

## LIDERANÇA INTEGRAL: UMA COMPREENSÃO INTEGRAL DA TRANSPESSOALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

### LEADERSHIP INTEGRAL: UNE COMPRÉHENSION INTÉGRALE DES ORGANIZATIONS

Izabel Cristina Feijó de Andrade<sup>9</sup>  
Fabio Lessa Peres<sup>10</sup>

**RESUMO:** O presente trabalho tem por objetivo realizar uma análise teórica do tema da liderança integral, com o intuito de refletir sobre suas possíveis aplicações práticas, na elaboração de uma metodologia voltada ao desenvolvimento de lideranças. Coloca-se ênfase na abordagem integral proposta por Ken Wilber e por autores que procuraram utilizar seu modelo teórico no contexto organizacional, mais especificamente no que diz respeito ao desenvolvimento de lideranças. O trabalho baseia-se na premissa de que não existe um modelo ideal de líder, assim como não existe uma abordagem de desenvolvimento de lideranças que seja porta-voz de todas as verdades. A abordagem integral, enquanto se propõe a ser um mapa, procura levar em consideração todas as teorias de desenvolvimento de lideranças como complementares, identificando a real contribuição de cada uma dentro do modelo de desenvolvimento integral. Assim, surge um novo modelo de desenvolvimento de lideranças que não assume mais um modelo ideal, mas emprega os pontos fortes e fracos de cada tipo dentro de um sistema de complementaridades, no qual o desenvolvimento da liderança é um processo de cocriação coletiva, também entendido como um fenômeno social, que sugere o nascimento de um novo conceito: o da “*Interliderança*”

**Palavras-chave:** Liderança; Integral; Interliderança

### INTRODUÇÃO

Para se compreender bem os principais aspectos do modelo conceitual da liderança integral, é preciso realizar uma breve explicação de que consiste a abordagem integral. É válido ressaltar que este modelo representa uma visão de mundo extremamente atual, a qual procura contemplar as transformações sociais, tecnológicas e culturais vivenciadas pela contemporaneidade. Uma das mais notáveis características deste mundo novo que está sendo construído nas últimas décadas, principalmente nos últimos trinta anos, é que hoje temos acesso a praticamente todas as culturas do mundo. Como enfatiza Ken Wilber:

O próprio conhecimento é hoje global. Isso quer dizer que, também pela primeira vez a soma total do conhecimento humano hoje está à nossa disposição – o conhecimento, a experiência, a sabedoria e a reflexão de todas as grandes civilizações humanas, pré-modernas, modernas e pós-modernas - para ser estudada por qualquer pessoa interessada. (WILBER,

---

<sup>9</sup> Professora do Curso de Pedagogia do USJ, Doutora em Educação pela PUCRS. [andrade@technologist.com](mailto:andrade@technologist.com); Orientadora da pesquisa

<sup>10</sup> Especialista em Psicologia Transpessoal.

2007, p. 16)

Este autor aponta que devido a este fator histórico muitas pessoas, instituições e organizações do mundo todo estão procurando por um mapa capaz de guiá-los por meio deste novo modelo de gerir, produzir e processar o conhecimento que está sendo disponibilizado, principalmente por meio das novas tecnologias. O mesmo autor propõe um sistema de exploração e desenvolvimento dos potenciais humanos, que podem ser adquiridos a partir de infinitas possibilidades de se relacionar com estes saberes, provindos das mais diversas culturas do planeta. Um mapa integral que leve em conta todos os sistemas e modelos conhecidos do desenvolvimento humano.

Este mapa é decomposto em cinco fatores simples, também chamados de elementos essenciais ou chaves que destravam e impulsionam a evolução humana. Estes elementos são resumidos em cinco conceitos básicos que preveem o desenvolvimento pleno de todos os **quadrantes, níveis, linhas, estados e tipos**. Esses cinco elementos não são meros conceitos teóricos, mas aspectos de nossa própria experiência. Para clarificar estes elementos será necessário destrinchá-los, a fim de se definir os padrões de desenvolvimento proposto por cada um.

É preciso ressaltar também que estes elementos estão disponíveis à própria percepção, de forma que a principal tarefa é aprender a localizá-los em qualquer evento que circunde nossas vidas. A finalidade deste exercício é acelerar o desenvolvimento rumo a níveis mais elevados de ser, aperfeiçoar as relações pessoais, a fim de calcar o nível mais elevado de excelência e realização no trabalho e na vida profissional. Resumidamente, a abordagem integral nos permite perceber a nós mesmos como o mundo que nos rodeia de maneira mais abrangente e afetiva.

O contexto atual da liderança está situado cada vez mais no complexo, incerto e dinâmico ambiente de negócios, com múltiplas realidades exigentes com base em vários sistemas de valores e prioridades. Outros fatores específicos, tais como o surgimento de crises e escândalos corporativos, fraudes corporativas, por exemplo, e uma consciência crescente de interesses ambientais, questões éticas e sociais, manifestam um mal-estar elevado, inadequações e o desejo de um outro tipo de liderança mais ágil e responsável. (KUPERS, 2008; MANGHAM, 2004; MITROFF, 2003).

A questão é como navegar tal "**liderança**" no mar de incertezas, e sair para os horizontes desconhecidos do futuro? Primeiro, as abordagens convencionais, que dominam os discursos na liderança, muitas vezes tomam uma "perspectiva centrada na pessoa". Com esse entendimento, a influência é vista principalmente como unidirecional. Correspondentemente, a liderança não tem sido suficientemente considerada como uma abordagem relacional e um fenômeno coletivo, isto é, como uma capacidade comum e uma realização comunitária. No entanto, tendo em conta os desafios expostos, tenta-se abrir possibilidades para o

desenvolvimento e emprego de um marco integral de liderança. Tal perspectiva pode permitir uma abordagem mais abrangente e inclusiva que é adequada para investigar e decretar a intercomplexidade dos processos de liderança nas organizações.

A parte e o todo da liderança não são separados como estruturas estáticas, mas constituem ativamente um ao outro, isto é, eles são primariamente envolvidos e emaranhados entre si (COOPER, 2005). Por exemplo, nos processos integrais de liderança o líder é uma parte do seguidor e vice-versa: os seguidores são integrantes da liderança. Portanto, ambos são fenômenos interligados. Pode-se afirmar que se refere a um desenvolvimento interpessoal.

Este entendimento permite-nos reconhecer que a maioria das pessoas tem, ou podem desenvolver, papéis como um líder e como um seguidor na mesma organização (WEIBLER, 1994, 2004a), o que se torna especialmente importante para o aumento do número de organizações (descentralizadas) que utilizam equipes autogerenciadas, equipes executivas dentro de estruturas flexíveis. (MEHRA, 2006; YUKL, 1999)

Com uma orientação integral, as esferas internas de um líder e seus aspectos externos comportamentais, bem como os aspectos coletivos de liderança dentro de uma cultura organizacional, e o reino estrutural-funcional, podem ser avaliadas e todas as ligações inter-relacionadas igualmente acomodadas. Duas lentes de base que a estrutura integral diferencia são a dimensão interior / exterior e a dimensão individual / coletivo. O cruzamento dessas lentes dá quatro quadrantes ou domínios que representam quatro diferentes perspectivas. Estes incluem o interior do indivíduo ou autoconsciência (EU), exterior do indivíduo ou comportamento como promulgação (ELE), interior do coletivo ou cultura (NÓS) e exterior do coletivo ou do sistema (ELES).

O primeiro quadrante envolve a realidade intrapessoal ou interna de uma pessoa, o segundo domínio trata os aspectos comportamentais do indivíduo; o terceiro quadrante engloba todos os coletivos internos, questões comuns da vida social e cultural e, por fim, o último domínio abrange os aspectos coletivos externos de ordem estrutural ou funcional, mecanismos e condições sistêmicas.

Para especificar esses diferentes domínios ou quadrantes e suas inter-relações, este trabalho se propõe a fazer uma análise teórica da estrutura do quadro integral proposto por Ken Wilber (2007), e suas implicações dentro do contexto organizacional, mais especificamente para o desenvolvimento de lideranças. Considera-se assim o desenvolvimento do ser integral em suas dimensões ou aspectos físicos, mentais, psicológicos e espirituais, este último, em especial, vem ganhando recentemente espaço nas organizações que passam a investir no bem estar espiritual de seus colaboradores, assim como prover e manter o desenvolvimento integral de suas lideranças, com foco na sustentabilidade de suas equipes, e promovendo um maior engajamento através do alinhamento de valores.

### **O QUE OS DIFERENTES QUADRANTES DA LIDERANÇA SIGNIFICAM E COMO**

## **FAZÊ-LOS SE RELACIONAR DENTRO DE UMA ESTRUTURA INTEGRAL?**

O primeiro quadrante representa os aspectos individuais / internos de uma pessoa (ou líder/seguidor) e envolve a sua realidade intrapessoal ou interna. Isto inclui valores pessoais, a atitude, a intenção e significados, assim como várias experiências são interpretadas a partir do nível de desenvolvimento da consciência do líder. A ênfase pode estar em um líder ou um seguidor, ou sobre a forma como os líderes ou seguidores diferem um do outro. Neste quadrante, o foco está em ajudar os líderes da organização em discernir seu estilo de liderança para que adquiram mais conhecimento sobre si e seu impacto sobre os outros. Também lida com as dimensões psicológicas, cognitivas, emocionais e volitivas de um indivíduo, por outro lado - e como esses impactos agem sobre a organização e seu desenvolvimento.

Como este reino reflete experiências pessoais, sendo consciente e sendo modulado por níveis de consciência, pode ser referido como o "quadrante consciência", que tem relevância específica para a liderança (CHATTERJEE, 1998; YOUNG, 2002). Por exemplo, um estudo de longo prazo realizado por Torbert e Associates (2004) mostra que o sucesso dos esforços de transformação organizacional depende diretamente do nível de consciência da liderança. No entanto, para liderança o desenvolvimento e a prática são mais eficazes quando as dimensões interiores individuais estão ligadas e apoiadas por ações externas e tangíveis.

O segundo quadrante trata os aspectos individuais externos de liderança ou seguidores. Este é o 'ele', a área de conhecimento individual, habilidades concretas e comportamentos incorporados nos níveis de prestação de contas, ação e desempenho de líderes e seguidores como agentes que podem ser medidos e refinados. Oportunidades de treinamento e desenvolvimento que podem apoiar o desenvolvimento de competências e desempenho de pico são parte deste quadrante, bem como o planejamento, coaching, tomada de decisão, e qualquer habilidade que desenvolve atuação individual efetiva e prática no contexto de uma organização.

O papel do líder para se concentrar neste lado, também exige a gestão e monitoramento de tarefas específicas, de conhecimentos, competências e ações para alcançar os objetivos maiores da organização. Nesta capacidade do líder se administra o desempenho de recursos, pessoal e tempo de forma eficiente, e verifica quais tarefas e os custos estão em alvo e sendo realizado corretamente. Além disso, comportamentos desejados de seguidores, tais como atendimento, sugestões dos funcionários para melhorias ou comportamentos de boa segurança são reforçados por meio de gerenciamento de desempenho e recompensa por ações externas e tangíveis. Enraizado no behaviorismo, as teorias comportamentais de liderança focam as ações de líderes e as respostas de seguidores, e não necessariamente em qualidades mentais ou Estados internos. Como esta esfera cobre o comportamento particularmente evidente com os outros e pode ser abordado pela observação empírica, rigor de medição e de

análise, pode ser designado o "quadrante comportamental".

O terceiro quadrante com o espaço intersubjetivo de reconhecimento mútuo e aspectos coletivos internos de liderança. O mundo intersubjetivo da história comum, mitos, histórias, valores e normas são todos partes deste quadrante, de modo que abrange dimensões culturais, tais como lidar com a identidade do grupo e sentido de tomada de decisões. Correspondentemente, é também o domínio de crenças não escritas, significados compartilhados e visões de mundo. Esta área da cultura exige um foco no significado mais profundo das aspirações coletivas, valorização e construção de significado, por exemplo, em rituais, cerimônias e símbolos, sócio-culturais propósitos e visões. Abordando este domínio nos permite não apenas tocar no que é realizado por indivíduos, mas também ao acesso e criar uma síntese do que é realizado em conjunto (PAULSON, 2002).

Neste quadrante, ingredientes fundamentais para o sucesso organizacional sustentável, tais como integridade organizacional e moral, também são abordados. Como um mundo do "nós", esta esfera é caracterizada por uma língua comum e sinais que podem ser compreendidos, comunicados e compartilhados com os outros. O foco aqui é em grupos ou equipes como uma coleção de indivíduos que são interdependentes e interagem face-a-face ou em uma base virtual. Este quadrante também inclui níveis de consciência expressos no nível coletivo cultural. Como uma forma de "gestão de pessoas", a liderança pode exigir treinamento com os colaboradores para garantir que eles cultivem um trabalho em equipe e comunicação – via retroalimentação (*feedback*) - para que se sintam valorizadas, e ao mesmo tempo, eles estão desenvolvendo sua contribuição para a equipe e para a organização. Como todas as dimensões descritas são parte da cultura da organização, esta esfera pode ser intitulada "quadrante cultural".

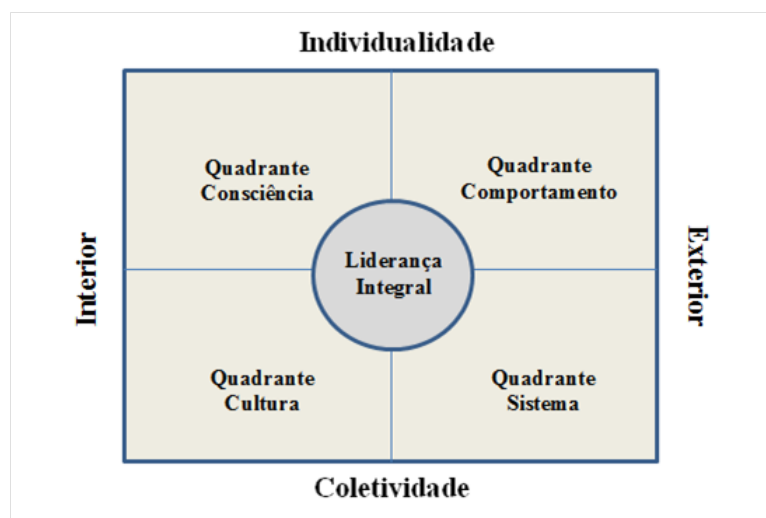
O quarto quadrante abrange os aspectos coletivos externos de liderança. Este é o mundo do "eles", isto é, de recursos, ferramentas, tecnologias, projetos organizacionais, estratégicos planos, procedimentos de fluxo de trabalho ou políticas e regras formais. Ele é também formado por condições institucionais, restrições e influências externas como os recursos naturais e todos os processos financeiros e programas de remuneração, bem como as quantidades e as qualidades de saídas, produtividade e eficiência. O foco da liderança relacionada com esta área é em questões como a forma de conceber a organização para executar em níveis mais elevados, ou como a força criativa da liderança (incluindo expectativas dos seguidores) mostra a maneira como a organização opera.

Este objetivo cobre as funções de gestão, tais como a estruturação de gestão e processos organizacionais, estratégias financeiras, meios de organização da produção, e técnicas de tecnologias de informação, marketing e comunicação. Comporta as relações com o mundo externo dos mercados, ou com partes interessadas da indústria e as questões de ocupação para obter recursos e fatores relevantes para a organização. Isto também inclui manter o contato com os clientes e garantir que os serviços e produtos atendam às suas

necessidades. Como este reino pode ser apreendido a partir do exterior, este mundo coletivo se refere ao que é tangível, mensurável e quantificável. Por conseguinte, a liderança aqui é mais susceptível de ser associada com um sistema de transformação. Como tal, ele é caracterizado por irreversível, contextos progressivos e não por aqueles repetitivos (OVERMAN, 1996) dentro de uma ordem emergente. Isto significa que o caos e complexidade não são problemas a serem resolvidos, mas os gatilhos de adaptação, evolução e renovação nas organizações. Uma vez que esta esfera relaciona-se com um quadrante com várias funções sistêmicas, estruturas e condições representa o “quadrante sistema”.

A **Figura 1** mostra as quatro esferas ou domínios de liderança integral, constituída através do eixo horizontal, marcando um contínuo entre realidades "interna" e "externa" e do eixo vertical, refletindo um contínuo entre realidades "individuais" e "coletivas". Supomos que cada uma dessas quatro esferas de liderança, incluindo líderes e seguidores, depende das outras esferas para o seu desenvolvimento. O que é, portanto, necessária é uma abordagem que considere todos os quadrantes, para mostrar que as práticas de liderança e desenvolvimentos são realizadas de dentro para fora, e entre todos estes quatro domínios.

Uma abordagem integral de liderança explora as incorporações desses vários reinos e o grau em que os níveis mutuamente influenciam ou restringem o outro. Se as inter-relações entre estes diferentes domínios são investigados com cuidado e de forma crítica, uma abordagem integral é capaz de revelar como líder e liderança desempenham um papel fundamental na existência do que é pensável e desejável. Além disso, utilizando-se uma investigação integral pode-se diagnosticar vários problemas, patologias e conflitos relativos aos processos de liderança e seguidores, bem como proporcionar formas de lidar com eles. Em termos práticos, a difícil tarefa de uma liderança integral será a de considerar todas as quatro esferas, coordenar e assumir as inter-relações de todas as esferas e os correspondentes processos de desenvolvimento.



**Figura 1:** Modelo Multidimensional da Liderança Integral (Fonte: Ken Wilber 2000b)



Historicamente, no que diz respeito ao discurso de liderança, podemos ver repetidas tensões entre os aspectos internos e externos da liderança, assim como entre o indivíduo e o coletivo. Tendo em vista as limitações de explicar toda a liderança, enfatizando tanto o indivíduo ou o grupo, abordagens situacionais (HERSEY E BLANCHARD, 1969) marcam ainda outro deslocamento. Com base na premissa de que as situações diferentes exigem diferentes tipos de liderança, essas teorias foram a primeira tentativa de avaliar o nível de desenvolvimento dos subordinados (tarefa ou maturidade psicológica). Eles, então, combinam com maturidade percebida para um estilo de liderança e prática com vários elementos diretivos ou de apoio às necessidades dos subordinados, em dadas situações externas.

Todas as tradições de desenvolvimento e metodologias em liderança têm feito grandes contribuições para a nossa compreensão do processo, cada uma tem limitações específicas, particularmente em termos de modelagem, avaliação e desenvolvimento de liderança integral. Basicamente, cada uma das abordagens é de uma forma "verdadeira", mas apenas parcialmente. Portanto, a questão é: como podemos trabalhar fora? Como encaixar essas verdades parciais juntas, sem perder o conhecimento das respectivas descobertas? Por conseguinte, o que é requerido é refinamento para explorar diferentes perspectivas e suas relações inclusive de evitar estar muito identificado e ligado a qualquer ponto de vista, para poder estar aberto a um acordo de abordagens e interpretações inter-relacionadas.

Pragmaticamente, uma abordagem integral auxilia a exploração e facilitação do desenvolvimento de uma compreensão que está mais em sintonia com a diversidade, complexidade e ambiguidade da vida organizacional e as complexidades correspondentes das práticas de liderança. Através da aplicação de lentes e perspectivas variadas, os investigadores integrais são mais adequadamente equipados para lançar luz sobre as tensões que acompanham as práticas de liderança, expondo demandas conflitantes sobre os líderes como complementares, e demonstrando que os interesses aparentemente opostos são, na verdade, entrelaçados em um processo.

As lentes utilizadas em uma abordagem integral podem ser utilizadas para todo o espectro de relacionamentos na liderança, desde o micro-mundo do indivíduo, para o mundo de duas pessoas em um relacionamento, ao mundo do grupo, para o macro mundo do maior coletivo e agir dentro de um sistema. Além disso, usando um inquérito integral deste tipo pode diagnosticar diversos conflitos, patologias e problemas, bem como proporcionar formas de lidar com eles.

A partir de uma perspectiva integral, todas as dimensões da prática de liderança cocria uns aos outros e se desdobra e se desenvolve em conjunto. Assim, dimensões específicas de liderança não são estritamente localizadas em um quadrante, mas precisa ser estudada a partir da perspectiva de cada quadrante, bem como de suas inter-relações complexas. Portanto, as diferentes esferas entre o indivíduo e a comunidade, e identidades objetivas e subjetivas

devem ser vistas como umnexo entrelaçado, como se mostra na **Figura 2**.

Enquanto as organizações fazem a transição para enfrentar os desafios de hoje, eles devem considerar que os aspectos da consciência do líder, comportamentos e domínios de cultura e do sistema como parte da prática inteira da liderança estão sendo impactados a fim de definir prioridades e garantir que eles sejam validados.

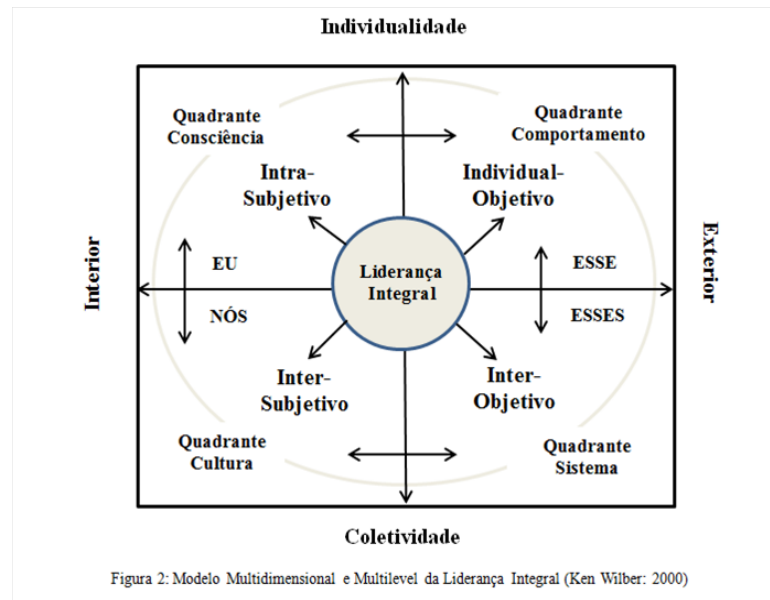


Figura 2: Modelo Multidimensional e Multilevel da Liderança Integral (Ken Wilber: 2000)

Assim, as organizações e liderança, embarcando na mudança abrangente e sustentável de transformação, devem abordar e considerar cada quadrante e a inter-relação holônica entre eles (Landrum & Gardner, 2005), embora o peso exacto de relevância de cada setor, em um determinado momento pode ser difícil de detectar. No entanto, a experiência real, e prática da liderança e dos seguidores, sempre abrangem não apenas todos os quatro quadrantes como lentes básicas, mas também a sua inclusão e dinâmica através de níveis de desenvolvimento e linhas.

### QUAIS LINHAS E NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES E SEGUIDORES PODEM SER DIFERENCIADOS DENTRO DE UM CICLO INTEGRAL?

Todos os quatro quadrantes delinearão o desenvolvimento, o crescimento, ou evolução da liderança. Isto é, todos eles apresentam alguns níveis de desenvolvimento, não como degraus rígidos em uma escada, mas se desenrolam como fluídos e ondas de escoamento. Assim, o modelo pode ser estendido dinamicamente por uma série de diferentes fases e linhas de desenvolvimento de líderes e de liderança.

Os níveis de desenvolvimento referem-se ao que está sendo desenvolvido como "ondas" generalizadas de existência. Com esta facilidade, os níveis marcam novas capacidades e qualidades emergentes de líderes ou seguidores. Além disso, esses níveis

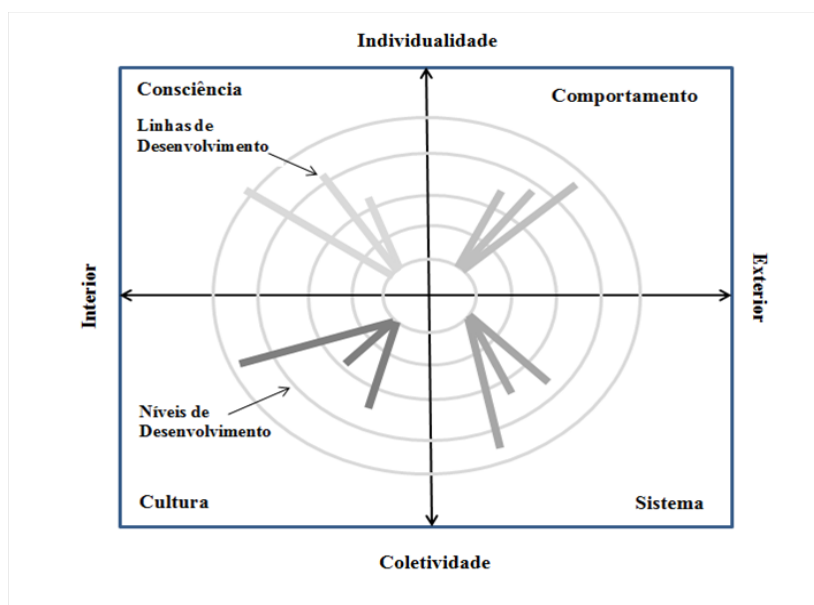


básicos de consciência desdobram os diferentes intervalos e podem ser vistos como sobreposição de ondas de um espectro de consciência.

As "linhas de desenvolvimento" refletem capacidades inatas e funções dentro das fases. Como tal, eles codeterminam a capacidade de uma pessoa para aprender e executar com sucesso em várias circunstâncias. As linhas de desenvolvimento dizem respeito a desenvolvimentos complexos, como cognitiva (pensamento estratégico), emocionais (inteligência emocional), interpessoal (consciência social, empatia), comportamentais (gerencial), conhecimento e aprendizagem desenvolvimentos ou linhas éticas / morais dos líderes.

Assim, as linhas de desenvolvimento ao longo do tempo, através do aumento de níveis complexos de educação, maturidade e habilidade. Mas também há "linhas atrasadas" de desenvolvimento que representam áreas específicas de deficiências, ou não, forças de líderes e respectivamente de seguidores ou processos de liderança ou seguidores. Estas capacidades subdesenvolvidas podem ser um fator limitante para a eficácia ou sucesso de líderes /seguidores e processos de liderança / seguidores. Ambos os níveis e as linhas de desenvolvimento são aspectos essenciais que, por exemplo, os líderes precisam entender para si bem como para influenciar e motivar seguidores e vice-versa.

Além disso, eles também podem ser aplicados para as esferas coletivas, como grupos organizações inteiras relacionadas à liderança e seguidores como um processo. A Figura 3 apresenta uma representação de várias fases de desenvolvimento, e linhas, no contexto dos domínios da consciência, comportamento, cultura e sistema. Com isto existe a necessidade de identificar e avaliar, assim como medem os níveis de proficiência em cada linha principal de desenvolvimento de líderes, bem como dos seus seguidores.



**Figura 3:** *Níveis e Linhas de Desenvolvimento da Liderança Integral (Edwards,2005)*

Um fato facilmente observável, por meio de nossas relações é que o desenvolvimento de cada pessoa é desigual. Enquanto algumas pessoas são altamente desenvolvidas em termos de pensamento lógico, mas emocionalmente subdesenvolvidas. Outras têm um desenvolvimento cognitivo extremamente avançado, mas um baixo desenvolvimento moral. E ainda existem pessoas com uma excelente inteligência emocional, mas que não conseguem somar dois mais dois. (WILBER, 2007)

Este conceito foi trabalhado por Howard Gardner por meio da ideia de inteligências múltiplas. Para este autor todas as pessoas possuem muitas diferentes inteligências, mas se sobressaem em apenas algumas delas, sendo deficientes em outras. Gardner ressalta que isto não constitui necessariamente em um fator negativo; parte da perspectiva integral consiste em investigar e descobrir no que se é melhor e, com isso oferecer ao mundo seus melhores talentos. Este fato pressupõe a necessidade de conhecermos os pontos fortes, como também os pontos fracos. Na abordagem integral estas inteligências também são chamadas de linhas de desenvolvimento, pois apresentam crescimento e desenvolvimento em estados progressivos por meio de estágios. É muito importante ressaltar aqui que os estágios de desenvolvimento são permanentes, enquanto que os estados são passageiros.

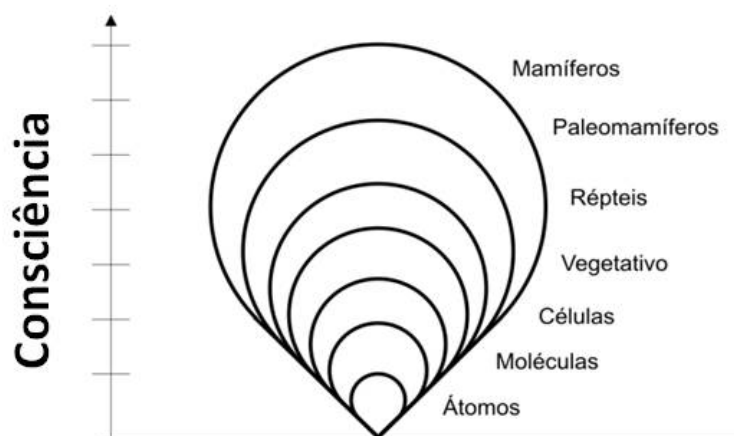
Por meio dos principais estágios ou níveis de desenvolvimento, as diversas linhas se expandem. Os níveis ou estágios podem ser aplicados a qualquer linha de desenvolvimento. O nível de uma determinada linha significa a altura dessa linha em termos de seu crescimento e consciência. Ser “desenvolvido integralmente” não quer dizer que tenha que se sobressair em todas as inteligências, mas supõe que com uma autoimagem integral se possa planejar seu desenvolvimento futuro.

Partindo-se de uma autoimagem fiel a cada estágio de desenvolvimento, a partir destes cinco elementos propostos, pode-se traçar um plano ou estratégia de crescimento e transformação em direção à capacidade de exercer a autoliderança, estabelecendo metas e prevendo uma adequada evolução de cada um dos aspectos deficitários. Salientamos que o conhecimento que provê esta autoimagem não é suficiente para gerar um padrão de resposta que possa garantir uma mudança de postura ou comportamento. Essa mudança mais efetiva depende do real desenvolvimento dos aspectos de personalidade, que se encontram em déficit em relação a seus opostos mais desenvolvidos. Isto só poderá ser efetivamente alcançado a partir de uma forte dose de atitude e comprometimento pessoal com seu processo de transformação. Acredita-se, que neste modelo, todo processo de crescimento e de desenvolvimento parte do nível micro para o macro, e é ilustrado por diversas teorias por meio da imagem de uma espiral. Um bom exemplo é o processo de desenvolvimento orgânico de qualquer estrutura viva, que parte sempre de uma estrutura menor ou menos complexa, em direção a uma estrutura maior, ou mais complexa. Esta ideia, que está fundamentada em práticas científicas e racionais, parte da seguinte premissa: *todo nível de consciência interior*

vêm acompanhado de um nível de complexidade física exterior. Ou seja, quanto maior a consciência, mais complexo é o sistema que a abriga.

Quando utilizamos a abordagem integral, costumamos olhar tanto para os **níveis interiores ou exteriores de consciência** como para os correspondentes **níveis exteriores de complexidade física**, uma vez que a inclusão de ambos resulta numa abordagem muito mais equilibrada e abrangente. Um bom exemplo é o desenvolvimento da própria consciência por meio da evolução natural das espécies, partindo do **tronco cerebral reptiliano**, que abrigava uma consciência rudimentar voltada apenas para a satisfação de necessidades básicas como de fome, sensações fisiológicas e atividades sensório-motoras. Figura 4.

Passando para o **sistema límbico dos mamíferos**, as sensações básicas se expandem e evoluem de maneira a incluir sensações, desejos, necessidades e impulsos sexuais bastante sofisticados. Com a evolução, avançando para estruturas mais complexas como o **neocórtex**, a consciência se expande novamente para incluir todos os aspectos advindos com o desenvolvimento da racionalidade e cognição reflexiva nos seres humanos. Expandindo este nível para os demais quadrantes, esta passagem de desenvolvimento físico possibilitou a consciência se expandir para se tornar globocêntrica e incluir o “todos nós”.



**Figura 4:** *Desenvolvimento Orgânico da Consciência.* Fonte: *Visão Integral – Ken Wilber*

Procura-se ilustrar na figura 8 que o desenvolvimento da consciência está diretamente relacionado com o aspecto evolucionista dos organismos vivos, e é propiciado pelo igual desenvolvimento de uma estrutura física de maior complexidade, por meio da qual ela é capaz de existir e de se manifestar. Este exemplo procura apenas ilustrar o movimento da consciência partindo de uma estrutura micro para uma estrutura macro, que neste caso foi associada com uma entidade física orgânica.

Pode-se também expandir este modelo do desenvolvimento da consciência por meio de outras estruturas físicas, como, por exemplo, uma estrutura empresarial. Assim como, se pode pensar numa consciência que expanda o aspecto individual, se relacionando com o contexto coletivo em que se pode ser chamado de *consciência organizacional*, que prevê a

estruturação da entidade física de maior complexidade de uma organização institucional, que seja capaz de abarcar e abrigar este modelo de consciência coletiva.

O importante aqui é se compreender que mesmo o aspecto do desenvolvimento da consciência organizacional, ou coletiva, parte do desenvolvimento de consciências individuais, que conforme se expandem no sentimento de pertencimento a uma unidade maior, dão forma e constituem uma estrutura física organizacional, que de certa maneira é formada pelo conjunto de diversas consciências individuais. É importante também perceber que não é apenas a soma destas diferentes consciências que constitui a consciência coletiva, mas, sobretudo, é a qualidade das relações que será capaz de definir o grau de sinergia e unidade que pode vir a formar esta entidade que também é chamada de consciência organizacional.

De qualquer forma, é válido pontuar que mesmo o desenvolvimento da consciência organizacional, também definido como uma organização sinérgica e bem alinhada com os valores pessoais e organizacionais, é capaz de fornecer aos seus colaboradores um maior grau de satisfação, o que está diretamente relacionado com a produtividade e com o comprometimento pessoal para com a organização.

Deve-se também ressaltar que o papel do desenvolvimento da consciência do líder, enquanto disseminador de valores e da cultura organizacional é fundamental para se atingir um grau satisfatório de sinergia e alinhamento. Este é um pré-requisito para se fazer emergir de seus colaboradores a consciência organizacional, que representa, em outras palavras, um profundo conhecimento de todas as relações que envolvem a cadeia produtiva, assim como a consciência da importância de cada consciência individual dentro do organismo empresarial, em suma o sentimento de pertencimento

Este fato justificaria, por si só, a implantação de programas que possam prover às lideranças de organizações complexas subsídios que permitam trabalhar e desenvolver suas consciências individuais, partindo de um foco centrado no autoconhecimento e na análise de aspectos subjetivos de suas personalidades. A finalidade destes programas, como já foi abordada neste texto, é fornecer o conhecimento necessário, por meio de ferramentas específicas, para gerir e processar as informações que permitam reconhecer em si e em suas equipes, os aspectos mais desenvolvidos de suas consciências, assim como aqueles que mais precisam ser trabalhados e elaborados, com programas e estratégias específicas para cada caso. Desta forma, não existe uma regra comum para o desenvolvimento integral destas lideranças, uma vez que parte-se das características singulares de cada sujeito, em direção a um estado ideal de sinergia e alinhamento.

### **ANÁLISE DOS DADOS**

Propõe-se aqui, um modelo de estruturação de dados para uma possível pesquisa

qualitativa com líderes de uma organização, a fim de estabelecer o nível de consciência, em relação à linha de desenvolvimento que diz respeito à capacidade de exercer a liderança de acordo com os pressupostos da abordagem integral. O trabalho de Kegan (1994) identifica cinco níveis de consciência, e fornece um conjunto de condições relacionadas a uma consciência integral aplicada à liderança. Ele possibilita que se estabeleça, através de um indicador qualitativo, em que nível de desenvolvimento de consciência se encontra para cada um dos aspectos apresentados pelo quadro integral, prevendo as ações de transformações que contribuam para um desenvolvimento pleno e equilibrado de suas potencialidades.

<b>Nível de Autodesenvolvimento</b>	<b>Autocompreensão Subjetiva</b>	<b>Pontos Fortes de Liderança</b>	<b>Pontos Fracos de Liderança</b>
1) Impulsivo	"Eu" sou meus impulsos (como uma criança muito pequena) e incapaz de assumir a perspectiva dos outros.	Nenhum	Líderes não encontrados neste nível de desenvolvimento.
2) Egocêntrico	"Eu" sou minhas necessidades e desejos, capazes de gerir meus impulsos e tomar a perspectiva dos outros, mas motivado apenas por minhas próprias necessidades e desejos.	Agressivo, personalidade executora. "capaz de fazer".	Destrutivo para a equipe e para a iniciativa. (Meu jeito ou rua)
3) Interpessoal	"Eu" sou definido por meus relacionamentos e papéis sociais - o que é "certo" é definido por regras, regulamentos e autoridade adequada (cadeia de comando)	Fortalece o papel da equipe e defensor da visão organizacional	Pensamento independente, mediando às demandas concorrentes de relacionamento.
4) Autônomo	"Eu" crio minha própria identidade, mas não sou definido pelos meus papéis, relacionamentos e as expectativas dos outros.	Mais capaz de agir de forma independente e mediar às demandas concorrentes de relacionamento, por exemplo, chefe, subordinados	Autoidentificada de rígida que está associada com o sucesso atual e ameaçada por uma mudança fundamental
5) Integral	"Eu" sou uma pessoa em constante evolução que está ciente do meu desenvolvimento e dos outros; Eu tenho um sentido de identidade flexível que abraça a complexidade	Mais adaptável à mudança fundamental, sem ameaça à identidade pessoal; mais capaz de apoiar o	Autoidentificada de flexível; pode empurrar os outros a

	e paradoxo em um nível pessoal (não apenas intelectualmente), mas, no entanto, tem valores claros e limites.	autodesenvolvimento de outros, e compreender a si mesmo de uma forma multi paradigmática.	crescer antes de estarem prontos.
--	--	---	-----------------------------------

**Tabela 1:** Níveis de Desenvolvimento Pessoal e Liderança (PUTZ E RAYNOR, 2004)

Tomando as dimensões descritas e as influências que delas decorrem, permite-se o desenvolvimento de reflexões e investigações abrangentes de fenômenos complexos como a liderança. Além disso, os processos dinâmicos de líderes e liderança, bem como de seguidores, pode ser avaliada mais sistemicamente, considerando as fases e as linhas de desenvolvimento de um ciclo integral. Desta forma, uma estrutura integral fornece a base para um substancial avanço teórico do discurso de liderança.

Como estamos nos estágios iniciais de mover-se para um paradigma de liderança integral, existem muitas questões em aberto e campos de aplicações a serem explorados. Mais mapeamento detalhado é necessário para mover-se através da paisagem de uma liderança integral. Ao utilizar uma abordagem integral, pesquisadores e membros da organização não só podem categorizar conceitos existentes, mas também usar diagnósticos, prognósticos de qualidades interpretativas de uma abordagem integral. Em outras palavras, os líderes eficazes e bem-sucedidos e processos de liderança do século 21 serão aqueles que entendem, promovem e ajudam a criar e aprovar uma maneira mais integral de liderar e seguir.

Este tipo de liderança também será uma que realiza uma forma de reviver a sabedoria prática (SRIVASTVA & COOPERRIDER, 1998; STERNBERG, 1998). Tal liderança 'sábia' como uma prática compreende e representa influencia para o desenvolvimento dos indivíduos, equipes e organizações e suas várias dimensões relevantes integralmente (KUPERS, 2007a).

Esforçar-se para uma integridade de ser, conhecer, fazer a efetivação destes apoios e processos autenticamente (GEORGE, 2003; WALUMBA et al, 2008) é uma plena finalidade que atenda as necessidades presentes e futuras, e com isso contribui para o bem estar de todos os membros e as partes interessadas das organizações (KUPERS, 2005). Uma orientação de liderança integral é um convite aberto para ajudar a encontrar novas maneiras de ver os problemas, fazer perguntas e criar soluções inovadoras e, assim, decretar um movimento mais profundo, mais rico e infinitamente mais sutilmente interligado através da conceituação e compreensão do que a liderança implica como um caso teórico e prático. A modelagem integral oferece um espaço de investigação criativa e variada de possível descoberta, que traz um novo nível de maturação da liderança e sua prática correspondente.

No entanto, há muito trabalho ao transferir este meta-quadro em prática organizacionais orientadas a questões de liderança. Certamente, a abordagem da liderança integral fornece um "mapa do território", estratégia poderosa para o desenvolvimento de uma compreensão multidimensional de desempenho e da dinâmica correspondente em liderança. Assim, o processo de



desenvolvimento da liderança integral na prática, é um projeto de longo prazo que requer muito esforço, tempo, aprendizagem, atualização contínua modificação, e feedback. Esta não é uma agenda fácil em tempos de pressões cada vez mais fortes de desempenho, tensões e distensões enfrentadas pelos praticantes.

### REFERÊNCIAS

- CACIOPPE, R., & EDWARDS, M. G. (2005a) Adjusting Blurred Visions: A Typology of Integral Approaches to Organizations, *Journal of Organizational Change Management* 18(3): 230–46.
- CACIOPPE, R., & EDWARDS, M. G. (2005b) Seeking the Holy Grail of Organizational Development: A Synthesis of Integral Theory, Spiral Dynamics, Corporate Transformation and Developmental Action Inquiry', *Leadership and Organizational Development Journal* 26(2): 86–105.
- CHATTERJEE, D. (1998) *Leading Consciously. A Pilgrimage Toward Self Mastery*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- COOPER, R. (2005) Relationality, *Organization Studies* 26(11): 1689–710.
- EDWARDS, M. (2005) The Integral Holon: A Holonomic Approach to Organizational Change and Transformation, *Journal of Organizational Change Management* 18(3): 269–88.
- GARDNER, H. (1983) *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
- GEORGE, B. (2003) *Authentic Leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- HERSEY, P., & BLANCHARD, K. H. (1969) Life Cycle Theory of Leadership: Is There a Best Style of Leadership? *Training and Development Journal* 79: 99–107.
- LANDRUM, N. E., & GARDNER, C. L. (2005) 'Using Integral Theory to Effect Strategic Change', *Journal of Organizational Change Management* 18(3): 247–58.
- KEGAN, R. (1982) *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- KEGAN, R. (1994) *In Over our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- KOHLBERG, L. (1981) *Essays on Moral Development*. San Francisco, CA: Harper.
- KÜPERS, K. (2005) Phenomenology and integral pheno-practice of embodied well-be(com)ing in organizations. *Culture and Organization*, 11(3), 221-231.
- KÜPERS, K. (2007) Integral pheno-practice of wisdom in management and organization, *Social and Epistemology*, 22(4), 169-193.
- KÜPERS, W., & EDWARDS, M. (2008) 'Integrating Plurality: Towards an Integral Perspective on Leadership and Organization', in C. Wankel (ed.) *Handbook of 21st Century Management*, Vol. 2, pp. 311–22. London: SAGE.
- KÜPERS, K. (2005) Phenomenology and integral pheno-practice of embodied well-be(com)ing in organizations. *Culture and Organization*, 11(3), 221-231.
- MANGHAM, I. (2004) 'Leadership and Integrity', in J. Storey (ed.) *Leadership in Organizations: Current Issues and Trends*, pp. 41–57. Milton Park: Routledge.
- MEHRA, A. (2006) 'Distributed Leadership in Teams', *Leadership Quarterly* 17: 232–45.
- MITROFF, I. I. (2003) *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. New York: John Wiley.
- OVERMAN, E. S. (1996) 'The New Sciences of Administration: Chaos and Quantum Theory', *Public Administration Review* 56: 487–91.
- PAULSON, D. (2002) *Competitive Business, Caring Business: An Integral Business Perspective for the 21st Century*. New York: Paradigm Books.
- PIAGET, J. (1977) *The Essential Piaget*. New York: Dover.
- PUTZ, M & RAYNOR, M. (2004) *Integral leadership: Overcoming the paradox of growth*. Unpublished manuscript.

- SRIVASTVA, S. & COOPERRIDER, D. L. (1998) *Organizational Wisdom and Executive Courage*. San Francisco, CA: The New Lexington Press.
- STERNBERG, R. J. (1998) A Balance Theory of Wisdom, *Review of General Psychology*. 2, 347-365.
- WADE, J. (1996) *Changes of Mind: A Holonomic Theory of the Evolution of Consciousness*. New York: Suny Press.
- WALUMBA, F. O. AVOLIO, B. GARDNER, W. WERNING, T. & PETERSON, S. (2008) Authentic Leadership: Development of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- WEIBLER, J. (1994) Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten [Leading by the Next Highest Superior]. Wiesbaden: Gabler.
- WEIBLER, J. (2004a) 'Leading at a Distance', in G. R. Goethals, G. Sorenson, & J. M. Burns (eds) *The Encyclopedia of Leadership*, pp. 874–80. Thousand Oaks, CA: Berkshire Publishing Group, SAGE.
- WILBER, K. (1999) *Collected Works of Ken Wilber: Volumes 1–4*. Boston, MA: Shambhala.
- WILBER, K. (2000a) *Collected Works of Ken Wilber: Volumes 5–8*. Boston, MA: Shambhala.
- WILBER, K. (2000b) *Integral Psychology*. Boston, MA: Shambhala.
- WILBER, K. (2007) *Visão Integral*, São Paulo: Cultrix.
- YOUNG, J. E. (2002) 'Spectrum of Consciousness for CEOs', *The International Journal of Organizational Analysis* 10(1): 30–54.
- YUKL, G. (1999) 'An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership', *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8: 33–48.
- TORBERT, W., & ASSOCIATES (2004) *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Action*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.