como um ecossistema, o **Metamodelo Integral de Gestão** se tornou para mim o mapa que permite a navegação tanto na formação de novos consultores e facilitadores quanto para o trabalho em vários tipos de organização desde *startups* inovadoras a grandes empresas. É sobre esse processo que conversaremos nas próximas páginas deste livro. Espero que, depois da leitura, você descubra com maior profundidade o que é o **Metamodelo Integral de Gestão**, como ele funciona e quais são seus grandes potenciais de mudança real e integral nas pessoas, organizações e sistemas. Para mim, foi um processo libertador e transformador. Espero que para você também seja assim.

Boa leitura!

---

9. <https://www.metaintegral.com/>

10. <http://www.chieintegrates.com/>





*“Na natureza, a forma segue o fluxo. Nos sistemas humanos, tendemos a projetar nossas estruturas primeiro e depois tentamos forçar o fluxo através delas.*

*Para criar estruturas fluidas, precisamos fazer perguntas diferentes. Também precisamos perceber que, em parte, estamos projetando para emergências, ou seja, criando ambientes onde novas estruturas podem emergir e evoluir conforme necessário.”*

*- Sonja Blignaut*

# CAPÍTULO 1: A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

## A Evolução em Estágios e Contexto Atual

### MAPEAR A TERRA INCÓGNITA

Uma das maiores questões que se apresentam aos modelos de gestão contemporâneos é conseguir se livrar de um pensamento exclusivamente voltado para os sistemas de comando e controle desenvolvidos no começo do século 20 para dar conta das demandas e do volume de produção. Além disso, é essencial incluir em seus processos uma lógica que abranja as rápidas dinâmicas da complexidade e da emergência do inesperado que as organizações vivenciam no cenário atual. Esse processo de transição não se dá de maneira fácil nem rápida. É preciso, em primeiro lugar, identificar, compreender, conscientizar-se e aceitar as origens dos modelos mentais ora vigentes para só em seguida vislumbrar possíveis caminhos para a evolução desse modelo na direção de uma lógica capaz de dar respostas mais adequadas aos desafios que se revelam muitas vezes intransponíveis e fatais para as atuais empresas.

No intuito de, aliado às organizações, facilitar essa transição, criamos o **Metamodelo Integral de Gestão**, um mapa fundamentado nos diferentes Níveis de Consciência encontrados em um sistema organizacional que visa ampliar os modelos mentais dos indivíduos que o compõem e propiciar maior amadurecimento e confiança nos vínculos que promovem as relações entre eles. E, conseqüentemente, transformar a cultura interna, trazendo para ela um papel mais consciente, protagonista e responsável em relação a seus resultados individuais e coletivos, tendo em vista seus impactos na nossa sociedade e no meio ambiente.

É importante ressaltar que, para seguirmos nesse caminho, não há fórmulas mágicas e, muito menos, receitas prontas, como muitas consultorias ainda oferecem em seus produtos. O **Metamodelo Integral de Gestão** se propõe a analisar as características intrínsecas de cada organização (sem deixar de lado a identificação dos vieses que, invariavelmente, dada a natureza humana, são trazidos pelos facilitadores envolvidos em sua implementação); reconhecer sua história e a construção de sua identidade ao longo do tempo desde o surgimento da visão de seus fundadores; e, com esses elementos idiossincráticos, promover protótipos para planos e ações específicas de desenvolvimento e engajamento que atualizem o contrato psicológico entre pessoas e empresa e a própria estratégia organizacional. No *Capítulo 6: Consultoria e Facilitação — Um Guia Prático*, encontra-se um quadro-resumo que mostra mais detalhadamente os papéis e os métodos de condução de intervenções no **Metamodelo Integral de Gestão**.

Por meio dessa dinâmica, pretendemos acender alguma luz sobre questões que estejam atuando de forma invisível dentro dos sistemas e, com essa nova consciência, desenvolver, nas organizações e nos profissionais, uma identidade que reconheça seus valores mais profundos e possa ao mesmo tempo ser fluida o suficiente para se adaptar e evoluir diante dos diferentes desafios que seguramente encontrará em seu percurso.

Antigamente, os cartógrafos europeus costumavam nomear em seus mapas os territórios ainda inexplorados como *Terra Incognita* e, no caso dos oceanos, *Mare Incognitum*. Eles incluíam nesses espaços ainda desconhecidos o aviso de que “Aqui há dragões”, em latim “*Hic sunt dracones*”, para alertar os navegadores da possibilidade de encontrar essas criaturas fantásticas nos confins do mundo, pelo menos é o que consta em um dos mais antigos mapas-múndi conhecidos: o Globo de Hunt-Lenox, datado de 1510. A metáfora ainda é válida para os dias de hoje. As organizações que pretendem superar a si mesmas e ampliar seus horizontes devem buscar exorcizar os fantasmas e monstros que por vezes imaginam em seu caminho (e que, frequentemente, vão ter de enfrentar para poder exorcizar) para assim navegar sem se afogar nas águas desconhecidas e turbulentas do futuro, sabendo, em especial, que não haverá mais portos seguros. E que isso não será mais um problema.

## VISÕES DE MUNDO, VISÕES DOS NEGÓCIOS

Os modelos de gestão desenvolvidos e adotados pelas organizações estão intrinsicamente relacionados a visões de mundo compartilhadas pela sociedade e como essas organizações estão aderentes (ou adaptadas) às bases tecnoeconômicas predominantes em um determinado período histórico.

Essas visões de mundo determinam tanto a forma como os negócios são administrados e liderados quanto os valores que guiam suas estratégias e o propósito com que servem à sociedade. A facilidade para associar pessoas (colaboradores, parceiros, consumidores entre outros) e promover interfaces favoráveis à sua existência e prosperidade é diretamente proporcional, em tese, ao grau de aderência entre a visão de mundo orientadora de uma determinada organização e os valores vigentes do macroambiente social e econômico da época.

Num rápido retrospecto, os negócios como conhecemos hoje surgiram na Revolução Industrial que se iniciou no século 18. Já o marco para a administração profissional de empresas ocorreu no início do século 20, tendo como precursores Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henry Ford (1853-1947), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na Europa.

Taylor, Fayol e Ford foram homens brancos que nasceram no século XIX e, aos 50 ou 60 anos, elaboraram propostas para resolver o problema de transferir mão de obra do campo para o novo modelo industrial que começava a ganhar força nas grandes cidades. Foram também responsáveis por escalar enormemente o ritmo de produção dos trabalhadores por meio da estruturação das linhas de montagem ou de produção. É por essa razão histórica que ainda hoje chamamos os trabalhadores de “recursos humanos”. A era da Revolução Industrial, impulsionada pela invenção das máquinas a vapor, alavancou fortemente a produtividade ao mundo. A gestão nasce exatamente para resolver os problemas da produção na nova escala.

Se colocarmos em perspectiva, a gestão evoluiu muito pouco nos últimos 100 anos. Boa parte do que fazemos hoje nas empresas ainda guarda essa lógica mecanicista de planejar e controlar do século passado. Muita gente acreditou que, principalmente depois da Segunda Guerra Mundial, quando as grandes empresas de consultoria de gestão obtivessem um forte impulso de crescimento e criassem a indústria de recursos humanos, as organizações passariam a ver suas estratégias, negócios e pessoas de forma mais integrada, sistêmica e humanista.

Porém, o que aconteceu é que os Estados Unidos montaram um programa com as maiores empresas do país para empregar os mais destacados oficiais das Forças Armadas que voltavam da Segunda Guerra. Esses indivíduos saíram do *front* para se tornarem os principais líderes em companhias como a General Motors e a Ford, por exemplo. Com esse importante fator, teve início a lógica militarista de lidar com os artefatos de gestão por meio de planejamento e controle, de tratar tudo apenas como recurso. Tanto que, até hoje nas empresas, chamamos as pessoas de “recursos humanos”, além de “retermos”, “recrutarmos” e “selecionarmos” os indivíduos, fazemos “planos” de carreira e “estratégias” de ação. Da mesma forma, é estruturada toda a lógica organizacional baseada em hierarquias bem definidas.

Desde a Revolução Industrial até o momento atual, as organizações encontraram uma base tecnoeconômica razoavelmente sólida e estável para o seu florescimento e expansão. Conhecemos nesse tempo a estrondosa inventividade dos negócios para gerar prosperidade, conhecimento, tecnologia, produtos e serviços, assim como também testemunhamos as nefastas consequências que essa capacidade amplificada, quando submetida a intenções pouco conscientes, causou em termos ambientais e sociais. Porém, ao que tudo indica, estamos vivenciando como humanidade profunda transição, provavelmente muito maior do que a própria Revolução Industrial, e essa significativa fase implica inevitavelmente alterar o modo como as organizações funcionam.

Muitos fatores contribuem para o crescente panorama de incerteza nas organizações, como as sucessivas instabilidades no mercado financeiro e seus impactos na economia internacional, as polarizações políticas e os riscos de guerras e terrorismo, a crise ambiental e de recursos naturais, as mudanças culturais e de comportamento pós-internet, o aumento de pessoas guiando-se por visões de mundo mais evoluídas e complexas, entre outros fatores. 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 alicerçados em flexibilidade, virtualidade, organização em redes e fluidez, apontam para novas possibilidades para o futuro das organizações e dos 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 que usamos pode indicar caminhos consistentes e pautar a cocriação

---

*Não é o que você não sabe que vai colocá-lo em apuros. É o que você tem certeza que não vai.*

- Mark Twain

dos modelos de negócios para as próximas gerações. Modelos estes firmados em complexidades muito mais profundas, abrangentes, flexíveis e responsáveis, capazes de aliar as necessidades dos indivíduos, as relações e os sistemas, visando a resultados sustentáveis, guiados por visões de futuro alinhadas ao desenvolvimento integral da humanidade e do planeta.

## MODELOS DE GESTÃO

Um modelo de gestão é um elemento organizador. Ao longo do tempo, apareceram novos modelos de gestão, com lógicas distintas, naturalmente direcionados a obter maior eficiência e produtividade. Eles se propõem a ser um mapa que nos permite navegar em determinado território. A seguir, apresentamos alguns exemplos de modelos de gestão atuais.

O primeiro modelo de gestão é o da Embraer. Nele, podemos ver os valores organizacionais no centro, ladeados por pessoas, conhecimento, inovação, processos e estratégia e planos. Porém, logo após, ele pauta as relações da liderança, com diferentes *stakeholders* (indivíduos e organizações impactados positiva ou negativamente pelo projeto de mudança, ou aqueles que podem influenciar o resultado do projeto), por meio de demandas e resultados. Isto é, apesar de já mostrar alguns elementos sistêmicos e humanistas, ainda é um modelo de entrada e saída.

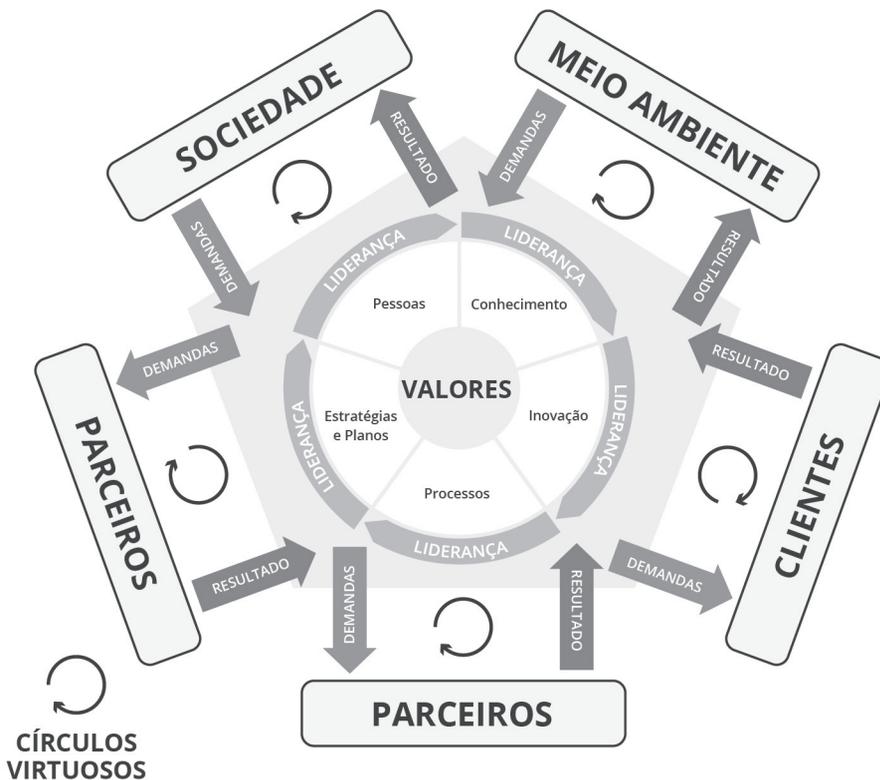


Fig 2. Modelo de Gestão da Embraer

Agora, veremos o modelo de gestão da Copesul, petroquímica, e, em seguida, o da Gerdau, siderúrgica. Ambos são predominantemente racionais e lineares, com base nas estratégias, eficácia operacional, posição competitiva, consolidação no negócio, geração de valor com o acionista, ou seja, são modelos de gestão típicos.



Fig 3. Modelo de Gestão da Copesul

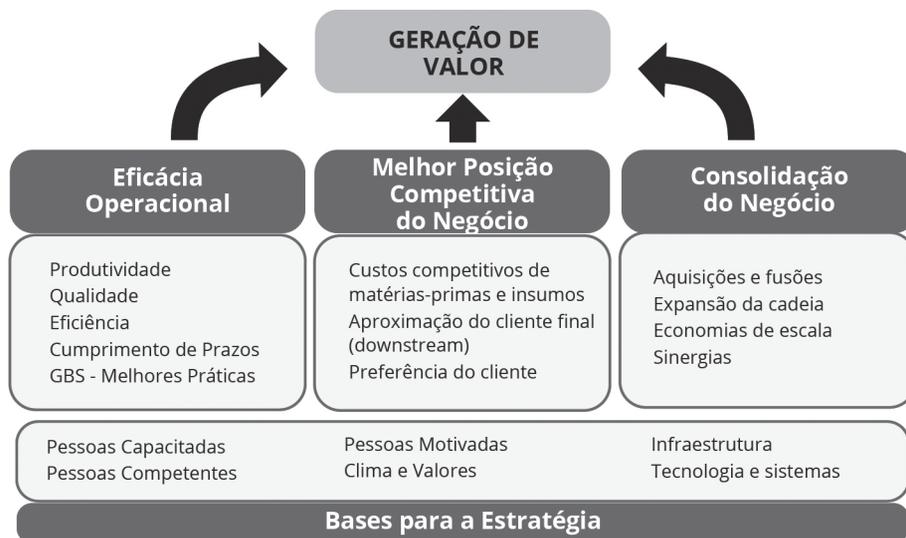


Fig 4. Modelo de Gestão da Gerdau

A seguir, vemos o modelo de gestão da Promon, uma empresa de engenharia. Seria o desenho de um cata-vento que gira, mas ele é bem linear, tendo, entre outros, o desempenho econômico, parceiros e fornecedores como elementos.

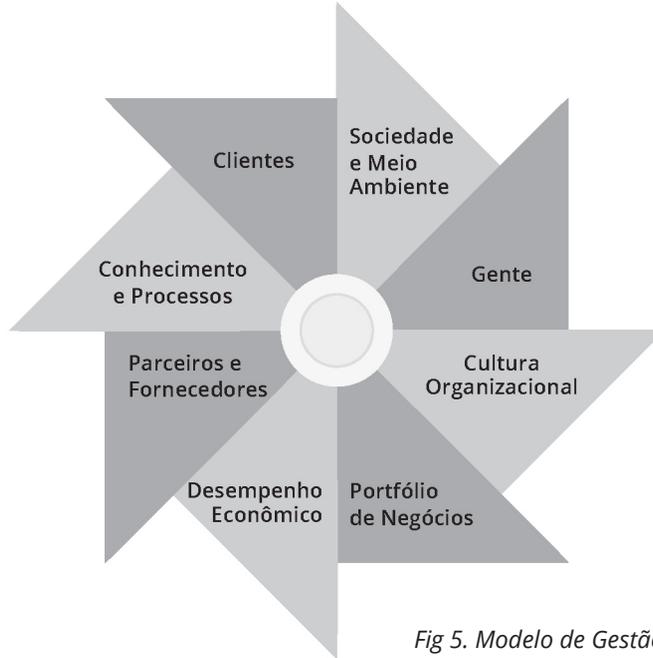


Fig 5. Modelo de Gestão da Promon

Já o modelo de gestão da consultoria de gestão Falconi firma-se na metodologia de PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) em ciclos contínuos. Ele nasce da formulação estratégica, passa pelo desdobramento de diretrizes, que surge do gerenciamento da rotina, dos ciclos PDCA, da gestão de projetos e segue até a gestão de desdobramento de metas. Nele, tudo pode ser medido. O que não for mensurável não é gestão.

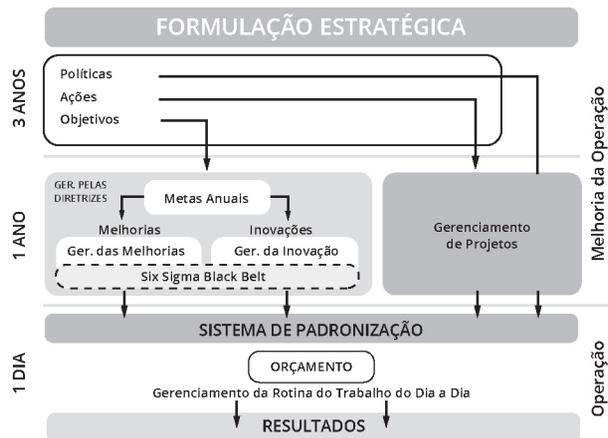
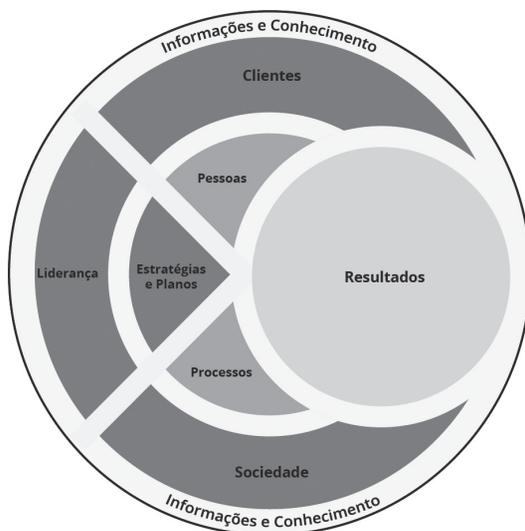


Fig 6. Modelo de Gestão da Falconi

O modelo da Fundação Nacional da Qualidade, que possui reconhecida excelência em gestão, considera o resultado como o maior elemento. Também apresenta informações e conhecimentos e alguns elementos referenciando clientes, liderança e sociedade. Estratégia e planos, pessoas e processos focam no grande resultado. Quem mede a qualidade da gestão, em geral, define uma empresa de boa qualidade de gestão com base nos bons frutos que ela produz. Só que, como sabemos, uma empresa que é bem gerida pode ter um desempenho ruim e, em contrapartida, uma empresa mal gerida pode gerar bons resultados.



*Fig 7. Modelo de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade*

No fundo, todos sabemos que, quando fazemos a transposição desses modelos de gestão lineares para o cotidiano, eles simplesmente não acontecem. Na hora em que tomamos uma decisão, sabemos que a realidade se transforma momento a momento. Toda a decisão de gestão é carregada de tensão entre o agora e o futuro. Mas é essa tensão que gera movimento. É por isso que uma das abordagens mais inovadoras e realistas de gestão é a holocracia. Adiante, veremos que ela revela como liberar a tensão do sistema para que ele evolua.

É importante resgatarmos aqui que, em vez da ideia de planejar e controlar, o que faz com que uma gestão eficiente ocorra é a consciência e a habilidade de saber lidar com o que é emergente. Sempre teremos alguma coisa nova ou inesperada acontecendo que, certamente, terá impacto em nossos sentimentos e pensamentos, na forma como operamos e no jeito como esse sistema precisa se desenhar. Nesse caminho, como norte, devemos apenas ter em mente a dimensão objetiva, ou seja, os resultados que almejamos obter e a dimensão concreta que queremos trabalhar.

Se entendemos que não é adequado analisar uma organização de forma mecânica, tampouco é correto entender uma organização como um organismo vivo. A inconsistência dessa metáfora reside principalmente no entendimento de que, em um organismo vivo, as células operam o tempo todo dentro do corpo, em função dele e para ele, ao passo que uma organização é composta por indivíduos com alto grau de autonomia (mesmo que algumas vezes não a exerçam) em relação à organização — eles podem se desligar, trabalhar em outras organizações ou dar novos rumos à

sua carreira. As pessoas não permanecem 24 horas por dia nas organizações e não vivem em função delas. Esse fato implica enormes distinções entre a organização e o comportamento de um ser vivo, que é muito mais complexo do que o funcionamento de um negócio. Essa visão impacta diretamente na tendência para a perda de flexibilidade, na crescente tensão provocada pelo abafamento de conflitos e no engessamento de processos e da produtividade em decorrência da ideia subjacente de que a organização deve construir suas decisões com base em consensos absolutos que revelem seus valores. Para um aprofundamento nessas importantes distinções entre organismos vivos e organizações sociais, recomendo a leitura do artigo “Hólons, Artefatos e Amontoados (e suas hierarquias correspondentes)”, de Fred Kofman<sup>11</sup>, traduzido no Brasil por Ari Raynsford.

A melhor definição do que entendemos por uma empresa ou organização social que precisa ser gerida é: **“Um sistema social aberto composto de indivíduos e suas relações, com valores e propósito compartilhados, que geram produtos tangíveis e intangíveis para o desenvolvimento da sociedade”**. Ou seja, em vez de um sistema fechado e mecânico, com *inputs* e *outputs* conhecidos, um negócio é um sistema social aberto em profunda interação com seu contexto por meio de fluxos de geração de valor. Quando alguém dentro da organização muda de modelo mental, ele interfere no processo. E toda vez que interferimos em um processo, alteramos o modelo mental das pessoas que participam dele.

## DO PROPÓSITO AO IMPACTO

Há enormes e sutis implicações em olhar para uma organização por uma lente de maior complexidade. A maior delas é que dualidades antes tão palpáveis, como Resultado *versus* Propósito, Meios *versus* Fins, Curto Prazo *versus* Longo Prazo, Dentro *versus* Fora e Macro *versus* Micro, começam a perder força como unidades independentes manipuláveis e controláveis. Ao aceitar esses paradoxos, reconhecemos que não há oposição real entre essas dimensões aparentemente antagônicas. O desafio está em abraçar a incerteza e manter um olhar antenado e um espírito diligente que abarca e sustenta todas essas dimensões, fazendo escolhas momento a momento com o único intuito de permitir que os valores fluam, possibilitando à organização expressar seu Propósito a serviço do todo.

As organizações estão contidas na sociedade, influenciando e sendo influenciadas o tempo todo pelo contexto maior. Em uma simplificação com finalidade didática, podemos ver um fluxo (*na figura a seguir*) em que uma organização recebe insumos e *inputs* do macroambiente, filtra-os por meio de sua identidade e os processa em criação de valor que se reverte como impacto no macroambiente. Apesar de óbvio para a maioria de nós, não costumamos ter em mente que este processo não é linear e permeável ao longo de suas diversas camadas. É muito comum por exemplo, organizações seriamente dedicadas a um propósito nobre emularem os vícios de relacionamentos e jogos de poder que amplificam o pior das pessoas e da sociedade. Qual é o impacto positivo nesse contexto, se, no final de um dia de trabalho em favor de alguma causa edificante, as pessoas retornam ao lar esgotadas, depressivas e afetam seus familiares e concidadãos com sua pior faceta?

---

11. <https://www.ariraynsford.com.br/artigos-e-textos/holons-artefatos-e-amontoados>

Mais uma vez, meios e fins, propósito e resultado, macro e micro, dentro e fora, entre outras aparentes contradições, precisam ser cuidadas o tempo todo com o propósito de criar valor que afete positivamente a sociedade.

No sentido de atuarmos de forma consciente e propositiva nesse contexto, nossa abordagem se inicia com um quadro de grande perspectiva, considerando três importantes aspectos pelos quais toda organização está imbricada. Nele, a organização aparece como elemento central pela única razão de que é nosso objeto primordial de exploração e atuação neste livro.

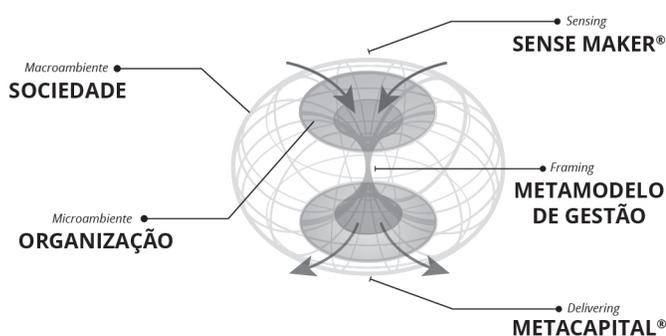


Fig 8. *Metaframe Integral: alinhando Visão, Gestão e Impacto*

Nesse *Metaframe*, temos um primeiro fator, que é a organização recebendo influência do contexto maior do macroambiente. Assim, o meio em que a organização está inserida é a maior preocupação e precisamos entendê-la pela lente da complexidade. No início dessa jornada, portanto, temos de entender a complexidade emergente em que a organização está enquadrada, utilizando as ferramentas disponíveis para sentir e interpretar a realidade ao nosso redor. Dedicaremos no próximo tópico atenção a esse tema.

A seguir, a organização produz o valor a que se destina. Então, temos o ambiente organizacional propriamente dito, acionado pelas ferramentas de gestão tradicionais e inovadoras para lidar com a complexidade cada vez mais inerente ao exercício profissional. Para isso, temos como maior recurso o **Metamodelo Integral de Gestão**, tema principal deste livro.

Logo após, nosso olhar se dirige para o valor gerado pela organização que impacta o macroambiente. Esse montante está além dos resultados na forma de lucro e retorno sobre investimento e do famoso *Triple Bottom Line* (Financeiro, Social e Ambiental). O impacto positivo ou negativo gerado será **profundo** (mudanças na experiência dos *stakeholders*), será **claro** (alterações na performance/comportamento dos *stakeholders*), será **amplo** (revisão nas relações entre os *stakeholders*) e será **alto** (ajustes nos sistemas dos *stakeholders*), todas essas perspectivas do macroambiente são afetadas o tempo todo, esteja a organização consciente ou não. E, caso não esteja, terá sérias implicações.

Vamos abordar os tipos de impacto e como atuar sobre eles no Capítulo 4 deste livro: “*A Estrutura de Metaimpacto*”, escrito pelo nosso parceiro Sean Esbjörn Hargens, um dos criadores do modelo e fundador da *Metaintegral Associates*.

Cada um desses momentos do *Metaframe* tem uma lógica própria e detalhamento, camadas de causalidade e impactos no tempo. E mais: possui um foco, uma lente de observação e *práxis* próprias, com ferramentas específicas indicadas.

Para dar um passo além na apresentação da complexidade envolvida no processo, o próximo quadro mostra em detalhes os três grandes momentos do Metafluxo e suas camadas de causalidade (Sentir o Macroambiente, Processar o Valor e Medir o Impacto).



Fig 9. Metafluxo de Gestão

Muitas organizações da sociedade civil (institutos, fundações e agências de cooperação) apoiam-se em uma robusta metodologia chamada Teoria e Mudança<sup>12</sup>, originária no *Roundtable on Community Change*. Segundo a socióloga norte-americana Carol Weiss (1927-2013), uma das principais formuladoras do conceito, a Teoria de Mudança representa uma abordagem que tenta responder a três perguntas fundamentais: “Por que é tão difícil compreender os pressupostos sobre os quais as mudanças sociais estão apoiadas?; Por que as fases que antecedem os resultados finais e que mostram como uma política ou programa se desdobra nas comunidades são tão pouco evidentes e explicitadas?; e Por que os *stakeholders* tipicamente desconhecem o caminho e os desdobramentos dos programas com os quais se relacionam?”.

Essa metodologia se relaciona ao nosso *Metafluxo*, e o convite é que as organizações da sociedade civil possam enriquecer sua Teoria de Mudança pelo **Metamodelo Integral de Gestão**, da mesma forma que encorajamos que organizações privadas se inspirem e ativem uma Teoria de Mudança como parte do seu *core* estratégico.

No contexto de nosso *Metaframe*, a Teoria de Mudança pode ser introduzida como o elo entre a leitura (*sensing*) do Macroambiente e sua Identidade. Utilizamos a Teoria de Mudança em muitos trabalhos com organizações que buscam estabelecer uma bandeira, uma causa primordial para alavancar impacto e entregar valor para a sociedade.

## A GESTÃO NO CONTEXTO ATUAL E A NATUREZA DOS SISTEMAS COMPLEXOS

### Sistemas Complexos

Atualmente, a primeira coisa que devemos ter em mente ao falar de qualidade de gestão é identificar a dinâmica dos contextos nos quais ela está inserida. É preciso distinguir as variáveis internas e externas inerentes a determinada organização para podermos reconhecer os principais elementos envolvidos em seu processo de gestão. Esse olhar deve trazer uma lógica mais abrangente, relacionada aos sistemas complexos, e espelhar os sistemas naturais não lineares. E, para que possamos ter esse olhar, essa lógica que busca um sistema de gestão adequado a ambientes de alta complexidade, precisamos desenvolver o que chamamos de **Metamodelo Integral de Gestão**, um mapa (e não um terreno) baseado nas perspectivas dos diferentes Níveis de Consciência e na teoria dos sistemas complexos por meio do qual as organizações podem navegar pelos desconhecidos e imediatos territórios que ininterruptamente surgem no horizonte. Com o **Metamodelo Integral de Gestão**, reconhecemos com maior abrangência a realidade vivida pelas organizações para, a partir daí, realizarmos evoluções, mudanças e adequações em seus sistemas para as diferentes, e muitas vezes imprevisíveis, possibilidades do porvir. É importante ressaltar que o mapa não dá respostas prontas do que fazer em cada situação, mas oferece um *checklist* do que se deve levar em conta, do que não pode ser esquecido e aponta pistas para a avaliação das dinâmicas essenciais presentes no sistema.

A necessidade de as organizações encontrarem outras formas de gerir está ocorrendo no mundo todo, não porque os gestores acham que é “legal” ou por

---

12. [https://www.youtube.com/watch?v=6zRre\\_gB6A4](https://www.youtube.com/watch?v=6zRre_gB6A4)

simplesmente quererem inovar. É porque as organizações estão com sérias dores e, por essa razão, para elas, isso se faz absolutamente urgente. Hoje, a maioria das indústrias está sofrendo com as disrupções que estão continuamente matando as grandes empresas a uma velocidade assustadora. E, como afirmou o consultor Alan Watkins (1933-2010), que escreveu o livro *Wicked & Wise: How to Solve the World's Toughest Problems* (ainda sem tradução no Brasil) em coautoria com o filósofo e pensador estadunidense Ken Wilber, os problemas não são naturais. Eles são criação dos seres humanos e seus sistemas e nada mais.

É muito importante mantermos esse *insight* de Watkins em mente, pois o mundo nunca mais será tão calmo e tranquilo como é agora (pelo menos da perspectiva de quem olha do futuro para o passado). Ao contrário do que muitos pensam, ele só vai aumentar em volatilidade e complexidade. Problemas não faltarão. A partir dessa consciência, quando olhamos para as várias indústrias que disruptivamente evoluem hoje (por exemplo, dos segmentos de tecnologia, nanotecnologia, inteligência artificial, medicina exponencial e genética) percebemos que, para manter uma organização viva, é preciso que estejamos constantemente atentos aos novos mapas que o **Metamodelo Integral de Gestão** ajuda a desenhar, a fim de navegarmos por esses novos territórios que não param de surgir à nossa frente.

Por outro lado, a ideia de complexidade e ambiguidade, de não ter respostas certas e claras, sempre esteve presente na nossa história, desde o princípio da cultura humana. Afinal, toda vez que olhamos para a realidade, temos de lidar com paradoxos. E a melhor maneira de lidar com eles não é tentar achar o certo e o errado e resolver, mas, sim, sustentá-los ao mesmo tempo e buscar o melhor equilíbrio para as diferentes situações que vamos viver. Uma das formas de transformar volatilidade em clareza de visão é estabelecer uma distância da realidade que queremos analisar para, assim, ampliar nosso campo de entendimento e deixar mais à vista uma parte maior do cenário envolvido, tal como quando olhamos um mapa. Sem falar nos ganhos de clareza que a distância emocional também garante. À distância, tomamos consciência de que não temos controle e certezas sobre a situação e desenvolvemos a capacidade de compreender melhor esse ambiente e de navegar nele.

É desse modo que podemos entender a dinâmica de um sistema complexo e ganharmos maior clareza sobre como ele funciona. Porém, ao reconhecermos as características do sistema, ou seja, sua agilidade, suas polaridades e paradoxos, corremos o risco de estagnarmos e perdermos agilidade e responsividade. Mais à frente, falaremos sobre por que motivo geralmente paralisarmos diante desses ambientes e como evitar que isso aconteça.

Quando cenários absolutamente inesperados surgem, procuramos fazer engenharia reversa, isto é, acompanhamos os fatos do presente em direção ao passado para tentar explicar o que aconteceu, mas ninguém pode afirmar que alguém, por mais atento que estivesse aos movimentos e aos fatos da época, tinha a mais pálida ideia deles. E o oposto também é verdadeiro. Toda vez que antecipamos uma mudança importante no sistema, que prevemos com muita certeza que algo vai se dar, essas previsões acabam por não se concretizar. Isso ocorre porque o sistema, por ser complexo e afetar direta e continuamente o contexto e o modelo mental das pessoas, de alguma forma, se prepara.

Um bom exemplo disso foi o “*bug* do milênio” na virada do ano de 1999 para 2000. Na época, vários especialistas em informática alertaram que os computadores, programados apenas para registrar datas no formato 19XX, não

conseguiriam “entender” a entrada dos anos 2000 e passariam a registrar que estávamos em 1900 ou, simplesmente, deixariam de funcionar. Com grande repercussão na mídia, as consequências do *bug* do milênio seriam catastróficas. Diziam que, entre outras desgraças, ficaríamos sem fornecimento de energia elétrica e que, até mesmo, corríamos o risco da detonação de bombas nucleares. Tudo que estava sob controle dos computadores poderia entrar em colapso se seus sistemas não fossem atualizados. Pessoas no mundo todo, em especial nos Estados Unidos, estocaram comida e água, porque os sistemas não funcionariam e não haveria mais dinheiro, já que os registros bancários iriam desaparecer. Mas, como sabemos, esse foi um pânico coletivo que não deu em nada. Muitos se anteciparam e se prepararam para o desastre com tanta intensidade e amplitude que ele simplesmente não ocorreu.

Para que um sistema complexo, como o de uma empresa, por exemplo, se adapte e sobreviva às contínuas mudanças do meio, a melhor característica que ele deve ter não é a resiliência. O sistema resiliente traz a ideia que, diante de uma situação caótica ou de uma tempestade, ele verga, mas não quebra, voltando a ser do mesmo jeito que era antes de ser desafiado. Porém, apesar de muitos acreditarem que essa seja a melhor característica de adaptabilidade que um sistema pode ter, na verdade, é o seu potencial de ser “antifrágil” que o fará ainda mais forte após as variações imprevisíveis que, inevitavelmente, encontrará.

No livro *Antifrágil — Coisas que se beneficiam com o caos*, lançado no Brasil pela Editora Best Business, de Nassim Nicholas Taleb, autor também do *best-seller* internacional *A Lógica do Cisne Negro*, ele apresenta o conceito de antifrágil e explica que ele, como um sistema, aprende a se fortalecer diante de uma disrupção ou caos. Um dos exemplos de sistemas antifrágeis citados é o Vale do Silício, nos Estados Unidos, onde continuamente empresas de tecnologia iniciam suas atividades, viram um fenômeno mundial e logo precisam se adaptar, se renovar, para não se fragilizar e deixar de existir.

O sistema de restaurantes de São Paulo, no Brasil, é outro exemplo de um sistema antifrágil. Sempre vemos espaços novos abrindo e muitos fechando, mas o grande número de opções gastronômicas da capital paulista permanece porque o sistema tem essa capacidade de se renovar, mesmo em períodos de grave crise econômica.

## O Modelo Cynefin

Ainda sobre os sistemas organizacionais, temos a interessante ideia do modelo *Cynefin*, que pode oferecer aos tomadores de decisão um “senso de lugar”, a partir do qual é possível visualizar de forma mais adequada as situações e os desafios que surgem no dia a dia. *Cynefin* é uma palavra galesa que significa “habitat”, “espaço de pertencimento”. O criador do modelo, o britânico Dave Snowden, fundador da consultoria *Cognitive Edge*<sup>13</sup> e um dos maiores especialistas em complexidade no mundo, usa o termo para se referir à ideia de que todos nós temos conexões (culturais, religiosas, geográficas etc.), das quais podemos não estar cientes.

O modelo *Cynefin* oferece quatro contextos para a tomada de decisão ou “domínios”: **Claro**, **Complicado**, **Complexo**, **Caótico**, e um centro chamado **Confuso** (Fig. 10).

---

13. <https://cognitive-edge.com/>

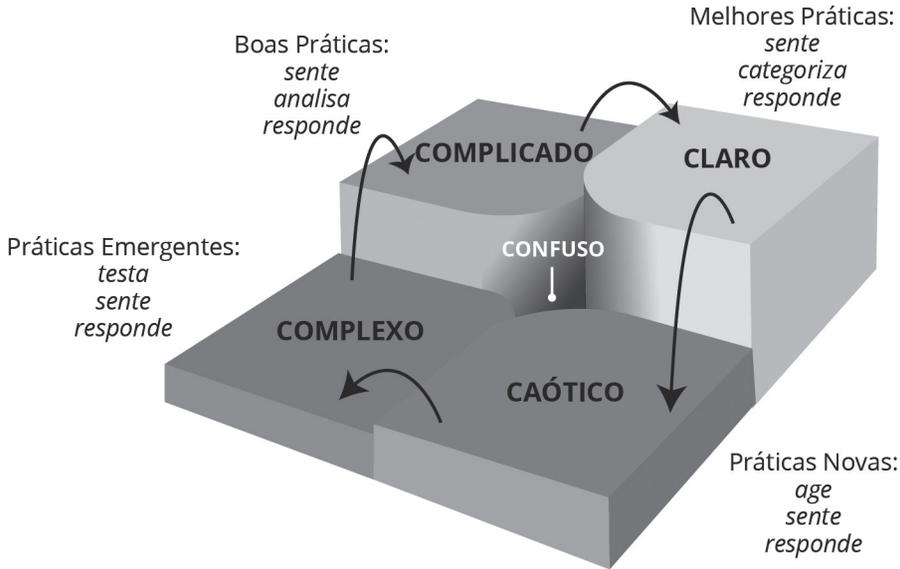


Fig 10. O modelo Cynefin

### Claro

O domínio do Claro representa os “conhecidos/conhecidos”. Isso significa que existem regras em vigor (ou melhores práticas), a situação está estável e a relação entre causa e efeito é clara: se você faz X, espere X. A recomendação para a tomada de decisão em tal situação é “**sentir-categorizar-responder**”: estabelecer os fatos (“sentir”), categorizar e depois responder seguindo a regra ou aplicando as melhores práticas.

Esse é o domínio das estruturas legais, dos procedimentos operacionais padronizados e das práticas que comprovadamente funcionam. “Nunca deixe de seguir os procedimentos”; “Sempre conquiste o consenso”; “Nunca termine a reunião sem obter o compromisso de todos”; “As metas são fixas e devo sempre superá-las”. Aqui, a tomada de decisão está diretamente no campo da razão: encontre a regra apropriada e aplique-a.

Snowden afirma que os gerentes devem tomar cuidado ao forçar situações nesse domínio, simplificando demais, com “pensamentos viciados” (ficando cegos para novas formas de pensar ou tornando-se complacentes). Quando o sucesso gera complacência (“a melhor prática é, por definição, a prática passada”), pode haver uma mudança catastrófica no sentido horário da matriz (Fig. 10) para o domínio caótico. Ele recomenda que os líderes forneçam um canal de comunicação, se necessário anônimo, para que alguém (por exemplo, da força de trabalho) possa alertar sobre a complacência.

### Complicado

O domínio do Complicado consiste nos “desconhecidos/conhecidos”. A relação entre causa e efeito requer análise ou perícia; existe uma gama de respostas certas possíveis. O modelo **Cynefin** recomenda “**sinta-analise-responda**”: avaliar os fatos, analisar e aplicar as boas práticas operacionais apropriadas. Um bom exemplo é o

programa de computador *Deep Blue*, que joga xadrez como se fosse um problema complicado, olhando para todas as sequências possíveis de movimentos.

### **Complexo**

O domínio do Complexo representa os “desconhecidos/desconhecidos”. Causa e efeito só podem ser deduzidos em retrospecto, e não há respostas certas. O modelo *Cynefin* chama esse processo de “*sondar-sentir-responder*”. Os campos de batalha, mercados, ecossistemas e culturas corporativas, são sistemas complexos que são imunes a uma abordagem reducionista, porque seus próprios atos mudam a situação de maneira imprevisível.

### **Caótico**

No domínio do Caótico, causa e efeito não são claros. Eventos nesse domínio são muito confusos para esperar por uma resposta baseada em conhecimento. Ação — qualquer ação — é a primeira e única maneira de responder apropriadamente. Nesse contexto, os gerentes “*atuam-sentem-respondem*”: agem para estabelecer a ordem; em busca da estabilidade, eles procuram transformar o caótico em complexo.

Nesse domínio, o trabalho imediato de um líder não é descobrir padrões, mas, sim, estancar o sangramento. Ele deve primeiramente agir para estabelecer a ordem, então perceber onde a estabilidade está presente e onde está ausente e só depois responder trabalhando para transformar a situação levando-a do caos à complexidade, cuja identificação de padrões emergentes pode tanto ajudar a prevenir futuras crises quanto discernir novas oportunidades. A comunicação do tipo *top-down* mais direta (modalidade que permite o entendimento mais completo de um planejamento a partir da direção da empresa) é imperativa; simplesmente não há tempo para pedir informações. Os ataques de 11 de setembro de 2001 são um exemplo da categoria caótica.

### **Confuso**

O domínio Confuso (ou não ordem) no centro representa as situações em que não há clareza sobre qual dos outros domínios se trata. Por definição, é difícil ver quando ele é aplicável. “Aqui, múltiplas perspectivas disputam a proeminência, os líderes das facções discutem uns com os outros e a cacofonia impera”, escreve Snowden. “A saída deste reino é decompor a situação em partes constituintes e atribuir cada uma a uma das outras quatro esferas. Assim, os líderes podem então tomar decisões e intervir de maneira contextualmente apropriada<sup>14</sup>.”

Os domínios oferecem um “senso de lugar” a partir do qual podemos analisar o comportamento e os fatores em questão e tomar decisões mais acertadas. Os domínios à direita, Claro e Complicado, são “ordenados”: causa e efeito são conhecidos ou podem ser descobertos. Os domínios à esquerda, Complexo e Caótico, são “não ordenados”: causa e efeito só podem ser deduzidos posteriormente ao ocorrido ou nem assim.

## **Movendo-se por domínios**

À medida que o conhecimento aumenta, há uma “*deriva no sentido horário*” do Caótico para o Complexo e do Complicado para o Claro. Da mesma forma, um “*acúmulo de vieses*”, complacência ou falta de manutenção podem causar uma “*falha catastrófica*”: um movimento no sentido horário de Claro para Caótico,

14. Snowden, David J.; Boone, Mary E. “A Leader’s Framework for Decision Making”. Harvard Business Review, p. 69–76, novembro de 2007.

representado pela “dobra” entre esses domínios. Pode haver movimento no sentido anti-horário quando as pessoas morrem e o conhecimento é esquecido, ou quando as novas gerações questionam as regras; e um empurrão no sentido anti-horário, do Caótico ao Claro, pode ocorrer quando a falta de ordem faz com que as regras sejam impostas repentinamente.

A partir desse modelo, é do nosso entendimento que as organizações e empresas deveriam passar 80% do tempo no domínio do Complicado e do Complexo. Em vez disso, a maioria despense muitos esforços no domínio do Claro, no qual as coisas são mais tangíveis, a melhoria é contínua e linear e tudo pode ser mensurado por métricas regulares. É a dimensão do “mais do mesmo mais rápido”. Porém, boa parte das questões principais das organizações está no domínio do Complexo e do Complicado.

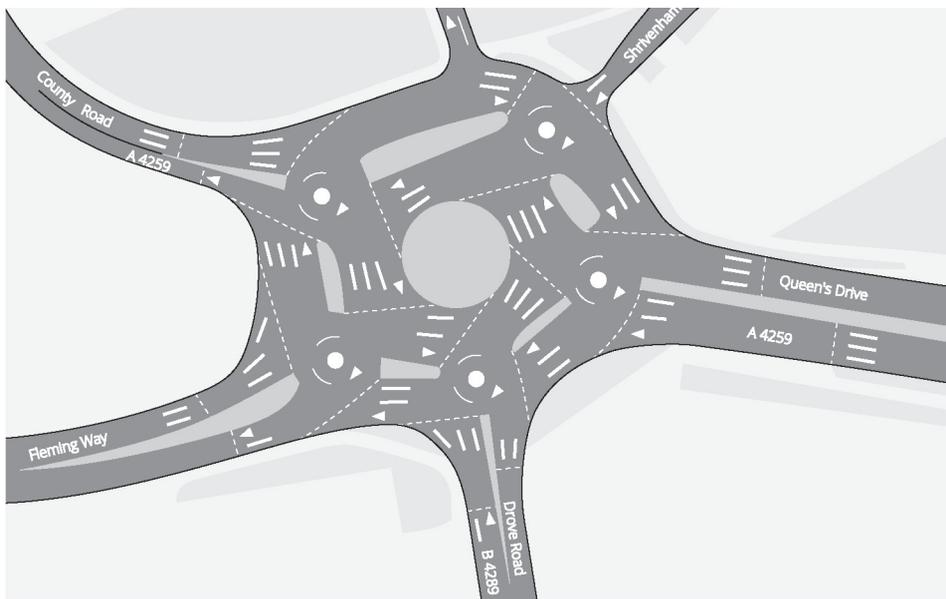


Fig. 11. A Magic Roundabout nos arredores de Londres, Inglaterra.

Dave Snowden usa um excelente exemplo para representar o que seria um sistema complexo: a *Magic Roundabout*, uma rotunda que fica perto de Londres (Fig. 11). Apesar de, a princípio, ela parecer indecifrável e confusa, a elaborada rotunda inglesa apresenta fronteiras bem delimitadas, um dos principais aspectos da natureza dos sistemas complexos. Existe uma forma de operar aqui bem específica, com restrições e limites claros. E, dentro dessas fronteiras, o sistema funciona por meio das escolhas de seus agentes. Aqui, não necessariamente o caminho mais curto é o melhor e mais rápido. A única coisa que precisamos saber são as regras de como operar. Próximos a essa rotunda, existem um estádio de futebol, uma sede da Dell e um grande hospital. A rotunda nunca para, porém ninguém bate. Nela, o nível de acidentes é muito baixo.

A maior parte do que acontece em uma organização está no domínio do Complexo, no qual causa e efeito só podem ser deduzidos em retrospecto, e não há respostas certas. O modelo *Cynefin* chama esse processo de “sondar-sentir-responder”. Os campos de batalha, mercados, ecossistemas e culturas corporativas, são sistemas complexos imunes a uma abordagem reducionista porque seus próprios atos mudam a situação de maneira imprevisível.

Os agentes são importantíssimos em um sistema complexo. E o que são eles em um sistema organizacional? São as pessoas, obviamente, mas dentro de um papel que o sistema lhes confere. Esse é um conceito fundamental. Cada indivíduo possui vários papéis na vida, dependendo do momento em que está: profissional ou pessoal. A forma como está se desempenhando e expressando um papel interfere diretamente no contexto e no sistema organizacional. E esses, por sua vez, interferem de volta com os indivíduos e na maneira como executam seus papéis.

É essencial entender que, dentro de um sistema complexo, essa dinâmica de influências está acontecendo o tempo todo, diferente da forma tradicional de olhar uma organização, como se ela fosse um artefato de engenharia e não participássemos dela. Na verdade, sempre fazemos parte. No momento que alguém muda seu modelo mental, ele já começa a afetar o sistema. Assim, no momento que a organização adota um novo modelo que altera alguma coisa, ela afeta nossa relação com o sistema, que, por sua vez, pode interferir em nosso modelo mental. Isso se dá o tempo todo de forma implícita, subjetiva e tácita, sempre influenciando o sistema.

É por isso que muitas das intervenções em uma organização falham. Porque partem do princípio de que, se instalar na organização algum modelo pronto, típicos de consultoria, vão conseguir alterar o sistema dentro do previsto. “Você está aqui e deveria estar aqui”, que é o que, em geral, as consultorias falam. Mas, nos sistemas complexos, a informação deve vir antes do modelo, e não o contrário. Acaba que sempre estamos fazendo uma intervenção exógena (não nativa) dentro do sistema que, seguramente, vai gerar consequências inesperadas e impossíveis de ser mapeadas. Isso acontece porque aquilo que está sendo interpretado encontra-se no nível subjetivo, tácito e implícito de como as pessoas e os fatores operam, não no objetivo, expresso e explícito.

Todos que trabalham em uma organização já viram isso várias vezes. Também perceberam como essas intervenções geram consequências inesperadas. Portanto, quando pensamos em uma intervenção, devemos levar em conta a complexidade de uma organização, sua cultura, sua estratégia, o nível de desenvolvimento da liderança, como se dá o relacionamento entre pares e colaboradores etc. Tudo isso está no domínio da complexidade.

E o que é do domínio do Claro? Uma linha de produção é simples, porque existem a entrada da matéria-prima, o processo de produção e a saída. Tudo perfeitamente passível de planejamento. Logo, devemos procurar as melhores práticas para um sistema simples. Vamos comprar os melhores equipamentos para termos a mais adequada linha de montagem a determinada produção. Vamos treinar os colaboradores para que sejam o mais produtivo possível para o que aquela linha foi desenhada e vamos começar a planejar e controlar. E o que é do domínio do Complicado em uma organização? O *Supply Chain*, ou seja, a logística, geralmente é complicada. Ele tem múltiplas entradas e múltiplas saídas. Mas é bem planejado e estruturado. O avião é outro sistema Complicado, pois você tem um milhão de cabos chegando à cabine do piloto, além de diversos subsistemas, tudo duplicado. Nesse caso, precisamos de especialistas. Aqui, não precisamos da melhor prática, mas de um especialista para desenhar a melhor solução. E, no domínio do Caótico, está uma mobilização social, por exemplo. Não sabemos onde nem como começou, mas percebemos seu grande impulso de energia. A diferença entre o Caótico e o Complexo é que o Caótico não tem fronteira. Já o Complexo as tem bem claras.

E é assim que deveríamos estar navegando o tempo todo nas organizações, de forma continuamente adaptativa, nos domínios do Complicado e do Complexo. As ações ideais deveriam envolver, diante de algum desafio ou mudança, em primeiro lugar o lançamento de um protótipo. Se ele fizer sentido, então ampliamos sua escala. Obviamente, quando falamos de grandes organizações, quando se trata de escalar algo, tudo se torna ampliado. Aí você precisa ter múltiplos protótipos funcionando. A intervenção no sistema deve ser coerente para que um protótipo faça sentido para determinado contexto. O protótipo é seguro em caso de falhas. É importante notar que existe uma diferença entre protótipo e piloto. O piloto é fazermos em escala menor o que já seria o desenho perfeito. É pegarmos um produto pronto e acabado e lançá-lo em um mercado menor que, se der errado, não causa muito estrago na marca. Já o protótipo permite que sejam feitas várias experimentações e adaptações. Nesse modelo, podemos trabalhar com o conceito de MVP (*Minimum Viable Product*), ou seja, criamos o produto mais simples possível dentro do conceito original, perfeito o suficiente apenas para ser lançado. A partir de seu lançamento, começamos a receber informações do sistema todo, o que nos possibilita ter os dados necessários para melhorar o protótipo ou para tirá-lo muito rapidamente de circulação. E ele precisa ser granular a fim de estar espalhado pelo sistema para termos uma boa quantidade de cognição distribuída. Ou seja, dentro de um sistema, há vários tipos de modelos mentais espalhados. Então, quando espalhamos os protótipos, passamos a distinguir o que funciona ou não. Dessa forma, estaremos sempre em um ambiente de laboratório mais confiável e seguro, em beta, em um cenário imperfeito por definição. O modelo mental antigo diz que basta planejar que, um dia, tudo vai ser perfeito, todas as coisas vão funcionar, todas as metas serão batidas. Essa lógica de planejamento e controle não tem mais lugar na administração de sistemas complexos.





MARCELO CARDOSO acredita que a evolução das pessoas, convivendo em comunidades saudáveis e resilientes, transforma as organizações e a sociedade. Ele é administrador, tem extensão pela Kellogg School of Management, da Northwestern University, e, ao longo dos últimos 25 anos, vem ocupando posições de liderança em empresas como Método Engenharia, GP Investimentos e DBM. Foi presidente do Hopi Hari, vice-presidente da Natura e diretor executivo do Grupo Fleury. Atualmente, por meio da sua empresa de consultoria, Chie Integrates, integra seu conhecimento de negócios em projetos de transformação de organizações com metodologias baseadas na Teoria U, Teoria Integral, constelação familiar e organizacional e Diálogo de Vozes, psicologia positiva e do desenvolvimento, neurociência, sociologia e teoria da complexidade.

## **SOBRE A REVISTA HSM MANAGEMENT**

Lançada em 1997, é uma das principais publicações de gestão e liderança do Brasil, garantindo o acesso à vanguarda mundial do pensamento na área de negócios, com foco sempre na junção de teoria e prática.

## **SOBRE A EDITORA VOZES**

Fundada em 1901, mantém seu pilar original na construção do saber, da religiosidade, da cultura e da cidadania. Posiciona-se de forma empreendedora, mantendo seu compromisso com a interculturalidade e a evangelização.

## **SOBRE A EDITORA VIDA INTEGRAL**

É o braço editorial da empresa Caminhos da Vida Integral, que tem como missão estimular o florescimento do potencial pleno das pessoas por meio da ciência, da filosofia e da arte.

# AVALIAÇÃO

## O QUE VOCÊ ACHOU DESTE CONTEÚDO?

*Avaliar temas como aplicabilidade, qualidade do texto etc.*

## O QUE VOCÊ ACHOU DO DESIGN?

*Avaliar temas como legibilidade, qualidade das imagens etc.*

**OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!**