

# Não Há Atalhos para a Maturidade — e sua Empresa Sente Isso

*Por Leonardo Comparsi de Oliveira*

Vivemos um tempo em que as organizações são pressionadas simultaneamente por inovação tecnológica acelerada, polarização social, crises climáticas, instabilidade geopolítica e transformação nos modelos de trabalho. A complexidade deixou de ser exceção: tornou-se o contexto padrão.

Nos meus artigos recentes sobre Conselhos de Alto Impacto, Governança em contextos complexos e Inner Development Goals, tenho insistido em uma tese simples: os problemas que enfrentamos hoje não são apenas técnicos — são adaptativos. Eles exigem mudança no modo como percebemos, interpretamos e respondemos à realidade.

É aqui que entra o desenvolvimento vertical. Enquanto o desenvolvimento horizontal amplia o repertório de ferramentas e competências (mais técnicas, mais métodos, mais informações), o desenvolvimento vertical transforma a estrutura mental que usamos para dar sentido ao mundo. Robert Kegan mostrou que adultos podem evoluir de uma mente “socializada” para uma mente “autoral” e, em casos mais raros, para uma mente “auto-transformadora”. Bill Torbert e Susanne Cook-Greuter demonstraram empiricamente que líderes operam em diferentes lógicas de ação — e que apenas uma pequena parcela alcança níveis pós-convencionais capazes de lidar com ambiguidade, paradoxos e múltiplas perspectivas simultaneamente.

Em ambientes lineares, isso talvez fosse luxo. Em sistemas complexos, é sobrevivência.

Organizações lideradas por estruturas mentais convencionais tendem a responder à complexidade com mais controle, mais indicadores, mais planos detalhados. Porém, como tenho argumentado, complexidade não se resolve com mais do mesmo. Exige capacidade de sustentar tensão, dialogar com polaridades, agir sem garantias completas e aprender em movimento.

Essa maturidade não se instala por decreto — e não nasce em um workshop de final de semana.

## **As capacidades centrais do desenvolvimento vertical**

Embora diferentes autores utilizem nomenclaturas variadas, há convergência em torno de algumas capacidades estruturais:

### **1. Autoconsciência reflexiva**

Capacidade de observar os próprios pensamentos, emoções e impulsos sem se confundir com eles. É o primeiro passo para sair da reatividade automática.

### **2. Tomada de perspectiva ampliada**

Habilidade de considerar múltiplos pontos de vista legítimos simultaneamente, mesmo quando conflitantes.

### **3. Pensamento sistêmico**

Compreensão de interdependências, efeitos não lineares e consequências emergentes.

### **4. Tolerância à ambiguidade e ao paradoxo**

Capacidade de agir mesmo quando não há clareza total, sustentando tensões sem reduzi-las prematuramente.

### **5. Integração de polaridades**

Reconhecimento de que eficiência e cuidado, estabilidade e inovação, lucro e propósito não são opostos excludentes, mas tensões produtivas.

### **6. Autorregulação emocional**

Manutenção de clareza cognitiva sob pressão. Aqui reside a diferença entre reagir e responder.

Essas capacidades não são “soft skills” periféricas. Elas estruturam o modo como decisões estratégicas são tomadas, como conflitos são conduzidos e como cultura organizacional se consolida.

## **Um ponto de partida: desenvolver a autoconsciência reflexiva**

Para um líder iniciante em desenvolvimento vertical, a capacidade de maior impacto costuma ser a autoconsciência reflexiva. Sem ela, as demais dificilmente se sustentam.

Um roteiro possível:

### **Etapa 1 — Pausa consciente diária (5 minutos)**

Ao final do dia, registrar:

- Em que momentos reagi automaticamente?
- O que senti no corpo?
- Qual história minha mente contou?

### **Etapa 2 — Feedback estruturado**

Solicitar a duas ou três pessoas de confiança exemplos concretos de comportamentos percebidos sob pressão.

### **Etapa 3 — Diário de padrões recorrentes**

Durante quatro semanas, mapear gatilhos repetidos. O objetivo não é corrigir, mas reconhecer.

#### **Etapa 4 — Prática formal de atenção plena**

Introduzir 10 minutos diários de meditação focada na respiração, apenas observando pensamentos surgirem e passarem.

#### **Etapa 5 — Aplicação deliberada em contexto real**

Escolher uma reunião estratégica e, conscientemente, observar reações internas antes de falar.

O foco não é desempenho imediato. É construção de capacidade.

### **O tempo como variável estratégica**

Aqui reside o ponto mais negligenciado nas organizações: desenvolvimento vertical requer tempo e prática continuada.

Não se trata de adquirir conhecimento, mas de transformar estrutura. E estruturas mentais são como músculos invisíveis — só se fortalecem pelo uso repetido, ao longo do tempo.

A metáfora que gosto de utilizar é a da chave que cai no lago.

Imagine que você deixa cair a chave do carro na água turva. Se imediatamente mergulhar agitando o fundo, a areia sobe e a água fica ainda mais opaca. A chave continua lá — mas invisível.

A única forma de encontrá-la é esperar. Permitir que a areia sedimente. Quando a água acalma, a chave aparece.

Nossa mente, no entanto, está quase sempre revolvida. Reuniões sucessivas, notificações constantes, decisões sob pressão. Buscamos respostas estratégicas mergulhando ainda mais fundo na agitação — produzindo mais turbulência.

Mas respostas complexas emergem quando há clareza interna.

Bonita Ray, ao explorar práticas contemplativas no desenvolvimento humano, e Richard Barrett, ao falar sobre alinhamento de valores, convergem num ponto: maturidade interior exige disciplina prática. Não há insight estrutural duradouro sem repetição consciente.

Kegan descreve a transição entre estágios como “desfazer identificações”. Isso leva anos, não dias. Torbert mostra que líderes que alcançam lógicas mais integradoras passaram por ciclos prolongados de reflexão-ação-reflexão.

É tentador buscar programas rápidos, certificações, frameworks. Eles são úteis. Mas sem constância, permanecem superficiais.

Neuroplasticidade depende de repetição. Cultura organizacional depende de repetição. Confiança depende de repetição. Desenvolvimento vertical também.

### **O paradoxo do nosso tempo**

Vivemos o período mais acelerado da história humana. Ciclos estratégicos encurtaram, tecnologias se renovam em meses, expectativas de resposta são instantâneas.

Paradoxalmente, quanto maior a velocidade externa, maior a necessidade de lentidão interna.

Acalmar a mente não é fuga. É pré-condição para discernimento.

Refletir não é procrastinar. É preparar decisões mais conscientes.

Pausar não é perder tempo. É construir capacidade.

Organizações que compreenderem isso sairão na frente — não porque se movem mais rápido, mas porque se movem com maior clareza estrutural.

Desenvolvimento vertical é menos sobre aprender algo novo e mais sobre tornar-se alguém capaz de sustentar complexidade sem fragmentar-se.

E isso, inevitavelmente, requer tempo.

Talvez a grande liderança do século XXI não seja aquela que acelera tudo ao máximo, mas aquela que sabe quando permitir que a areia sedimente — para que a chave, sempre presente, finalmente se torne visível.

## Referências Bibliográficas

BARRETT, Richard. *The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

BARRETT, Richard. *Building a Values-Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.

COOK-GREUTER, Susanne R. *Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement*. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Education, 1999. (Tese de Doutorado).

KEGAN, Robert. *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

KEGAN, Robert. *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

KEGAN, Robert; LAHEY, Lisa Laskow. *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization*. Boston: Harvard Business Press, 2009.

RAY, Bonita. *Awakening the Leader Within: A Story of Transformation*. Bloomington: Balboa Press, 2012.

TORBERT, William R. et al. *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.

TORBERT, William R. *Nurturing Development in the Adult Years: Leadership as Transforming Inquiry*. In: COOK-GREUTER, Susanne; WILBER, Ken (org.). *The Collected Works of Ken Wilber*. Boston: Shambhala, 2000.

WILBER, Ken. *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Boston: Shambhala, 2000.

---

**NOTA:** Partes deste ensaio foram desenvolvidas em diálogo com modelos de linguagem de inteligência artificial, utilizados como suporte à exploração de ideias, à formulação de argumentos e ao refinamento da linguagem. Todo o conteúdo gerado por IA foi revisado, editado e integrado pelo autor, a fim de garantir precisão, coerência e alinhamento com o sentido pretendido. O enquadramento conceitual, a estrutura, os argumentos e todas as decisões editoriais finais são inteiramente obra do autor, com a IA atuando como ferramenta criativa e analítica — à semelhança de um assistente de pesquisa ou parceiro editorial. A responsabilidade integral pelo conteúdo é do autor.