

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Maurício Sampaio Vidor

**EXPANSÃO DOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA
COMO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
EM DUAS EMPRESAS LÍDERES DE MERCADO**

Porto Alegre

2015

Maurício Sampaio Vidor

**EXPANSÃO DOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA
COMO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
EM DUAS EMPRESAS LÍDERES DE MERCADO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2015

Maurício Sampaio Vidor

**EXPANSÃO DOS ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DA CONSCIÊNCIA
COMO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
EM DUAS EMPRESAS LÍDERES DE MERCADO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito final para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Silvia Generali da Costa

Conceito Final: _____

Aprovado em: ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré – Escola de Administração – UFRGS

Orientadora: Prof. Dra. Silvia Generali da Costa – Escola de Administração – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Considero esta obra como uma expressão de quem eu sou, como uma parte de mim em busca de uma identidade e de minha inteireza, e durante este processo de descoberta nunca estive sozinho.

Primeiramente, agradeço à minha mãe, Márcia, por ter dedicado tanto de si mesma para que eu estivesse aqui. Gostaria de dizer que todo o teu amor e todo o teu esforço nunca foram em vão, e sempre foram fundamentais para a construção de quem sou hoje. Dedico cada vitória minha à tua força, dedicação e amor inesgotáveis aos teus filhos que sempre veem em ti como uma referência e um porto seguro. Com muito carinho e amor do teu filho.

Dedico também ao meu irmão, Bruno, por dividir tantos momentos importantes durante esta trajetória, e pelo simples fato de compartilharmos tantas intimidades que fazem com que sejamos irmãos de verdade. Sempre teremos muito em comum para aprendermos um com o outro e continuarmos juntos nesta caminhada.

À Andresa, com muito carinho e amor verdadeiro, por nunca negar sequer uma gota de alegria, compaixão e sensibilidade ao me estimular nos meus sonhos e minhas loucuras, e sempre me retribuir com um sorriso, um beijo e um abraço. Cada gesto colorido teu tem tido um valor imensurável, e tudo tem ficado guardado no meu coração para sempre.

A todos meus amigos da faculdade, os “veios”, loucos como eu, que um dia acharam que poderiam mudar o mundo juntos. Não digo que estávamos errados nem que estávamos certos, mas que o simples fato de estarmos juntos nessa fez nós criarmos uma nova realidade, a nossa realidade. Todos vocês fazem existir um mundo que nós criamos, e que neles as coisas acontecem, e acontecem de verdade, e por isso tudo em volta se torna melhor também.

Ao Filtro 2010/1, por ter tido a sorte de compartilhar essa passagem tão especial com todos vocês, por serem a turma mais pilhada, divertida e maluca, e por toda as risadas que demos juntos.

Não poderia deixar de agradecer também à PS Júnior e toda a legião pela qual minha alma tocou e foi tocada também, por ter me despertado para a vida, por ter me mostrado o melhor de mim, e por mostrar um mundo de parceria, confiança

e intensidade que eu não conhecia. Com certeza foi essa passagem que me levou até aqui também, caso contrário não sei quem estaria escrevendo agora.

À Mariana também, por ter me apoiado e facilitado o contato com um dos entrevistados. Tua ação pode ter sido pequena mas teve grande importância para mim. Muito obrigado.

Gostaria de agradecer imensamente a Silvia Generali, por ser a “professora” que és, que nunca me impôs nada e sempre incendiou minhas ideias. É exatamente esse teu papel que acredito que o mundo precisa, “professores” que se despem de suas ideias para estimular e facilitar o processo de seus alunos. Juntos fizemos muitas coisas juntos sem nunca sequer me cobrar algo, simplesmente estando disponível sempre que precisei. Obrigado por tudo sempre, essa parceria está apenas começando.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que de uma forma ou outra contribuíram nesta etapa da minha vida, mesmo que em uma parte dela, pois cada momento foi uma peça desse quebra cabeça que se formou neste momento.

RESUMO

O nível de complexidade nas organizações tem tomado cada vez proporções maiores, criando problemas os quais as empresas modernas não estão mais conseguindo resolver. Desde então, a concepção sobre gestão tem mudado e muitos paradigmas tem sido questionados, o que tem demandado transformações na forma com que as organizações interpretam a realidade e no seu modelo mental, para que se ampliem e se tornem mais complexos (SNOWDEN, 2010). Para as organizações darem estes passos, muitos teóricos (WILBER, 2000; BECK e COWAN, 1996; LALOUX, 2014) tem apontado para o desenvolvimento da consciência como uma lente para o processo de mudança transformacional nas empresas, o qual tem auxiliado as organizações compreenderem a si mesmas e assim tomarem decisões mais conscientes e adequadas ao futuro. O estudo busca analisar os conceitos e as teorias a respeito da consciência a partir de uma pesquisa qualitativa em duas empresas líderes de mercado a fim de identificar os elementos necessários para que uma organização possa expandir seu estágio de desenvolvimento da consciência e manter o fluxo de transformação constante. Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com uma das principais lideranças de cada empresa e coletados dados secundários. Por fim, através da Dinâmica da Espiral, foi possível fazer uma análise do desenvolvimento da consciência de cada organização e apontados elementos e proposições que denotam o caminho a ser seguido por elas. Isto também mostra que esta nova perspectiva pode ser aplicada a organizações de todos os tipos, levando as empresas a terem uma imagem mais consciente sobre si e melhor preparadas para tomarem decisões complexas.

PALAVRAS CHAVE: desenvolvimento, estágios de consciência, complexidade, mudança transformacional, tomada de decisão.

ABSTRACT

The level of complexity in organizations has taken ever greater proportions, creating problems that modern companies are failing to solve. Since then, the conception of management has changed and many paradigms have been questioned, which has required changes in how organizations interpret your reality and its mental model, in order to expand and become more complex (SNOWDEN, 2010). For organizations give these steps, many theorists (WILBER, 2000; BECK and COWAN, 1996; LALOUX, 2014) has pointed to the development of consciousness as a lens to the process of transformational change in companies, which has helped organizations understand themselves and thus make more conscious and appropriate for the future decisions. The study aims to analyze the concepts and theories about consciousness in two leading companies in their markets to identify the necessary elements for an organization to expand its stage of development of consciousness and maintain the flow of transformation constant. Two semi-structured interviews with one of the main leaders of each company and collected secondary data were performed. Finally, through the Spiral Dynamics, it was possible to make an analysis of each organization's development of consciousness and pointed elements and propositions that denote the path to be followed by them. This shows also that this new approach can be applied to organizations of all types, leading companies to have a more conscious own image about themselves and better prepared to make complex decisions.

KEYWORDS: development, stages of consciousness, complexity, transformational change, decision-making.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Predominância de correntes teóricas de Administração e Gestão...	19
Figura 1 – O Modelo Cynefin de tomada de decisão.....	25
Figura 2 – O processo de sabotagem do aprendizado ao longo da vida.....	30
Figura 3 – Os níveis da Dinâmica da Espiral.....	38
Quadro 2 – Caracterização dos estágios de consciência.....	40
Figura 4 – O movimento espiral entre o Eu x Ordem.....	42
Quadro 3 – Influência e formas de organização social dos estágios de consciência.....	44
Quadro 4 – Síntese da análise das empresas estudadas.....	75

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	15
1.4 OBJETIVOS.....	16
1.4.1 Objetivo geral	16
1.4.2 Objetivos específicos	16
2. AS EMPRESAS	17
2.1 GRUPO RBS	17
2.2 MERCUR.....	18
3. REVISÃO TEÓRICA	19
3.1 QUESTIONAMENTOS AO MODELO MENTAL DE GESTÃO ATUAL.....	19
3.1.1 A evolução da complexidade.....	22
3.1.2 O processo de tomada de decisão e a complexidade	24
3.1.3 A necessidade de mudança	27
3.2 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	29
3.2.1 Transformando o aprendizado	29
3.2.2 Transformando a consciência	32
3.2.3 A Dinâmica da Espiral	35
3.3 IMPLEMENTANDO A TRANSFORMAÇÃO DA ESPIRAL	43
3.3.1 Condições e barreiras à mudança.....	43
3.3.2 Identificação da Espiral nas organizações.....	45
4. METODOLOGIA	48
5. ESTUDOS DE CASOS	50

5.1. ANÁLISE DOS DADOS	52
5.1.1. Grupo RBS	52
5.1.2. Mercur	60
5.2. APONTAMENTOS E PROPOSIÇÕES	67
5.2.1. Grupo RBS	68
5.2.2. Mercur	70
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
6.1. LIMITAÇÕES DE PESQUISA	74
6.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	75
REFERENCIAL	76

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca analisar o processo de mudança transformacional nas organizações através do desenvolvimento da consciência humana, identificando os valores que caracterizam a forma as organizações se estruturam, criam processos e agem para tomar decisões e resolver seus problemas. Por esta razão, em primeira ordem é importante compreender a relação entre as necessidades de transformação das organizações e o processo de desenvolvimento da consciência organizacional. Para isso, este trabalho irá discutir a respeito do modelo mental atual sobre o tema gestão, apresentará argumentos que contrapõe alguns paradigmas predominantes da atual forma de pensar, para que então possamos compreender melhor o processo de tomada de decisão em contextos mais complexos que vem caracterizando os ambientes organizacionais. Desta forma, será explorada o processo de aprendizagem das organizações aprofundando os conceitos de consciência e seus estágios de desenvolvimento através da Dinâmica da Espiral de Graves, Beck e Cowan, de forma que a gestão da mudança seja mais profunda e possa ser mais eficaz, levando as empresas a transcenderem para “o próximo estágio de consciência humana” (LALOUX, 2014).

Após a revisão teórica, o trabalho traz um estudo qualitativo e descritivo de múltiplos casos práticos a partir de duas empresas líderes de mercado, buscando identificar os seus estágios de desenvolvimento da consciência com foco na cultura organizacional e no processo de tomada de decisão através de uma análise de dados interpretativa além de fazer a relação com a sua história e o momento atual, bem como suas práticas associadas a tal nível, a fim de que se possa entender o “caminho” mais adequado para a sua transformação. Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com as principais lideranças de cada empresa analisada para identificar suas percepções sobre a gestão da empresa, analisando suas práticas e, a partir disto, realizar apontamentos e proposições a respeito do seu processo de mudança para que a organização possa caminhar no sentido da expansão do nível de consciência na espiral de Graves (BECK e COWAN, 1996).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O tema gestão sempre será alvo de discussões a respeito do seu significado na prática. Justamente por isso, a área da administração vem assumindo cada vez mais um papel importante na sociedade, por buscar como conduzir grandes grupos e projetos aos seus objetivos. Como Vicente Falconi (2009, p. 23) salienta, “gerenciar é resolver problemas”, e se entendermos dessa forma, podemos também afirmar que gerenciar é saber lidar com qualquer tipo de problema enfrentado na rotina das organizações e todas as suas variáveis (tangíveis e intangíveis). Variáveis estas que estão cada vez mais interligadas à medida que o tempo passa, mais interdependentes, e produzem, portanto, sistemas mais complexos e mais vulneráveis a mudanças. O gestor sempre estará suscetível a todos os fatores que o cercam, sejam humanos, técnicos ou materiais. Gerenciar além de ser uma ciência é uma arte (MOTTA, 1991), e por ser uma arte sempre será um aprendizado e uma busca contínua para alcançar melhores resultados.

Pelo fato da gestão não ser uma ciência exata, sempre haverá discussões sobre o processo de execução de um projeto que são inerentes a qualquer contexto. Entretanto, o que diferencia os casos em que gestores obtêm sucesso dos casos em que fracassam, é a sua capacidade de ler e interpretar cada situação, isto é, a sua capacidade de identificar os problemas que são obstáculos da empresa de chegar no seu objetivo. Em outras palavras, muitas coisas definem o que diferencia uma organização da outra, mas todos estes fatores estão relacionados a como cada uma percebe a sua realidade e toma as suas decisões. Dentre a maioria dos casos de fracasso de empresas no processo de mudança não foram a falta de conhecimento e ferramentas de gestão por parte dos gestores, mas sim a sua entropia e a capacidade que cada uma tem de absorver o tamanho da transformação imposta, uma variável raramente considerada pelos agentes de mudança (BECK, D. E., 1996).

Como Maslow (2003, p. 97) salientou, nunca tivemos de lidar com pessoas de maneira tão complexa, pois a medida que as pessoas se tornam mais evoluídas, mais “psicologicamente saudáveis”, maior será a necessidade de uma política de gerenciamento esclarecido para sobreviver à competição. Cadeias produtivas, redes de clientes e fornecedores, relações bancárias e financeiras, entre outras tantas, muitos sistemas têm se tornado mais complexos, pois cada vez mais estas relações absorvem mais conhecimento e integram mais fatores na sua estrutura. Exatamente por esta razão, aprender a lidar com mudanças nunca foi tão importante no mundo das organizações. Quando tudo se torna mais complexo e dependente de mais variáveis, uma mudança em apenas um fator de sua estrutura afeta em todo o sistema que o integra, exigindo que as empresas tenham um pensamento sistêmico (SENGE, 2009) e sejam, portanto, mais flexíveis, atentas, inovadoras e conscientes para saberem se adequar às novas condições que as cercam.

Para se adequar a novas realidades, cada empresa, ou cada grupo de pessoas, possui suas formas de pensar, uma série de crenças e valores (BARRET, 2014), modelos mentais (SENGE, 2009) ou até mesmo visões de mundo (KOHLBERG, 1981), o que também podemos chamar de níveis de consciência como alguns autores como Beck e Cowan (1996), Wade (1996) e Wilber (2000) tem apontado a partir dos demais estudos, características estas que definem a identidade do grupo, de como ele se relaciona e, principalmente, de como toma suas decisões. Estes níveis de consciência podem ser entendidos como um conjunto de valores praticados que definem a forma como a realidade é interpretada, a forma como os fatos são significados, valores que foram revelados em detrimento de valores anteriores do grupo, a partir de um processo de aprendizagem coletivo e amadurecimento constante. Percebe-se que a visão de mundo de cada indivíduo e de cada grupo se altera à medida em que as suas condições de vida se alteram, e nesta readaptação se adquire maior conhecimento sobre as variáveis que o cercam, amplia seu campo de visão e percepção, tanto nos seus aspectos objetivos quanto - principalmente - nos subjetivos (BECK, D. E., 1996).

Compreender como o coletivo funciona é fundamental para os gestores saberem como lidar e facilitar o processo de mudança na empresa, e desta forma saberem o conjunto de valores que nortearão as ações que cada empresa consegue suportar e absorver no seu caminho de desenvolvimento, e assim desenvolver o seu modelo ou estilo de gestão, isto é, a forma como toma suas decisões e resolve seus

problemas. Entender isto não é uma tarefa fácil, evidentemente, mas indispensável para qualquer agente de mudança, pois é a visão de mundo do grupo que define qual será o conjunto de ações necessárias para o processo de transformação da empresa de maneira verdadeira, profunda e duradoura. De outra forma, todas as técnicas e ferramentas irão apenas decorar temporariamente a forma como a empresa é administrada. A mudança está na consciência, nas visões de mundo de cada um e do grupo (WILBER, 2000).

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Observando que a mentalidade sobre gestão e suas premissas atuais, que preconizam o raciocínio lógico e o pensamento linear, não atendem mais as necessidades cada vez mais complexas enfrentadas pelas organizações e que impactam no seu processo de tomada de decisão (SENGE, 2000), a transformação organizacional nunca se fez tão necessária. Muito se tem escrito sobre os processos de mudança nas organizações, mas poucos tem sido efetivos e tem encontrado o cerne do problema na implementação da mudança (BECK, D., COWAN, C., 1996). Atualmente, diversos autores e pesquisadores parecem apontar para a direção da consciência da organização, seja indicando o desenvolvimento moral, o desenvolvimento cognitivo, o desenvolvimento do ego, seus modelos mentais e os princípios organizadores de pensamentos (BECK, D., COWAN, C., 1996; WADE, 1996, COOK-GREUTER, 1997; WILBER, 2000; LALOUX, 2014; BARRET, 2014), fatores estes que dão forma a como cada uma delas percebe a realidade a sua volta. A partir, então, destes estudos que tem explicado a evolução dos indivíduos e da forma como nos relacionamos e que apontam para os estágios de desenvolvimento, podemos conduzir as organizações a desenvolverem a sua consciência, a sua forma de pensar e interpretar a realidade, e assim transformar as organizações para estágios mais complexos e maduros, mais amplos e integradores e menos egoístas e narcisistas – sob o ponto de vista do ego de Cook-Greuter (COOK-GREUTER, 1997) – para que elas possam transformar também a sociedade, a educação e a economia.

Entender e compreender o nível de consciência de cada grupo de pessoas é tão importante quanto conhecer as ferramentas de gestão para auxiliar no seu processo de mudança, entretanto, questiona-se se desde o surgimento da gestão como ciência focou-se apenas em uma destas partes. A forma como cada empresa ou grupo de pessoas se relaciona para produzir é resultado em primeira ordem de como o indivíduo enxerga o mundo, e enquanto gestores, administradores e agentes de mudança não souberem lidar com esta variável, continuaremos a desperdiçar o nosso conhecimento técnico e ferramental em prol de nossa incapacidade mental, relacional, subjetiva ou até mesmo espiritual. Sendo assim, ao longo deste estudo a seguinte pergunta deve ser respondida: **Quais os elementos necessários para que uma empresa possa expandir seu estágio de desenvolvimento da consciência e manter um processo constante de mudança transformacional?**

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho busca auxiliar os gestores e estudiosos da mudança organizacional a compreenderem sob uma nova perspectiva o processo de transformação nas organizações. Com sistemas mais complexos, a nossa forma de pensar e tomar decisões tem se tornado inadequada (SENGE, 2009; BECK, D., COWAN, C., 1996), e foi justamente olhando sob a lente da consciência que conseguimos obter novos aprendizados que irão conduzir a resultados mais efetivos. Alvin Toffler (1998, p.15) explicita o processo que estamos passando:

“Agora o ritmo tornou-se muito mais acelerado e de proporções maiores. E as reorganizações sucessivas não se limitam a ocorrer com mais frequência. Também são mais profundas. Na verdade, estamos testemunhando a mais rápida complexa e ampla reestruturação empresarial da história moderna”.

A escolha do tema vem de uma consistente preocupação sobre dois aspectos. O primeiro é sobre realizar “mudanças profundas” (SENGE, 1999) nas organizações, de forma que a organização seja mais consciente e se aproxime do que os autores citados neste estudo consideram ser a organização do futuro. O segundo aspecto que este estudo se preocupa é em como transformar cada pessoa, seja um líder ou um liderado, ampliando a percepção de cada um sobre a realidade

para se adequar as mudanças que vem ocorrendo no mundo dos negócios e das relações humanas, como também desenvolver a sua percepção sobre si mesmo e sobre o mundo, tornando cada indivíduo mais desenvolvido, maduro, esclarecido e inteiro.

1.4 OBJETIVOS

Nesta seção, serão vistos os objetivos geral e específicos que este trabalho busca compreender sobre o tema proposto.

1.4.1 Objetivo geral

Identificar os elementos necessários para que uma organização possa expandir seu estágio de desenvolvimento da consciência e manter o fluxo de transformação constante.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Conceituar e identificar os diferentes estágios de desenvolvimento da consciência nas organizações pesquisadas;
- b) Relacionar expansão de níveis de consciência e mudança transformacional a partir da análise das teorias apresentadas;
- c) Identificar os níveis de consciência nas empresas escolhidas de acordo com a Teoria da Dinâmica da Espiral, com foco na cultura organizacional e no processo da tomada de decisão;
- d) Apresentar apontamentos e proposições para a expansão dos níveis de consciência organizacionais das empresas analisadas;

2. AS EMPRESAS

Nesta seção serão apresentadas as empresas selecionadas para o estudo de caso sobre o tema. Será relatado brevemente um pouco do histórico de cada empresa, sua estrutura e a sua área de atuação, bem como o contexto relacionado a sua cultura organizacional, foco do estudo.

2.1 GRUPO RBS

Uma das maiores empresas de comunicação multimídia do Brasil, localizada em Porto Alegre, o Grupo RBS foi fundado em 1957 por Maurício Sirotsky Sobrinho. O grupo é um dos maiores filiados da Rede Globo, e segundo a própria empresa, é “líder na área de comunicação no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, produzindo conteúdo e entretenimento em rádio, televisão, jornal e plataformas digitais”. O grupo conta atualmente com 18 emissoras de TV aberta afiliadas à Rede Globo, 2 emissoras de TV locais, 24 emissoras de rádio e 8 jornais. No ano de 2013 haviam 6.500 funcionários e teve um faturamento de R\$ 1,38 bilhões no ano de 2012 segundo dados da Forbes.

Nos últimos 5 anos a empresa vem passando por um período de transição bastante intenso devido a fatores tanto externos (de mercado) quanto internos (produtividade). A empresa tem buscado uma grande mudança tanto na sua estrutura e foco de atuação no mercado, devido às mudanças do comportamento do consumidor com a modernização dos canais de consumo da informação, quanto, principalmente, na sua cultura organizacional, devido à busca de maior performance e engajamento de seus funcionários para a perpetuação e sustentação do grupo, os quais serão explorados durante o estudo.

2.2 MERCUR

Empresa fundada em 1924 por Jorge e Carlos Hoelzel, a Mercur atua nos segmentos de revestimento, saúde, educação e artesanato, e tem como principal matéria prima e eixo de seu negócio a borracha. Localizada em Santa Cruz do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, a empresa emprega 700 colaboradores e teve um faturamento de mais de R\$ 120 milhões no ano de 2008. Segundo a revista do Diário do Comércio, no ano de 2011 a empresa Mercur configurava como a sexta maior companhia no setor de borracha. Atualmente é gerida pela terceira geração da família Hoelzel tendo como principal referência Jorge Hoelzel Neto.

Desde o ano de 2009 a empresa vem passando por uma intensa transformação interna devido a sua visão em relação aos negócios. Desde que a atual geração assumiu a gestão, fortes questões sociais e até mesmo espirituais questionaram o papel da empresa e seu propósito frente ao meio ambiente e a sua serventia às pessoas de modo geral. A partir disto, mudanças radicais quanto a estrutura hierárquica, o foco do negócio, área de atuação e relacionamentos foram implementadas, o que vem chamando a atenção dos entusiastas da gestão sustentável. Por esta razão, será melhor explorado o processo de mudança enfrentado pela empresa a partir da ótica deste estudo.

3. REVISÃO TEÓRICA

O conceito de gerenciamento sempre será um tema amplo a ser discutido, pois a sua compreensão está sempre em constante ressignificação à medida que vamos percebendo a sua complexidade. De uma maneira geral, podemos definir que gerenciar, segundo Vicente Falconi (2009, p.3) propõe “é, por sua natureza, focado nos fins e, portanto, na missão geral de qualquer organização, que é ‘satisfazer necessidades dos seres humanos’”. Todavia, talvez mais importante que definir o conceito de gestão seja a forma como lidamos e interpretamos estas ideias, isto é, a nossa mentalidade sobre como conduzir as organizações aos seus fins.

3.1 QUESTIONAMENTOS AO MODELO MENTAL DE GESTÃO ATUAL

Antes de entendermos os paradigmas e premissas dominantes da forma como pensamos sobre gestão que são praticadas nos dias atuais pela maioria das organizações, é importante fazermos uma análise da evolução da predominância de visão sobre gestão, bem colocada por Marcelo Cardoso em seu artigo publicado em 2013:

Quadro 1: Predominância de correntes teóricas de Administração e Gestão

Escola Clássica (1890-1940)	Concentrou a atenção para a produtividade para atender os desafios da produção em massa, seus modelos desenvolveram especificação de tarefas, divisão do trabalho para a performance, padronização, competências/habilidades X necessidades e sistemas de pagamento vinculando performance à recompensa.
Teoria Geral da Administração (1890-1980)	Introduziu os conceitos de burocracia: autoridade formal, hierarquia, meritocracia, responsabilidades, padrões de conduta, equidade, disciplina e estabilidade.

Escola Comportamental (1920-1990)	Elaborou muitos conceitos e fatores que impactam o comportamento - empoderamento, funções transversais, poder pelo conhecimento, a atitude da liderança impactando a performance (Hawthorne), relações humanas, treinamento comportamental, organização informal, sistemas emergentes, Teoria X e Y.
Teoria da Gestão Científica (1940-1990)	Surgiu durante a segunda guerra mundial, foi amplamente impactada pelas necessidades produtivas e os saltos tecnológicos do período, e enfatizou a operação e a eficiência com os conceitos de Gestão da Qualidade Total e Sistema de Informação de Gestão.
Teoria do Ambiente Organizacional (1950-2000)	Começou finalmente olhar as organizações como sistemas abertos, porém esta visão sistêmica que introduziu conceitos como Sinergia, Teoria da contingência, sistema orgânico, é também reducionista aos quadrantes objetivos.

Fonte: Adaptado pelo autor de CARDOSO (2013).

A partir deste retrospecto, percebe-se que tanto o aspecto científico quanto o aspecto humano são aprofundados em paralelo, à medida que as teorias foram sucedendo-se, o que representa muito da forma como pensamos atualmente. Sobre a nossa mentalidade sobre gestão, Falconi (2009, p. XV) reforça que “não existem vários métodos [formas de pensar] para atingir metas, só um, o Método Cartesiano proposto por volta de 1600”. Por isso, pensando desta forma desde o surgimento do pensamento sobre gestão e administração nos remeteu aos aspectos analíticos, científicos, objetivos ou cartesianos.

Todavia, nas últimas décadas surgiram diversas críticas a esta forma de pensar, salientando os limites do pensamento racional e analítico e de nossa capacidade humana, nos levando a abrir a visão para novos aspectos que vem sendo buscados pelas empresas atualmente, como inovação, empreendedorismo, flexibilidade, autonomia e liderança. Maslow (2000, p. 233) explicita este ponto de vista:

Nosso mundo está organizado de forma que o bom pensamento e a boa redação são quase totalmente lógicos, estruturados, analíticos, verbais, realistas, etc. Mas obviamente, precisamos ser mais poéticos, mais míticos, mais metafóricos, mais arcaicos no sentido jungiano... O que há com essas reuniões de intelectuais, diários científicos e organizações que tornam determinados tipos de verdade e determinados tipos de expressão não-adequadas ou não-apropriadas?

Aliado a tudo isso, Peter Senge (2009) elenca muitos fatores que decorreram em consequência desta mentalidade, juntamente com a nossa incapacidade humana de lidar com o gerenciamento, as quais caracterizam os sistemas de gestão atuais:

- **Gerenciamento por medição:** foco em medições de curto prazo; desvalorização dos intangíveis;
- **Culturas baseadas na submissão:** subir na vida agradando o chefe; gerenciamento pelo medo;
- **Gerenciamento de resultados:** a administração estabelece os objetivos; as pessoas tem a responsabilidade de atingir as metas da administração (independentemente de elas serem possíveis dentro do sistema e dos processos existentes);
- **“Repostas certas” X “Repostas erradas”:** ênfase na solução técnica dos problemas; problemas (sistêmicos) diferentes são menosprezados
- **Uniformidade:** a diversidade é um problema que deve ser resolvido; os conflitos são reprimidos em favor de um entendimento superficial;
- **Previsibilidade e controlabilidade:** administrar é controlar; a “santa” trindade da administração” é planejar, organizar e controlar;
- **Excesso de competitividade e desconfiança:** a competição entre as pessoas é fundamental para se obter o desempenho desejado; sem as pessoas competindo entre si, não há inovação;
- **Perda do todo:** fragmentação; inovações locais não se espalham.

Edgar Morin (2006) esclarece que desde o momento em que passamos a enxergar o mundo de forma heliocêntrica (copérnica) em detrimento da visão geocêntrica (ptolomaica), passamos a tornar significantes as informações de como as coisas funcionam, e desde então nosso pensamento “separa (distingue ou disjunta) e une (associa, identifica); hierarquiza (o principal, o secundário) e centraliza (em função de um núcleo de noções-chaves)” (MORIN, 2006), o que acaba por consequência simplificando e reduzindo o problema analisado. Segundo o autor, a ciência de maneira geral acaba por fragmentar o problema em partes menores para serem analisadas, o que gera a especialização e o foco, mas também causa a “cegueira” e falta de consciência da ciência (MORIN, 2006).

Para Senge (2009), o pensamento deve ser sistêmico, o que de certa forma contrapõe o pensamento científico que fragmenta os problemas e nos impede de enxergar o todo, nos dando a ilusão de estamos no controle e que existe uma “resposta certa”, uma verdade. Tanto para Senge quanto para Morin e outros autores o pensamento deve ser muito mais complexo e não-linear, e deve acompanhar a evolução da complexidade de todos os sistemas que interagimos. Peter Senge afirma que enquanto pensarmos de forma tão simplista, iremos trabalhar o tema gestão de forma muito parcial, e salienta:

Aprendemos, desde muito cedo, a desmembrar os problemas, a fragmentar o mundo. Aparentemente, isso torna tarefas e assuntos complexos mais administráveis, mas, em troca, pagamos um preço oculto muito alto. Não conseguimos mais perceber as consequências das nossas ações; perdemos a noção intrínseca de conexão com o todo. Quando queremos divisar “o quadro geral”, tentamos montar os fragmentos em nossa mente, listar e organizar todas as peças. Mas, como diz o físico David Bohm, a tarefa é inglória – é como tentar montar fragmentos de um espelho quebrado para enxergar um reflexo verdadeiro. Depois de algum tempo, acabamos desistindo de ver o todo. (SENGE, 2009, p. 34)

Para que as organizações possam passar por uma mudança profunda, é necessário que elas possam compreender a complexidade, e possam desta forma serem mais maduras e conscientes na sua tomada de decisão, no sentido que tenham uma visão mais ampliada, mais integrada e sistêmica das situações. Em outras palavras, para que as organizações sofram transformações para competir neste novo mundo, é necessário que elas expandam sua consciência sobre a realidade, o que o trabalho irá aprofundar nos próximos capítulos.

3.1.1 A evolução da complexidade

O visionário Alvin Toffler (1985, p.15) previa que a complexidade das estruturas econômicas e de poder assim como as relações humanas tornavam-se mais complexas, e afirmava que “estamos testemunhando a mais rápida complexa e ampla reestruturação empresarial da história moderna”. Ele observava muito a sociedade americana como referência, e percebia que o mundo estaria a passar pela “Terceira Onda” (1980), o que acarretaria uma “alteração da forma de produção de riqueza acompanhada, porém, de profundas mudanças sociais, culturais,

políticas, filosóficas, institucionais, etc.”. Segundo Toffler (1980), a primeira “onda” é caracterizada pela produção agrícola, quando a humanidade deixou de ser nômade, há 10 mil anos atrás, para ser sedentária e se sustentar da terra. A segunda onda representou o avanço tecnológico, caracterizada pela revolução industrial, há 300 anos atrás, e o foco na produtividade. Já sobre a terceira onda, dada tal complexidade dos sistemas interagindo, o conhecimento deixou de ser um meio adicional para a geração de riqueza e passou a ser o meio dominante, o principal meio de produção. Aliado a isso, ele afirmava que as coisas mais importantes de uma organização seriam intangíveis, não podendo calcular, portanto, de forma racional.

Peter Senge (2009) explica essas mudanças que tornaram todo o cenário mais complexo:

As economias estão mais globalizadas do que nunca; e, conseqüentemente, os negócios também. Para as empresas que competem globalmente, as pressões de custo e desempenho são implacáveis. O tempo disponível para as pessoas pensarem e refletirem é cada vez menor (...). Ao mesmo tempo, o mundo interconectado cria uma consciência sobre o outro indivíduo maior do que jamais existiu. Trata-se de uma época sem precedentes de culturas se confrontando e, em muitos casos, aprendendo com as outras, e a promessa de um “diálogo entre civilizações” realmente criativo desperta muita esperança em relação ao futuro. (SENGE, 2009, p. 20)

Ele defende que o pensamento sistêmico seja uma forma de absorver tal complexidade. Pensar de maneira tão simplista e linear farão com que as empresas entrem em colapso por não entender as forças que interagem com cada situação e suas relações de causa e efeito. Senge deixa claro:

Hoje, o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade. Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar mudanças com uma velocidade muito maior do que o homem pode acompanhar. Certamente a escala de complexidade é sem precedentes. Tudo à nossa volta é exemplo de “colapsos sistêmicos” (...), problemas estes que não possuem apenas uma causa local. Da mesma forma, as organizações também entram em colapso, apesar da inteligência individual e dos produtos inovadores, pois elas são incapazes de reunir suas diversas funções e talentos para criar um todo produtivo. (SENGE, 2009, p. 107)

O fato é que no nível de complexidade que nos encontramos estão exigindo modelos mentais e formas de pensar mais complexas também, caso contrário, seremos vítima de tamanha inconsciência sobre o que lidamos. Muitos fatores

influenciam na tomada de decisão de gestores e líderes, e quanto mais complexos os problemas forem, menor será a sua capacidade de lidar com eles. Para isso, é importante olhar como podemos pensar na nossa tomada de decisão frente a estes novos paradigmas.

3.1.2 O processo de tomada de decisão e a complexidade

Daniel H. Kim (apud Kellie T. Wardman, 1996) inicia esta discussão afirmando que “para reagir a esse paradigma em mudança, talvez não seja necessário mudar de atitude, mas de percepção”. Ele defende que os gestores precisam descobrir como sua percepção sobre o mundo afeta na forma como se reage às dificuldades, o que faz alusão ao impacto da consciência na tomada de decisão.

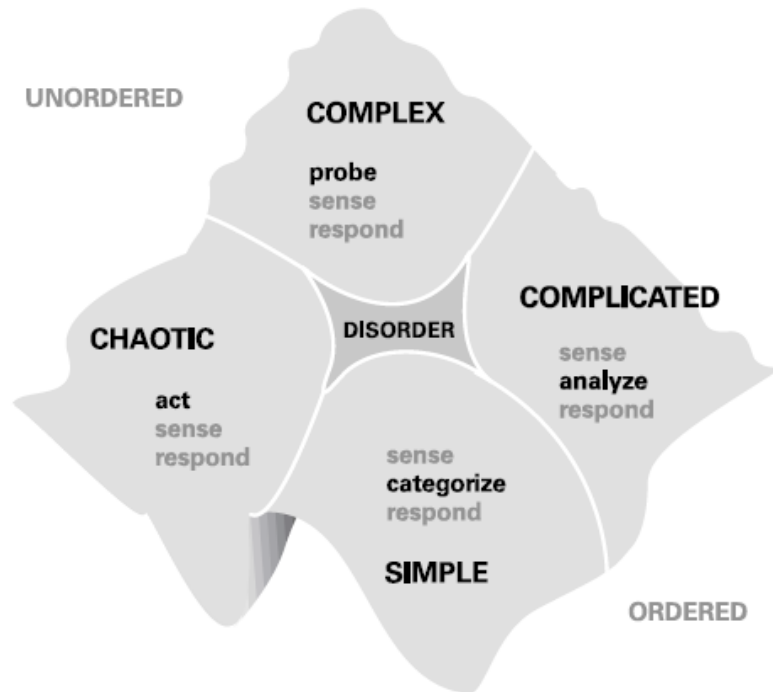
Para lidar com tal complexidade de forma mais sistêmica e dinâmica, Peter Senge (2009) alerta que os gestores estão utilizando as ferramentas erradas, lidando com os problemas de forma equivocada:

(...)ferramentas sofisticadas de projeção e análise de negócios e planos estratégicos elegantes, em geral, não conseguem produzir rupturas drásticas na administração de uma empresa. Todos esses mecanismos foram projetados para tratar um tipo de complexidade de detalhes. Mas existem dois tipos de complexidade. O segundo tipo é a complexidade dinâmica, situações nas quais causa e efeito são sutis, nas quais os efeitos das intervenções, ao longo do tempo, não são óbvios. Os métodos tradicionais de projeção, planejamento e análise não são capazes de lidar com a complexidade dinâmica. Seguir um conjunto de instruções para montar uma máquina ou determinar o estoque de uma loja de varejo envolve uma complexidade de detalhes. Mas nenhuma dessas situações é especialmente complexa do ponto de vista dinâmico. (SENGE, 2009, p. 110)

Senge (2009) diferencia pela primeira vez dois grandes tipos de problemas, os de detalhes e os dinâmicos, um sendo problemas que podem ser analisados, categorizados e resolvidos através da busca por informações e conhecimento, e outros subjetivos, sem uma relação de causa e efeito clara, que podem ser resolvidos apenas através da intuição, experiência e sabedoria. A partir desta ótica, David J. Snowden (2007) aprofundou este tema tornando mais clara ainda esta percepção e caracterizou pelo menos quatro tipos de problemas, que demandam

processos de tomada de decisão diferentes: problemas **simples**, **complicados**, **complexos** e **caóticos**.

Figura 1 – O Modelo Cynefin de tomada de decisão



Fonte: SNOWDEN, 2007

Segundo o Modelo Cynefin de tomada de decisão criado por Snowden (2007), as lideranças devem saber identificar qual o tipo de problema a ser resolvido. Os problemas simples possuem uma clara definição entre causa e efeito, sendo facilmente resolvidos através de procedimentos padrão de experiências anteriores, como aplicar uma receita de bolo para cozinhar, pois o resultado é esperado. Os problemas complicados possuem maior interdependência entre conhecimentos distintos, necessitando uma maior análise e estudo para integrar as diferentes informações para se descobrir o resultado esperado, como trabalhar no lançamento de um foguete com diversos profissionais complementares, mas mesmo assim é possível prever o resultado.

Diferentemente destes dois tipos de situações a resolver, os problemas complexos não possuem relações de causa e efeito claras, e o resultado não pode ser calculado, pois neste caso não respostas certas, mas sim relativas, como a educação de um filho. Neste caso, os líderes devem refletir e ampliar os problemas,

para que se possa ter uma probabilidade do resultado esperado. Neste tipo de situação, Snowden aplica uma série de premissas sobre estudos científicos de complexidade de sistemas, e afirma que os líderes deverão aprender uma nova forma de resolver problemas, como descreve:

Leaders who want to apply the principles of complexity science to their organizations will need to think and act differently than they have in the past. This may not be easy, but it is essential in complex contexts. (SNOWDEN, 2007, p. 3)

Por fim, também existem os problemas caóticos, que não possuem ordem definida e, para resolvê-los, é preciso agir intuitivamente para depois buscar compreendê-los, como por exemplo apagar um incêndio em um prédio. Este modelo (SNOWDEN, 2007), publicado na Harvard Business Review, tem auxiliado muitos líderes a entender como proceder em diferentes situações, o que tem dissociado um pouco a lógica analítica e cartesiana para alguns tipos de problemas, os complexos. Ele faz muito sentido nos dias de hoje porque, aliado a tudo que foi abordado até agora neste trabalho, os problemas enfrentados pelas organizações mudaram muito conforme o tempo. Antigamente as organizações preocupavam predominantemente com problemas de ordem simples, que caracterizavam a “primeira onda”. Já na segunda onda, a onda da produtividade e da tecnologia, os problemas eram muitos mais caracterizados pela ordem complicada, muito presente nas fábricas. Todavia, no atual contexto, a chamada terceira onda, as organizações preocupam-se muito mais com questões de significado, engajamento, relacionamento, ativos intangíveis, etc., o que nos remete muito mais a problemas de ordem complexas, corroborando com a quebra de paradigmas da nossa mentalidade sobre gestão atual. Para tanto, uma mudança é necessária, como sustenta Snowden:

Most situations and decisions in organizations are complex because some major change—a bad quarter, a shift in management, a merger or acquisition—introduces unpredictability and flux. In this domain, we can understand why things happen only in retrospect. Instructive patterns, however, can emerge if the leader conducts experiments that are safe to fail. That is why, instead of attempting to impose a course of action, leaders must patiently allow the path forward to reveal itself. They need to probe first, then sense, and then respond. (SNOWDEN, 2007, p. 5)

3.1.3 A necessidade de mudança

Falar sobre a importância da mudança e transformação nas organizações não é uma novidade. Certamente, todas as organizações passam por mudanças vindas ou por fatores externos (clientes, concorrência, mercado financeiro, legislação, condições climáticas, etc.) ou por fatores internos (rotatividade, capacidade técnica, produtividade e eficiência, depreciação, etc.). O fato é que todas as mudanças mais profundas e não incrementais passam diretamente pelas lideranças da organização, pois afetam principalmente no modelo mental e na cultura da empresa. Todavia, a grande questão está na forma como encaramos a mudança nas organizações, pela forma de entendermos a origem do problema, o ponto de gatilho da transformação. Beck e Cowan (1996) deixam isso claro quando dão a sua opinião sobre a forma como lidamos com a mudança nos negócios:

Mais do que qualquer outra coisa, os gurus dos negócios e da política de hoje estão a falar de mudança. O interesse é justificado. Os anos 1990 são uma era de transições. A palavra “mudança” é corretamente arremessada, e em todo o lado vêm-se programas para gerir a mudança, regra geral oferecidos por somas consideráveis. Porque é que tantos livros sobre mudança acabam a acumular poeira nas prateleiras de executivos e agentes de mudança? Porque é que tantos esforços de mudança falham apesar das muito boas intenções? (BECK, D., COWAN, C., 1996, p. 93)

Talvez a forma como estejamos lidando com os problemas a serem resolvidos não sejam as mais adequadas. Beck e Cowan ainda citam uma indagação de Barbara Jones (1996, p.129), que afirma que para lidar como uma mudança é necessário se questionar “(...) mudar de quê para quê”, pois assim compreenderemos o objeto da mudança. Desta forma, a argumentação de Peter Senge (1999) faz mais sentido:

Alguns buscam a organização “aceleradora”, “visionária”, ou “inteligente”; outros, a empresa “inovadora”, “viva”, “adaptativa” ou “transformacional”. Eles tentam a qualidade total, a reengenharia de processos do negócio, a eliminação de fronteiras, as alianças estratégicas ou o planejamento por cenários. (...)Mas, a despeito das diferentes denominações, aspirações comuns orientam a maioria de seus esforços. Eles estão tentando reagir rapidamente a mudanças externas e a pensar mais criativamente sobre o futuro. Desejam relacionamentos mais intensos, maior confiança e um “jogo” mais aberto. Desejam também libertar os talentos e o entusiasmo naturais de seus funcionários. Esperam, genuinamente, se aproximar mais de seus clientes. (SENGE, 1999, p. 15)

Percebe-se, então, que independentemente do tipo de mudança que as organizações buscam, isto é, “de quê para quê”, todas elas buscam afetar aspectos humanos, que dizem respeito fundamentalmente sobre as pessoas, pois afetam nas relações, tanto entre pessoas como entre agentes da cadeia, como empresa e clientes ou parceiros. Mudar uma organização se refere a sua mentalidade, a sua visão compartilhada, seu modelo mental, a sua cultura. Talvez uma boa definição sobre cultura organizacional que se encaixe neste contexto seja a de Silvia Generali (2014, p.86), que sugere a cultura como “o modo como pensamos e como fazemos as coisas por aqui”.

Todavia, se a mudança está nas pessoas e em como elas fazem as coisas, muitos gestores podem afirmar que a mentalidade de uma pessoa não pode ser mudada através da forma de trabalhar. Muitos lidam com algumas características humanas como o egoísmo, a politicagem, o julgamento, críticas e fofoca como algo inerente a qualquer indivíduo, e lidam com estas variáveis como algo fixo e estático. Frederick Laloux propõe esta discussão, mas afirma que há algo para se entender por que em certos momentos as pessoas trabalham de forma colaborativa e a inovação acontece:

Many people around you will dismiss this idea as wishful thinking and try to talk you out of even trying. “People are people,” they will say. “We have egos, we play politics, we like to blame, criticize, and spread rumors. This will never change.” Who can argue with that? But, on the other hand, we have all experienced peak moments of teamwork, where achievements came joyfully and effortlessly. Human ingenuity knows no bounds and radical innovations sometimes appear all of a sudden, out of nowhere. Who would wager we cannot invent much more exciting workplaces? (LALOUX, 2014, p.13)

A resposta, pelo que vimos até aqui, fica evidente que o cerne da questão para a mudança e a transformação nas pessoas estão na sua forma de enxergar a realidade, no seu padrão de pensamento, na sua percepção de si próprio em relação ao todo, na sua consciência, o que varia entre as pessoas da mesma organização, e isto nos ajudará a compreender ainda mais o processo de transformação organizacional.

3.2 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Para iniciar falando sobre o processo de transformação, é importante conceituá-lo. Se reconhece que o termo “transformação” pode ter diversos significados, o que é muito utilizado nas empresas de hoje, mas no presente estudo trataremos como análogo a uma “mudança profunda”, seguindo os conceitos de Peter Senge, (1999, p.27) que define como “a mudança organizacional que combina alterações internas nos valores, aspirações e comportamentos das pessoas com alterações ‘externas’ no processos, estratégias, práticas, e sistemas”. Segundo o autor, “na mudança profunda ocorre a aprendizagem”.

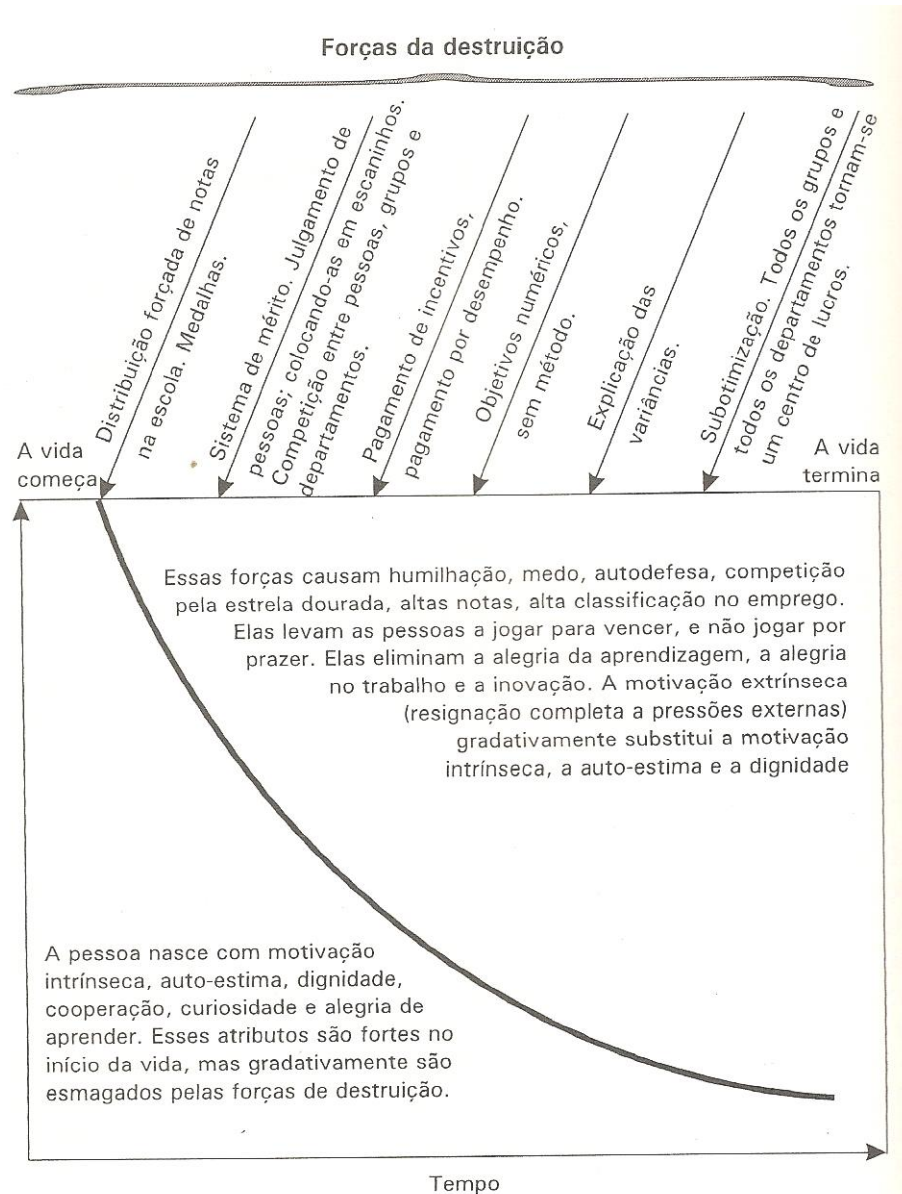
Portanto, para entendermos como trabalhar a mudança profunda nas pessoas e, conseqüentemente, nas organizações, Laloux (2014, p.2) propõe um questionamento que ajuda a apontar que a resposta esteja no nosso processo de aprendizado, que por sua vez afeta a nossa consciência também:

(...) the conceptual question is the same: could it be that our current worldview limits the way we think about organizations? Could we invent a more powerful, more soulful, more meaningful way to work together, if only we change our **belief system**?

3.2.1 Transformando o aprendizado

Para mudarmos a nossa mentalidade e a forma como resolvemos os problemas complexos, de acordo com tudo que foi dito até aqui, é necessário que seja pensado numa nova forma de aprender. Edwards W. Deming (1997, p.96) salienta que o processo de aprendizagem hoje é sabotado por “forças da destruição”, fatores que aos poucos vão oprimindo os sentimentos humanos de autoestima, dignidade, cooperação, curiosidade e alegria de aprender, conforme é ilustrado na figura abaixo:

Figura 2 – O processo de sabotagem do aprendizado ao longo da vida.



Fonte: DEMING, 1997

Estes fatores acabam tolhendo a capacidade criativa do indivíduo, capacidade de improvisar e, principalmente, de se expressar. Abraham Maslow (2000) contribui muito neste tema, trabalhando as características do “gerenciamento esclarecido”, que configuram um indivíduo mais maduro, de certa forma mais desenvolvido psicologicamente. Para Maslow:

Está claro que precisamos ensinar as pessoas a serem pessoas criativas, pelo menos no sentido de ser capaz de enfrentar a novidade, improvisar...e se possível (porque é o melhor de tudo) ser, até mesmo, capaz de apreciar a novidade e a mudança. A educação não pode mais ser considerada essencialmente, ou somente um processo de aprendizagem; agora é também um treinamento de personalidade, um processo de treinamento de pessoa e se tornará mais verdadeira a cada ano...Uma vez que estamos

falando, fundamentalmente, de um tipo de pessoa, de um tipo de filosofia, de um tipo de personalidade a ênfase deixa de estar em produtos criados, em inovação tecnológica e em produtos e inovações estéticas. Precisamos nos interessar mais pelo processo criativo, pela atitude criativa, pela pessoa criativa e não somente pelo produto criativo (MASLOW, 2000, p.266)

A política de aprendizado para o indivíduo maduro deve ser centrada na autonomia, de forma que dê espaço para que cada um possa criar, inventar, se expressar. Contudo, certamente o processo para uma empresa trabalhar para se tornar uma “organização de aprendizagem”, isto é, uma organização viva, feita pelas pessoas com autonomia, agindo em conjunto e pensando de forma sistêmica, segundo o método de Peter Senge (1999), há pelo menos cinco disciplinas básicas a serem trabalhadas:

- **Domínio pessoal:** foco no individual, propõe coerência entre onde a pessoa mais deseja alcançar como indivíduo (visão pessoal) e a sua realidade no momento;
- **Modelos mentais:** busca desenvolver a consciência das atitudes e percepções que influenciam o pensamento e as interações para que empodere – do termo “empowerment” – as pessoas para que possam governar suas próprias ações;
- **Visão compartilhada:** estabelece um foco no propósito mútuo, imagens compartilhadas do futuro que buscam compartilhar;
- **Aprendizagem em equipe:** estimula o diálogo e a discussão produtiva, transformando o pensamento coletivo, aprendendo a mobilizar suas energias e ações para alcançar metas comuns;
- **Pensamento sistêmico:** nesta disciplina, as pessoas aprendem a compreender melhor as interdependências e as mudanças e, assim, a lidar com maior eficácia com as forças que moldam as consequências de nossas ações (adaptado de SENGE, 1999).

Através destas disciplinas, a organização irá aproveitar o máximo do potencial individual e criativo da empresa. Senge, (1999, p.40) acredita que esta é a verdadeira forma de aprendizagem organizacional, que segundo o autor “chega ao coração do que significa ser humano”. Ele afirma que “através da aprendizagem, percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele, (...) ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida” (SENGE, 1999, p.40).

Todavia, para por estas disciplinas em prática, obviamente não é uma tarefa fácil, e existem algumas barreiras. O autor ao longo de sua experiência implementando o modelo em diversas empresas, relatou:

(...) todos nós acreditávamos que as ferramentas do pensamento sistêmico poderiam ser importantes nessas empresas. Ao trabalhar com empresas diferentes, passei a ver por que o pensamento sistêmico, em si, não bastava. Era necessário um novo tipo de profissional que realmente tirasse o maior proveito desses pensamentos (SENGE, 2009, p.43).

Senge (2009) estava convencido de que para uma organização implementar as cinco disciplinas eram necessárias pessoas com um pensamento mais maduro, uma mentalidade mais desenvolvida, uma consciência mais lúcida para que pudesse absorver e compreender o processo. Portanto, após todas as constatações sobre a mudança organizacional e sua implementação, muitos autores passaram a apontar a consciência como o principal fator que permitiria a manifestação da transformação.

3.2.2 Transformando a consciência

Pode-se constatar a partir de todas as referências apresentadas até o momento que muito se tem escrito sobre o processo de mudança profunda (transformação) nas organizações para estágios mais elevados, estágios estes que necessitam obrigatoriamente que as pessoas sejam capazes de compreendê-los e executá-los. Percebe-se constantemente nas argumentações dos autores trazidos no estudo a busca de uma gestão mais “esclarecida” (MASLOW, 2001), uma organização “sistêmica” (SENGE, 2009), uma “empresa flexível” (TOFFLER, 1985), uma nova economia (DEMING, 1997), uma gestão “qualificada” (CZSZINTESMIHALYI, 2004), uma gestão consciente (MACKEY, 2013), uma empresa “gerida por valores” (BARRETT, 2014), etc. Nota-se que em todos os estereótipos citados fazem referência ao grau de autonomia e responsabilidade, visão sistêmica e propósito comum, isto é, miram uma mentalidade mais madura, mais complexa, evoluída e consciente para as pessoas e organizações. Se trata de uma visão individual mais profunda para a compreensão do senso coletivo. Por fim, foi possível analisar que a proposição de tais autores sempre apontou para transformação da mentalidade, a visão de mundo, os modelos mentais, a forma de

perceber a realidade dos indivíduos, tudo o que foi trazido até agora. Portanto, fica mais claro que é preciso transformar a consciência para que tanto as organizações quanto às pessoas estejam aptas a lidar com contextos mais complexos, como sugere Barrett:

Organizações que reconhecem essa evolução na consciência nutrem o desenvolvimento psicológico de seus funcionários criando uma cultura que dispensa o controle, a hierarquia, status e medo, e promove liberdade, igualdade, responsabilidade, justiça, abertura, transparência e confiança. Com foco na evolução da consciência de seus funcionários – fortalecendo suas habilidades, nutrindo seus talentos e dando-lhes suporte em seu processo de individuação (encontrar sua liberdade e autonomia) e autorrealização (encontrar sua paixão e propósito) – essas organizações estão atraindo as pessoas mais talentosas (BARRET, 2014).

A definição sobre o conceito de consciência amplamente aceita neste contexto das organizações ainda não é clara, ao que parece, mas fica claro nas obras de Ken Wilber (1977, 2000) que o autor se refere a forma como percebemos a realidade e a sua relação com a ideia de “eu” ou da “organização”, isto é, quanto mais ampliarmos nossa consciência, maior serão os aspectos que levamos em consideração na nossa percepção e ideia de “eu” e sua relação com o “mundo”, e todos os aspectos não levados em consideração fazem parte do “inconsciente”. A origem destes termos foi muito trabalhada por Carl Jung, que relaciona muito o conceito de consciência ao conceito de ego:

A consciência pode ser definida como função ou atividade que mantém a relação entre os conteúdos psíquicos e o ego, enquanto puderem assim ser entendidas pelo ego. Relações com o ego, porém não percebidas pelo mesmo, são inconscientes. (...) Consciência não é a mesma coisa que psique, pois a psique representa o conjunto de todos os conteúdos psíquicos; estes não estão todos necessariamente vinculados ao eu (ego), isto é, relacionados de tal forma com o eu que lhes caiba a qualidade de conscientes. Existe uma boa quantidade de complexos psíquicos que não estão necessariamente vinculados ao eu. (JUNG, 1991, p. 401 e 402)

Percebe-se, então, que a consciência de uma organização está muito relacionada ao seu ego, sua própria percepção de “eu”, que como o próprio Jung definiu é “o centro da consciência, ou o complexo central no campo da consciência” (JUNG, apud SHARPER, 1993, p. 57).

Para aprofundar este conceito, Ken Wilber (1977) relata que existem pelo menos três faixas básicas para tratarmos da consciência que nos ajudam na sua compreensão: o Nível do Ego, o Nível Existencial e o Nível da Mente. O autor define estes níveis da seguinte forma:

Ora, o Nível Ego é a faixa da consciência que compreende o nosso papel, a imagem que temos de nós mesmos, com seus aspectos conscientes e inconscientes, bem como a natureza analítica e discriminativa do intelecto, da nossa “mente”. O segundo nível principal, o Nível existencial, envolve o nosso organismo total, tanto o soma quanto a psique e, assim, compreende nosso sentido básico de existência, de ser, a par com nossas premissas culturais, que modelam de muitas maneiras a sensação básica da existência. Entre outras coisas, o Nível Existencial forma o referente sensorial da nossa auto-imagem: é o que sentimos quando evocamos mentalmente o símbolo da nossa auto-imagem. Forma, em suma, a fonte persistente e irreduzível de uma consciência separada do Eu. O terceiro nível básico, aqui denominado Mente, costuma ser cognominado consciência mística e inclui a sensação de que nos identificamos fundamentalmente com o universo. *Assim sendo, onde o Nível do Ego inclui a mente e o Nível Existencial inclui a mente e o corpo, o Nível da mente inclui a mente, o corpo e o resto do universo.* (WILBER, 1977, p. 19)

Desta forma, percebe-se que tratar do tema da consciência organizacional diz respeito tanto a sua auto-imagem (“somos inovadores”, “somos comprometidos com o cliente”, etc.) quanto do seu propósito ou sentido de existência (seus valores, sua cultura organizacional, a razão da empresa existir, seu legado, etc.), e sua relação com o todo, respectivamente aos níveis propostos por Wilber. Portanto, diferentes percepções sobre estes três aspectos podem formar padrões de pensamento ou de consciência, as quais estão associados diversos valores a partir das suas condições de vida (BECK, D., COWAN, C., 1996).

Diferentes correntes sobre o desenvolvimento da consciência foram criadas. Sempre se buscou analisar a evolução do comportamento humano por diferentes perspectivas, pois as pessoas buscavam responder as questões como “*how do we human beings evolve today from the comparatively simple form of consciousness we have at birth to the full extent of adult maturity?*” (LALOUX, 2014), e cada uma buscou olhar para aspectos diferentes. Maslow (2001) olha esta evolução a partir das necessidades humanas; Gebser (apud FEUERSTEIN, 1987) a partir de visões de mundo; Piaget (1969) através das capacidades cognitivas; a partir de valores por Graves (2005), desenvolvimento moral por Kohlberg (1981) e Gilligan (1993), auto-identidade por Loevinger (1976), espiritualidade por Fowler (1981), desenvolvimento do ego e liderança por Cook-Greuter (1985), Kegan (1994) e Torbert (2004), e muitos outros. Ken Wilber analisa estas correntes:

É claro que existem dúzias de desacordos e centenas de detalhes conflitantes. Mas todos, em geral, contam uma história parecida do crescimento e do desenvolvimento da mente como uma série de estágios ou ondas que se desdobram. (WILBER, 2000, p.17)

O fato é que cada padrão de pensamento também foi denominado como estágios de consciência, trabalhados por outros diversos autores como Jenny Wade (1996) e Don Beck e Christopher Cowan (1996). Estes últimos, aprofundaram a obra feita por Clare Graves, e foram responsáveis pela teoria da Dinâmica da Espiral (BECK e COWAN, 1996), a qual explica a dinâmica entre estes padrões de consciência e o seu desenvolvimento a partir da história da evolução humana e as formas de relação e organização entre as pessoas.

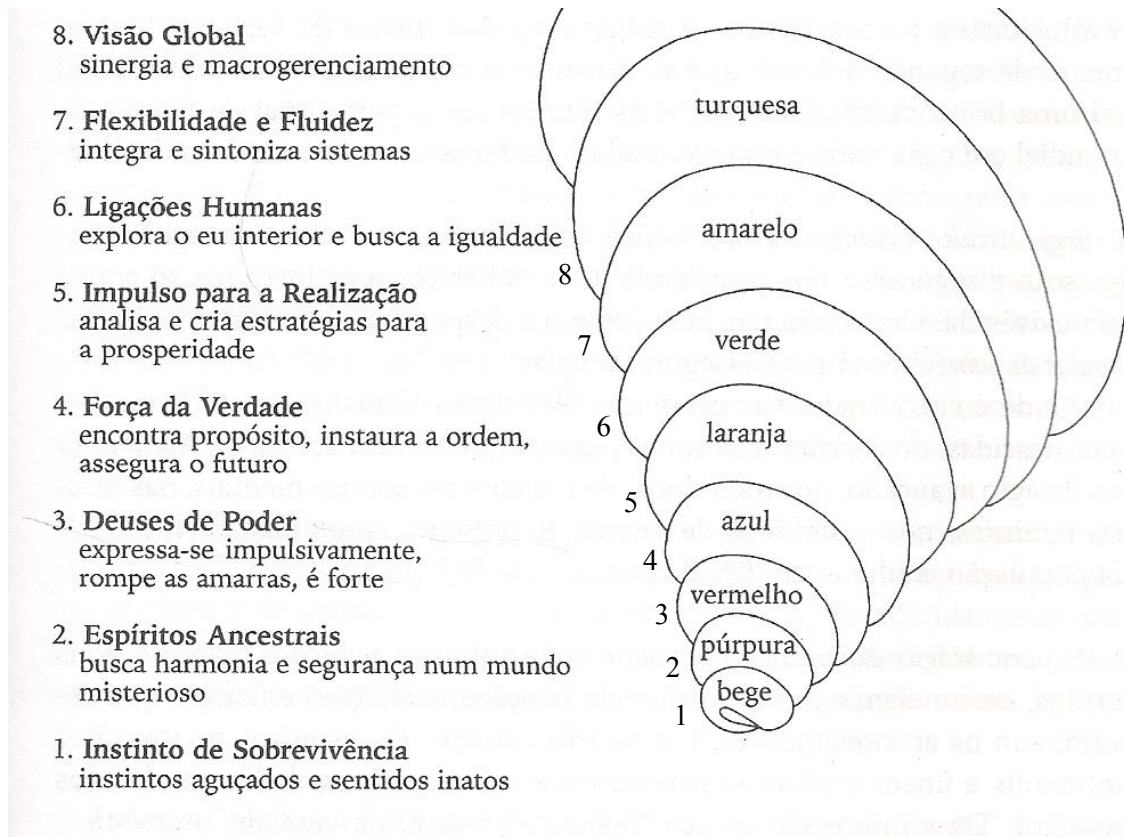
3.2.3 A Dinâmica da Espiral

Buscando responder a estas questões relativas ao desenvolvimento do pensamento e comportamento da humanidade, Clare Graves, Beck e Cowan trataram de agrupar em uma ordem evolutiva as visões de mundo que caracterizavam a psicologia deste estado e a forma de organização social. Graves introduz a teoria:

Em poucas palavras, o que estou propondo é a ideia de que a psicologia do ser humano maduro seja compreendida como um processo espiralar evolutivo, emergente e instável, marcado pela subordinação progressiva dos sistemas mais antigos de comportamento, de ordem inferior, aos sistemas mais novos, de ordem superior, à medida que os problemas existenciais do indivíduo vão mudando. Cada estágio, onda ou nível sucessivo de existência é um estado de ser. Quando o ser humano está centralizado num certo estado de existência, ele tem uma psicologia que é própria deste estado. Os sentimentos, as motivações, a ética e os valores, a bioquímica, o grau de ativação neurológica, o sistema de aprendizado, os sistemas de crença, a noção de saúde mental, as ideias do que seja uma doença mental e de como deva ser tratada, as ideias e preferências com relação à administração, à educação, à teoria e às práticas políticas são todos apropriados a esse estado. (GRAVES, 1981, apud WILBER, 2001, p. 17)

Os autores frisam que cada nível é um estado, e não um tipo de pessoa, a propósito a espiral é dinâmica, e cada nível é um tipo de pensamento, podendo cada pessoa estar em diversos níveis em diferentes aspectos. Beck e Cowan (1996) definem estes estágios ou níveis como “vMemés”, fazendo apologia ao conceito de “genes”, como se cada meme fosse o “dna” do comportamento humano que fosse passado através das gerações.

Figura 3 – Os níveis da Dinâmica da Espiral.



Fonte: WILBER, 2001, p. 19.

Os autores Beck e Cowan definem o conceito de cada estágio ou vMeme:

Cada vMEME é um princípio organizador, um centro de gravidade, um fractal geométrico, uma força auto-reprodutora, e um campo magnético que atrai pequenos memes ricos em conteúdo. (...) Um meme contém instruções de comportamento que passam de uma geração para a seguinte, artefatos sociais, e símbolos carregados de valores que mantém colados os sistemas sociais. Como um vírus intelectual, um meme reproduz-se através de conceitos como estilos de se vestir, tendências de linguagem, normas culturais populares, formas arquitetônicas, formas de arte, expressões religiosas, movimentos sociais, modelos econômicos, e declarações morais de como se deve agir. (BECK, D., COWAN, C., 1996, p. 45)

Cada estágio “inclui e transcende, isto é, cada nível vai além (ou transcende) sua precedente e ainda inclui ou abarca em sua própria estrutura” (WILBER, 2001, p.23). Para tratar dos memes em uma teoria, Beck e Cowan (1996, p. 43) utilizam algumas premissas que dizem respeito à natureza humana, importantes para a sua compreensão:

- a) A natureza humana não é estática nem infinita. A natureza humana modifica-se à medida que se modificam as condições de existência,

forjando assim novos sistemas. No entanto, os sistemas mais antigos permanecem conosco;

- b) Quando é ativado um novo sistema ou nível, modificamos a nossa psicologia e as nossas regras de vida para nos adaptarmos a essas novas condições.
- c) Vivemos num sistema de valores potencialmente aberto, com um número infinito de modos de vida disponíveis. Não há um estado final ao qual todos devemos aspirar.
- d) Um indivíduo, uma companhia ou uma sociedade inteira apenas podem responder positivamente àqueles princípios de gestão, apelos de motivação, fórmulas educacionais e códigos legais ou éticos que são apropriados para o presente nível da existência humana.

Vale ressaltar que esta teoria de nenhuma forma tenta retratar o todo ou maior parte do todo, ela é apenas um instantâneo parcial útil quando vista como aspectos particulares de um determinado ângulo (WILBER, 2001, p. 18). Entretanto, isto não a desqualifica por sua validade científica, como aponta Wilber:

(...) é preciso lembrar que praticamente todas essas concepções de estágio – desde Abraham Maslow até Jane Loevinger, Robert Kegan e Clare Graves – são baseadas numa grande quantidade de dados e pesquisas. Não se trata simplesmente de ideias conceituais ou teorias interessantes, mas estudos fundamentados numa quantidade considerável de evidências cuidadosamente averiguadas. Muitos dos modelos de estágios foram meticulosamente estudados em países de primeiro, segundo e terceiro mundos. O mesmo vale para o modelo de Graves, que foi aplicado em mais de cinquenta mil pessoas ao redor do mundo, sendo que não foram encontradas exceções relevantes dentro do esquema geral. (WILBER, 2001, p.18)

Desta forma, é importante apresentar cada estágio ou vMeme da figura 3 a partir de suas ações e crenças, bem como onde cada nível pode ser encontrado. Vale lembrar que para cada estágio os autores da teoria atribuíram uma cor que caracteriza tal nível, alternando entre cores quentes (bege, vermelho, laranja, amarelo) e cores frias (púrpura, azul, verde, turquesa) representando a alternância do foco de cada visão de mundo, ora intensas no “eu”, ora no “nós” ou coletivo, respectivamente (BECK, D., COWAN, C., 1996). Os estágios são apresentados:

Quadro 2 – Caracterização dos estágios de consciência.

	Estágios	Tema básico	Crenças e ações características	Onde são vistos
O Primeiro Nível	BEGE vMEME: sobrevivencialista	Fazer o que for necessário para nos mantermos vivos	<ul style="list-style-type: none"> • Usa os instintos e os hábitos para sobreviver • O Eu distinto quase não está desperto e apoiado • Comida, água, calor, sexo e segurança têm prioridade • Forma-se em bandos de sobrevivência para perpetuar a vida. 	Primeiros povos, crianças recém-nascidas, idosos senis, vítimas no último estágio da doença de Alzheimer, pessoas de rua mentalmente doentes, massas esfomeadas, más experiências de droga, e alguma doenças nervosas (...).
	PÚRPURA vMEME: mágico	Manter os espíritos satisfeitos e o ninho da tribo quente e seguro	<ul style="list-style-type: none"> • Obedece aos desejos dos seres espirituais e dos sinais místicos • Mostra fidelidade ao chefe, aos mais velhos, aos ancestrais e ao clã • Preserva objetos, lugares, eventos e memórias sagradas • Cumpre os ritos de passagem, os ciclos sazonais, e os costumes tribais. 	Crença em anjos da guarda e maldições, juramentos de sangue, invejas antigas, cânticos e danças de transe, amuletos, rituais familiares, e crenças do Terceiro Mundo, nas gangs, nas equipes esportivas e nas “tribos” corporativas.
	VERMELHO vMEME: impulsivo	Ser o que se é e fazer o que se quer, indiferentemente	<ul style="list-style-type: none"> • O mundo é uma selva cheia de ameaças e predadores • Libertar-se de qualquer domínio ou restrição para agradar o eu como eu desejar • Orgulhoso, quer atenção, exige respeito e dita as regras • Desfruta o eu ao máximo agora mesmo sem culpa ou remorso • Conquista, engana e domina outros caracteres agressivos. 	Juventude rebelde, mentalidades fronteiriças, reinos feudais, vilões a James Bond, heróis épicos, soldados da fortuna, impetuosas estrelas de rock, Atila o Uno, e super heróis dos desenhos.
	AZUL vMeme: determinado	A vida tem significado, direção e propósito como resultados predeterminados	<ul style="list-style-type: none"> • O eu sacrifica-se a uma Causa, Verdade ou Caminho Virtuoso transcendentes • A ordem obriga a um código de conduta baseados em princípios eternos e absolutos • Uma vida honrada produz estabilidade agora e garante recompensas futuras • A impulsividade é controlada através da culpa; toda a gente tem o seu lugar apropriado • Leis, método e disciplina constroem caráter e fibra moral. 	América puritana, China confuciana, judaísmo hassídico, Inglaterra dickensiana, disciplina de Singapura, códigos de cavalaria e honra, atos de caridade, o Exército de Salvação, fundamentalismo islâmico, escoteiros, patriotismo.
	LARANJA vMEME: realizador	Agir em interesse pessoal jogando para ganhar	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança e avanço são inerentes ao esquema das coisas • Progresso pela aprendizagem dos segredos da natureza e pela procura das melhores soluções • Manipular os recursos da Terra para criar e espalhar a boa vida abundante • Pessoas otimistas, autoconfiantes e dispostas a arriscar merecem o seu sucesso • As sociedades prosperam pela estratégia, tecnologia e competitividade. 	O Iluminismo, ministérios de “sucesso”, A Revolução de Atlas de Ayn Rand, Wall Street, classes médias emergentes, a indústria de som ética, caça de troféus, Câmaras de Comércio, colonialismo, informações televisivas, a Guerra Fria, implantes no peito, moda (...).

	VERDE vMEME: comunitário	Procurar a paz no eu interior e explorar, com os outros, as dimensões carinhosas da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • O espírito humano deve ser liberto da avareza, dos dogmas, e do divisionismo • Sentimentos, sensibilidade, e o fato de nos preocuparmos invalidam a racionalidade fria • Espalhar os recursos da Terra e as oportunidades igualmente entre todos • Chegar a decisões através de processos de consenso e reconciliação • Refrescar a espiritualidade, trazer a harmonia e enriquecer o desenvolvimento humano 	Música de John Lennon, idealismo holandês, aconselhamento Rogeriano, Teologia de Libertação, Médicos sem Fronteiras, sistema de saúde canadiano, ACLU, Conselho Mundial de Igrejas, treino da sensibilidade, Green Peace, Jimmy Carter, Dustin Hoffman, direitos dos animais, ecologia profunda, serviços sociais, a música de Bruce Cogburn (...)
O Segundo Nível	AMARELO vMEME: integrativo	Viver completa e responsabilmente como o que somos e o que aprendemos a ser	<ul style="list-style-type: none"> • A vida é um caleidoscópio de hierarquias naturais, sistemas e formas • A magnificência da existência é valorizada acima das posses materiais • Flexibilidade, espontaneidade e funcionalidade têm prioridade máxima • Conhecimento e competência deveriam invalidar posição, poder, estatuto • As diferenças podem ser integradas em fluxos interdependentes e naturais. 	Astronomia de Carl Sagan, organizações de Peter Senge, Brief Story of Time de Stephen Hawking, objetivos de W. Edwards Deming, versão do estatuto de Paul Newman, teoria do caos, tecnologia apropriada, parques eco-industriais (utilizando os fluxos uns dos outros como matéria-prima), primeiros episódios de Northern Exposure da TV, “nova física” de Fred Allan Wolf, Agless Body de Deepak Chopra;
	TURQUESA vMEME: holístico	Experiência do todo da existência pela mente e pelo espírito	<ul style="list-style-type: none"> • O mundo é um único organismo dinâmico, com a sua própria mente coletiva • O eu é distinto, e ao mesmo tempo, parte integrante de um todo maior e compassivo • Tudo se conjuga com tudo o mais em alinhamentos ecológicos • Energia e informação atravessam o total do ambiente da Terra • Deve-se contar com o pensamento intuitivo e holístico, e ações cooperativas. 	Teorias de David Bohm, “aldeia global” de McLuhan, Metaman de Gregor Stock, Rupert Sheldrake e os campos mórficos, ideias de Gandhi de harmonia pluralista, Espectro da Consciência de Ken Wilber, hipótese de Gaia de James Lovelock, “noosfera” de Pierre Teilard de Chardin

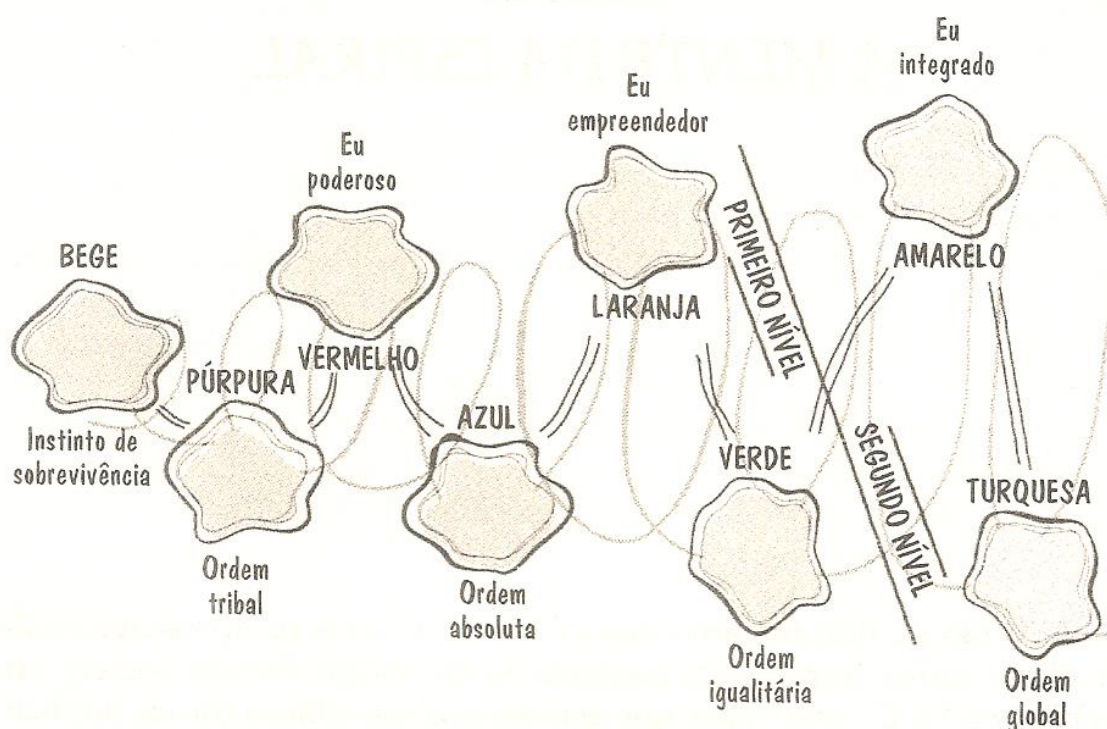
Fonte: Elaborado pelo autor de BECK, COWAN (1996) e WILBER (2001).

Cada nível pode ser analisado tanto sob a perspectiva individual quanto coletiva. O nível bege pode ser tanto associado a consciência de um bebê que apenas age por impulso e seu instinto de sobrevivência (sob a perspectiva das fases da vida e maturidade de cada indivíduo), como também um mendigo passando fome (sob a perspectiva de um estado social e econômico de um indivíduo). Da mesma forma, este nível pode representar a consciência de um grupo formado como um bando, que se une para “caçar” a qualquer preço, até mesmo de forma violenta. Este caso pode ser visto mesmo nos primórdios da espécie humana, quanto até mesmo nos dias de hoje, em grupos sociais altamente excluídos e em situações de subsistência (sob a perspectiva da evolução da espécie humana e sob as condições

sociais e econômicas de um grupo, respectivamente). Enfim, para cada nível de consciência podemos traçar estes valores apresentados no quadro 2 a partir da perspectiva analisada, o que reforça o aspecto levantado anteriormente que cada nível não representa um “tipo” de pessoa, mas sim “estados” do pensamento associado oriundos da sua “condição de vida” (BECK, D.; COWAN, C., 1996).

Como citado anteriormente, há uma sucessão entre os níveis em busca de dois opostos: a valorização da individualidade e a ordem coletiva. A figura 4 demonstra este padrão entre os níveis:

Figura 4 – O movimento espiral entre o Eu x Ordem.



Fonte: BECK, D; COWAN, C., 1996, p. 68.

Outro aspecto muito importante da Dinâmica da Espiral é que os 8 níveis de consciência são divididos por duas camadas (BECK, COWAN, 1966). A primeira camada compreende os primeiros seis níveis (bege, púrpura, vermelho, azul, laranja e verde), os quais os autores chamam de níveis de “subsistência”, pois cada nível está muito associado ao seu ego e a sua verdade, contrapondo todos os demais níveis da camada. Como Wilber (2001, p. 23) descreveu, “o que nenhum meme de primeira ordem pode fazer por si mesmo é valorizar plenamente a existência dos outros memes”. Os adeptos a sustentabilidade, solidariedade e colaboração (nível verde) julgam-se mais desenvolvidos que as pessoas que buscam o sucesso, a

realização profissional, o prazer e a performance (nível laranja). Da mesma forma, o segundo grupo também julga o primeiro, por não entender como alguém pode não buscar o sucesso ou a realização profissional, por exemplo. A segunda camada que compreende os últimos 2 níveis da espiral (amarelo e turquesa) é chamada de camada do “ser” ou “existência”. O acesso a esta segunda ordem está entre o nível verde para o amarelo, onde está associado a um grande salto de consciência, pois entre estes dois níveis há o chamado “salto momentoso”, explicada por Ken Wilber:

Com a conclusão do meme verde, a consciência humana fica pronta para dar um salto quântico rumo ao pensamento de segunda ordem. Clare Graves se referiu a isso como o “salto momentoso” no qual é transposto “um abismo de inacreditável profundidade de significado”. Basicamente, com a consciência de segunda ordem, pode-se pensar tanto vertical quanto horizontalmente, usando tanto hierarquias como heterarquias (ambas classificando e ligando). Daí é possível, pela primeira vez, apreender vividamente todo espectro do meme e toda onda tem importância fundamental para a saúde da Espiral (WILBER, 2001, p.22 e 23).

Em suma, a segunda camada transcende a percepção do “eu”, e acessa uma visão do todo da “espiral”, conseguindo lidar com o caos e agindo pela unicidade das diferentes perspectivas. Os autores Don Beck e Cowan (1996) afirmam que as lideranças para o processo de transformação nas organizações devem estar associadas à consciência da segunda ordem, uma vez que conseguirá trabalhar em prol da saúde da espiral, compreendendo e auxiliando todos no processo de expansão e transcendência dos estágios. Ken Wilber (2001) salienta:

(...) sem o pensamento de segunda ordem, como Graves, Beck e Cowan assinalam, a humanidade está destinada a continuar sofrendo de uma “doença auto-imune” global, em que vários memes hostilizam-se uns aos outros, na tentativa de estabelecer a supremacia (WILBER, 2001, p. 25).

Certamente, cada nível impacta na forma de organização social de cada grupo, o que também caracteriza a organização associada a cada um. Sobre este aspecto social, muito útil para a compreensão das empresas, é importante entendermos a conjuntura de influência social no atual contexto e o tipo de organização para cada nível, como sugere o quadro a seguir adaptado dos autores Ken Wilber e Don Beck e Christopher Cowan:

Quadro 3 – Influência e formas de organização social dos estágios de consciência.

	Estágios	Influência social	Formas de organização social
O Primeiro Nível	BEGE vMEME: sobrevivencialista	0,1% da população e 0% do poder	Bandos: sentido de sobrevivência, manter-se vivo, automático, instintivo.
	PÚRPURA vMEME: mágico	10% da população e 1 % do poder	Tribos: proteção, segurança, animista, tribalista, espiritualidade.
	VERMELHO vMEME: impulsivo	20% da população e 5% do poder	Império: deuses, poder e ação, egocentrismo, explorador.
	AZUL vMeme: determinado	40% da população e 30% do poder	Estrutura de autoridade: verdade, força, estabilidade e vida com sentido, absolutista, santamente, ordem.
	LARANJA vMEME: realizador	30% da população e 50% do poder	Empresa estratégica: empenho, impulso, sucesso, autonomia, materialismo, realizador.
	VERDE vMEME: comunitário	10% da população e 15% do poder	Rede social: ligação humana, gestão participativa, comunidade, harmonia, igualdade, relativista, sociocêntrico.
O Segundo Nível	AMARELO vMEME: integrativo	1% da população e 5% do poder	Processo sistêmico: fluxo flexível, qualidades, responsabilidades do ser integrador sistêmico.
	TURQUESA vMEME: holístico	0,1% da população e 1% do poder	Organismo holístico: visão global, síntese alargada e renovação, holística, experimental.

Fonte: Elaborada pelo autor de WILBER (2001) e BECK e COWAN (1996)

Por fim, após descrito os estágios e suas peculiaridades, é válido frisar mais dois aspectos. O primeiro é ressaltar o porquê a teoria é “dinâmica” e em “espiral”. Ela é dinâmica porque, como foi descrito anteriormente, não é estática e não representa um tipo de pessoa, mas sim um estado para cada tipo de pensamento associado em algum aspecto, portanto uma pessoa apresenta temporariamente um meme para cada aspecto, como política, religião, família, relacionamento, etc. Além disso, ela é uma espiral pois mesmo que ela seja cíclica em relação aos focos ora no indivíduo e ora no coletivo, ela volta a focar no mesmo aspecto mas não retorna para o mesmo de antes, ela inclui e transcende, fazendo ciclos ascendentes, em forma de espiral (BECK, D., COWAN, C., 1996). O segundo aspecto é que a espiral não é linear, e não representa níveis melhores que os outros, mas sim níveis mais complexos. Nem sempre um grupo necessita uma visão de mundo mais complexa para a sua transformação, pois as suas necessidades, como já dito, estão associadas às suas condições de vida. Líderes situados em um nível na primeira camada mais complexo que seus grupos podem inclusive serem repudiados por não

serem compreendidos, o que influencia diretamente no processo de transformação (BECK, D., COWAN, C., 1996).

3.3 IMPLEMENTANDO A TRANSFORMAÇÃO DA ESPIRAL

Há muitas teorias sobre o processo de mudança e transformação das organizações, mas a grande maioria olha para aspectos não buscados por este trabalho. Busca-se um processo de mudança para toda a espiral, pensando na expansão dos níveis de consciência, que como foi argumentado pelo trabalho é o que pode causar a mudança profunda. Beck e Cowan defendem:

Muitas tecnologias para a mudança estão ativas nas culturas do Primeiro Mundo. A escola AZUL conta com a doutrina, com mandatos das autoridades, e com o restabelecimento das regras tradicionais embora por vezes recorra a força VERMELHA quando contrariada. A escola behaviourista tenta comprar a mudança através da manipulação LARANJA, da oferta de uma recompensa ou de um castigo, uma tática que não funciona com o AMARELO e que pode despoletar anticorpos no VERDE. Nenhuma destas abordagens à mudança funciona para o todo da Espiral. Lembremo-nos sempre que o que é apropriado e “próximo” de nós e do nosso pensamento será demasiado complexo para alguns e demasiado simplista para outros. (BECK, D., COWAN, C., 1996, p. 96)

Por esta razão, buscar-se-á uma abordagem cuja vise o processo de mudança profunda com foco na expansão da consciência. Certamente a implementação de uma mudança profunda (ou transformação) não é uma tarefa fácil após tudo que foi descrito, afinal a perspectiva que este trabalho está lidando é sobre a mentalidade, a consciência das pessoas. Todavia, existem algumas condições e barreiras já conhecidas.

3.3.1 Condições e barreiras à mudança

Antes de iniciar um processo de mudança no estágio de desenvolvimento da consciência das organizações, é necessário estar atento a alguns pontos. O primeiro ponto é que segundo os autores Beck e Cowan (1996), existem algumas condições

para que um sistema esteja apto a mudança, e a principal é o potencial da mente das pessoas que podem estar abertas, detidas ou fechadas à mudança. O potencial aberto significa que a organização está aberta a novos aprendizados e pensamentos de um nível mais complexo, o que facilita muito num processo de transformação. O potencial detido caracteriza um estado de prisão por barreiras internas ou de uma situação, as quais devem ser ultrapassadas. Por fim, o potencial fechado está bloqueado por capacidades biopsicossociais, e pode não ter o equipamento neurológico ou as inteligências necessárias para o processo de transformação. Para expandir o espaço conceitual os sistemas devem estar abertos, ou pelo menos em um estado detido alterável (BECK, D., COWAN, C., 1996).

Juntamente com as condições para que a mudança possa ocorrer, Peter Senge (1999, p. 42) elencam também algumas barreiras a serem atentadas pelos agentes de mudança após suas experiências aplicando as cinco disciplinas para uma organização sistêmicas que podem auxiliar muito também na transformação da espiral:

- **Os desafios de se iniciar:**
 - Falta de tempo;
 - Falta de ajuda (orientação e apoio);
 - Falta de relevância;
 - Não agir conforme o discurso;
- **Os desafios da sustentação:**
 - Medo e ansiedade;
 - Apreciação e medição;
 - Fanáticos e descrentes;
- **Os desafios de reconceber e reprojeter:**
 - Governança;
 - Difusão;
 - Estratégia e propósito.

Além destas barreiras, é importante destacar que o foco da transformação está na expansão dos estágios da Dinâmica da Espiral para formas de pensamentos mais complexos, visto a evolução da complexidade, descrita anteriormente. Para isto, os autores Beck e Cowan constataam que a ascendência na espiral depende do grau de expressão do nível atual até chegar ao ponto de saturação e a necessidade

de transcendência (BECK, D., COWAN, C., 1996). Isto também quer dizer que quanto mais um estágio for reprimido, maior será a tendência ao indivíduo a descer na espiral para os estágios anteriores. Os autores esclarecem:

Na PÚRPURA encontramos medo diminuído, laços enfraquecidos, e ego emergente; com o VERMELHO, o questionar do poder pessoal e uma necessidade de disciplina estruturada; com o AZUL, fome de autonomia, a falta de um objetivo ou uma culpa paralisante; com o LARANJA, uma necessidade de significação, contribuição, e realizações positivas, com o VERDE, sentimentos de alienação do grupo e discórdia interna; com o AMARELO, uma sensação de conhecer as grandes questões, mas precisando de ação coordenada para implementar respostas. (BECK, D., COWAN, C., 1996, p. 97)

Portanto, estes fatores citados são responsáveis pela transcendência dos estágios, a medida que cada nível é vivenciado com intensidade. É exatamente estes pontos – da transcendência ou expansão dos estágios – que devem ser analisados para que possamos lidar com uma mudança profunda nas pessoas de uma organização.

Beck e Cowan (1996) sugerem que a transformação da organização vem a partir de uma liderança que auxilie às pessoas a ascenderem a espiral, primeiro sabendo identificar a dinâmica dos grupos na organização para então compreender o processo de desenvolvimento da consciência.

3.3.2 Identificação da Espiral nas organizações

Para que as lideranças possam identificar as características da organização e quais são os níveis de consciência que estão interagindo, Beck e Cowan explicam:

Para começar a ter uma imagem do perfil da Espiral, devemos examinar a personalidade (ou a cultura corporativa) relativamente a uma série de questões e as reações em termos de resposta a essas questões. Isso torna-se um perfil vMEME, e não um lugar categórico no *continuum*. Depois, ao tomar decisões estratégicas para administrar, educar ou ajudar, a abordagem mais eficaz é muito simples: Ler o Feedback. Se ouvirmos através da Espiral, as pessoas estão constantemente a dizer porque é que agem da maneira que o fazem, porque é que acreditam da maneira que o fazem, e como se pode ser mais eficaz ao lidar com elas. Elas dizem-nos se estão prontas para a mudança e que Variações são adequadas. De uma forma mais simples, como Clare Daves gostava de dizer, “Se ele ronronar, continue; se rosar, recue” (BECK, D., COWAN, C., 1996, p. 129).

Certamente identificar a percepção das pessoas de forma tão autêntica e não tendenciosa também não é uma tarefa fácil. Os autores defendem que não se deve buscar “o quê” as pessoas pensam, mas sim o “porquê” que pensam de tal forma, o que levou a pensar desta maneira. Algo que será muito importante para este estudo na parte prática, Beck e Cowan frisam como deve ser feito a análise junto a uma pessoa ou organização:

(...) não responda ao conteúdo até que pergunte: “Porque é que acredita nisso?”. As suas primeiras respostas serão a reafirmação da sua posição ou argumentos superficiais em sua defesa. Se concordarmos, não passaremos de um aliado conveniente. Se discordarmos, argumentaremos em vão todo o dia, porque ainda desconhecemos as verdadeiras razões do ponto de vista dessa pessoa (BECK, D., COWAN, C., 1996, p. 147).

Por fim, Beck e Cowan (1996, p.147) estabelecem pelo menos seis aspectos necessários para que se possa reconhecer a espiral de uma empresa:

- 1) Sair do nosso próprio perfil vMEME: não debater ideias, mas sim explorar as razões;
- 2) Identificar as condições de vida predominantes: elas são a base para se identificar o vMEME predominante;
- 3) Colocar a questão “porquê”: as pessoas tendem a reafirmar suas respostas ao invés de esclarecer suas razões;
- 4) vMEME diferentes podem-se iluminar em situações diferentes: explorar as diferentes visões de cada pessoas para temas diferentes;
- 5) Compreender que uma organização é também uma mistura de vMEME e não só um tipo: diferentes áreas terão dinâmicas diferentes, que irão mostrar a configuração da organização como um todo;
- 6) Recordar que os vMEME recuam ou avançam consoante às condições de vida melhoram ou pioram: a identificação é situacional, isto é, representa o pensamento vigente no momento em que é realizado, podendo sempre alterar com o tempo.

Desta forma, segundo os autores, é tarefa dos agentes de mudança reconhecerem nas pessoas os seus estágios e compreender a dinâmica de suas relações. Uma vez identificado os níveis de consciência, é importante estabelecer a lideranças certas para auxiliar no processo de mudança e “começar a equilibrar os vMEME, a sintonizar a Espiral e eliminar o ruído não produtivo”.

Beck e Cowan afirmam que a liderança no processo de mudança precisa estar a “meio passo” a frente na espiral. Grupos que vibram no vMEME laranja provavelmente se sentiriam inspirados (se estiverem abertos e não fechados) por uma liderança “LARANJA/verde”, o qual terá muitas semelhanças nos valores do grupo, mas trará informações novas necessárias para um processo de transição (BECK, D., COWAN, C., 1996). Os autores dão exemplos:

Os feiticeiros da mudança compreendem os vértices entre os vMEME. O Presidente Ronald Reagan ressoava tanto as visões do mundo **AZUIS** (patrióticas/Doutrinárias) como as **LARANJA** (Indivíduo/Elite). Enquanto ele fazia pouco sentido para a comunidade igualitária **VERDE** e frustrava o **AMARELO** com simplificações excessivas, reinava de forma bem sucedida no final da era da Guerra Fria **AZUL-LARANJA**. (...) Os Deuses de Poder **VERMELHOS** precisam da subserviência **PÚRPURA**. Os jogadores **LARANJA** precisam dos seguidores de regras **AZUIS**. A força da verdade **AZUL** impõe ordem e anarquia **VERMELHA**. Se tanto os seguidores como os líderes mudarem sensivelmente à mesma razão, uma relação ativa pode durar muito tempo (BECK, D., COWAN, C., 1996, p. 134).

Desta forma, para iniciar a implementação de um processo de transformação, os primeiros passos são identificar o potencial de mudança das pessoas, analisar as barreiras a serem enfrentadas, reconhecer a espiral e a dinâmica dos estágios que estão interagindo, para então adequar as lideranças necessárias para cada grupo, e assim elencar algumas proposições a serem realizadas. Este último passo será melhor compreendido a partir do estudo prático de duas empresas líderes de mercado.

4. METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de demonstrar as metodologias utilizadas para a elaboração e execução deste trabalho sobre o processo de mudança transformacional nas organizações a partir da perspectiva dos estágios de desenvolvimento da consciência. Para tal objetivo, após serem levantadas diversas discussões através de apontamento e teorias a respeito dos temas pertinentes como o modelo mental da gestão atual, a quebra de paradigmas do pensamento, a evolução da complexidade, a tomada de decisões, o processo de aprendizagem organizacional, a mudança profunda nas organizações e a consciência, será feito um estudo prático de múltiplos casos, no caso de duas empresas líderes de mercado: a empresa de comunicação Grupo RBS e a indústria Mercur.

O estudo de caso será aplicado sob o modelo médico-paciente, na qual “é o consultor que define os problemas e apresenta soluções para a organização” (ROESCH, 2012, p.65). Roesch (2012) ainda complementa que o estudo de caso como forma de pesquisa é uma estratégia especialmente adequada aos trabalhos de conclusão de curso e às dissertações de mestrado em Administração, devido ao foco ao foco que os estudantes dão em suas pesquisas em ambientes definidos por poucas organizações. O estudo de caso segundo Yin (2001) é definido como:

(...) investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p.32).

Para tal trabalho, foi realizado um estudo qualitativo e descritivo junto às empresas selecionadas através de pesquisa de campo com abordagem direta a partir de entrevistas em profundidade. A análise dos dados foi interpretativa, com base nos conceitos apresentados anteriormente, onde os sujeitos respondentes serão as lideranças da empresa com maior influência sob a cultura organizacional, foco desta análise. A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas em profundidade com os gestores das empresas escolhidas abordando todos os temas trazidos no trabalho para que chegue a informações relevantes visando os objetivos do estudo. Segundo Malhotra (2006, apud POPPY BRECH, 2002, p. 153) “a entrevista em profundidade é uma entrevista semiestruturada, direta, pessoal, em

que um respondente de cada vez é estimulado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico”. Há um roteiro de entrevista elaborado pelo autor deste trabalho que elencará os principais aspectos a serem explorados juntos aos entrevistados, para que no fim possa ser possível compreender a situação de cada empresa e fazer análises finais a fim de comparação e aprendizado entre os dois casos.

Por fim, foram propostas ações para que cada empresa possa estar apta ao processo de mudança profunda e possa expandir seu nível de consciência a partir de sua cultura organizacional e o seu processo de tomada de decisão. É importante citar que o critério adotado para a escolha das empresas foi o de acessibilidade e relação com o tema proposto.

5. ESTUDOS DE CASOS

A partir de toda a base teórica deste estudo, foi elaborado um roteiro exploratório, como descrito no capítulo anterior, para avaliar o caso de duas empresas líderes de seus mercados a fim de comprovar os apontamentos feitos sobre os níveis de desenvolvimento da consciência organizacional, analisar a atual situação de cada uma e assim identificar as suas especificidades e fazer proposições para o seu processo de mudança. As empresas estudadas foram o Grupo RBS, empresa de mídia e comunicação líder na região sul do Brasil e uma das maiores do país, e a Mercur, indústria de produtos de borrachas presente em mais de 120 países, ambas já apresentadas no início deste estudo.

O critério de escolha das empresas por ter relação com o tema deu-se pelo fato de serem de mercados bastante distintos, o que traz uma realidade diferente para cada negócio, e por ambas estarem passando por um processo de mudança ou de transição importante dentro da empresa. A finalidade desta análise foi buscar percepções dos principais líderes sobre os temas levantados durante a revisão teórica sobre o processo de mudança, a cultura organizacional, questões de preparação das lideranças e o processo de tomada de decisão. A partir destas percepções apresentadas, cada entrevistado trouxe elementos que caracterizam a forma da empresa de enxergar a sua realidade, sobre como ela lida com as pessoas internamente, como resolve os seus problemas e como vê o futuro do seu negócio e o seu mercado, tornando possível identificar o estágio de desenvolvimento da consciência da organização e assim deixando mais claro como facilitar o seu processo de mudança.

No Grupo RBS foi entrevistado o CFO (Diretor Financeiro) da corporação, Claudio Toigo, que faz parte do grupo há mais de 20 anos e hoje atua como um braço direito do CEO da empresa, Eduardo Sirotsky Melzer, tendo participação em várias frentes do negócio. Toigo entrou na empresa como trainee, e atuou por muitos anos na parte operacional financeira, passou pela gestão das rádios, atuou na área de planejamento estratégico, e fez parte da construção do novo plano do grupo que tem sido implementado nos últimos 3 anos. Hoje está muito envolvido também com a e-Bricks, empresa de investimentos em novos negócios digitais do

grupo, fazendo parte do seu Conselho. Vale ressaltar que a indicação de Claudio foi feita pela própria empresa para tratar do tema, por achar que ele seria a pessoa mais alinhada para falar sobre as questões levantadas.

Na empresa Mercur o entrevistado foi Jorge Hoelzel Neto, diretor superintendente e facilitador da empresa, membro da 3º geração da família, atua na gestão da empresa desde 1991. Hoje, Hoelzel atua muito mais como um conselheiro da empresa facilitando todos os processos, mesmo que já tenha atuado “quase como um presidente” enquanto seu pai era vivo, mas hoje atua junto com o Diretor Geral, Breno Strussmann, participando de todas as reuniões de decisão que envolvem os direcionadores da empresa. A indicação de Jorge para participar do estudo foi feita por escolha do próprio autor por conhecer a sua representatividade na visão atual da empresa e sua identidade.

A estrutura do roteiro da entrevista abordou quatro grandes tópicos que são o enfoque deste estudo para se analisar a consciência da organização. Os objetivos para cada tópico foram::

- **Processo de mudança:** entender a partir da visão da liderança qual é o processo pelo qual a empresa está passando, como a empresa se percebia no passado, como se projeta no futuro e como se entende no presente, quais são as ações tomadas para enfrentar esta transição e suas principais dificuldades;
- **Cultura organizacional:** entender quais são os valores passados a todas as pessoas da empresa, como a empresa define a sua identidade, perceber a evolução dos valores com o tempo, padrões de comportamento e como as pessoas reagem a esta cultura;
- **Liderança organizacional:** explicitar o papel da liderança neste processo, compreender quais são as pessoas que a empresa considera chave no processo de mudança e como elas são escolhidas e preparadas;
- **Processo de tomada de decisão:** entender como o comportamento e os valores da organização afetam na tomada de decisão, quais tipos de problemas são mais relevantes e o que é considerado um problema complexo a ser resolvido pelas lideranças.

5.1. ANÁLISE DOS DADOS

5.1.1. Grupo RBS

Como apresentado anteriormente, o Grupo RBS vem passando por algumas mudanças importantes em relação ao seu negócio e a sua identidade como empresa. Em 2012 a empresa mudou de presidência executiva, quando Nelson Sirotsky deixou o cargo para assumir a presidência do conselho do grupo e Eduardo Melzer, muito conhecido por Duda também, assumiu a posição de CEO, o que representou um momento de transição não somente das lideranças, mas também da visão da empresa. Junto neste processo, o entrevistado Claudio Toigo recebeu o convite para ser o diretor financeiro do grupo, o que na sua visão já mostrou a nova postura da empresa:

Tem uma característica da nossa empresa, que tem a ver com nossos valores. Eu não tinha nenhuma experiência na área de finanças, experiência de operar a tesouraria, nunca tinha feito uma operação financeira, o que eu tinha era gestão de resultado, controle, que essa parte era centralizada (...) a empresa acredita muito nas pessoas. Primeiro as pessoas, e depois o “o quê”, e acho que foi essa a aposta que ele fez.

Sobre o processo de mudança, a visão da empresa teve uma ligação muito forte desde o início aos valores da liderança, e por isso esta “nova” empresa que seria buscada era um reflexo desta nova geração de diretores executivos:

Foi um processo muito estruturado, não foi um processo de um dia para o outro nem de um ano para o outro (...), além de ter tido toda uma preparação para a cadeira, teve uma preparação sobre qual empresa ele (Duda Melzer) gostaria de tocar e teria a ver com ele, e sempre alinhado com o Nelson. (...) O Duda queria dar mais visibilidade – e o Nelson também – a uma empresa que fosse um pouco mais aberta pra o novo.

Toigo relatou que a empresa havia passado por um ciclo muito importante há 13 anos atrás, no qual a empresa em 2003/2002/2001 passou por um período de dificuldade financeira muito grande, como a maioria das empresas de mídia, que estavam alavancadas em dólar, um pouco antes da primeira eleição do presidente do país Lula, e havia uma crise econômica nacional de decréscimo de PIB. Na opinião de Toigo, “foi a tempestade perfeita naquele momento que pegou as empresas de mídia num momento muito ruim”. Foi exatamente neste momento que Pedro Parente teve uma participação muito importante no desenvolvimento da

companhia, uma época marcada pela busca da reorganização, da burocracia, do controle, da ordem e da disciplina:

O Pedro Parente veio muito para ajudar a isso o Nelson, então de 2002 quando o Pedro chega até 2010 quando ele sai, ou um pouco antes, a empresa passou por um ciclo importante na sua vida, que foi um ciclo desde lá 2002 de “turn-around” financeiro, e o Pedro Parente falou naquela época o seguinte: “as pessoas tem os seus líderes, a RBS conhece o seu negócio, o que a RBS não tem são **processos**”. Ele implementou uma cultura naquele momento de maior **disciplina**, de maior **foco em processo**, (...) **burocracia**, de um maior nível de processualização da companhia.

Esta etapa caracteriza muito o nível AZUL da empresa, que necessitava organizar seus processos e aumentar o controle de seus colaboradores para alcançar maior segurança econômica e financeira frente ao contexto externo. Além disto, a empresa por ser de origem familiar, caracterizava-se por ser muito paternalista nas suas relações, além de ter relações hierárquicas bastante definidas, o que intensifica mais ainda uma realidade do vMEME AZUL, centralizada na alta gestão familiar que passou a utilizar mecanismos de controle. Um claro exemplo deste momento foi a implementação do orçamento matricial, uma das maiores contribuições de Pedro Parente naquela determinada situação, o qual regulava todas as contas e demonstrativos de todos os setores a fim de que o gestor pudesse “passar a régua” nos gastos da empresa. Toigo vê este momento como “um passo importante para levar o resultado da RBS de um “patamar ‘x’ para ‘3x’ depois de 2 ou 3 anos”. Estas práticas de controle trouxeram grandes avanços ao desenvolvimento da empresa ao mesmo tempo que abriu novos horizontes a empresa, que passou a enxergar novas oportunidades a partir das suas condições internas e as tendências externas do mercado, como foi explicado por ele:

A empresa mudou tanto nos seus indicadores econômicos com na sua situação financeira e foi chegando perto de 2007/2008 numa situação muito **confortável** de caixa e de capacidade de alavancagem, enfim. (...) A gente estava com aquele cenário naquele momento, de enxergar um Brasil “booming”, o nosso setor com a questão da tecnologia, do digital vindo, a gente costumava a dizer “o digital é uma onda, a gente não sabe se é uma onda surfável ou se é uma tsunami”,

Após ter assumido o controle de seus processos, reduzido seus riscos e ter regulado os seus gastos, a empresa passou a ter mais estabilidade em momentos de crise, o que fez com que a empresa tivesse obtido um crescimento estável e sólido nos anos seguintes. Entretanto, este ciclo possibilitou uma nova condição a empresa, que passou a estar apta a assumir riscos novamente e mirar novas oportunidades de mercado, como a tecnologia que surgia como algo emergente que

poderia revolucionar os produtos de mídia. Foi exatamente neste momento de transição da realidade da empresa em que houve uma troca nas lideranças, e por uma questão pessoal, Pedro Parente, que seria o sucessor natural dele naquele momento para se tornar presidente da empresa e provavelmente Duda Melzer se tornar o COO, acabou tomando a decisão de se desligar da RBS, o que contribuiu mais ainda para a velocidade da mudança de postura da empresa:

Então a gente começou a se preparar para ser uma empresa mais **empreendedora**, porque a RBS sempre que teve mais sócios em outros momentos de startups, ela sempre abafou as startups (...). Naquele momento que o Duda estava assumindo e nesse processo de transição até a saída do Pedro, a empresa tinha ganhado um legado de cultura daqueles 7 anos de muita **austeridade, comando e controle**, e ela ficou uma empresa que, como o Pedro queria ter total **domínio** do que estava acontecendo, (...) na parte dos projetos ele criou uma empresa toda montada a base de comitês, tinha um comitê de produto, tinha um comitê de mercado, comitê de finanças, comitê de investimentos, e a empresa era muito rígida, e sempre era muito demorada, e a gente começou a gerar uma cultura do compartilhamento do risco excessivo(...), ninguém queria tomar o risco(...), a empresa não tolerava o erro porque não se podia errar. Mas nós não estávamos mais naquele momento de 2003, então como é que a gente muda essa cultura?

A partir deste momento que a empresa busca um novo ciclo importante no seu desenvolvimento, buscando reduzir o controle e tornar a empresa mais livre, empreendedora e performática, o que denota claramente uma transição do vMEME AZUL para o LARANJA, a partir da mudança das suas condições de vida, que passaram de um ambiente hostil (crise econômica do país) para um ambiente de oportunidade e saúde interna (a onda da tecnologia aliada com a estabilidade financeira). Por esta razão foi citada que a transição das lideranças também foi um fator muito importante, por cada líder representar um contexto diferente em que a organização enfrentava. Pedro Parente simbolizou um momento de ordem e controle necessário naquele contexto implementando processos e regulação financeira, enquanto Duda Melzer assumia para representar o caráter renovador de uma empresa que se encontrava novamente saudável e preparada para assumir novos riscos e fazer novas apostas para o futuro, buscando atingir novas realizações.

Neste momento, Duda e Nelson entendiam que para mudar a cultura da empresa era necessário fazer uma avaliação de como a empresa estava, pois sabiam que havia um legado muito bom da gestão do Pedro que havia ficado, mas também algumas sequelas que impediam a empresa de fazer esta transição para o

novo. Desta forma, a RBS contratou uma consultoria da Betânia Tanure para ajudar a fazer o entendimento do que estava acontecendo dentro da empresa:

(..) se viu que a empresa estava com alguns traços, o que a Betânia chamou de lado “sombra”. Tinha um lado “sol” que a empresa continuava levando, mas tinha o lado sombra que impedia a empresa de avançar para esse lado mais aberto, mais empreendedor, e então ela disse que para nós trabalharmos a cultura a gente precisava trabalhar os valores, e nós ressignificamos os valores da empresa, que foi um processo que começou com a alta gestão para todos os executivos, que eram 120 naquela época, e a gente começou a discutir quais eram os valores que gostaríamos de ter”.

Os valores da empresa, que permanecem até hoje, foram criados com o objetivo de tangibilizar esta nova visão da empresa e como que as pessoas deveriam se desenvolver para estarem alinhadas à organização. Os valores definidos foram:

- **Fazer o que é Certo:** Uma empresa ética e que se orgulha do que faz.
- **O Nosso Coração Pulsa:** Um ambiente vibrante e ousado. Buscamos excelência, com disciplina, agilidade e simplicidade.
- **Conexão Com as Pessoas:** Gente com brilho nos olhos. Relação de confiança e respeito recíproco.
- **Todos Pelos Clientes:** Temos compromisso com nossos públicos – consumidores (ouvintes, leitores, telespectadores e internautas), anunciantes e usuários. Toda a organização é dedicada a gerar as melhores soluções para os clientes.
- **Realizar Crescimento Sustentado:** Temos paixão por fazer mais e melhor. Assumimos compromisso com resultados consistentes no curto e longo prazos.
- **Desenvolvimento Coletivo:** Orgulho de nossa contribuição para o país e para a sociedade, com forte senso de responsabilidade e de pertencimento às comunidades.

A partir destes valores, é possível identificar dois aspectos relevantes que ilustram esta nova visão da empresa. O primeiro aspecto é que a organização tem uma nítida preocupação na performance e excelência, em fazer mais e melhor tendo o foco no cliente com disciplina, o que caracteriza muito a organização estratégica do vMEME LARANJA. O segundo aspecto é que além da performance, os valores trazem um apelo do coletivo, da colaboração, das pessoas, da ética e questões mais

intangíveis como coração e paixão, o que denotam traços também do vMEME VERDE. Estes traços do nível verde também aparecem num segundo momento desta transformação que o Grupo RBS passou, conforme Toigo explica:

O segundo movimento logo depois desse, o Duda tinha uma visão mais moderna de como a empresa pensaria a gestão de gente, a gestão de pessoas, a empresa sempre tinha sido um pouco paternalista com as pessoas nos seus primeiros 50 anos, e a visão do Duda era de ter uma empresa onde a meritocracia fosse algo mais presente pois a meritocracia ajudaria a ser uma empresa menos burocrática, daria espaço para as pessoas, e deveria gerar mais resultado.

A ênfase na meritocracia torna muito clara a busca da empresa por valorizar a individuação dos colaboradores e a busca pela performance, representada pelo vMEME LARANJA, que se torna cada vez mais predominante na visão da organização. Ainda assim, existem alguns aspectos que remetem ao vMEME VERDE pelo fato dos líderes buscarem valorizar cada vez mais as pessoas, embora o propósito ao trazer esse ponto ainda não esteja tão claro se é valorizar as pessoas para que a empresa se torne mais produtiva ou por simplesmente valorizar as relações humanas e a integridade individual de cada colaborador, tendo o resultado como uma consequência em segundo plano. Há uma sutil diferença nestes dois casos pois um aponta para o reforço do LARANJA e outro para o VERDE, respectivamente. Todavia, a empresa apresenta as duas realidades concomitantemente, já que a estratégia de comunicação da empresa tanto interna quanto externa praticadas pelos setores de RH e Marketing estejam muito mais para o VERDE, enquanto que suas práticas internas e principalmente o seu sistema de avaliação (chamado Superação 2.0) fazem com que esta valorização do lado humano seja revertida em resultados tangíveis, o que acaba tornando em um estímulo ao LARANJA.

A valorização das pessoas pode ser ainda mais uma expressão do vMEME LARANJA pelo fato da empresa ter chamado Deli Matsuo como seu Vice-Presidente de Gestão de Pessoas, um engenheiro vindo do Google que auxiliou a empresa na implementação de um processo meritocrático de avaliação e recompensa ao desenvolver uma solução com foco na gestão da informação do desenvolvimento das pessoas. A implementação deste sistema foi algo muito estratégico para a mudança da empresa, uma vez que foi iniciativa das principais lideranças da empresa como explica Toigo:

Teve alguns “pulos do gato” em que ele (Deli Matsuo) fez isso dar certo na empresa. O primeiro foi que ele teve apoio da liderança, porque isso foi o Duda que quis fazer, não como um projeto do RH, mas como um projeto dele, e isso fez muita diferença, porque isso foi muito o “tom” do topo, não foi algo que alguém tinha crença nisso no RH e lutava e tentava convencer os outros.

Todos estes fatores indicam que a empresa esteja vivendo atualmente uma fase predominantemente LARANJA/verde, pelo fato da empresa estar no ápice de sua busca pelo resultado e performance, embora traga alguns traços do verde ao valorizar a maior simplicidade das relações humanas e ter um discurso mais profundo que toque a motivação das pessoas, por isso o LARANJA/verde. Claudio Toigo torna isto ainda mais claro:

Então se a gente olha pra RBS hoje diferente do que era no passado, a gente tem uma empresa mais meritocrática, mais simples, acho que ela ainda é hierárquica, estamos tentando tornar ela menos ainda, ainda temos umas complexidades desnecessárias, mas a gente é muito menos inchado, menos imperial, aquela coisa mais clássica do poder, se a gente pegar os anos anteriores. Hoje a gente é muito mais próximo das pessoas, muito mais “lean” nesse aspecto, mesmo que existam estruturas mais inchadas.

Mesmo que a empresa já esteja vivendo um ciclo LARANJA com alguns traços do VERDE, ele ainda traz consigo alguns conflitos da mudança do AZUL para o LARANJA que ainda devem ser resolvidos. Toigo explica que a redução de processos e estímulo à autonomia tem trazido algumas dificuldades no processo de mudança da mentalidade de gestão. No seu ponto de vista, os processos da empresa não estavam permitindo que o Claudio atuasse com diretores com maior empoderamento e autonomia enquanto houvessem muitas ferramentas e processos de controle. Ele explica:

Eu tenho uma relação com os meus pares, que são os vice-presidentes de negócios, diretores de negócios, e em alguns momentos eu estou do outro lado da mesa (como avaliador). Se fosse olhar no modelo tradicional, e eu sempre questioneei que a gente é parceiro e tem que se ajudar, e existe uma esquizofrenia nisso, e ao mesmo tempo querem que eu garanta e cobre que eles vão atingir os resultados, e a gente vinha trazendo um legado de ter muitas ferramentas (..), e no fundo a gente não tinha confiança que se não tivesse aquele controle, aquela pessoa ou aquela unidade não ia fazer o negócio. No final de 2013 eu chamei o Duda (...) e disse que não adianta a gente dizer que vai se ajudar, a gente tá um pouco doente nesse aspecto, a minha proposta é um pouco disruptiva contigo, vamos tirar todo esse controle, porque hoje a gente dá esse argumento pra unidade que não consegue fazer porque a gente passa o tempo inteiro pedindo pra eles fazerem coisas, que eles tem que fazer o Superação, fazer o orçamento, cumprir as metas do matricial, e eles dizem pra nós que eles não tem liberdade para fazer e devolvem para nós o problema. Não é um problema de performance, seja lá o que for.

A busca por uma maior autonomia de cada liderança se dá pelo fato da necessidade de maior agilidade nas decisões e, portanto, maior performance (vMEME LARANJA), enquanto a empresa ainda esbarrava em algumas estruturas que vem desde a mentalidade anterior de controle (vMEME AZUL). Na visão de Toigo as lideranças ainda não estavam preparadas para uma maior autonomia por não saberem agir ainda sem os processos que as escondiam por trás deles, e a burocracia já tinha sido incorporada como uma “bengala” na empresa. A busca era por uma empresa mais “simples” na tomada de decisão, mais “pragmática” e mais livre para cada liderança ser ela mesma a responsável por suas decisões, e não os processos. Para a empresa, simplificar o processo era quebrar o modelo de gestão que cada decisão passava por muitas pessoas, para fins de controle, fazendo a transição do enfoque na ordem AZUL para o eu empreendedor do LARANJA.

Esta transição de um nível de consciência para outro trouxe um período delicado sobre como as pessoas reagiriam aos novos valores e como a gestão buscando esta nova cultura iria lidar com esse processo individual de cada um. Toigo salientou que em muitos casos a empresa teve que instituir estes novos valores de cima para baixo, tendo que realizar alguns desligamentos em situações de desalinhamento, mas que a busca sempre foi da mudança vir das pessoas também por se tratar de um movimento mais legítimo e não tão empurrado:

Chegou um momento que se as pessoas não tem as mesmas crenças que tu, não adianta, não é mais um problema de cultura, eles não tem a mesma crença, você acha que tem que ir pra lá e o outro acha que tem que ir pra cá. Se a pessoa não tiver a mesma percepção sobre o fato ou não enxergar o fato, isso é uma dissonância, e esse “cara” não pode estar no mesmo barco, mas se os dois enxergam e um acha que pode resolver de uma forma realista, você precisa ajustar isso com eles. Então nós trocamos algumas pessoas importantes na liderança nos últimos 10 meses.

O perfil de pessoas que a empresa tem buscado também reflete a busca pela performance, pelo cumprimento das metas e pragmatismo na tomada de decisão. Toigo esclareceu que atualmente os traços comportamentais das lideranças são muito mais importantes que os traços cognitivos, de experiência, inteligência ou conhecimento. Segundo ele líderes com um QI alto é possível encontrar tanto nas pessoas desalinhadas quando nas pessoas alinhadas a empresa. O diferencial está na reação comportamental de cada um:

Das pessoas que a gente quer ter várias iguais tem coisas bem simples como por exemplo um bom estado de espírito e um bom “mood”, pessoas positivas (...) a gente quer pessoas curiosas, que queiram fazer mais e melhor, independentemente da sua atividade, não precisa ser um criativo de

produto, que vai criar um novo negócio, ou vai criar uma nova tecnologia, pode ser o cara da contabilidade, que tenha aquele “will” interno de sempre fazer mais e melhor.

Na visão da alta gestão da empresa, segundo Toigo, toda a diretoria executiva precisa ter estas características, por uma questão de exemplo e de formação, e existem algumas posições chaves de alguns negócios, principalmente em muitas posições do jornal, pelo fato de estar passando por uma mudança mais profunda. Pelo menos umas 15 posições de liderança são consideradas fundamentais para garantir este processo de mudança da cultura.

Mesmo que a empresa tenha passado por esse processo de mudança do nível AZUL para o nível LARANJA e ainda tenha alguns ajustes para reduzir ainda mais o controle e a submissão dos colaboradores às regras, a empresa já apresenta hoje uma performance satisfatória, ela já se enxerga atingindo seus objetivos propostos, com várias frentes de negócio, o que tem tornado a estratégia da empresa cada vez mais complexa. Por este motivo, esta nova realidade organizacional já impacta na visão de futuro da empresa, que se vê cada vez mais buscando o “simples”, mais colaborativo e mais focado ainda nas pessoas, o que já evidencia um apontamento de transição, ainda que recente e tímido, para o vMEME VERDE. A empresa entende que a busca pelo resultado e o aumento da margem da companhia não faz tanto sentido uma vez que a complexidade operacional disso torna-se muito grande e sem limites, fazendo com que a empresa tenha que priorizar, fazer escolhas, e focar no que ela faz melhor, abrindo espaço para a empresa transcender a questão do resultado unicamente:

Esse é o ciclo de um ano e meio que eu enxergo, da gente ter essa estrela do nosso portfólio (empresa de investimentos e-Bricks) se tornando lá na frente uma vaca leiteira, um negócio estável que gere outras startups dentro dela. Eu enxergo, passando a crise do Brasil, as TVs e Rádios dando resultado em negócios de baixíssima complexidade e mais simples ainda, e eu enxergo o Jornal ou encontrando o seu modelo de negócio ou se tornando um negócio mais simples, com menos marcas, vai ser um negócio com menos produtos com portfólio mais enxuto, o que vai abrir mais espaço para focarmos nas pessoas.

A forma da empresa de lidar com esse aumento de complexidade foi tornar ela mais enxuta, uma vez que a complexidade começou a tornar a empresa mais “lenta” e “inchada”. A necessidade de mudança desta vez está surgindo muito mais pela capacidade interna de lidar com a complexidade do que por uma busca por

propósito ou falta de sentido, outro gatilho de transição do vMEME LARANJA para o vMEME VERDE. Toigo esclarece a nova preocupação da empresa nos dias de hoje:

A complexidade tem tornado a empresa mais lenta. A complexidade primeiramente está no nível do negócio, de gerar novos negócios e ter que lidar com diferentes perfis de empreendedores, e outro tipo de complexidade está na tomada de decisão por divergência de interesses. A gente está fazendo um trabalho agora de alinhar algumas pessoas que não estão tão dentro dessa visão, e a gente tem feito isso mostrando para eles, tentando fazer com que eles enxerguem os fatos, e verem que a gente não tem a opção de ficar sentado esperando, a gente acha que vão ter pessoas que não vão querer estar com a gente dizendo 'eu não quero isso pra mim, não quero passar por essa turbulência'. (...) Se a margem não compensa e gera uma complexidade de gestão, a gente entende, vamos abrir mão dessa margem e vamos simplificar a companhia, ou ter um portfólio mais simples pra tocar, não é só a complexidade no ponto de vista da tomada de decisão, é a complexidade do business em si (...).

Desta forma, a empresa está prestes a passar por um novo ciclo de mudança que irá buscar simplificar e valorizar as relações, aproximando as pessoas e descentralizando mais o poder de decisão. Esta nova transição irá trazer certamente novos desafios junto às lideranças, aos seus processos e a sua comunicação interna, mas a velocidade desta mudança está muito atrelado ao acompanhamento da mutação do seu negócio, que irá sofrer muitas alterações no curto prazo ainda. Somente a partir do encaminhamento do modelo de negócio do Jornal e os resultados futuros das empresas de tecnologia investidas pela e-Bricks, que segundo Toigo são as partes da empresa que de fato passam por transformações, que será possível compreender a intensidade da mudança que a empresa passará para um modelo mais "lean", colaborativo e focado nas pessoas, enquanto isso a busca pelo resultado e a performance continuará a ser mais predominante pelo nível de incerteza dos negócios.

5.1.2. Mercur

A Mercur é uma empresa familiar, uma S.A. de capital fechado na qual a família detém um controle acionário da empresa tendo 83% do capital, e Jorge Hoelzel Neto é um dos únicos da família que está na parte executiva da empresa junto com suas irmãs e sua mãe que são acionistas também e fazem parte do

conselho de administração da Mercur. Jorge pertence à terceira geração da família, a empresa está com 90 anos, e agora está entrando a quarta geração em áreas executivas de frente de trabalho.

Segundo Jorge, desde 2008 a empresa realizou um reposicionamento da marca da empresa junto à uma agência de comunicação, e nesse momento “se percebeu que estava faltando dizer algo sobre a Mercur, estava uma coisa muito profissional e pouco inspiradora”, o que fez a empresa buscar uma consultoria em São Paulo que trabalha com estratégias de empresas focadas em sustentabilidade, e no final de 2008 iniciou-se um trabalho de montar uma estratégia da Mercur focada basicamente nos princípios dos fundadores, e assim surgiram os direcionadores da empresa:

A gente foi buscar nos princípios dos fundadores qual era a ideia deles quando eles fundaram a empresa, e a partir desses princípios a gente construiu o que a gente chama hoje de nossos direcionadores, que são 5 direcionadores que a gente tem, e esses direcionadores são um norte para a gente caminhar na empresa. Em cima desses direcionadores que a gente traça a estratégia e todo o dia a dia da nossa empresa, qualquer coisa que a gente for desenvolver e for fazer tem que ter fundamento nos nossos direcionadores, senão não sai do lugar.

Os direcionadores refletiram, portanto, como a empresa iria se relacionar com os seus stakeholders e como seria estabelecido a relação entre os colaboradores.

Os direcionadores são:

- Atuamos em função das pessoas.
- Buscamos soluções relevantes com simplicidade.
- Somos éticos em todos os nossos relacionamentos.
- Preservamos para a posteridade.
- Atuamos em mercados éticos, que valorizam a vida.

A partir destes direcionadores, é possível notar que a empresa passaria a valorizar muito mais as pessoas, o coletivo, a simplicidade, a ética e a vida, o que evidencia claramente a relação com o vMEME VERDE. Essa resignificação de valores passou então para o modelo de gestão da empresa, que até então não possibilitava que a igualdade e a aproximação das pessoas acontecesse, como Jorge explica:

Para fazer do jeito que a gente queria fazer seria impossível no modelo de gestão que a gente tinha até o momento, que era o modelo tradicional, de diretoria, gerência, supervisão. Então o que a gente percebeu? Que nós

teríamos que dar uma trabalhada no nosso modelo de gestão, e a gente instituiu um modelo de gestão completamente diferente, não mais aquele modelo tradicional, mas no fundo o que a gente fez foi destituir os profissionais que a gente tinha dos cargos deles - com a aprovação deles, óbvio - e a partir dali montar uma estrutura nova. (...)O que nós estávamos tentando dizer para os diretores aquela época é que agora eles iam fazer partes das reuniões de processos e vão ajudar para que as pessoas cheguem as suas conclusões nas decisões que precisam ser tomadas. Então na verdade o que acontece é que tu vira de cabeça pro ar “a coisa”, tu muda completamente o modelo de gestão e a mesma coisa a gente fez com o nível de gerência. Eu diria que aí é que foi a grande mudança da empresa.

Neste momento a empresa passou por uma mudança radical de estrutura e valores, que passou do modelo tradicional estratégico, onde a tomada de decisão deixou de pertencer unicamente das lideranças para considerar a de todos os colaboradores, mudando o papel da liderança de definir para simplesmente facilitar o processo. Atualmente, na visão de Jorge, a empresa não possui um objetivo de médio ou longo prazo, e o seu grande objetivo é o compromisso institucional, que é “unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis”, e a sua busca é “participar da construção de um mundo bom pra todo mundo”, que é um pouco do conceito de bem-estar que a empresa conceituou, focado nas pessoas e não no individual. A empresa não atua em função da meta financeira, que segundo Jorge é apenas uma das variáveis consideradas, o que altera muito a dinâmica de gestão:

Hoje não temos uma meta de lucro a ser atingida, nós temos lá sim uma participação dos resultados para todos os colaboradores, tem há quase 20 anos, e para que exista essa participação tem que haver o retorno sobre o capital investido, mas esse retorno não é uma meta ser buscada pela empresa, a gente considera esse retorno como uma consequência do trabalho que a gente faz. Então hoje a nossa grande meta é ajudar na construção de um mundo melhor, com aquilo que a gente sabe fazer, sem demagogia.

A empresa leva muito a sério a questão social e ambiental antes mesmo da econômico-financeira, o que traz traços puramente do vMEME VERDE do espectro da consciência organizacional, que torna o processo e a “felicidade das pessoas” muito mais importante que o resultado e cumprimento das metas. Na visão de Jorge Hoelzel, esta mudança radical aconteceu porque a empresa havia passado por uma outra fase muito diferente, quando “era uma empresa completamente tradicional, que ‘corria’, que o grande objetivo dela era maximizar o retorno sobre o capital investido, quanto mais lucro melhor”. Para ele, esta fase causou um estresse muito grande tanto no fluxo de trabalho quanto nas questões pessoais de cada um, o que

gerou uma falta de significado e a percepção de que o resultado não trazia a felicidade, mas sim a relação entre as pessoas:

Uma das coisas que mais puxou, talvez um relâmpago de consciência na família no sentido que a gente vinha trabalhando num modelo meio eufórico, a gente trabalhava demais, viajava demais, todo mundo fazia muita hora extra, todo mundo passava o tempo inteiro viajando, não tinha feriado, não tinha férias, e se estava em busca de um crescimento muito doido, muito rápido, vinha crescendo nos últimos anos sempre na faixa de 15 a 20% de aumento do faturamento, então se buscava um crescimento muito forte. E o que a gente percebia é que esse crescimento não trazia felicidade para as pessoas aqui dentro, todo mundo corria muito mais para atingir os objetivos do que pra felicidade das pessoas, a gente começou a perceber que o estresse estava grande demais, o estresse já não valia mais o trabalho que vinha se fazendo.

Na visão de Jorge, a principal dificuldade neste processo foi tratar o modelo mental das pessoas, e para isso seria muito necessário focar na educação e no processo de aprendizagem de seus colaboradores. Isto demandou um grande esforço da empresa em promover espaços de discussão, que segundo a empresa a melhor forma de gerar esta mudança nas pessoas seria através do diálogo e do consenso:

A primeira questão que a gente se deu conta é que a gente não sabia como “aprender coisas”, a gente só sabia aprender no modelo tradicional, ou seja, um professor ensinando os alunos, só que a gente se deu conta durante a construção dos direcionadores que as pessoas tinham muito a contribuir, desde a faxineira até o presidente do conselho tinha muita contribuição pra dar, independentemente do grau de instrução que tivesse, e aí a gente se deu conta que não sabia como fazer com que as pessoas participassem da construção desse aprendizado comum dentro da empresa.

Foi neste momento que a empresa buscou ajuda para tratar de uma educação diferente na organização. Iniciou-se um trabalho junto ao Instituto Paulo Freire e assim foi construído um processo de aprendizagem que hoje é chamado de “Espaços de Aprendizagem”, que são oportunidades criadas para que as pessoas possam aprender todas juntas a partir de oportunidades e ferramentas que incentivem a colaboração e o coletivo. Dessa forma, deixou de existir “a figura do professor que ensina para um aluno que não sabe e precisa aprender”. As lideranças (ou facilitadores) da empresa partem do pressuposto que todo mundo “sabe alguma coisa” e tem algo a agregar nas decisões, onde “todo mundo tem alguma coisa para aprender e todo mundo tem alguma coisa para ensinar”. A partir destas iniciativas, a empresa se aproximou muito de universidades para pesquisar e debater sobre diversos temas relevantes, como o bem-estar, educação, sustentabilidade, preço justo, etc.

Ainda assim, Jorge salienta que a empresa passou por algumas dificuldades na implementação deste novo modelo, as quais passaram pelo engajamento e aderência das pessoas a nova forma de resolver problemas:

No começo existem dificuldades que as pessoas não estão acostumadas com o modelo de educação, todo mundo tá acostumado a ter alguém que nos ensine alguma coisa. E o professor está acostumado a ensinar e não ser questionado, muitas vezes. Talvez essa tenha sido (a dificuldade) mais sutil, para as pessoas passarem a entender que “Puxa! A empresa está querendo nos escutar, a empresa está querendo saber o que a gente pensa sobre os assuntos e isso é muito bom, é muito bom poder participar da construção das coisas que a gente está vivendo” e isso passou a ser uma coisa rotineira aqui dentro da empresa, cotidiana assim. Não dá pra dizer que as pessoas estão super acostumadas e aderiram completamente aos processos já.

De fato, a empresa hoje tem funcionado muito mais em função do coletivo do que individual, onde todos tenham que participar de forma colaborativa. A empresa passou por sua fase LARANJA, representada pela gestão do pai de Jorge Hoelzel, onde a empresa era muito mais estratégica e focava muito mais na performance e no resultado. Entretanto esta fase gerou uma condição financeira e competitiva muito confortável que gerou uma inquietação em busca de significado, e este foi o gatilho para a transição para o VERDE. Hoje, a empresa através destas práticas e as dificuldades que enfrenta, caracteriza-se nitidamente como uma empresa que preza pelos valores do vMEME VERDE, embora este modelo já esteja apresentando sinais de conflitos, não por discordância, mas uma necessidade de transcendência, ainda que de forma muito inicial e sutil, o que traz alguns pequenos traços do vMEME AMARELO. Um importante traço diz respeito a como Jorge vê o padrão de sua cultura, alegando o incentivo às diferenças e a valorização individual de cada um, estando aberto ao “caos” gerado a partir desse convívio:

Não dá para dizer que existe um padrão (de cultura), a gente na verdade não quer que exista um padrão, a gente quer receber as pessoas a partir do ponto de vista delas, porque o que virar padrão vai virar um modelo Mercur e a gente não tem um modelo Mercur, inclusive quando eu falo sobre a Mercur, eu falo que a gente não se entende como case, porque cases normalmente trazem um novo paradigma, trazem um novo padrão e nós não estamos dizendo que a gente criou um novo padrão. Nós não queremos ter um padrão. O padrão é não ter padrão, então muitas pessoas acham que a gente está puxando muito para o lado do “caos”. Em algumas reuniões a gente chega à beira do caos, porque a gente puxa todas as percepções das pessoas, e cada pessoa tem a partir da sua cultura, das suas percepções, do seu modelo de vida, até do seu status social, cada pessoa vem com um tipo de aprendizado, de cultura, e a gente não quer transformar as pessoas, a gente quer que as pessoas venham e tragam a sua cultura para aquilo que a gente está construindo e pra gente criar uma cultura mais sustentável para o nosso planeta, esse sim é um dos objetivos.

Em relação às lideranças neste processo de mudança, a empresa considera que não há cargos mais importantes nesse processo, e não é visto uma participação ou uma responsabilidade maior em algumas funções da empresa. Todos são visto de igual forma, o que reforça ainda mais a predominância do vMEME VERDE na estrutura da organização:

Todas as pessoas são líderes, todos, desde a faxineira, o menor salário ao maior salário, todos são líderes. A liderança ela acontece de forma situacional, a gente faz, por exemplo, rodas de chimarrão, rodas vivas, para gente sentar e conversar com as pessoas sobre as mais diferentes questões que podem aparecer no nosso dia a dia, processos industriais ou processos de serviço dentro da empresa, como as rodas de chimarrão que são pra tratar assuntos pessoais mesmo. E ali a gente percebe que a liderança é uma questão **situacional**, porque dependendo do assunto o líder é um e outra hora o líder é outro, vai depender do conhecimento que cada pessoa tem daquele assunto que é tratado.

A empresa apresenta então uma realidade muito mais flexível quanto o papel de liderança dos processos, algo não tão planejado ou cartesiano, mas é tratado de uma forma natural na empresa. A principal barreira a ser enfrentada agora nessa visão mais complexa de liderança está atrelada à remuneração, na qual a empresa ainda não possui uma solução sobre como tangibilizar esta igualdade de responsabilidade no salário de cada função. Os questionamento da empresa são estes:

A gente se pergunta quem então é mais importante? O cara que está fazendo um produto de borracha ou aquela pessoa que está cobrando do cliente para o cliente pagar? Ou o diretor geral que tem que assinar o imposto de renda da empresa? Não tem uma função que é mais importante que a outra. E isso é uma coisa que a gente está divulgando em cima pra definir como é que se soluciona isso.

Para preparar as pessoas para este modelo de liderança situacional e responsabilidade igualitária, a empresa iniciou um trabalho há 3 anos atrás com 2 psicólogas que trabalham grupos operativos, que são um curso oferecido pela empresa de encontros semanais durante 6 meses em turmas de 20 pessoas que trabalham questões sobre “Como que as pessoas se entendem? Como que as pessoas das mais diferentes funções dentro da empresa se entendem e trabalham juntas?” Segundo Jorge, as vezes são coisas muito simples, de respeito, de compreensão e respeito, incentivando a responsabilidade das pessoas para entenderem que todas tem os mesmos direitos, tem os mesmos deveres e com isso vem as responsabilidades juntas. Isso é feito através de conversas, textos, filmes, dinâmicas, etc., uma série de atividades que vão fazendo com que as pessoas

busquem coisas que estão “adormecidas” dentro da si, porque na opinião de Hoelzel:

No fundo no fundo o que a gente aprende na escola é uma teoria – vou pegar pesado, agora - que talvez não sirva para muita coisa. Serve para habilidades mais práticas, mas não serve para a vida. O que a gente está puxando com essas questões com os grupos operativos é como que a gente se relaciona com as pessoas enquanto a gente vive, enquanto a gente trabalha e precisa da responsabilidade uns com os outros.

Em relação ao processo de tomada de decisão, ele é totalmente feito a partir de colegiados, nós temos alguns colegiados, como por exemplo a área de vendas, que possui 3 pessoas que trabalha em colegiado e eles decidem todas as questões de vendas em colegiado, sem a presença de um gerente ou diretor que toma uma decisão. Quando a decisão dentro do colegiado não é convergente, são chamadas mais pessoas, para de novo conversar sobre as questões que estão em dúvidas, para depois tomar a decisão. Hoelzel concorda que esse é um processo mais demorado do que antigamente, quando havia alguém que tomava a decisão:

Antigamente tinha um diretor, que a gente ia lá, perguntava o que tinha que fazer e ele respondia “faz assim, faz assado”. Hoje não, hoje então são mais pessoas que se responsabilizam por qualquer tipo de decisão. Então tudo é por colegiado. Todas as segundas-feiras, no mínimo a parte da manhã, normalmente manhã e tarde, nós temos reunião de colegiado, nós nos reunimos com todos os colegiados. Então a gente junta umas 30 pessoas mais ou menos, e passa o dia inteiro de reunião, com assuntos que estão sendo tratados, para trazer novidades, pra trazer assuntos que precisam ser definidos com mais pessoas, processos novos, tudo de importante vem nessa segunda-feira.

Na visão de Jorge, a principal barreira deste modelo colaborativo focado nas pessoas (vMEME VERDE) está na sua adequação à lógica predominante de competição do mercado (vMEME LARANJA) que sempre “pede o menor preço possível e o maior prazo para pagar”. A Mercur possui muitas dificuldades em saber como vender seus produtos fazendo o cliente enxergar seus diferenciais de proposta de valor que expressam o nível VERDE, como as questões ambientais aderidas a eles e sua proposta de bem-estar. Na sua visão, tudo que é feito pela Mercur é valorizado outros aspectos além do financeiro, e isso tem sido trabalhado junto aos seus clientes:

Os fatores que mais pesam (na tomada de decisão) são os fatores sociais, não tem dúvida, primeiro vem os fatores sociais, depois os fatores ambientais, e depois fatores econômico-financeiros. Mas os sociais vem na frente(...) e isso é bem complexo, porque isso as vezes não fecha, as vezes pra fazer uma coisa certa ambientalmente e socialmente, tu perde na questão econômico-financeira. Mas é isso que a gente vai trabalhando com alguns clientes.

O fato da tomada de decisão da empresa considerar mais aspectos e variáveis além das financeiras, também tem tornado as decisões mais complicadas, o que demanda uma mentalidade mais complexa. Todavia, isso tem tornado todas as decisões da empresa complexas, segundo Jorge, e ele acredita que o trabalho feito com as lideranças através de conversas vá preparara-los para cada vez mais lidar com esses conflitos na tomada de decisão.

A Mercur, portanto, define-se como uma empresa que busca uma identidade de bem-estar e sustentabilidade. A empresa busca se diferenciar da lógica predominante das empresas tradicionais, e assim aproximar mais as pessoas através de uma comunicação mais eficiente, que faça com que as pessoas desenvolvam uma melhor aptidão para lidar com divergências e assim possam se relacionar de forma igualitária e coletiva.

5.2. APONTAMENTOS E PROPOSIÇÕES

A partir da análise dos dados das entrevistas e a identificação dos níveis de desenvolvimento da consciência das organizações estudadas, é possível apontar alguns possíveis caminhos para fortalecer o processo de mudança e algumas proposições para a organização facilitar o processo, adequando a sua estrutura, liderança e modelo de gestão para que tornem possível a expansão do seu nível. Vale ressaltar que todos os apontamentos e proposições não são definitivos e apresentam limitações, uma vez que para tal seria necessária uma análise mais profunda junto não só às principais lideranças, mas também uma quantidade

significativa de colaboradores e tempo de observação. Os apontamentos focarão muito mais em relação a atual situação em que a empresa se encontra na sua Espiral, a tangibilização de sua cultura, à preparação e seleção das lideranças necessárias ao processo e o impacto no processo de tomada de decisão.

5.2.1. Grupo RBS

A cultura da empresa é predominantemente LARANJA/verde, que deixa clara a sua fase AZUL e vem demonstrando atualmente algumas iniciativas que tendem ao VERDE, por isso a empresa não se caracterizar puramente pelo LARANJA. O conflito interno de valores da empresa vem da fricção das diferentes áreas, que se destacam pelo menos quatro grandes setores relevantes: o comercial (LARANJA estratégico), desenvolvimento de novos negócios (LARANJA empreendedor), recursos humanos (laranja/VERDE) e a alta gestão (azul/LARANJA).

Os setores comerciais por estarem totalmente conectados às metas da empresa, contato com o cliente, incentivos financeiros, naturalmente possuem um nível de consciência voltado para o LARANJA, onde o que mais importa são as vendas e o resultado financeiro (o dinheiro). Isso não é um aspecto negativo, mas completamente natural, o que acaba impactando muito na empresa que possui na essência do seu negócio uma importância muito grande da sua forma comercial, que vive de mídia de anunciantes em suas diversas plataformas. Vender, portanto, acaba fazendo parte da essência da empresa, que por isso sofre muita influência do vMEME LARANJA.

Por outro lado, o setor de desenvolvimento de novos negócios passa a receber cada vez mais importância no negócio também, que vibra por uma cultura empreendedora, de realização, de conquista, que também é caracterizada pelo LARANJA. Portanto, a empresa sofre muita influência destas duas frentes, que necessitam serem estimuladas a garantir o resultado e performance como também a realizar conquistas e alcançar o sucesso, respectivamente.

Entretanto, o setor de RH tem focado bastante no desenvolvimento das pessoas, nos seus sonhos, realizações, paixões, aspirações internas, todos fatores que estimulam alguns traços do VERDE nos seus colaboradores, o que em algum

momento pode gerar um certo conflito de expectativas de seus colaboradores. Quanto mais as pessoas estiverem perto da área de recursos humanos, mas elas irão valorizar a realização pessoal e irão deixar a busca pelo resultado em um segundo plano, o que novamente não pode ser considerado como um aspecto negativo, mas sim natural pelo contexto em que cada grupo se encontra.

Além disto, há um outro conflito ainda presente na empresa que tende a diminuir que é a necessidade de ordem e controle, ainda presente em algumas lideranças da alta gestão, principalmente naqueles que viveram a fase da empresa de 13 anos atrás. Então a empresa precisa estar atenta a este “jogo” de percepções e vibrações, níveis de desenvolvimento da consciência que convivem juntos e que precisam ser administrados.

Em relação ao seu processo de mudança, acredita-se que mesmo que a empresa já apresente traços do VERDE ela não irá fazer esta transição no curto prazo, sendo mais colaborativa e coletiva, igualitária, principalmente por causa do tempo de adaptação das lideranças, que ainda buscam através desse processo atingir muitos resultados, mas também pelas mudanças que seus negócios vem passando. O ambiente estará muito mais fértil quando a empresa estiver com o seu negócio mais estável e as lideranças estejam mais abertas a relações humanas mais profundas (perfil laranja/VERDE). Vale ressaltar que essa transição não é algo que “precise” acontecer, como se fosse o caminho “correto”, porque não é, mas será um caminho natural que será percorrido se e quando fizer sentido à empresa, mas que já vem acontecendo e, portanto, espera-se que nos próximos anos a empresa passe a apresentar mais traços humanos, colaborativos, simplificadores e emocionais. Estes aspectos só serão o centro dos seus valores quando o risco de seus negócios for muito baixo, com negócios que rendem resultados ótimos sem muito esforço, e isso abrirá espaço para a empresa buscar um maior sentido ao trabalho das pessoas.

Por fim, sob a ótica da expansão do desenvolvimento da consciência, é possível imaginar uma empresa no futuro mais complexa, apta a tomar decisões mais complexas, com uma visão de mundo mais ampla, onde a área comercial se caracterize mais pelo estreitamento das relações ainda mais éticas com seus clientes, tendo o atingimento das metas como consequência e aumentando a autonomia, responsabilidades e amadurecimento de seus vendedores (laranja/VERDE); o setor de desenvolvimento de novos negócios mais “lean” na sua

forma de construir negócios, em uma condição de estabilidade e resultado financeiro muito mais saudável, valorizando questões sociais, ambientais e éticas em todos os novos produtos ou negócios, com uma visão de consumo consciente de mídia e informações mais ampla (VERDE); o setor de RH com uma visão de desenvolvimento humano mais ampla, lidando com questões mais profundas das pessoas e impactando em cada indivíduo para além do trabalho e da sua performance (verde/AMARELO); e a alta gestão dando total autonomia para as lideranças, confiando nos processos e focando muito mais no planejamento das estratégias do que na execução (LARANJA empreendedor).

5.2.2. Mercur

A empresa Mercur deixa evidente que seus valores passaram por uma mudança profunda da última geração para agora do vMEME LARANJA para o vMEME VERDE. Esta foi, inclusive, uma transição bastante abrupta por provavelmente o processo ter sido bastante profundo de transição de um nível para outro, o que o Jorge chamou de “lapso de consciência”. Todos os elementos faziam alusão ao coletivo, à colaboração, à proximidade das pessoas, à felicidade, à simplicidade e à sustentabilidade. Além disto, vale ressaltar que esta é uma característica bastante forte do VERDE por se identificar se opondo ao que é ser LARANJA, se distanciando desta visão que um dia a empresa passou. Existem alguns traços que denotam também aspectos do AMARELO, como a tentativa de lidar com o caos e não o oprimi-lo, por não buscar um padrão de cultura e aceitar as diferenças das pessoas, são todos valores que apontam para a consciência da segunda camada, entretanto ainda são sejam tão expressivos.

A empresa parece se encontrar hoje numa situação confortável, sem uma forte necessidade de mudança. Ela ainda está buscando consolidar o seu modelo de gestão e a sua visão de mundo VERDE, até porque adaptar esse modelo ao mercado é uma tarefa que leva tempo naturalmente. Em outras palavras, a empresa não está em latência para a mudança, não há uma forte necessidade de mudar como aconteceu no passado do LARANJA para o VERDE, e talvez isto não ocorra tão cedo, não porque a empresa não consiga, mas porque não é necessário e não

faz parte do seu processo natural ainda, e talvez nem ocorra. Apenas é válido que a empresa esteja atenta a reação das pessoas ao modelo colaborativo e coletivo, porque em algum momento a necessidade de valorizar o individual irá aparecer novamente, diferente do que foi no passado, mas transcendendo e se abrindo para o flexível, onde as questões individuais serão novamente mais importantes que as questões do grupo. Estes sentimentos poderão surgir principalmente pelo fato da empresa sentir necessidade de maior agilidade no processo de tomada de decisão, ou o grupo não conseguir mais resolver as questões do caos em conjunto, necessitando se fragmentar novamente num processo natural.

Proposições para a empresa expandir para o nível AMARELO não fazem sentido à medida que a empresa não possui um motivo forte de mudança ainda. O processo natural da empresa é continuar tendo um acompanhamento próximo dos seus colaboradores, e estar aberta a mudar quando o modelo de gestão VERDE não suprir mais as necessidades da empresa. Por este motivo, ter lideranças que compreendem o vMEME VERDE mas que já estejam buscando uma maior complexidade de visão de mundo ajudaria a empresa ao facilitar o seu processo de expansão da consciência organizacional. Portanto, um elemento necessário para que a transformação da consciência continue será um ambiente novamente instável, que faça com que as pessoas queiram transcender o VERDE, e lideranças que realcem questões como pluralidade, flexibilidade, situacional e conhecimento (AMARELO).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS



Percebe-se, portanto, que as organizações necessitam se adequar ao nível de complexidade do ambiente em que se encontram para assim tomarem decisões mais conscientes e condizentes com a realidade. O estudo deixa claro que a medida que a ciência sobre o processo de mudança e transformação nas organizações avança, mais se tem apontado para a complexidade e o desenvolvimento da consciência. Olhar sob esta nova ótica, portanto, nos auxilia a compreender, de fato, a linha de desenvolvimento das empresas como um todo, enxergando evidências de uma relação de causa e efeito sobre os fatos e dessa forma tomando maior consciência sobre suas decisões para o futuro.

Em relação aos estudos de caso, é importante destacar que ambas empresas pertencem à primeira camada da Espiral, apesar de serem empresas com alta rentabilidade e posição privilegiada no mercado. Nota-se um desafio muito grande hoje de levar as empresas e a economia para os estágios da segunda camada, estágios que possuem uma visão muito mais ampla e plural não possuindo uma “verdade” única, mas interagindo de uma forma muito mais dinâmica com todo o seu sistema, objetivo tanto de Beck e Cowan quanto de Laloux.

As duas empresas não podem ser de qualquer forma comparadas, pois se tratam de contextos muito diferentes, situadas em mercados com níveis de complexidade muito distintos. Mesmo assim, é importante atentar o quanto que o contexto pode interferir na percepção sobre a realidade de cada uma, como por exemplo o Grupo RBS enxergar a decisão em coletivo algo negativo por tornar o processo lento e a Mercur defender o processo igualitário do consenso como um pilar da sua forma de pensar negócios. Não há certo ou errado, mas há definitivamente a coerência ou a falta dela, e este foi o fator analisado.

Desta forma, para retomar brevemente de uma forma simples o contexto de cada empresa analisada, segue um quadro com os principais tópicos que caracterizam as duas organizações:

Quadro 4 – Síntese da análise das empresas estudadas.

	GRUPO RBS	MERCUR
vMEME		
Contexto Passado	Ordem, disciplina, controle	Performance, resultado, estresse
Contexto Presente	Performance, Inovação, Empreendedorismo, etc.	Colaboração, igualdade, sustentabilidade, relações, etc.
Contexto Futuro	Colaboração, pessoas, relações	Pluralidade, caos, flexibilidade, situacional, etc.
Perfil de empresa	Empresa estratégica	Rede Social
Cultura Organizacional	Fazer mais e melhor e fazer com paixão	As relações entre as pessoas são a fonte do bem-estar de todo o grupo
Lideranças consideradas para a mudança	Diretoria executiva e outras lideranças (15 cargos)	Todos (liderança situacional)
Tomada de Decisão	Pragmática e aumento da autonomia	Consenso em coletivo, processo caótico
Ambiente	Relativamente instável, mudanças no negócio e novas apostas	Estável, alinhamento com o cliente e reposicionamento
Possíveis problemas a serem enfrentados no futuro	Frustração e vazio dos colaboradores, busca por maior propósito e aprofundamento das relações	Ansiedade, incapacidade de lidar com o caos, alienação, tédio, etc.
Elementos necessários para a expansão da consciência	Estabilidade nos negócios, liderança laranja/VERDE	Instabilidade nos negócios, liderança VERDE/amarelo

Fonte: Análise dos dados do estudo de caso deste trabalho.

A partir de todos estes insumos é possível, portanto, atingir todos os objetivos propostos pelo estudo. Compreende-se o processo de mudança das organizações e o seu próximo movimento, embora que tenham um tempo e ritmo diferentes uma da outra. O essencial neste estudo, a partir da ótica da expansão da consciência, era tornar possível evidências de uma relação de causa e efeito entre todos os acontecimentos da história da organização, ao ponto que torne mais clara a própria imagem da empresa sobre ela mesma, e assim deixe mais claro qual caminho seguir em diante. O estudo buscou fazer proposições e elencou alguns elementos necessários para que a empresa continue se transformando, entretanto mais do que

isso, o grande benefício foi dar maior consciência a partir de agora sobre a atual situação da mesma, e assim tornar mais clara a resposta quando se perguntar “estamos indo de quê para que? ”.

O aprofundamento do estudo da consciência nas organizações auxiliará definitivamente ao alinhamento da visão da empresa e de suas lideranças ao seu contexto e mercado e também ao engajamento de seus colaboradores. Além disto, o entendimento desta dinâmica torna as lideranças mais maduras e tolerantes aos diferentes tipos de pessoas dentro da empresa e fora dela também, uma vez que o reconhecimento dos valores de cada pessoa e por consequência o estágio em que cada um se encontra transcende o julgamento pessoal, mas sim gera uma maior empatia e melhor relacionamento adequado a cada contexto. Compreender o processo de desenvolvimento da consciência é compreender a evolução dos valores que guiam os pensamentos dos seres humanos, entendendo que não existe uma verdade, um “certou ou errado”, mas sim um pensamento de nível de complexidade adequado às condições de vida do indivíduo, o contexto do ambiente que o cerca e as mudanças que se impõem. O grande desafio daqui para frente é, portanto, entender como expandir os níveis de desenvolvimento da consciência não só das organizações mas de todo o sistema o qual ela faz parte. Para isso é necessário tornar os mercados mais complexos e o desenvolver na sociedade uma visão mais ampla que reconhece em cada indivíduo e em cada sistema um pouco de si mesmo, aproximando as pessoas, e não as distanciando.

6.1. LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Cabe ressaltar que o estudo possui algumas limitações uma vez que analisar a consciência das organizações requer um conjunto de ações muito mais amplo para se ter outras informações a respeito do tema. Neste estudo, a técnica de coleta de dados proposta foi entrevistar apenas uma liderança de cada empresa, mas outras técnicas como triangulação com os colaboradores, observação in loco e questionários poderiam enriquecer ainda mais a percepção sobre a realidade de cada empresa, o que traria mais insumos e maior precisão dos dados para propor novos elementos para a transformação das organizações.

Ainda assim, o estudo buscou ser bastante assertivo nas entrevistas realizadas e conseguiu apresentar informações bastante relevantes sobre a situação

de cada empresa. O resultado pode ser o início para diversos outros estudos que possam vir a explorar o processo de desenvolvimento da consciência nas organizações.

6.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O estudo sobre a consciência nas organizações poderá ser pensado em diversas frentes de trabalho distintas pois ainda existem muitos pressupostos e hipóteses a serem explorados. Uma vez que foi visto que o ritmo de mudança transformacional de uma empresa depende do seu contexto que determina suas “condições de vida”, uma pesquisa de extrema importância seria fazer uma análise comparativa de níveis de complexidade entre diferentes setores, e assim comparar com as empresas do respectivo mercado. Um exemplo disto é o avanço da tecnologia no agronegócio, que está reconfigurando de forma muito intensa o setor, e encontrando a grande maioria das fazendas no país despreparadas: como fazer então as fazendas do agronegócio expandirem seus níveis de consciência e se adequarem ao novo contexto?

Outra frente de trabalho seria buscar detalhar as ações e processos necessários para o processo de mudança transformacional nas organizações. Outro estudo também interessante seria mapear as principais práticas de empresas brasileiras que caracterizam a “organização de segunda camada”, ou antes mesmo disso seria definir ainda melhor o conceito de organização do futuro a partir da visão de diversos teóricos de vanguarda que apontam para o mesmo sentido. Enfim, a busca pelo desenvolvimento e o ponto de gatilho para a transformação rende uma série de perguntas e hipóteses a serem estudadas e analisadas, e à medida que estudos como este são publicados, aproxima-se cada vez mais as organizações do futuro com a realidade.

REFERENCIAL

BARRETT, Richard. A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e lucratividade. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2014.

BARRETT, Richard. O novo paradigma da liderança. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2014.

BECK, Don Edward, COWAN, Christopher. Dinâmica da espiral. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

CARDOSO, Marcelo. **Metamodelo Integral de Gestão – Parte 1**. Instituto Integral Brasil, 2013. Seção Notícias. Disponível em: <<http://www.institutointegralbrasil.com.br/portal/noticias/06-12-2013/metamodelo-integral-de-gestaoparte-1>>

COOK-GREUTER, Susanne R. Ego development: nine levels of increasing embrace. Wayland, 1985. Disponível em: < <http://www.stillpointintegral.com/docs/cook-greuter.pdf>>

CSIKSZENTIMIHALYI, Mihaly. Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DEMING, W. Edwards. A nova economia: para a indústria, o governo e a educação. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.

FALCONI, Vicente. O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários – 1 ed. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

FEUERSTEIN, Georg. Structures of consciousness: the genius of Jean Gebser: an introduction and critique. Integral Publishing, 1987.

FOWLER, James W. Stages of Faith: the psychology of human development and the quest for meaning. San Francisco: Harper & Row, 1981.

GILLIGAN, Carol. In a different voice: psychological theory and women's development. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

GENERALI, Silvia C. Psicologia aplicada à administração. São Paulo: Elsevier, 2011.

KOHLBERG, Lawrence. The philosophy of moral development: moral stages and the idea of justice. San Francisco: Harper & Row, 1981.

LOEVINGER, Jane. Ego development: conceptions and theories. San Francisco: Jossey-bass, 1976.

JUNG, Carl Gustav. Tipos Psicológicos. Pretópolis: Editora Vozes, 1991.

LALOUX, Frederic. Reiventing Organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker, 2014.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios. São Paulo: Editora HSM, 2013.

MASLOW, Abraham H. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MASLOW, Abraham H. Diário de Negócios de Maslow. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.

MORIN, Edgar. Introdução ao pensamento complexo. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. A ciência e a arte de ser dirigente – 8. ed. Rio de Janeiro / São Paulo: Record, 1991.

PIAGET, Jean; BARBEL, Inhelder. The psychology of the child. New York: Basic Books, 1969.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende – 25° Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

SENGE, Peter M. A dança das mudanças: a quinta disciplina – 6° Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHARP, Daryl. Léxico jungiano: dicionário de termos e conceitos. São Paulo: Editora Cultrix. 1993.

TOFFLER Alvin. O choque do futuro – 6° Ed. Rio de Janeiro: Editora Artenova, 1973.

TOFFLER, Alvin. A terceira onda – 15° Ed. Rio de Janeiro: Editora Record. 1980.

TOFFLER, Alvin. A empresa flexível – 2° Ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1985.

WADE, Jenny. Changes of Mind: a holonomic theory of the evolution of consciousness. Albany: State University of New York Press, 1996.

WARDMAN, Kellie T. Criando organizações que aprendem. São Paulo: Futura, 1996.

WILBER, Ken. O espectro da consciência. São Paulo: Editora Cultrix, 1977.

WILBER, Ken. Uma teoria de tudo. São Paulo: Editora Cultrix, 2000.