

Metamodelo Integral de Gestão

Um modelo de gestão para um mundo cada vez mais complexo

(Artigo escrito para a Revista *Treinamento e Desenvolvimento* - versão não revisada)

Da mesma maneira que o sistema feudal representou o sistema econômico que melhor se adaptava às condições tecnológicas e a mentalidade da idade média, as corporações modernas surgiram e floresceram após a revolução industrial e tiveram seu auge no século XX. A partir do final do milênio, as coisas mudaram muito: um terço das empresas que figuravam na Fortune 500 em 1970 já não existia mais no meio dos anos 80 e, hoje, a vida média das grandes organizações é estimada entre 40 e 50 anos (De Geus, 2013).

O que dizer então deste cenário a partir da revolução da internet e as mudanças comportamentais e de visão de mundo do início de século XXI? Com o nível de incerteza crescendo exponencialmente, a única certeza que temos é que os gestores e líderes têm que mudar radicalmente a sua forma de olhar para as organizações e a sua forma de atuar se quiserem fazer parte deste novo e desafiador cenário.

Com base nos trabalhos de diversos estudiosos do desenvolvimento, filósofos e futuristas; e na inspiração do Sistema Natura de Gestão, Marcelo Cardoso e os membros o Instituto Integral Brasil desenvolveram o Metamodelo Integral de Gestão, um modelo de gestão para servir como referência para as organizações dos novos tempos e que visa a responder aos desafios atuais:

Incertezas Globais X Capacidade Adaptativa

A história da administração desenvolveu seus modelos clássicos numa realidade em que era possível fazer um planejamento de longo prazo com uma boa margem de segurança e a lógica da gestão se instalou na corporações com esta mentalidade. Com o nível de incerteza crescente não há mais uma margem segura para uma prática de planejamento e controle que havia antes, as empresas sólidas de ontem parecem hoje se não superarem esta mentalidade pela qual foram programadas.

O **Meta Modelo Integral de Gestão** está fundamentado numa dinâmica de gestão que se adapta e aprende com a realidade que emerge no momento, pois reconhece a profunda interdependência entre organização e o macroambiente, entrelaçados em diversos níveis. Em suma, a incerteza que paralisa a gestão tradicional, na dinâmica proposta pelo Metamodelo é metabolizada em aprendizagem que atualiza o rumo da gestão em tempo real.

Mudanças nos Estilos de Vida X Atração de Talentos

A atração de talentos é uma das maiores preocupações entre os empregadores. Por um lado temos os altos custos nos encargos e no desenvolvimento dos profissionais na tentativa de manter um quadro de profissionais de qualidade; por outro, há um ambiente vasto em ofertas e oportunidades de emprego e, principalmente, profundas mudanças culturais e comportamentais que ampliaram as

possibilidades profissionais e as escolhas de vida para aqueles indivíduos que as organizações reconhecem como talentos, pelo preparo, iniciativa, inovação e criatividade.

A gestão tradicional enxerga a realidade da organização pela perspectiva do sistema, no qual o indivíduo é apenas uma 'parte' integrante; esta visão funciona bem para relações profissionais baseadas em lealdade/fidelidade (em troca de segurança e estabilidade) e satisfatoriamente nas relações baseadas em resultados (em troca de status, poder e gratificação) - estas muito mais suscetíveis à ofertas do mercado pelo seu trabalho; o **Metamodelo Integral de Gestão** reconhece genuinamente o peso essencial do propósito maior que o indivíduo atribui ao seu trabalho, realizando um engajamento fundamentado pelo significado compartilhado entre organização e indivíduo. O tipo de relação profissional estabelecido, portanto, é muito mais atrativa para os talentos mais requisitados hoje em dia, aqueles guiados por propósito pessoal, abertos ao aprendizado constante e comprometido com resultados, e que buscam oportunidades para exercer seu propósito pessoal com autonomia e verdadeira consideração.

Papéis e Hierarquia X Trabalho em Equipe

A complexidade está presente de maneira irrevogável na maioria das organizações, em diversas formas. Mesmo organizações pequenas estão imersas em um ambiente complexo em que os projetos e empreitadas necessitam uma grande adaptação dos colaboradores para papéis distintos a todo instante. Organizações grandes, passam pelo desafio de acomodar muitos níveis de hierarquias tradicionais em estruturas cada vez mais transversais, que exigem muito jogo de cintura e alternância nas relações de trabalho.

Como se não bastasse o caráter complexo das relações de poder nas organizações atuais, temos a já citada incerteza exigindo respostas cada vez mais rápidas, o que desafia ainda mais a lógica das hierarquias tradicionais, por outro lado temos também uma cultura geral de crescente desconfiança em relação a autoridades formais e um aumento da informalidade das relações. Todos estes aspectos contribuem para a instalação de ambientes tóxicos de baixa confiança e conflitos de poder que solapam o clima organizacional, fator de inúmeros custos que impactam a organização em muitos níveis.

O **Metamodelo Integral de Gestão** reconhece a importância fundamental da dimensão das Relações Interpessoais em paralelo às dimensões do Indivíduo e do Sistema, e entende que o trabalho em equipe possui um caráter intrínseco que não pode ser substituído pela performance individual. Em um cenário em que as funções hierárquicas e os papéis formais são questionados em sua essência como promotores internos, a gestão integral baseada no Metamodelo está orientada a fortalecer os laços através da clarificação dos propósitos compartilhados, que só se sustentam pela mediação de lideranças genuínas (orientadas pelo propósito) em ambientes de confiança. Equipes alinhadas desta forma geram a inteligência coletiva necessária que

gera engajamento e distribui a responsabilidade de modo a 'esvaziar' a necessidade do papel tradicional do *chefe cobrador*.

Propósito Organizacional X Resultados Efetivos

Os negócios como existem hoje são fruto, co-criadores e retrato da modernidade que subsiste no mundo contemporâneo. Durante cerca de 200 anos a administração profissional floresceu, teve o seu auge com o surgimento das grandes companhias transnacionais e hoje é desafiada pelas crises socioeconômicas, políticas, ambientais, culturais e de valores, pelas quais ela é co-responsável.

As organizações que quiserem sobreviver amanhã terão que transcender a lógica que as trouxe até aqui e que terão cada vez menos espaço no mundo de amanhã. Esta sobrevivência vai se sustentar não só na capacidade de inovar, competir e de se adaptar no mercado, mas sobretudo na capacidade de estabelecer um papel relevante na sociedade de amanhã, não apenas como gerador de emprego e de desenvolvimento econômico com responsabilidade social e ambiental (o *triple bottom line* da sustentabilidade), mas também, oferecendo produtos e serviços genuinamente conectados a um propósito social maior, engajando em seus quadros indivíduos e equipes que se desenvolvem em um ambiente próspero de aprendizagem contínua e com qualidade de vida. Nas organizações que quiserem ter um papel de destaque no futuro, em suma, não há espaço para lógicas fragmentadas que contrapõe resultados com os propósitos, o ambiente interno e o externo, o fator humano e o sistema; e para isto se estabelecer, não há atualmente outro caminho que não seja adotar um modelo genuinamente integral.

Descrição do Metamodelo Integral de Gestão

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

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

Gestão e a dinâmica organizacional

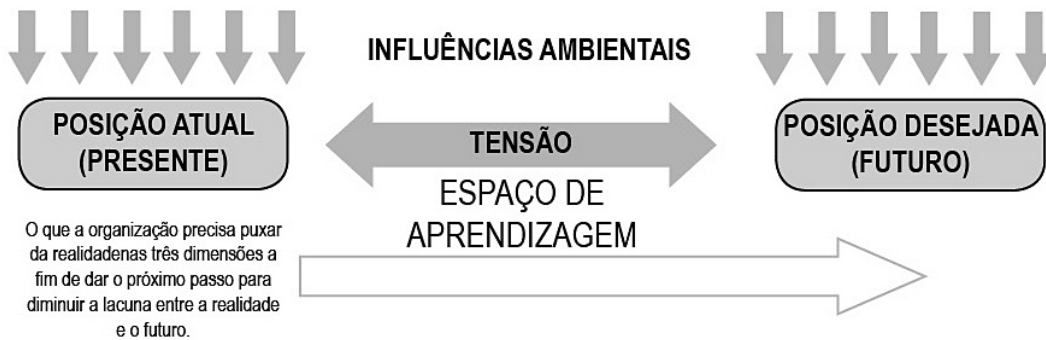
Uma organização afeta e é afetado por um ambiente de crescente complexidade, em todas as suas dimensões e níveis, na forma de dados, interfaces e incertezas

Uma organização negligencia este importante fator quando impõe metas aos seus colaboradores que estão além da possibilidade de controle destes (e portanto além de suas responsabilidades reais), esta distorção gera graves tensões que impactam os indivíduos, corrói as relações dentro da organização e extrapolam para fora do ambiente organizacional.

A complexidade do ambiente maior gera influências às vezes favoráveis e às vezes desfavoráveis ao propósito da organização, e estas influências geram constantemente

tensões entre a posição no momento presente e a posição desejada pela organização no futuro.

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



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

Os componentes da organização



Identidade Organizacional

Em primeiro lugar, temos a Identidade Organizacional, que é a *essência* de uma determinada organização; sintetizada na expressão dos seus Valores, Missão e Visão e que idealmente é perceptível de forma congruente em sua Cultura e Marca. Quanto mais sólida for a identidade organizacional, maior será a sua coesão, capacidade de atração de colaboradores, parceiros e clientes.

As organizações em sintonia com os novos tempos assumirão uma identidade que evoca '*uma época que está por vir*'; e na expressão deste pioneirismo, terão a capacidade de atrair indivíduos inovadores, a ponta de lança do desenvolvimento humano, ávidos por interfaces que permitam sua plena expressão e desenvolvimento.

Os grandes desafios que as organizações enfrentam neste ponto é a necessidade de sustentar no tempo esta identidade única e pioneira, evitando que a missão colapse cedendo a um nível de consciência que visa apenas aumentar mercado.

Perspectivas da Organização

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

Atualmente, vemos os líderes dando tratamento desigual nas três dimensões, as dimensões do indivíduo e das relações são vistas como 'meio' para obter os resultados organizacionais impessoais e objetivos. Isto decorre da visão do mundo mecanicista e racionalista que impera nos modelos de gestão conhecidos, quase todos desenhados com o foco exclusivo na dimensão da organização.

Indivíduos

O que atrai e engaja o indivíduo, o seu '*contrato psicológico*', é estabelecido pelo significado sutil atribuído por ele ao seu papel e aos valores da organização e que envolve o entendimento de seu propósito pessoal. Uma organização integral realizará esforços constantes para promover uma maior conscientização dos indivíduos sobre este tema, porque, quanto mais profundo e abrangente for o significado percebido pelo indivíduo ao seu papel, maior será a capacidade de sustentar dúvidas e maior será a abertura para a aprendizagem (Modelo Mental). Se este elo é bem estabelecido, a tendência é haver a motivação intrínseca que conduz à performance.

Relações

As Relações formam a dimensão interpessoal e refere-se à capacidade dos indivíduos interagirem orientando-se por um propósito compartilhado; regulando as relações de poder e construindo vínculos afetivos.

As organizações integrais buscarão desconstruir a cultura convencional que focaliza o indivíduo como o '*herói performático*', substituindo pela força de desempenho do grupo, muito mais apto para a realização das tarefas complexas.

Os vínculos afetivos são altamente desejáveis pelas organizações inovadoras porque entendem que um melhor resultado provém da diversidade de pessoas, e esta diversidade só emerge a partir da capacidade de conflitar num ambiente de confiança, que se origina da capacidade dos indivíduos se colocarem vulneráveis. Um bom trabalho nesta dimensão conduz à Inteligência Coletiva.

Organização

A organização, como dimensão no metamodelo, é o conjunto de procedimentos determinados que visam atingir a um propósito, a partir de uma visão, transformada em estratégias e na execução das ações.

As organizações integrais consideram a sustentabilidade como um aspecto central na estratégia, como fonte de inovação e reconhecem a organização como um vetor de transformação do macroambiente.

Cultura

A Cultura é o resultado sedimentado nas perspectivas do indivíduo (como Comportamento), das relações (como Símbolo, Sinais e Ritos) e da organização (como Sistemas).

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

Liderança e Aprendizagem

A Liderança é o papel e a habilidade de conduzir o propósito da organização em todas dimensões da organização, resolvendo constantemente as tensões na intenção de trazer para o momento presente, o futuro almejado pela organização. O líder é todo e qualquer indivíduo que ocupa o papel essencialmente humano de experienciar a



autoridade, convergindo os indivíduos em prol dos objetivos individuais, coletivos e organizacionais. Para este propósito, a liderança precisa constantemente apoiar-se no processo de aprendizagem.

A aprendizagem é resultado do monitoramento e metabolismo dos resultados e da cultura, que é retroalimentada no sistema pela liderança, em um processo contínuo sempre buscando a emergência de novas realidades.

Conclusão

O **Meta Modelo Integral de Gestão** é apenas um esforço a mais na direção de modelos de gestão mais condizentes com a realidade que emerge como fruto do desenvolvimento da sociedade, ainda há um enorme caminho a ser percorrido pelos pesquisadores no desenvolvimento de pesquisas e estudos e pelos gestores, líderes e consultores pioneiros que corajosamente implantam soluções provenientes de modelos como este; porém, estamos certos que, diante dos desafios globais e organizacionais da atualidade, não há passo consistente que não considere a complexidade sistêmica das organizações, e o entendimento desta complexidade passa necessariamente por uma visão integral.

Marcelo Cardoso e Ricardo Ferrer

O Metamodelo Integral de Gestão foi inicialmente publicado pelo Journal of Integral Theory and Practice - Jul 2013, no artigo '*The Integral Management Meta-Model: A management model for Second Tier organizations*'; e foi desenvolvido pelo Núcleo de Negócios do Instituto Integral Brasil, com base no Sistema Natura de Gestão, implementado por Marcelo Cardoso.

Mais informações:

www.institutointegralbrasil.com.br

negocios@institutointegralbrasil.com.br