

RF-946

AN ANALYSIS APPROACH OF THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE BASED A MANAGEMENT HOLISTIC VISION: PRESENTING THE CASSANDRA TOOL

Walter Baets (Euromed Marseille École de Management, Marseille, França) –
Walter.Baets@euromed-management.com

Rodrigo Pinto Leis (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Programa de Pós-graduação em Administração, Rio Grande do Sul, Brasil) – rodrigo@produttare.com.br

Starting from the gaps that the current mainstream in management presents front to the needs and challenges of the organizations, it comes in that paper an alternative based in recent concepts both biology and the quantum mechanics, that could be a base for the managerial theory and that it integrates naturally the sustainability and the responsibility. This approach is enriched through the development and presentation of a managerial diagnosis tool that it incorporates a management holistic concept and that it turns capable the analysis of the managers' responsibility and sustainability that compose an organization. The Cassandra tool is organized in four constructs – values, personal development, mechanistic performance and holistic performance. The construct values are subdivided in the variables diversity and complexity; the construct personal development was subdivided in the variables personal well-being and leadership and teamwork; already the construct mechanistic performance was subdivided in the variables financial performance and innovative potential; and the construct holistic performance was subdivided in the variables sustainable development and social responsibility and knowledge and learning.

Keywords: organizational performance, holism, social responsibility, sustainability and organizational diagnosis.

UMA ABORDAGEM DE ANÁLISE DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL À LUZ DE UMA VISÃO HOLÍSTICA DE GESTÃO: APRESENTANDO A FERRAMENTA CASSANDRA TOOL

A partir das lacunas que o *mainstream* atual em gestão apresenta frente às necessidades e desafios das organizações, apresenta-se nesse artigo uma alternativa embasada em recentes conceitos da biologia e da mecânica quântica, que poderia ser uma base para a teoria gerencial e que integra naturalmente a sustentabilidade e a responsabilidade. Esta abordagem é enriquecida através do desenvolvimento e apresentação de uma ferramenta de diagnóstico gerencial que incorpora um conceito holístico de gestão e que torna capaz a análise da responsabilidade e da sustentabilidade dos gestores que compõem uma organização. A ferramenta Cassandra está organizada em quatro construtos – valores, desenvolvimento pessoal, desempenho mecanicista e desempenho holístico. O construto valores está subdividido nas variáveis diversidade e complexidade; o construto desenvolvimento pessoal foi subdividido nas variáveis bem-estar pessoal e liderança e trabalho em equipe; já o construto desempenho mecanicista foi subdividido nas variáveis desempenho financeiro e potencial de inovação; e o construto desempenho holístico foi subdividido nas variáveis desenvolvimento sustentável e responsabilidade social e conhecimento e aprendizagem.

Palavras-chave: desempenho organizacional, holismo, responsabilidade social, sustentabilidade e diagnóstico organizacional.

INTRODUÇÃO

Sustentabilidade é um conceito que tem sido frequentemente abordado a partir da década de 1990 e através de uma abordagem que transcende um único campo de conhecimento, sendo que um entendimento comum parece ter emergido nos últimos anos em torno do tema. Um crescente número de empresas tem se preocupado com um desenvolvimento sustentável, mas por outro lado, parece que o atual pensamento dominante em gestão (*mainstream*) possui dificuldades de encontrar um lugar para a sustentabilidade de forma efetiva. No *Global Compact Summit* realizado em julho de 2007 em Genebra (Suíça) parece que tal fato foi reforçado, haja vista que se salientou a necessidade do desenvolvimento de um pensamento central na teoria de gestão capaz de apresentar conceitos de responsabilidade e sustentabilidade.

De acordo com Cahoone (1996), a visão de gestão atual (*mainstream*), baseada fortemente nos conceitos clássicos newtonianos, aborda a mudança e o conceito de espaço-tempo de forma separadas. Somente considerando que a sociedade e a economia se movimentam lentamente, é que se consegue realizar certa aproximação do tempo-espaço. Um segundo ponto crítico ao *mainstream* em gestão é que se encontra cada vez mais diante de um paradoxo de difícil solução, pois ao mesmo tempo em que necessita de uma eficiência de curto prazo para responder as exigências dos acionistas, exige uma orientação de sustentabilidade de longo prazo para ser atrativo aos *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores e sociedade em geral). O excessivo enfoque financeiro para a avaliação das organizações seria uma terceira crítica ao *mainstream* em gestão, reforçando sua característica reducionista de tratar os fenômenos organizacionais.

No entanto, a visão de gestão do *mainstream*, que se perpetuou ao longo dos anos mostra-se cada vez mais incapaz de lidar com os novos problemas organizacionais, caracterizados pelo alto nível de complexidade do mundo atual, dinamicidade, não-linearidade, velocidade de mudança e imbricamentos de difícil visualização entre agentes distintos que operam no contexto das organizações.

A partir das lacunas que o *mainstream* atual em gestão apresenta frente às necessidades e desafios das organizações, apresenta-se neste artigo uma alternativa embasada em recentes conceitos da biologia e da mecânica quântica, que poderia ser uma base para a teoria gerencial e que integra naturalmente a sustentabilidade e a responsabilidade. Esta abordagem é enriquecida através do desenvolvimento de uma ferramenta de diagnóstico gerencial que incorpora um conceito holístico de gestão e que torna capaz a análise da responsabilidade e da sustentabilidade no âmbito organizacional. O artigo está organizado de forma a apresentar os conceitos que embasam essa abordagem holística de gestão, destacando-se seus principais conceitos e inter-relações, bem como a Cassandra Tool, ferramenta capaz de analisar o nível de utilização da abordagem holística na gestão das organizações e seu impacto em termos de performance sustentável e responsável.

REFERENCIAL TEÓRICO

Sustentabilidade

Brundtland (1987) provavelmente foi um dos primeiros a definir o termo desenvolvimento sustentável: “é o desenvolvimento que busca satisfazer as necessidades da geração atual sem comprometer a habilidade das gerações futuras na satisfação de suas próprias necessidades”. Neste artigo não se quer discutir a real natureza do conceito de desenvolvimento sustentável, até porque existem muitas definições sem que se tenha uma

única capaz de aglutinar todo o seu sentido. No entanto, o objetivo desse artigo é utilizar o conceito de desenvolvimento sustentável de Brundtland (1987) como um alavancador para o desenvolvimento de um conceito de performance sustentável das organizações.

Esta definição de Brundtland (1987) introduz pelo menos três dimensões que estão inter-relacionadas: econômica, ecológica e social. Além disso, tal conceito introduz uma dimensão temporal e outra de espaço, tornado o mesmo ainda mais relevante. Ao incorporar as variáveis de tempo e espaço em sua equação, Brundtland (1987) introduziu um paradoxo no pensamento gerencial. A visão clássica newtoniana em gestão não lida com a mudança e o conceito de espaço-tempo de forma integrada, e contanto que a sociedade e a economia se movimentem lentamente, alguém pode determinar a realização de certa aproximação do tempo-espaço. No entanto, este período parece ter acabado em virtude da complexidade do mundo atual (caracterizado por sua dinamicidade e não-linearidade) na conexão com a velocidade da mudança, não permitindo mais uma aproximação estática e não-linear.

O conceito de Brundtland (1987) introduz o paradoxo do curto prazo versus o longo prazo. Sabe-se que no contexto organizacional, necessita-se de uma eficiência de curto prazo para responder as exigências dos acionistas, mas ao mesmo tempo necessita-se de uma orientação de sustentabilidade de longo prazo para ser atrativo aos *stakeholders* (funcionários, clientes, fornecedores e sociedade em geral). Esse paradoxo exige uma escolha, que deverá ser balanceada por diferentes interesses. Outro paradoxo que Brundtland (1987) reforça é o do reducionismo *versus* holismo. Abordagens gerenciais clássicas, principalmente, focam no desempenho financeiro como a base principal para avaliação das organizações. Para introduzir as dimensões social, ecológica, tempo, espaço e governança, uma abordagem não reducionista pode auxiliar um gestor a responder as questões que emergem do conceito de Brundtland (1987). Contudo, nesse artigo tenta-se introduzir um conceito que incorpora a responsabilidade social e ao mesmo tempo atende as necessidades clássicas de informação de responsabilidade da organização. Ultimamente tem-se utilizado novamente a responsabilidade social como um produto econômico, na qual as organizações podem comercializar, ao ponto de existirem organizações que pensam poder pagar pelo direito de emissão de gás carbônico na atmosfera. Em uma abordagem reducionista de sustentabilidade, a responsabilidade (e até mesmo a ética) vão apenas levar a um outro eixo de debate e não a sua solução.

Como não é difícil crescer sem desejar ser sustentável, ao mesmo tempo, não é difícil ser sustentável sem crescimento (KOFMAN, 2006). A questão a ser equacionada pelas organizações atualmente, é justamente crescer com sustentabilidade, mas para que isso ocorra, isso requer uma reflexão em torno da forma como esse crescimento ocorre. Não se pode esquecer que a sociedade em geral está exigindo cada vez mais das organizações uma legitimidade por um desenvolvimento decente, que de uma forma ou de outra vai incluir certo tipo de crescimento. E esse tipo de crescimento responsável vai demandar uma abordagem gerencial de desempenho sustentável.

Holismo

Assim como o conceito de sustentabilidade, o holismo é outro termo que é interpretado por muitas pessoas de diversas formas. Mas existe um senso comum em torno do conceito de holismo? Há alguém que algum dia tentou compilar todas as teorias em torno do holismo? Talvez seja evidente que críticas em torno dessas lacunas sejam comuns.

Um conceito que merece atenção especial em torno do holismo é o de Wilber (2000) por estar alinhado a nova realidade geopolítica do mundo. O autor visualiza algo pela quais as pessoas poderiam adotar diferentes dimensões de uma imagem de um mundo

holístico. A Figura 1 apresenta um resumo do conceito de Wilber (2000). Os quadrantes superiores referem-se ao nível individual, enquanto que os quadrantes inferiores referem-se ao nível coletivo. Os quadrantes à esquerda têm um foco na realização da internalização do homem (processos ou coisas), enquanto os quadrantes à direita examinam o lado mecânico (externo). Conforme Wilber (2000), uma imagem holística é obtida se todos os quadrantes recebem a mesma atenção. O autor rotula estes quadrantes de “Eu”, “Nós”, “Este”, “Estes”. Todos os quadrantes desenvolvidos plenamente são capazes de apoiar uma vida, uma observação, uma pesquisa e uma interpretação holística.



Figura 1: O conceito de holismo
Fonte: Adaptado de Wilber (2000).

No quadrante superior à direita encontra-se o fenômeno externo, como por exemplo, as funções do cérebro e como as mesmas são naturalmente reduzidas em muitas partes específicas (como os átomos), uma visão tipicamente reducionista. No entanto, uma interpretação mais crítica em torno de uma visão parcial, que ao afirmar entender o funcionamento de um átomo específico não nos permite entender o funcionamento do todo (a consciência do homem), parece ser plausível.

A chamada abordagem global de ciência é encontrada no quadrante inferior à direita, que é justamente uma das quatro dimensões do holismo. No quadrante “ajuste funcional” pode-se encontrar influências da abordagem sistêmica, dos conceitos ecológicos, do desenvolvimento sustentável, entre outros.

Se realmente deseja-se entender quais são os processos da mente humana, necessita-se ir ao lado esquerdo da figura. As razões individuais da mente humana são expressas através de emoções, sentimentos, conceitos e visões utilizados diariamente.

Mas não importa o quão detalhada é a compreensão dos quadrantes do lado direito da figura (representam a abordagem clássica), o fato é que os mesmos são insuficientes para entender o que o Homem pensa ou sente. Comunicação é o único aspecto capaz de tentar um entendimento de como as pessoas sentem e quais emoções vão expressar. No lado esquerdo do diagrama, na parte inferior, há ainda uma dimensão coletiva, que pode ser rotulada de cultura, que está alinhada com as idéias de grupo, normas e valores

coletivos. Assim, um entendimento holístico busca a integração das dimensões coletiva e individual.

A chamada ciência clássica busca completamente encontrar a verdade (identificado no quadrante superior à direita do diagrama). Mas cada vez mais é possível verificar abordagens globais em torno de uma ciência mais sistêmica, possível de ser identificada no quadrante inferior do lado direito do diagrama (BAETS, 2006). A noção de verdade do Homem e suas emoções, não proporciona um real entendimento da verdade e justiça. O que se tenta nesse artigo é justamente tentar preencher essa lacuna, apresentando uma abordagem holística de pesquisa em gestão no entendimento dos fenômenos.

No coração de cada um dos quatro quadrantes do diagrama apresentado na Figura 1, também se verifica uma evolução natural influenciada pela física, biologia, psicologia e teologia que são traduzidos dentro de fundamentos principais como o pensamento, a alma e o espírito para a vida.

O que se pode sintetizar do diagrama apresentado anteriormente embasado nas idéias de Wilber (2000), é de que o holismo consiste de um conjunto do “Eu”, “Nós”, “Este” e “Esses”. Isso pode ser rapidamente entendido a partir de uma metáfora do holismo como uma “arte que reúne ciência e espiritualidade”, representados pelo “Eu”, “Nós” e “Este”.

Uma interpretação quântica de gestão

Aplicando este modelo holístico de Wilber (2000) para gestão juntamente com a descrição das empresas e seus mercados, pode-se chegar a uma interação dinâmica e não-linear contínua dos agentes dentro do conceito holístico. O comportamento do negócio é o resultado de tais interações, enquanto que a economia do negócio é a teoria descrevendo as razões do porque esta interpretação quântica deveria trabalhar, mas igualmente como isso trabalha e é feito em trabalhos anteriores (BAETS, 2006).

A interpretação quântica da economia do negócio tem três eixos complementares: (a) do ambiente; (b) da própria empresa; e (c) da interação das pessoas. Uma outra classificação em torno de uma linguagem mais atual de prática de gestão poderia redefinir esses três eixos em comportamento do mercado, aprendizagem para gestão e interação humana.

O comportamento do mercado descreve o ambiente da empresa, o contexto e a interação que compreende o lugar o que normalmente é chamado de mercado. Mercados não necessariamente são mercados físicos, até porque o que também é chamado de mercado físico é composto por certo grau de componentes virtuais. Todos os atores e influências dificilmente estão presentes fisicamente em tais mercados, mas sob o comportamento do mercado normalmente se fala da interação preço e mercado, o que faz emergir estratégias (STACEY, 2000).

A aprendizagem para gestão considera a empresa em seus processos essenciais (BAETS, 2006): inovação e conhecimento são considerados como processos de aprendizagem. Ao invés de um modelo orientado ao controle, necessita-se o desenvolvimento e aplicação de um processo orientado à aprendizagem, em especial em torno da inovação e do conhecimento organizacional. Ambos são essenciais para o desenvolvimento de longo prazo de uma empresa, bem como podem necessitar de algum suporte de ferramentas de gestão (como informações financeiras, logística, etc.). Apesar de tais ferramentas serem necessárias, não são elementos suficientes de gestão porque são fáceis de serem copiadas, podendo ser descritas e facilmente otimizadas, o que dificilmente tornar-se-á uma real fonte de desenvolvimento sustentável e lucratividade. Mas isso não os torna menos importante, mas apenas determina com clareza que o diferencial é as pessoas

e sua forma de aprenderem e não as ferramentas que estão sendo usadas no contexto organizacional (LATOURE, 1987).

Já a interação humana das pessoas (dentro ou fora da empresa) é provavelmente uma fonte complexa que necessita ser entendida e cuidadosamente monitorada. A interação humana necessita ser entendida como o potencial de interação das pessoas (agentes) produzindo indivíduos que criam fora da emergência (num extremo) ou agentes que causam um conflito real desastroso (em outro extremo). A situação obtida não é o mais importante, mas sim os processos de potencialidade e sua evolução. A interação humana, apenas como aprendizagem de gestão, poderia necessitar de algum suporte técnico, mas que não pode substituir a necessidade do entendimento de sua própria interação.

Até agora algumas poucas publicações tem sido feitas sobre os processos de economia dos negócios como a aprendizagem e o conceito de emergência. Isso também ocorre com o comportamento emergente e os métodos de estudo dos mesmos (LE MOIGNE, 1999).

Baets (2006) apresenta um número de projetos reais em torno desses fenômenos organizacionais, pesquisados em várias empresas e mercados que formam uma primeira camada de evidências experimentais de uma interpretação quântica. O principal desafio agora é desenvolver um diagnóstico que permita a um gestor de empresas analisar sua empresa ou a si próprio como um ator que valoriza o ambiente, sua própria empresa e a interação com as pessoas.

Uma interpretação de gestão holística aplicada

É evidente que o modelo anglo-saxão trouxe várias contribuições para o funcionamento dos mercados e empresas, sendo importante entender claramente este modelo. Mas há mais reflexões a serem feitas. Enquanto o modelo anglo-saxão implicitamente quer colocar de lado a diversidade como um fator de distúrbio, torna-se evidente nessa onda de emergência que atualmente predomina no mundo, que a diversidade pode ser uma força criativa importante (CALORI e DE WOOT, 1994). Consequentemente, o uso criativo da diversidade, é vital para entender globalmente o mundo empresarial de hoje e dos próximos anos. A abertura à diversidade, o entendimento das diferentes visões de mundo e economia enriquecem consideravelmente os futuros gestores e suas organizações. Uma metáfora interessante para entender a diversidade é a de um mosaico. Se o mundo consiste de diferentes cores pode-se dissolvê-las juntas para fazer outra cor, ou ainda criar-se um mosaico, mantendo-se as diversas cores conectadas de uma forma que as transformem em um bonito quadro. A gestão como uma ciência precisa entender a si mesma como uma arte e isso torna a abordagem de gestão holística adequada para enriquecer a abordagem anglo-saxão predominante até o momento.

Assim, em algumas direções, a visão proposta de gestão está na diversidade, desenvolvimento sustentável e estruturas em rede. Estudando a evolução atual das empresas, pode-se verificar que até as maiores empresas estão de fato com uma atuação em rede altamente densa em termos de unidades de negócio, fornecedores externos, colaboradores e clientes. Isso de fato forma um número de redes dinâmicas, justapostas e flexíveis que perpassam a empresa, ao contrário da visão simplista e clara de organização que prevaleceu até os dias de hoje (ARCHIBUGHI, 2003).

Em uma abordagem de gestão holística não se pode exclusivamente focar na busca pela verdade, até porque uma única verdade absoluta não existe. Além disso, apesar de existirem dificuldades na medição dos quadrantes internos propostos no modelo de Wilber (2000), é evidente que os mesmos vão fazer a diferença. Os valores, a cultura e as

personalidades das pessoas, sejam gestores ou simples colaboradores, tornam-se a causa intrínseca da emergência de uma abordagem de gestão responsável.

O modelo de Wilber (2000) descrito de forma ampla ilustra diferentes dimensões do holismo na ação humana, baseado em uma estrutura de dois eixos. Esses dois eixos contrapõem de um lado uma influência que sai do indivíduo e vai para o coletivo (atuando em rede) e de outro lado a internalização e a externalização. Para se ter um retrato completo, amplo e integrado de uma pessoa (um gestor ou uma atividade humana como a gestão) na abordagem holística, deve-se atender os quatro quadrantes, pois acredita-se ser uma forma valiosa e enriquecedora para as pessoas e suas organizações.

A dicotomia individual-rede ilustra que em uma atividade humana, apesar de o indivíduo ser crucial, sempre há uma dimensão coletiva. Esta dimensão coletiva de indivíduos interagindo em empresas, mercados e sociedades está crescentemente transformando-se em rede, uma visão oposta de uma organização estritamente hierárquica (comum durante as últimas décadas). Já a dicotomia internalização-externalização ilustra que muito do conhecimento humano é experimentado, sendo baseado e adquirido pela experimentação, tornando-se conhecimento intangível através da internalização. Contudo, há ainda um importante aspecto da externalização, que é a informação passível de ser transferida de forma visual, independentemente se da forma como isso ocorre, seja pela leitura, compartilhamento, entre outras (BAETS e VAN DER LINDEN, 2000).

Baseado no diagrama de Wilber (2000) propõe-se um modelo de gestão holístico capaz de ser aplicado para alguma atividade de desenvolvimento gerencial ou para uma organização de forma geral conforme apresenta a Figura 2.

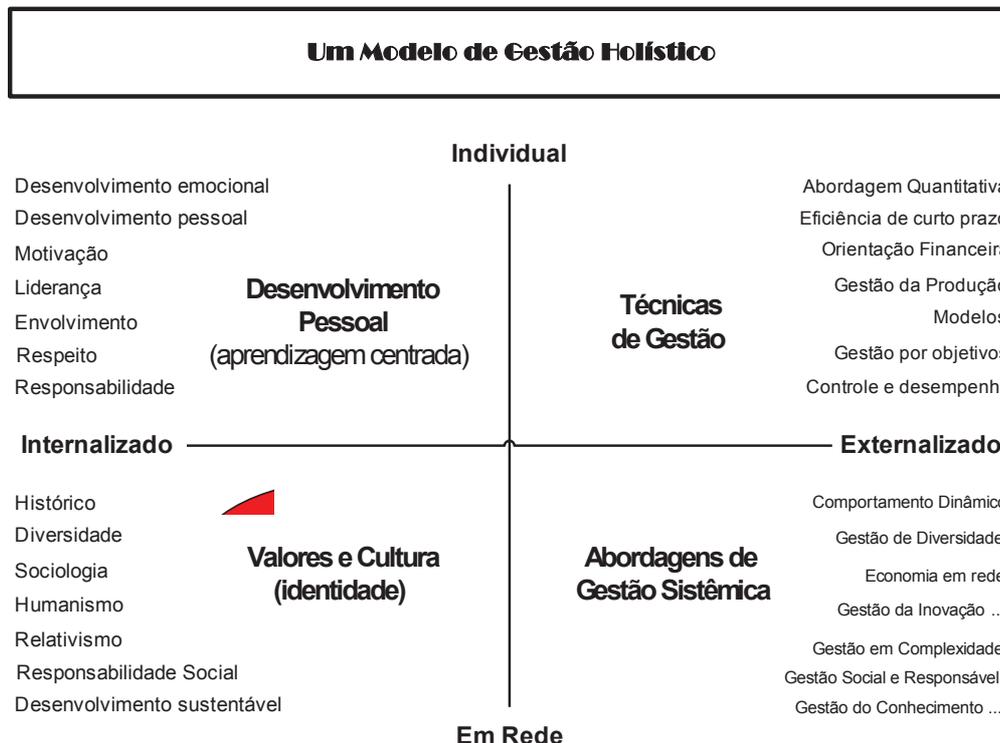


Figura 2: Um Modelo de Gestão Holístico.

No quadrante inferior à esquerda encontram-se os valores e a cultura, dimensão que aborda a diversidade como um poder construído dentro de uma perspectiva de longo prazo com forte preocupação com aspectos de responsabilidade social, humana e relativista. Estes são alguns dos exemplos da dimensão de valores compartilhados e cultura que

eventualmente estão tornando-se a base para uma abordagem corporativa. Este quadrante está preocupado em como as pessoas (estudantes, futuros gestores, gestores, clientes, etc.) creem na cultura e valores compartilhados, como estes mesmos se recriam e se reconstróem, bem como isso é compartilhado.

Uma visão pode apenas ser traduzida dentro de ações pelas pessoas, que têm a personalidade para tomar parte deste desafio e que possuem as qualidades e motivações para fazer diferença no mundo real. Mas para que isso aconteça necessita-se de um forte foco no desenvolvimento pessoal como um pilar para todas as abordagens de gestão, conforme destaca o quadrante superior à esquerda. Isso realça também a necessidade das empresas organizarem abordagens de aprendizagens para seus funcionários. Um elemento chave da gestão torna-se a gestão dos recursos humanos, pois deve ser capaz de traduzir as competências gerenciais em estoques, desenvolver programas de desenvolvimento pessoal e realizar treinamentos a fim de alcançarem uma abordagem centrada na aprendizagem.

Estas escolhas de valor e este foco no desenvolvimento pessoal permitem a inovação e a melhoria nas técnicas de gestão utilizadas na empresa. No quadrante superior direito, pode-se encontrar uma abordagem de gestão mais anglo-saxônica (mecanicista), que trata-se de uma condição mínima para o sucesso de um gestor e de uma organização. Neste quadrante destacam-se características como abordagens quantitativas, orientação ao controle, gestão de desempenho, modelos, foco financeiro e eficiência de curto prazo. Eficácia e eficiência são e permanecem importantes para se chegar a uma organização sustentável, mas sendo apenas condições necessárias, e não o fim único de uma organização.

Já no quadrante inferior direito, o modelo é complementado pelo que tem sido chamado de abordagens de gestão sistêmica. Um sistema pode ser considerado como a interação de elementos que criam sua própria lógica, sobrepondo a simples análise individual de cada um dos elementos. Neste quadrante são encontradas abordagens de gestão como a gestão de diversidade, economia em rede, gestão da inovação, gestão em complexidade, gestão social e responsável, gestão do conhecimento, entre outras.

Assim, uma abordagem de gestão holística é a integração de todos os quatro quadrantes. É uma abordagem que está embasada em uma visão clara, das quais fazer uma escolha para o desenvolvimento pessoal como uma espinha dorsal das atividades corporativas, para permitir as pessoas a inovarem e otimizarem suas técnicas de gestão e a enriquecê-las com uma prática de gestão sistêmica. Somente os quatro quadrantes integrados permitem a um indivíduo desenvolver-se como um gestor responsável que é capaz de gerenciar uma empresa para um desempenho sustentável. Um gerente, da mesma maneira que qualquer outro empregado, se torna o empreendedor do seu próprio desenvolvimento, dentro de uma rede densa e intensiva de colegas de trabalho. No entanto, o modelo anglo-saxão é focado principalmente no quadrante superior à direita. Além disso, apesar das empresas poderem dar um pouco mais de atenção para a cultura ou ao desenvolvimento pessoal, o foco ainda permanece no alcance dos resultados financeiros.

CASSANDRA TOOL: UM DIAGNÓSTICO HOLÍSTICO PARA O DESEMPENHO SUSTENTÁVEL E O DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Dentre os conceitos de sustentabilidade apresentados anteriormente (desenvolvimento sustentável, desempenho sustentável e responsabilidade social), pode-se destacar que os mesmos só encontram uma base conceitual dentro de uma visão holística de gestão. Nas abordagens clássicas de gestão não há nenhuma razão ou espaço para uma organização ser responsável ou sustentável. O atual presidente do Fundo Monetário

Internacional (FMI) reiterou durante o *Global Compact Leaders Summit* (2007) que o gerente comum não pensa "responsabilidade" de forma automática, sendo necessário ocorrer uma mudança imediata nesse pensamento. No entanto, tal mudança parece demandar um longo tempo.

O argumento que se quer propor nesse artigo não é o de que a responsabilidade é um conceito de difícil incorporação na rotina dos gestores e de suas organizações, exigindo um longo tempo de desenvolvimento em função de estar totalmente desconectada da visão atual de se fazer gestão. Pelo contrário, a responsabilidade é vista aqui como uma forma alternativa de gestão. Dentro de uma visão altamente reducionista de gestão, focada principalmente em desempenho financeiro de curto prazo, a sustentabilidade é vista como algo que emperra a produtividade. As teorias gerenciais atuais dificilmente apresentam ferramentas de gestão capazes de incorporar e operacionalizar a sustentabilidade no fazer administrativo.

Algumas pessoas podem argumentar que a economia permite levar em conta qualquer externalidade, conseqüentemente podendo incluir o custo de poluição, por exemplo. Mas deseja-se aqui fazer uma distinção clara entre os cálculos econômicos dos custos dessas externalidades e uma gestão adequada de desenvolvimento sustentável. O cálculo de custos de externalidades, que na realidade se transforma em um bem econômico por permitir sua comercialização, não é nenhuma solução para o desenvolvimento sustentável. Um exemplo claro desse problema está no “mercado para emissões de CO²”, onde os países mais poluidores do mundo pagam taxas para obterem o direito de emitirem mais gás carbônico na atmosfera. No entanto, o desenvolvimento sustentável a partir de uma abordagem holística jamais poderia aceitar esse tipo de atitude, haja vista que dentro de uma rede formada por países e indivíduos, todas as partes são analisadas de forma global e integradas, onde qualquer alteração individual afetará o todo. Assim, nenhum país poderia pagar pelo direito de poluir mais que os outros, pois os prejuízos causados são sentidos por todos. Para tratar com este tipo de paradoxo, desempenho sustentável e gestão para desempenho sustentável precisam de novos conceitos e ferramentas (BALDWIN e WYPLOSZ, 2004).

Foi desenvolvido um diagnóstico baseado no modelo holístico de Wilber (2000), adaptando-o ao contexto organizacional. Para cada um dos quadrantes, são apresentados um conjunto de itens que integrados explicam o fenômeno de cada quadrante. O diagnóstico analisa o potencial de uma pessoa para o desempenho da gestão sustentável, servindo também como um guia capaz de auxiliar os colaboradores no seu processo de modificação para essa maneira diferente de se fazer a gestão organizacional, que é a visão holística de administração. Nesta parte do artigo, o diagnóstico foca-se nos gerentes como uma pessoa dentro do contexto organizacional, capaz de ser o líder da transformação de uma organização em direção a um desempenho sustentável.

O gerente marca para cada pergunta, em uma escala likert de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente) qual a opção que melhor demonstra seu perfil. É óbvio que nem todas as perguntas são de fácil compreensão e entendimento, podendo ser interpretadas de forma diferente. Esta ferramenta é mais adequadamente usada dentro de uma estrutura de treinamento, mas como será apresentado posteriormente, está sendo testado em termos estatísticos para uso não guiado, de forma a reduzir tais variabilidades na interpretação das perguntas por parte dos respondentes e de ser capaz de ter um poder de replicação em diversos contextos ambientais. No entanto, a qualidade do treinamento e ensinando dos conceitos que balizam a visão holística de gestão sempre melhorarão o potencial de aprendizagem por parte dos respondentes.

A ferramenta de diagnóstico é intitulada de "Cassandra©". Na mitologia grega, Cassandra era filha dos reis de Tróia, cuja beleza fez Apolo lhe conceder o dom da profecia e da premonição. Porém, por ela não ter correspondido ao seu amor, Apolo colocou uma maldição nela de forma que ninguém acreditaria nas suas profecias. Esta metáfora resume e ilustra bem essa tentativa de mudança de paradigma.

O modelo de gestão holística proposto no artigo foi organizado a partir dos seguintes construtos: (a) valores; (b) desenvolvimento pessoal; (c) abordagem mecanicista; e (d) abordagem sistêmica. Com a finalidade de proporcionar uma análise mais detalhada do diagnóstico, cada construto foi subdividido em duas variáveis, que individualmente apresentam um conjunto de itens que representam o seu conteúdo e expressos na forma de afirmações.

O construto "valores" foi subdividido nas variáveis "diversidade" e "complexidade". Para o desenvolvimento dos itens que formam a variável diversidade foi utilizado o trabalho de Anca e Vazquez (2007) e Kofman (2006), destacando-se as seguintes afirmações:

- Você baliza suas ações a partir de códigos éticos.
- Algumas vezes você faz uma reflexão da sustentabilidade de suas ações.
- Você valoriza aspectos anti-discriminação.
- Você faz uma reflexão da Responsabilidade Social em suas ações.
- Nós tomamos cuidado para que todas as partes estejam envolvidas na execução das atividades.
- A avaliação do ambiente de trabalho das pessoas é importante.
- Em uma organização é importante prestar atenção na retenção de talentos.
- Variedade de opiniões é um valor.
- Você valoriza uma comunicação correta com aqueles ao seu redor.
- Liderança deveria ser fortemente exigida.
- Grupos de interesse ativos são um recurso para a sociedade.

Já os itens que formam a variável complexidade estão embasados no trabalho de Baets (2006), sendo as seguintes afirmações:

- Você é muito dinâmico e criativo chegando ao limite do caos.
- A evolução precisa do novo e da extinção.
- Diversidade é um pré-requisito para o aparecimento do novo.
- A imprevisibilidade radical é uma característica essencial de qualquer organização.
- A capacidade de auto-organização de qualquer grupo é um indicador para a sustentabilidade.
- A interação entre as pessoas é essencial para a auto-organização.
- A ação está situada no nível da interação das entidades individuais.

Por sua vez, o construto desenvolvimento pessoal está subdividido nas variáveis "bem-estar pessoal" e "liderança e trabalho em equipe". A variável bem-estar pessoal questiona a ligação inegável entre bem-estar, felicidade das pessoas no ambiente de trabalho e suas contribuições para o desenvolvimento de uma organização. Os itens que compõem esta variável estão embasados no trabalho de Chopra (1994), considerado uma autoridade em abordagens médicas de corpo-mente. Os itens que compõem essa variável são:

- Eu valorizo uma abordagem ativa para o desenvolvimento de competências e habilidades individuais.
- Alguém também deveria valorizar o tempo que não é imediatamente produtivo.
- Eu pratico uma política de não-julgamento de aparências (fatos, humanos, etc.).
- Alegria é um elemento ativo de minha vida profissional ou social.
- Eu me sinto valorizado em meu ambiente profissional.
- Eu tenho uma responsabilidade real e um espaço para manobrar.
- Há espaço para a realização de meus desejos em minha função ou atividade.
- A coragem é valorizada em meu ambiente profissional.
- Eu me sinto uma parte essencial do todo.

Para balizar a variável liderança e trabalho em equipe escolheu-se o trabalho de Nierenberg (1999), que abordou este tema de uma forma no mínimo interessante. Em um programa de televisão ele colocou gerentes entre a orquestra da BBC para proporcionar-lhes uma experiência em termos do que trata-se a essência da liderança e trabalho em equipe nesse tipo de trabalho coletivo. Os itens elaborados para essa variável são expressos nas seguintes afirmações:

- Cada pessoa (em torno de mim) é bem treinada e preparada para fazer seu trabalho.
- Um contínuo senso de consciência é essencial para o sucesso.
- Meu ambiente profissional é uma rede de comunicação intensa.
- O objetivo em meu ambiente profissional é sempre claro e compartilhado.
- Meus gerentes criam espaço para os outros.
- Meus gerentes preferem criar uma visão de algo que aconteceu do que efetivamente daquilo que é menos correto.
- Liderança rígida cria confusão.
- Causas não claras causam tensão e baixo desempenho.
- Eu tenho um foco externo que dá significado ao meu trabalho.

Os próximos dois construtos do modelo de gestão holístico são mais clássicos e melhor conhecidos pela maioria dos gerentes. O construto desempenho mecanicista foi subdividido nas variáveis desempenho financeiro e potencial inovador. O desempenho financeiro não é expresso apenas por valores ou números, mas está embasado também na comparação com o desempenho do grupo na qual uma pessoa faz parte, aceitando-se o fato de que o desempenho financeiro de uma pessoa é altamente dependente daquilo que a mesma percebe como necessária para um situação financeira correta e justa (PEDRA, 1999). Os itens que compõem essa variável são expressos nas seguintes afirmações:

- Minha avaliação de minhas receitas é de que estão acima da média da sociedade.
- Minha avaliação de meus bens é de que estão acima da média da nossa sociedade.
- Minha posição de liquidez está acima da média da sociedade (eu posso gastar o que eu realmente quero).
- Eu gero bastante dinheiro para ser auto-suficiente financeiramente em relação ao que eu quero desenvolver.
- Minha geração de fluxo de caixa permite-me um sentimento de conforto.

A segunda variável componente do construto desempenho mecanicista é o potencial de inovação que uma pessoa possui, sendo a capacidade para criar e a inovação essenciais para o desempenho, sobretudo na capacidade de se antecipar em relação a certo período de tempo. Esta variável está embasada no potencial inovativo das teorias de inovação de Edward de Bono, publicadas pela *Advanced Practical Thinking Training Inc (2001)*. Os itens que detalham essa variável são explicitados pelas seguintes afirmações:

- Eu ativamente valorizo o desenvolvimento de novas idéias.
- Eu posso produzir criatividade caso solicitado.
- Meu ambiente profissional considera a geração de idéia como uma prática empresarial fundamental.
- Eu desenvolvo pessoalmente novas idéias em uma base regular.
- Nossa liderança modela e recompensa pensamento inovador.
- Uma organização deveria ter um processo estruturado para avaliar e melhorar novas idéias.
- Nossa cultura profissional valoriza a avaliação e melhoria de idéias como uma competência central.

Finalmente apresenta-se o construto desempenho holístico. Neste construto encontram-se alguns temas que tem diretamente feito parte dos conceitos sistêmicos de desempenho, tais como desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. Como discutido anteriormente estes temas sistêmicos são uma contribuição essencial para o desempenho sustentável e por isso precisam estar presentes em um diagnóstico holístico de gestão. Para desenvolver as variáveis que compõem esse construto, “desenvolvimento sustentável e responsabilidade social” e “conhecimento e aprendizagem”, buscou-se as idéias de Stacey (2000), um dos poucos autores que já faz certo tempo que relaciona estratégia com complexidade em ambientes dinâmicos.

Para a variável desenvolvimento sustentável e responsabilidade social os itens são abordados através das seguintes afirmações:

- Eu valorizo a responsabilidade incondicional.
- Eu valorizo a integridade essencial.
- Eu valorizo a humildade ontológica (meu ponto básico de partida é ser humilde).
- Eu valorizo a comunicação autêntica.
- Eu valorizo a negociação construtiva.
- Eu valorizo a coordenação impecável.
- Eu valorizo as respostas conscientes.
- Eu valorizo o domínio emocional.

Já para a variável conhecimento e aprendizagem os itens foram desenvolvidos a partir do trabalho de Baets e Van der Linden (2000), sendo operacionalizados pelas seguintes afirmações:

- Os gerentes de projeto deveriam usar diferentes fatores financeiros para medir o sucesso.
- A rigidez dos processos proporciona as pessoas muito pouca possibilidade para correção.
- Interação é importante, assim harmonia entre as pessoas é crucial.

- Confiança e controle são duas variáveis contrárias.
- Confiança e motivação têm uma forte influência na troca e criação de conhecimento.
- Confiança sempre deve ser construída: o nível no começo nunca é o suficiente.
- Interação sem conhecimento não permite aprendizagem.
- Interação sem confiança e motivação não permite aprendizagem.
- Motivação e organização parecem interagir positivamente.
- Interação sempre é necessária para a construção de confiança.
- Se há agentes no nível do grupo que não cooperam, a aprendizagem do grupo para.

O respondente marca todas estas perguntas em uma escala de 1 a 5, como indicado anteriormente, de acordo com sua interpretação e do que melhor expressa seu perfil. Quanto mais honesto o respondente for ao responder as perguntas, maior será o valor adicionado pela ferramenta Cassandra em termos de saber qual o *gap* existente para que o mesmo possa atingir as competências necessárias a um modelo de gestão holístico. As perguntas não foram feitas de forma a desenvolver uma ferramenta que possa explicar tudo o que pode representar um modelo de gestão holístico, até mesmo porque os conceitos em torno do holismo como abordagem de gestão estão em pleno processo de construção, e qualquer afirmação totalitária é facilmente desarticulada. No entanto, a ferramenta Cassandra serve como um diagnóstico adequado para apoiar as pessoas envolvidas em atividades gerenciais a refletirem sobre seu papel dentro da organização e acima de tudo perante a sociedade. Na prática significa que os gestores podem identificar quais são seus pontos fortes e fracos em termos da adoção e prática das idéias centrais de um modelo de gestão holístico. A Figura 3 apresenta um exemplo da ferramenta Cassandra aplicada a um gestor de uma organização.

Diagnóstico Holístico para o Desempenho Sustentável e Pessoal

Nessa avaliação, as respostas a serem dadas devem estar embasadas na sua própria evolução, experiências pessoais e opiniões.	
A coleta dos dados somente será válida se você responder sinceramente sobre a realidade atual, e não sobre o que deveria ou poderia ser.	
Avalie as declarações abaixo com base na forma como você opera como uma pessoa	
Usando uma escala de 1 a 5, preencha as resposta de acordo com a seguinte legenda:	
1 = Discordo fortemente	
2 = Discordo	
3 = Nem concordo nem discordo	
4 = Concordo	
5 = Concordo fortemente	
Valores	
Diversidade	Avaliação
Você baliza suas ações a partir de códigos éticos.	4
Algumas vezes você faz uma reflexão da sustentabilidade de suas ações.	3
Você valoriza aspectos anti-discriminação.	5
Você faz uma reflexão da Responsabilidade Social em suas ações.	5
Nós tomamos cuidado para que todas as partes estejam envolvidas na execução das atividades.	4
A avaliação do ambiente de trabalho das pessoas é importante.	2
Em uma organização é importante prestar atenção na retenção de talentos.	4
Variedade de opiniões é um valor.	5
Você valoriza uma comunicação correta com aqueles ao seu redor.	5
Liderança deveria ser fortemente exigida.	3
Grupos de interesse ativos são um recurso para a sociedade.	3
	3,90909091
Complexidade	Avaliação
Você é muito dinâmico e criativo chegando ao limite do caos.	4
A evolução precisa do novo e da extinção.	4
Diversidade é um pré-requisito para o aparecimento do novo.	5
A imprevisibilidade radical é uma característica essencial de qualquer organização.	2
A capacidade de auto-organização de qualquer grupo é um indicador para a sustentabilidade.	4
A interação entre as pessoas é essencial para a auto-organização.	4
A ação está situada no nível da interação das entidades individuais.	5
	4
Desenvolvimento Pessoal	
Bem-estar pessoal	Avaliação
Eu valorizo uma abordagem ativa para o desenvolvimento de competências e habilidades individuais.	2
Alguém também deveria valorizar o tempo que não é imediatamente produtivo.	4
Eu pratico uma política de não-julgamento de aparências (fatos, humanos, etc.).	5
Alegria é um elemento ativo de minha vida profissional ou social.	2
Eu me sinto valorizado em meu ambiente profissional.	3
Eu tenho uma responsabilidade real e um espaço para manobrar.	3
Há espaço para a realização de meus desejos em minha função ou atividade.	4
A coragem é valorizada em meu ambiente profissional.	4
Eu me sinto uma parte essencial do todo.	4
	3,44444444
Liderança e trabalho em equipe	Avaliação
Cada pessoa (em torno de mim) é bem treinada e preparada para fazer seu trabalho.	1
Um contínuo senso de consciência é essencial para o sucesso.	4
Meu ambiente profissional é uma rede de comunicação intensa.	4
O objetivo em meu ambiente profissional é sempre claro e compartilhado.	2
Meus gerentes criam espaço para os outros.	2
Meus gerentes preferem criar uma visão de algo que aconteceu do que efetivamente daquilo que é menos corre	3
Liderança rígida cria confusão.	3
Causas não claras causam tensão e baixo desempenho.	4
Eu tenho um foco externo que dá significado ao meu trabalho.	3
	2,88888889

Desempenho Mecanicista					
Desempenho financeiro					Avaliação
Minha avaliação de minhas receitas é de que estão acima da média da sociedade.					1
Minha avaliação de meus bens é de que estão acima da média da nossa sociedade.					1
Minha posição de liquidez está acima da média da sociedade (eu posso gastar o que eu realmente quero).					1
Eu gero bastante dinheiro para ser auto-suficiente financeiramente em relação ao que eu quero desenvolver.					3
Minha geração de fluxo de caixa permite-me um sentimento de conforto.					2
					1,6
Potencial de inovação					Avaliação
Eu ativamente valorizo o desenvolvimento de novas idéias.					5
Eu posso produzir criatividade caso solicitado.					2
Meu ambiente profissional considera a geração de idéia como uma prática empresarial fundamental.					4
Eu desenvolvo pessoalmente novas idéias em uma base regular.					3
Nossa liderança modela e recompensa pensamento inovador					3
Uma organização deveria ter um processo estruturado para avaliar e melhorar novas idéias.					5
Nossa cultura profissional valoriza a avaliação e melhoria de idéias como uma competência central.					2
					3,42857143
Desempenho Holístico					
Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social					Avaliação
• Eu valorizo a responsabilidade incondicional.					1
• Eu valorizo a integridade essencial.					4
• Eu valorizo a humildade ontológica (meu ponto básico de partida é ser humilde).					4
• Eu valorizo a comunicação autêntica.					3
• Eu valorizo a negociação construtiva.					2
• Eu valorizo a negociação construtiva.					2
• Eu valorizo a coordenação impecável.					2
• Eu valorizo as respostas conscientes.					2
• Eu valorizo o domínio emocional.					3
					2,55555556
Conhecimento e aprendizagem					Avaliação
Os gerentes de projeto deveriam usar diferentes fatores financeiros para medir o sucesso.					2
A rigidez dos processos proporciona as pessoas muito pouca possibilidade para correção.					5
Interação é importante, assim harmonia entre as pessoas é crucial.					4
Confiança e controle são duas variáveis contrárias.					2
Confiança e motivação têm uma forte influência na troca e criação de conhecimento.					3
Confiança sempre deve ser construída: o nível no começo nunca é o suficiente.					2
Interação sem conhecimento não permite aprendizagem.					2
Interação sem confiança e motivação não permite aprendizagem.					2
Motivação e organização parecem interagir positivamente.					4
Interação sempre é necessária para a construção de confiança.					2
Se há agentes no nível do grupo que não cooperam, a aprendizagem do grupo para.					2
					2,72727273

Figura 3: Exemplo da ferramenta Cassandra aplicada a um gestor de uma organização.

A fim poder proporcionar uma gestão mais visual dos principais conceitos inseridos no modelo de gestão holístico, facilitando o colaborador na identificação dos seus pontos fortes e principalmente dos pontos fracos que merecem melhor atenção a fim de serem melhorados, a ferramenta Cassandra apresenta um gráfico de radar capaz de facilitar essa visualização, conforme apresenta a Figura 4.

Além disso, a idéia futura da aplicação da Cassandra como uma ferramenta de diagnóstico de uma abordagem de gestão holística é a de identificar tipos de gerentes e tipos de caminhos e trajetórias de desenvolvimento diferentes desses mesmos. No entanto, o estágio atual de desenvolvimento da ferramenta limita-se apenas a ser um diagnóstico capaz de proporcionar um retrato interessante da situação atual de cada gestor ou colaborador de uma organização e a partir disso criar um conjunto de sugestões possíveis de ser aplicadas e de gerar melhorias.

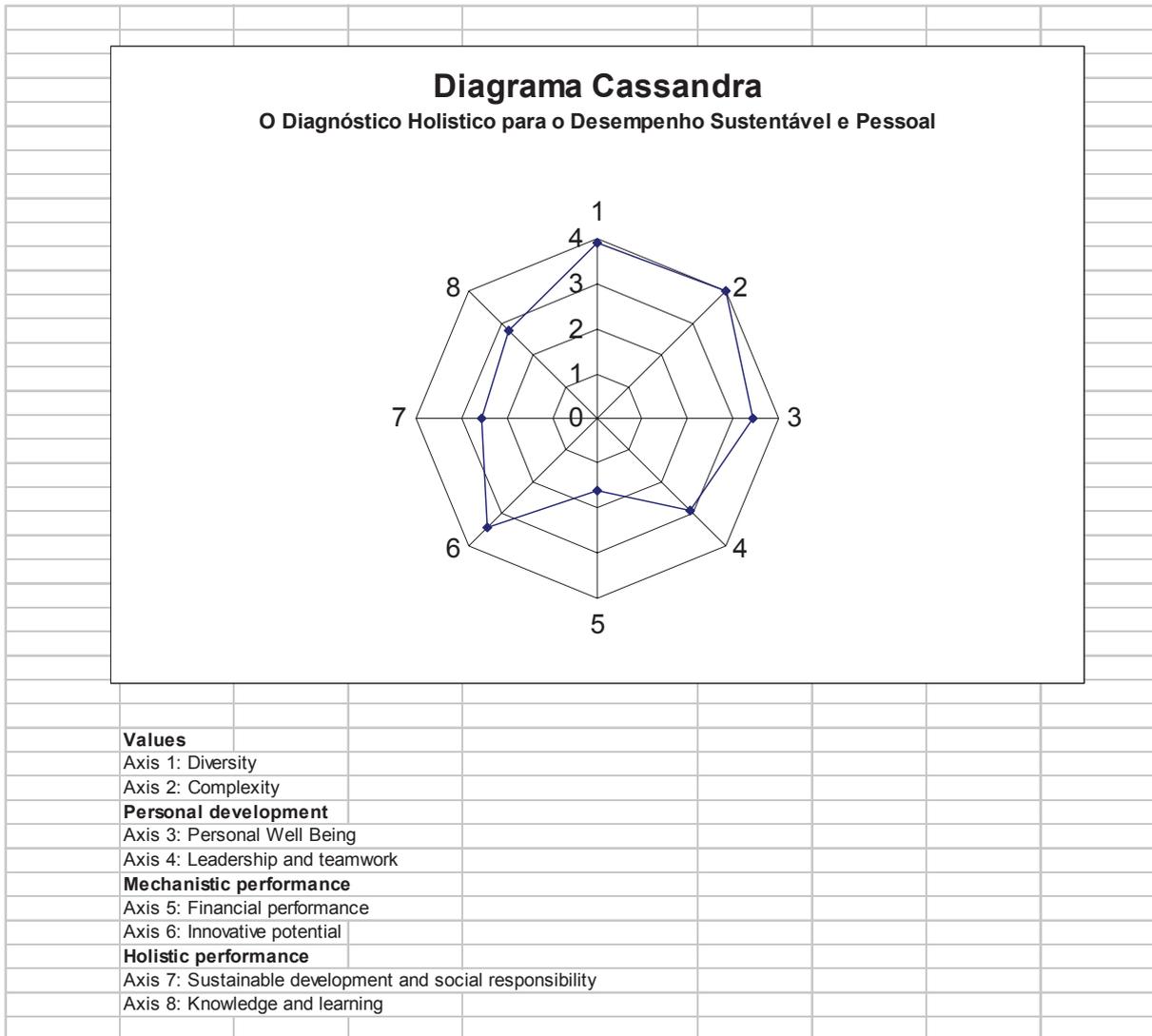


Figura 4: Exemplo do Diagrama Cassandra de um gestor de uma organização.

Atualmente está sendo desenvolvida uma pesquisa a fim de buscar uma validação mais robusta e crítica da ferramenta Cassandra à luz da estatística multivariada. Com base em uma pesquisa simultânea realizada com estudantes de MBA em Administração e que atuam em organizações no Brasil e na França em cargos de nível tático, onde a amostra é de 640 respondentes válidos (320 respondentes em cada país), busca-se através da técnica de Análise Fatorial verificar se a ferramenta está conseguindo obter dos respondentes as devidas respostas e compreensão dos fenômenos abordados, bem como verificar a possibilidade de quais itens de cada variável melhor explicam as suas variâncias.

Os resultados parciais obtidos da amostra da França têm apontado no caminho de que melhorias devem ser feitas a fim de tornar a ferramenta Cassandra mais adequada para fins de pesquisas acadêmicas. No entanto, de uma forma global, a ferramenta parece ser útil no auxílio aos gestores e organizações que almejam incorporar um novo paradigma de gestão – o modelo de gestão holístico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez que é aceita uma abordagem de gestão holística, também aceita-se que uma gestão responsável vai mais além de uma abordagem dirigida pelo controle e demais características mecanicistas de gestão. Vai até mesmo além do desejo em criar uma economia inter-relacionada: este inter-relacionamento (localizado no quadrante inferior direito no modelo holístico de gestão) é apenas uma consequência. A base e vetor dessa abordagem holística de gestão são os valores e propósitos. Cada vez mais necessita-se de um estilo de administração que é dirigido pelos valores, pois são os mesmos que proporcionam um significado e espaço verdadeiros para se alcançar todas as necessidades das pessoas em termos de desenvolvimento pessoal, melhoria e aprendizagem. Assim, o desenvolvimento pessoal de cada colaborador pode ser considerado como a força motriz para o sucesso de uma organização. Em outras palavras, a liderança dos gestores torna-se central para a gestão holística.

As abordagens clássicas de gestão e seus diagnósticos fortemente direcionados por conceitos reducionistas podem não revelar o que realmente impacta no desempenho das organizações e de seus gestores, proporcionando aos *stakeholders* uma visão "superficial" dos fenômenos organizacionais. O sucesso definitivo de uma organização empresarial cada vez mais está nos seus colaboradores e o que eles compreendem e realmente sabem da sua essência e de seu fazer administrativo. É nesse ponto que a ferramenta Cassandra torna-se mais útil em termos de abordagem um modelo de gestão holístico que seja útil e esclarecedor a cada gestor.

O uso da ferramenta Cassandra envolve a mensuração para a visualização, compreensão e aprendizagem, proporcionando idéias de como uma organização realmente se desenvolve através das decisões realizadas por seus colaboradores, além de servir como um diagnóstico que auxilia no desenvolvimento do potencial futuro de cada gestor em busca de uma prática gerencial sustentável, cada vez mais exigido pelos *stakeholders*. Além disso, a ferramenta realça a necessidade para o entendimento não apenas do "o que" é feito, mas do "como" é feito, encorajando os gestores a se questionarem sobre uma ampla gama de assuntos relativos aos seus valores e o modo como isto influencia em suas decisões diárias e na sua relação com a organização: Nós gostamos da organização? A organização compartilha nossos valores? Eu gosto de trabalhar para a organização? A organização contribui e apóia no meu desenvolvimento? Eu sou socialmente responsável? Eu executo um papel ativo protegendo o ambiente para gerações futuras?

Assim é possível afirmar que a proposição de um modelo de gestão holístico operacionalizado através de gestores que possam ser capazes de diagnosticar quais são os seus pontos a serem alavancados proporcionará diferentes visões de sua importância na construção de um novo paradigma de gestão para a organização na qual pertence. No entanto cabe ressaltar que esse artigo é um primeiro esforço de avançar no sentido de apresentar soluções que possam de certa forma contribuir efetivamente para o desenvolvimento de uma abordagem de gestão holística, onde o desenvolvimento sustentável e pessoal são centrais para o crescimento humano e das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADVANCED PRACTICAL THINKING TRAINING INC, *De Bono Thinking System*. 2001 Dados obtidos de: <http://www.debonothinkingsystems.com/home.htm> em dezembro de 2007.
- ANCA, C.; VASQUEZ, A. *Managing Diversity in the Global Organization*. London: Palgrave Macmillan, 2007.
- ARCHIBUGHI, D. *Debating Cosmopolitics*. London: Verso, 2003.
- BAETS, W. *Complexity, Organizations and Learning: A quantum interpretation of management*. London: Routledge, 2006.
- BAETS, W.; VAN DER LINDEN, G. *The Hybrid Business School: Developing knowledge management through management learning*. New York: Prentice-Hall, 2000.
- BALDWIN, R.; WYPLOSZ, C. *European Economic Integration*. London: Mc Graw Hill, 2004.
- BRUNDTLAND. Report of the Brundtland Commission *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- CAHOONE, L. *From Modernism to Post-modernism: an Anthology*. New York: Blackwell, 1996.
- CALORI, R.; DE WOOT P. H. *A European Management Model – Beyond Diversity*. London: Prentice Hall, 1994.
- CHOPRA, D. *The Seven Spiritual Laws of Success*. London: Amber Allen Publishing, 1994.
- GLOBAL COMPACT LEADERS SUMMIT. *International Congress – Facing Realities: Getting Down to Business*. July 2007, Geneva, Switzerland. Dados obtidos de: <http://www.globalcompactsummit.org/> em dezembro de 2007.
- KOFMAN, F. *Conscious Business: How to build value through values*. London: Sounds True, 2006.
- LATOUR, B. *Science in Action*. Harvard: Harvard University Press, 1987.
- LE MOIGNE, J. L. *La modélisation des systèmes complexes*, Paris: Dunod, 1999.
- NIEDERMAN, R. *The BBC Orchestra*. London: Music for Money, 1999.
- STACEY, R. *Strategic Management and Organizational Dynamics*. New York: Prentice Hall, 2000.
- WILBER, K. *A brief history of everything*. New York: Gateway, 2000.