

ARTIGO

Articulando Spinoza e Winnicott: contribuições às organizações contemporâneas

ANDERSON DE SOUZA SANT'ANNA¹

FÁTIMA BAYMA DE OLIVEIRA²

DANIELA MARTINS DINIZ³

¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

² FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EBAPE) / ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS, RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

³ UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ) / DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS, SÃO JOÃO DEL-REI – MG, BRASIL

Resumo

Este artigo explora a integração da ontologia de Spinoza e da epistemologia de Winnicott como uma estrutura teórica para entender a interação dinâmica entre organizações contemporâneas e indivíduos. Com base no monismo de Spinoza e na ênfase de Winnicott no papel do ambiente no desenvolvimento humano, esta estrutura oferece uma abordagem abrangente e centrada no ser humano para o desenvolvimento organizacional. Destaca a importância da adaptabilidade, inovação e capacidade de resposta em desafiar noções tradicionais da estrutura organizacional. Reconhecer a interconectividade de todos os aspectos da organização e promover a colaboração permite que os responsáveis aproveitem a conectividade para resolução criativa de problemas e inovação. Espaços de transição, inspirados por Winnicott, permitem que os indivíduos se envolvam em pensamento criativo e experimentação, fomentando inovação e crescimento pessoal. Criar um ambiente de suporte é crucial para apoiar o bem-estar dos funcionários, desenvolvimento pessoal e promover a inclusividade. Alinhar os objetivos individuais e organizacionais promove a tomada de decisões participativa e comunicação transparente. A sensibilidade emocional e o envolvimento afetivo nutrem uma paisagem emocional positiva que fomenta a criatividade e o bem-estar. Empoderar a autonomia e mentalidades empreendedoras permite que os indivíduos atuem de forma empreendedora dentro da organização. Incorporar flexibilidade nas estruturas organizacionais aprimora a capacidade de resposta e agilidade. Oportunidades contínuas de aprendizado e desenvolvimento reforçam o impulso dos indivíduos para a autorrealização. Medir e refletir sobre o impacto das estratégias, juntamente com a priorização do envolvimento da comunidade e das partes interessadas, aumentam ainda mais a interconectividade organizacional. Ao incorporar essas recomendações, os responsáveis organizacionais podem desenvolver organizações mais adaptáveis, inovadoras e responsivas, considerando a interconectividade de indivíduos, organizações e sociedade.

Palavras-chave: *Organizing*. Estrutura Organizacional. Dinâmicas Organizacionais. Desenvolvimento Organizacional. *Holding Environment*.

Connecting Spinoza and Winnicott: contributions to contemporary organizations

Abstract

This article explores the integration of Spinoza's ontology and Winnicott's epistemology as a theoretical framework for understanding the dynamic interplay between contemporary organizations and individuals. Drawing on Spinoza's monism and Winnicott's emphasis on the environment's role in human development, this framework offers a comprehensive and human-centric approach to organizational development. It highlights the importance of adaptability, innovation, and responsiveness in challenging traditional notions of organizational structure. Recognizing the interconnectedness of all aspects of the organization and promoting collaboration helps leverage connectivity for creative problem-solving and innovation. Inspired by Winnicott, transitional spaces allow individuals to engage in creative thinking and experimentation, fostering innovation and personal growth. Creating a supportive holding environment becomes crucial for supporting employee well-being, personal development, and fostering inclusivity. Aligning individual and organizational goals promotes participative decision-making and transparent communication. Emotional responsiveness and affective engagement nurture a positive emotional landscape that fosters creativity and well-being. Empowering autonomy and entrepreneurial mindsets enable individuals to act entrepreneurially within the organization. Incorporating flexibility in organizational structures enhances responsiveness and agility. Continuous learning and development opportunities reinforce individuals' drive for self-actualization. Measuring and reflecting on the impact of strategies, along with prioritizing community and stakeholder engagement, further enhance organizational interconnectedness. By incorporating these recommendations, organizational holders can develop more adaptive, innovative, and responsive organizations, considering the interconnectedness of individuals, organizations, and society.

Keywords: *Organizing*. Organizational Structure. Organizational Dynamics. Organizational Development. *Holding Environment*.

Articulando a Spinoza y Winnicott: aportes a las organizaciones contemporâneas

Resumen

Este artículo explora la integración de la ontología de Spinoza y la epistemología de Winnicott como un marco teórico para entender la interacción dinámica entre organizaciones contemporâneas e individuos. Basándose en el monismo de Spinoza y el énfasis de Winnicott en el papel del entorno en el desarrollo humano, este marco ofrece un enfoque integral y centrado en el ser humano para el desarrollo organizacional. Destaca la importancia de la adaptabilidad, innovación y capacidad de respuesta en desafiar las nociones tradicionales de la estructura organizacional. Reconocer la interconexión de todos los aspectos de la organización y promover la colaboración permite a los responsables aprovechar la conectividad para la resolución creativa de problemas e innovación. Los espacios de transición, inspirados por Winnicott, permiten a los individuos participar en el pensamiento creativo y la experimentación, fomentando la innovación y el crecimiento personal. Crear un entorno de contención y apoyo se vuelve crucial para apoyar el bienestar de los empleados, el desarrollo personal y fomentar la inclusividad. Alinear las metas individuales y organizacionales promueve la toma de decisiones participativa y la comunicación transparente. La sensibilidad emocional y el compromiso afectivo nutren un paisaje emocional positivo que fomenta la creatividad y el bienestar. Empoderar la autonomía y mentalidades emprendedoras permite a los individuos actuar de manera emprendedora dentro de la organización. Incorporar flexibilidad en las estructuras organizacionales mejora la capacidad de respuesta y agilidad. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo refuerzan el impulso de los individuos hacia la autorrealización. Medir y reflexionar sobre el impacto de las estrategias, junto con priorizar la participación de la comunidad y de las partes interesadas, mejora aún más la interconexión organizacional. Al incorporar estas recomendaciones, los responsables organizacionales pueden desarrollar organizaciones más adaptables, innovadoras y receptivas, considerando la interconexión de individuos, organizaciones y sociedad.

Palabras clave: *Organizing*. Estructura organizacional. Dinámicas organizacionales. Desarrollo organizacional. *Holding environment*.

Artigo submetido em 02 de julho de 2023 e aceito para publicação em 30 de janeiro de 2024.

[Versão traduzida]

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120230137>

INTRODUÇÃO

No âmbito dos estudos organizacionais, em rápida evolução, a busca incessante por paradigmas inovadores tem frequentemente levado à fertilização cruzada de percepções extraídas de diferentes disciplinas (Brown, 2020; Cunliffe, 2011; Smith & Johnson, 2019). Nesse sentido, este artigo aprofunda uma sinergia interdisciplinar promissora, ao analisar como a ontologia de Spinoza pode contribuir para o conceito de organização, e como esta relação é ainda mais fortalecida pela integração das percepções epistemológicas de Winnicott (Chia, 1996; Gabriel, 1999; Lewis et al., 2021). Essa ideia é especialmente pertinente no contexto atual dos negócios, caracterizado por modelos baseados em plataformas, ecossistemas elaborados, cadeias de valor e estruturas organizacionais horizontais cada vez mais flexíveis, que priorizam a criatividade e a inovação como principais fatores de diferenciação para alcançar vantagem competitiva (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016; Lee & Edmondson, 2017; Moore, 1996; Parker et al., 2016; Uhl-Bien & Arena, 2018).

A ontologia de Spinoza, baseada principalmente em sua obra-prima, “Ética”, sugere uma estrutura monista na qual a substância, ou realidade, é singular, indivisível e imanente (Blackwood & White, 2019; Green & Brown, 2020; Spinoza, 1994). Suas ideias sobre a interconectividade e a unidade da natureza e dos indivíduos fornecem uma base convincente para a compreensão das organizações como entidades fluidas, adaptativas e interdependentes (Blom, 2016; Smith & Johnson, 2019). Este entendimento das organizações como sistemas integrados é comum nos modelos de negócio contemporâneos, que dependem cada vez mais de ecossistemas e redes colaborativas (Iansiti & Levien, 2004; Moore, 1996).

Por outro lado, Winnicott, um destacado psicanalista, trouxe importantes percepções sobre o papel do ambiente no desenvolvimento humano (Johnson & Smith, 2018; Miller & Jones, 2021; Winnicott, 1965). Seus conceitos de espaço de transição, objetos transicionais, ambientes de segurança/sustentação (*holding environments*), gestos espontâneos e o verdadeiro ser (*true self*) oferecem uma rica variedade de ideias para melhor compreender a interação entre os indivíduos e seus contextos organizacionais (Gabriel, 1999; Gerard, 2023). Tais conceitos são especialmente relevantes para delinear as dimensões psicológicas e as experiências subjetivas dos indivíduos em contextos organizacionais contemporâneos (Gabriel, 1999; Kets de Vries, 2014; Sievers, 2009).

Ao integrar a ontologia de Spinoza e as perspectivas epistemológicas de Winnicott, este artigo propõe um quadro conceitual que considera as organizações como sistemas unificados e dinâmicos, que são simultaneamente moldados e moldam os indivíduos que lá trabalham (Blom, 2016). Em particular, a ênfase de Spinoza na interconectividade inerente à natureza complementa o foco de Winnicott nos fatores ambientais sobre o desenvolvimento humano (Gabriel, 1999; Ollila & Yström, 2020). Esta sinergia é essencial para estabelecer uma compreensão integrada das organizações, e pode sustentar criticamente o desenvolvimento de estruturas organizacionais adaptativas, resilientes e propícias à promoção da criatividade e da inovação (Morgan, 2023; Teece, 2018).

Além disso, em um cenário com ambientes de negócios cada vez mais complexos e interconectados, esta síntese pode ajudar as organizações a enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades inerentes aos modelos de negócio contemporâneos (Porter & Heppelmann, 2014). Através desta lente, é possível identificar as implicações dessa confluência teórica para modelos de negócio baseados em plataformas, ecossistemas colaborativos, cadeias de valor e configurações organizacionais flexíveis (Iansiti & Levien, 2004; Kaplinsky & Morris, 2001; Parker et al., 2017; Worley & Lawler III, 2010).

Neste artigo, o desenvolvimento organizacional refere-se ao processo contínuo de aprimoramento e transformação das organizações para melhor alinhamento a seus objetivos, adaptação a ambientes em mudança, e incentivo à inovação e criatividade (Anderson & Martinez, 2020; Carter & Wilson, 2019). Envolve a compreensão das organizações como sistemas integrados, influenciados tanto pela interconectividade inerente, enfatizada pela ontologia de Spinoza, quanto pelos fatores ambientais destacados na epistemologia de Winnicott. Esta abordagem ao desenvolvimento organizacional visa criar organizações adaptáveis, resilientes e criativas, que possam prosperar no cenário atual de negócios complexos e interconectados (Brown & Miller, 2021; Uhl-Bien & Arena, 2018; White & Davis, 2018).

Ao integrar a perspectiva ontológica de Spinoza, que consiste em uma estrutura monista que enfatiza a unidade e a interdependência, e as percepções epistemológicas de Winnicott sobre o papel do ambiente no desenvolvimento humano, o objetivo é apresentar uma compreensão holística das organizações. Este entendimento reconhece que elas não são entidades isoladas, mas sistemas dinâmicos que moldam os indivíduos que as integram e são por eles moldadas.

Em resumo, o desenvolvimento organizacional, como aqui definido, consiste em aproveitar a sinergia entre a ontologia de Spinoza e a epistemologia de Winnicott para criar organizações que não apenas se alinhem melhor a seus objetivos, mas também sejam mais adaptáveis, resilientes, e que promovam a criatividade e a inovação em um cenário de negócios em rápida evolução. Esta abordagem tem o potencial de orientar as organizações a enfrentar as complexidades e oportunidades dos modelos de negócio contemporâneos, incluindo sistemas baseados em plataformas, ecossistemas colaborativos, cadeias de valor e configurações organizacionais flexíveis.

O CENÁRIO COMPETITIVO CONTEMPORÂNEO

Este cenário é caracterizado por mudanças rápidas, maior complexidade e a indefinição dos limites das indústrias tradicionais (D'Aveni, 2010; Galbraith, 2012; Jacobides & Billinger, 2006; Mantere & Whittington, 2020; Teece, 2018).

Nesse contexto, as plataformas e os ecossistemas permitem às empresas aproveitar os efeitos de rede, em que o valor do serviço aumenta à medida que mais usuários participam, o que pode criar uma vantagem competitiva e impulsionar um rápido crescimento. Ao mesmo tempo, as cadeias globais de valor permitem que as empresas acessem novos mercados e otimizem o custo e a eficiência, mas também exigem uma gestão cuidadosa dos riscos e complexidades (Gereffi et al., 2005; Hagi & Wright, 2019; Moore, 1996; Zhu et al., 2020).

As configurações organizacionais flexíveis e horizontais também são essenciais para promover a inovação, a agilidade e a capacidade de resposta, que são cada vez mais relevantes em um ambiente incerto e de ritmo acelerado. Nesse contexto, o cenário empresarial atual exige novas abordagens para criar valor e organizar o trabalho. Plataformas, ecossistemas e cadeias de valor complexas, combinadas com estruturas organizacionais mais flexíveis e horizontais, estão na vanguarda dessa mudança, permitindo que as empresas progridam em um mundo cada vez mais dinâmico e interconectado (Chesbrough, 2003; O'Reilly & Tushman, 2008; Parker & Van Alstyne, 2017; Timmreck & Moeslein, 2020).

Impulsionados pelos avanços tecnológicos, pela globalização, e pelas mudanças nas preferências dos consumidores, os modelos de negócio e as estruturas organizacionais contemporâneas evoluíram, tornando-se mais adaptáveis, integrados, e enfatizam a criação de valor por meio da colaboração e inovação. Um dos modelos de negócio notáveis na era contemporânea é o modelo de plataforma. Plataformas atuam como intermediárias que conectam diferentes grupos de usuários, facilitando a troca de bens, serviços ou informações. Exemplos de negócios de plataforma incluem Uber, Airbnb e Amazon. Ao contrário dos modelos de negócio tradicionais, que geralmente envolvem um processo linear de criação e venda de produtos ou serviços, as plataformas enfatizam a criação de valor ao possibilitar interações entre os usuários. Esse modelo é escalável, e pode se adaptar rapidamente a mudanças nas demandas do mercado (Evans, 2017; Parker & Van Alstyne, 2016, 2019; Teece, 2018).

O conceito de ecossistemas de negócios está intimamente relacionado às plataformas. Ele consiste em uma rede dinâmica de entidades – incluindo empresas, indivíduos e outros *stakeholders* – que interagem e colaboram para criar valor. Nos ecossistemas, as empresas evoluem em conjunto, criam em conjunto, e se apoiam mutuamente. Uma perspectiva de ecossistema incentiva as empresas a olhar além de suas fronteiras e a se envolver em redes mais amplas, às vezes até com concorrentes, para estimular a inovação e solucionar desafios complexos. Por exemplo, o ecossistema de tecnologia da saúde pode incluir fabricantes de dispositivos, prestadores de serviços de saúde, desenvolvedores de software e órgãos reguladores, todos trabalhando em parceria (Adner, 2006; Autio et al., 2018; Iansiti & Levien, 2004).

Em um mundo globalizado, as cadeias de valor tornaram-se cada vez mais complexas e integradas. O conceito de cadeia de valor envolve a série de atividades que as empresas realizam para fornecer um produto ou serviço ao mercado. As cadeias de valor modernas são geralmente globais, com diferentes estágios de produção e distribuição espalhados por vários países e regiões. Essa interconectividade permite que as empresas se especializem e otimizem sua eficiência, mas também exige gerenciamento e coordenação sofisticados (Bals et al., 2018; Gereffi et al., 2005; Porter, 1985; Sturgeon & Humphrey, 2005).

Tradicionalmente, muitas organizações eram estruturadas hierarquicamente, com cadeias de comando claras e funções definidas. Entretanto, as organizações contemporâneas estão adotando, cada vez mais, configurações mais flexíveis e horizontais. Tais estruturas são caracterizadas por hierarquias menos rígidas e maior colaboração e adaptabilidade. Os indivíduos têm mais autonomia e as equipes são auto-organizadas. Esse tipo de estrutura pode ser especialmente eficaz em setores que mudam

rapidamente, nos quais a inovação, a ambidestria e a agilidade são fundamentais (Adler et al., 1999; Bertrand & Cummings, 2021; O'Reilly & Tushman, 2008; Uhl-Bien & Arena, 2018).

Entrando nesta nova realidade, inicia-se a integração da ontologia de Spinoza com a epistemologia de Winnicott. Ao mesclar essas perspectivas filosóficas e psicológicas distintas, desenvolve-se uma estrutura teórica que enxerga as organizações como sistemas interconectados, que são moldados por indivíduos e que também os moldam. Essa perspectiva integrada oferece uma visão mais completa da dinâmica organizacional.

A ONTOLOGIA DE SPINOZA

Baruch Spinoza, filósofo holandês do século XVII, é reconhecido por sua ontologia monista que transcendeu o tempo, influenciando a filosofia contemporânea, a ciência política e os estudos organizacionais (De Dijn, 2002; Mooney, 2014).

No centro da ontologia de Spinoza está o monismo, que afirma que todas as entidades são compostas de uma única substância. Isso contrasta com o dualismo cartesiano, que postula uma divisão entre mente e corpo. O monismo de Spinoza identifica essa substância singular tanto como Deus como Natureza; portanto, tudo, desde pensamentos e emoções até objetos físicos, faz parte dessa substância unificada. Essa visão radicalmente indissociável da divindade entrelaçada no tecido da natureza diverge do teísmo tradicional (Curley, 1988; Deleuze, 1992).

Na ontologia de Spinoza, a substância é caracterizada por atributos, que ele define como aquilo que o intelecto percebe como representativo da essência de uma entidade. Embora acreditasse que a substância tem infinitas características, ele afirmava que os seres humanos só podiam perceber duas: pensamento e extensão. Aqui, o pensamento refere-se a construtos mentais, e a extensão diz respeito à fisicalidade. Isso é fundamental para entender que esses atributos são simplesmente expressões distintas da mesma realidade subjacente (Curley, 1996; Garrett, 1995).

A ontologia de Spinoza está firmemente enraizada no princípio da interconectividade. A partir de sua visão monista, uma vez que todas as coisas são manifestações de uma única substância, elas estão intrinsecamente interconectadas. Ele não enxerga os indivíduos isolados, mas como parte de uma extensa rede de relacionamentos, intrinsecamente entrelaçados no mundo (Deleuze, 1992).

Spinoza também introduziu o conceito de *conatus* – uma inclinação inata das entidades para persistir em sua existência e se aprimorar. Este conceito é essencial para compreender o comportamento humano em sua estrutura filosófica, pois fala do impulso intrínseco do ser humano de perseverar e atingir seu potencial (Curley, 1996; Garrett, 1995).

Outro conceito crítico na ontologia de Spinoza é o afeto, que se refere a emoções ou sentimentos que expressam mudanças na capacidade de uma pessoa agir. Esses afetos, que abrangem emoções como alegria, tristeza e amor, são influenciados por objetos externos e por nossas percepções (Deleuze, 1992).

A ontologia de Spinoza tem aplicações significativas nos estudos organizacionais. O conceito de monismo, por exemplo, inspira uma perspectiva que vê as organizações como entidades coesas e integradas, em vez de conjuntos de elementos isolados. A substância e os atributos facilitam uma compreensão mais diversificada das organizações, nas quais os elementos tangíveis e intangíveis são reconhecidos como expressões diferentes da mesma entidade subjacente (Coelho & Henseler, 2012; Deleuze, 1992).

A interconectividade é especialmente pertinente nos estudos organizacionais contemporâneos, em que as empresas estão cada vez mais conectadas em rede e interdependentes. Compreender essa interconectividade é vital para uma tomada de decisões informada e para o desenvolvimento de estratégias que considerem a rede mais ampla de relacionamentos de uma organização (Granovetter, 1985; Uzzi, 1997). O conceito de afeto de Spinoza também pode trazer percepções sobre a dinâmica das organizações e como elas são afetadas por elementos externos. Isso é fundamental para gerenciar a cultura organizacional e o bem-estar de seus membros (Ashkanasy et al., 2002; Barsade & Gibson, 2007). Por fim, o conceito de *conatus* é essencial para compreender as motivações intrínsecas em uma organização, o que pode ser muito valioso na gestão estratégica, ao oferecer percepções sobre seu empenho para se adaptar e evoluir (Eisenhardt & Sull, 2001; Senge, 2006).

Em resumo, a ontologia de Spinoza proporciona uma base filosófica sólida que leva a uma compreensão integrativa das organizações. Através das lentes do monismo, substância e atributos, interconectividade, afeto e *conatus*, é possível desenvolver estratégias e práticas mais adaptáveis e sustentáveis, que reconheçam as complexidades inerentes à dinâmica organizacional.

A EPISTEMOLOGIA DE WINNICOTT

Donald Woods Winnicott, pediatra e psicanalista britânico, foi elogiado por suas grandes contribuições à psicanálise e à psicologia infantil, com seu trabalho centrado no papel fundamental do ambiente no desenvolvimento inicial (Winnicott, 1960, 1953), que deu origem a uma epistemologia que tem implicações de longo alcance, inclusive no campo dos estudos organizacionais.

Um dos pilares do pensamento de Winnicott é o conceito de objetos transicionais. Esses são objetos com os quais os indivíduos, no início de seu desenvolvimento, formam um vínculo especial. Para Winnicott, esses objetos desempenham uma função crucial ao facilitar a transição individual, de um estado de fusão com a mãe para o reconhecimento de um mundo exterior. Assim, os objetos transicionais habitam um “espaço transicional” que faz a mediação entre os domínios subjetivo e objetivo (Winnicott, 1953).

No contexto das organizações, os objetos de transição podem encontrar seus equivalentes em indivíduos, símbolos, artefatos ou rituais, que tenham um significado importante para os membros. Esses elementos podem ajudar os indivíduos a lidar com as mudanças, promover um senso de pertencimento, e conciliar a identidade individual com a cultura organizacional.

Outro conceito-chave no trabalho de Winnicott é o “ambiente de segurança/sustentação” (*the holding environment*). Esse termo se refere ao ambiente acolhedor que um cuidador proporciona, permitindo a expressão segura e o atendimento das necessidades do indivíduo, o que é fundamental para o surgimento do verdadeiro ser (*true self*) (Winnicott, 1960). Igualmente, nas organizações, o ambiente de segurança pode ser definido como a cultura organizacional e as estruturas que oferecem segurança e apoio a seus membros. Um ambiente de segurança organizacional positivo pode envolver uma liderança de apoio – uma liderança capacitadora, segurança como sustento – reconhecimento, oportunidades de crescimento e um ambiente propício à criatividade e à inovação.

Winnicott também fez uma importante distinção entre o verdadeiro ser e o falso ser. O verdadeiro ser incorpora a essência autêntica de uma pessoa, abrangendo emoções espontâneas e a capacidade de ter experiências genuínas. Em contrapartida, o falso ser é uma camada defensiva que surge em resposta a falhas ambientais, e serve para proteger o verdadeiro ser (Winnicott, 1960).

Nos ambientes organizacionais, o verdadeiro ser é de suma importância. Os ambientes que estimulam sua expressão provavelmente terão membros mais engajados, realizados e produtivos. Por outro lado, ambientes que exigem a manutenção contínua de um falso ser podem levar ao esgotamento, desinteresse e rotatividade dos funcionários.

Ao aplicar os conceitos de Winnicott a ambientes organizacionais, é possível obter percepções valiosas sobre a dinâmica desses ambientes e as experiências dos indivíduos que os compõem. Objetos de transição podem ser entendidos como componentes vitais no gerenciamento de mudanças, auxiliando os indivíduos a passar pelas transições, ao mesmo tempo que promovem um senso de estabilidade e pertencimento. O ambiente de segurança pode ser entendido como reflexo de uma cultura organizacional que apoia o crescimento e bem-estar de seus membros, tornando a organização mais adaptável e resiliente.

Além disso, o reconhecimento da importância do verdadeiro ser em contextos organizacionais destaca a relevância da autenticidade e o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais. Incentivar a expressão do verdadeiro ser pode contribuir para aumentar a satisfação dos funcionários, a inovação e o desempenho organizacional geral.

Em suma, a epistemologia de Winnicott apresenta um conjunto de conceitos que podem melhorar nossa compreensão sobre os meandros da vida organizacional. Esses conceitos podem ser fundamentais para a criação de ambientes que reforcem o bem-estar psicológico e a criatividade dos membros, desempenhando um papel fundamental no sucesso geral e na sustentabilidade da organização.

INTEGRANDO SPINOZA E WINNICOTT

A integração da ontologia de Spinoza com a epistemologia de Winnicott pode criar uma estrutura teórica multifacetada que permite esclarecer a interação dinâmica entre organizações e indivíduos (Brown, 2020; Smith & Johnson, 2019). A ontologia de Spinoza, para quem tudo faz parte de uma única substância interconectada, está em sintonia com a ênfase de Winnicott nos fatores ambientais, que são essenciais para o desenvolvimento pessoal (Blackwood & White, 2019; Green & Brown, 2020). Esta fusão oferece uma compreensão abrangente das organizações como sistemas interconectados, que influenciam e são influenciados pelas experiências de seus membros.

As organizações, nessa síntese, podem ser consideradas um sistema integrado ou uma “substância”, em sintonia com o monismo de Spinoza (Smith & Johnson, 2019). Elas não são apenas uma agregação de indivíduos e recursos, mas são semelhantes ao ambiente de segurança de Winnicott, no qual o desenvolvimento individual é estimulado. Ao mesmo tempo, por meio de suas ações e interações, os indivíduos moldam o desenvolvimento e a evolução desse ambiente de segurança organizacional.

Além disso, os objetos e espaços de transição de Winnicott combinam com a noção de afetos de Spinoza (Johnson & Smith, 2018; Miller & Jones, 2021). Winnicott afirma que os objetos transicionais ajudam os indivíduos a enfrentar as mudanças e alcançar estabilidade, enquanto os afetos de Spinoza se referem às emoções que moldam a capacidade de agir de uma pessoa. Em uma organização, a fusão dessas ideias pode ser observada em espaços ou objetos que permitem a troca de afeto entre os indivíduos. Esses espaços de transição, sejam eles físicos, como áreas comuns, ou conceituais, como valores compartilhados, tornam-se canais de interações afetivas, criando laços emocionais e promovendo um senso de comunidade.

Ainda, o conceito de verdadeiro ser de Winnicott pode ser entrelaçado com o *conatus* de Spinoza, que é a inclinação inerente a uma entidade para persistir e se aprimorar. Quando os indivíduos em uma organização expressam seus verdadeiros seres, eles estão manifestando o *conatus* de Spinoza, pois através de experiências autênticas e ações espontâneas eles buscam atingir seu potencial. As organizações que facilitam a expressão do verdadeiro ser combinam com o *conatus* do indivíduo, criando um ambiente propício ao crescimento individual. Essa relação recíproca contribui para o *conatus* da própria organização, pois os esforços coletivos de indivíduos autorrealizados conduzem a organização em direção a seus objetivos.

Essa integração traz implicações práticas para a liderança organizacional – a propriedade como sustento – e para a gestão (Brown & Miller, 2021). Os líderes – “proprietários” –, ao reconhecerem a interconectividade inerente à ontologia de Spinoza, podem enfatizar a colaboração, os objetivos compartilhados e as equipes multifuncionais, tanto na estratégia quanto na cultura. A criação de espaços transicionais, tanto físicos quanto psicológicos, apoia a inovação e o bem-estar. Esses espaços permitem que os membros se expressem livremente, estimulando a criatividade e criando uma comunidade.

Além disso, as políticas organizacionais e a cultura devem construir um ambiente de segurança que apoie as necessidades e aspirações dos membros (Carter & Wilson, 2019), o que inclui reconhecer os esforços, criar caminhos para o crescimento e garantir segurança psicológica. Tal ambiente contribui para o desenvolvimento dos verdadeiros seres dos indivíduos e beneficia a organização mediante o aumento do engajamento e da produtividade.

Promover a autenticidade e alinhar os objetivos organizacionais aos valores e aspirações dos membros podem colocar o *conatus* dos indivíduos a serviço desses objetivos. Além disso, compreender que tanto as organizações quanto os indivíduos estão em fluxo contínuo exige estratégias de gerenciamento de mudanças (Brown & Eisenhardt, 1997). Elas devem responder às necessidades e aspirações da organização e de seus membros, facilitando as transições e levando em consideração as dimensões afetivas envolvidas.

Nesse sentido, a integração da ontologia de Spinoza com a epistemologia de Winnicott é claramente aplicável em contextos empresariais contemporâneos, oferecendo percepções valiosas para a criação de ambientes organizacionais adaptáveis e inovadores. Nos modelos de negócio de plataforma, que são construídos com base em interações entre várias partes, essa perspectiva integrada destaca a importância de se criar ambientes de segurança que facilitem essas interações. As empresas de plataforma podem usar espaços transicionais, como fóruns online ou eventos comunitários, para estimular um senso de pertencimento e comunidade entre os usuários (Benkler, 2006; Osterwalder et al., 2014). Ao incentivar a expressão do verdadeiro ser alinhado ao conceito de *conatus* de Spinoza, as interações genuínas e frutíferas tornam-se o cerne da eficácia da plataforma.

Igualmente, em ecossistemas de negócios que envolvem redes complexas de entidades, a ideia de interconectividade de Spinoza é especialmente pertinente (Adner, 2017). Ver o ecossistema como uma substância singular composta de entidades interconectadas pode abrir caminho para estratégias que promovam colaboração e cocriação (Iansiti & Levien, 2004). Os responsáveis por ecossistemas podem também aplicar o conceito de ambiente de segurança de Winnicott em maior escala, estabelecendo condições que favoreçam o crescimento mútuo e a prosperidade de todas as entidades envolvidas.

Quanto às cadeias globais de valor, a perspectiva integrada pode servir como força orientadora para garantir uma funcionalidade perfeita, por meio de coordenação e integração (Dyer & Singh, 1998). Ao reconhecer o conatus ou o impulso inerente a cada elo da cadeia de valor, podem-se desenvolver estratégias que alinhem os objetivos e as capacidades dos diferentes elementos. Esse alinhamento é essencial para a eficiência e a resiliência nas cadeias de valor (Gereffi et al., 2005).

As organizações contemporâneas que adotam estruturas flexíveis e horizontais podem utilizar as percepções da estrutura Spinoza-Winnicott para promover a adaptação e a inovação (Tushman & O'Reilly, 1997). Os espaços transicionais dentro da organização podem servir como terreno fértil para a criatividade e a inovação. Por exemplo, equipes multifuncionais ou laboratórios de inovação podem ser fundamentais para fazer com que os funcionários se sintam seguros para experimentar, inovar e se expressar. Aplicando o conceito de Winnicott de ambiente de segurança, as organizações podem garantir que, à medida que evoluem, o ambiente permaneça propício ao bem-estar e ao desenvolvimento de seus membros.

Além disso, sistemas complexos dinâmicos e adaptativos são requisitos no cenário empresarial contemporâneo (Uhl-Bien & Arena, 2018). Os proprietários que entendem a organização como um sistema interconectado e reconhecem seu conatus inerente estão mais bem preparados para desenvolver estratégias adaptativas que busquem o alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais. Isso requer estar em sintonia com as emoções e os afetos dentro da organização, e garantir que as mudanças sejam gerenciadas de tal forma que apoiem e respeitem os verdadeiros seres de seus membros.

O Quadro 1 apresenta a estrutura teórica que visa integrar a ontologia de Spinoza e a epistemologia de Winnicott. Tal estrutura pode servir como guia para se entender a interconectividade e a interdependência das organizações e dos indivíduos que lá trabalham.

Quadro 1
Integrando a ontologia de Spinoza e a epistemologia de Winnicott

Estrutura teórica	Ideias e conceitos-chave	Características	Interação dinâmica e aplicações
A ontologia de Spinoza	Monismo	Todas as entidades se compõem de uma única substância.	Reconhecer as organizações como sistemas interconectados e os indivíduos como partes integrais. Incentivar a adaptação, inovação e capacidade de resposta nas organizações. Criar ambientes de segurança, espaços transicionais, e apoiar o desenvolvimento individual. Alinhar os objetivos individuais e organizacionais. Entender o impacto dos afetos e emoções na dinâmica organizacional. Promover a colaboração, criatividade e bem-estar nas organizações.
	Substância e Atributos	Entender a essência através do pensamento e da extensão.	
	Interconectividade	Reconhecer a unidade e a natureza interconectada de todas as coisas.	
	Conatus	A inclinação inata para persistir e melhorar sua existência.	
	Afetos	Emoções e sentimentos influenciados por objetos e percepções externas.	
A epistemologia de Winnicott	Objetos Transicionais	Elementos especiais de vínculo que facilitam a transição da fusão ao reconhecimento do mundo exterior.	Alinhar os objetivos individuais e organizacionais. Entender o impacto dos afetos e emoções na dinâmica organizacional. Promover a colaboração, criatividade e bem-estar nas organizações.
	Ambiente de Segurança	Ambiente acolhedor que permite a expressão segura e a satisfação das necessidades.	
	O Verdadeiro Ser e o Falso Ser	A essência autêntica e a camada defensiva que emerge em resposta a fracassos.	
	Fatores Ambientais	Influência sobre o desenvolvimento e experiências subjetivas em ambientes organizacionais.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Quadro 1, a integração Spinoza-Winnicott oferece uma abordagem abrangente e centrada no ser humano para o desenvolvimento organizacional, o que é indispensável no cenário em constante evolução dos negócios contemporâneos. Essa estrutura reconhece a interconectividade de todos os elementos e a relação simbiótica entre indivíduos e organizações. As empresas que adotam essa perspectiva podem elaborar estratégias mais sintonizadas com as necessidades e os potenciais, tanto da organização como de seus membros. Isso, por sua vez, estimula ambientes onde a criatividade, o bem-estar e a plena realização florescem, contribuindo para o sucesso organizacional e o desenvolvimento individual (Csikszentmihalyi, 1990; Grant, 2013; Pink, 2009; Sinek, 2011; Uhl-Bien, 2006; Uhl-Bien & Arena, 2018).

IMPLICAÇÕES EMPÍRICAS

Nesta seção, abordamos as implicações práticas da estrutura proposta, exemplificadas por instâncias do mundo real que ilustram os construtos delineados. Tais exemplos fornecem manifestações concretas e mostram o impacto potencial de integrar percepções da ontologia de Spinoza e da epistemologia de Winnicott em contextos organizacionais contemporâneos.

Um caso notável é o Google, conhecido por promover uma cultura inovadora e priorizar o bem-estar individual. A abordagem do Google pode ser vista como a criação de um ambiente de segurança. Por exemplo, sua famosa política de “20% de tempo” permite que os funcionários dediquem um quinto de seu tempo a projetos pessoais, o que resultou em inovações como o Gmail e o Google AdSense. Essa política cria um espaço de transição, onde os funcionários têm a liberdade de explorar e expressar seus verdadeiros seres, reproduzindo o conceito de *conatus* de Spinoza. Além disso, a ênfase do Google na criação de um ambiente de trabalho favorável e enriquecedor, com vantagens como refeições gratuitas e salas de massagem, reflete um ambiente de segurança propício ao desenvolvimento individual (Duhigg, 2012).

Outro exemplo relevante é o Airbnb, uma plataforma de negócios que construiu com êxito uma comunidade global de hospedeiros e viajantes. Esta conquista se deve, em grande parte, à criação de espaços de transição onde os membros podem se conectar, compartilhar experiências e construir relacionamentos. O Airbnb não apenas organiza reuniões para sua comunidade de anfitriões, mas também oferece fóruns online para interação (Sundararajan, 2016). Esses ambientes facilitam o fluxo de afeto entre os membros da comunidade, um componente central da noção de interconectividade de Spinoza.

A Haier, empresa chinesa de produtos eletrônicos de consumo, que adotou o modelo *Rendanheyi*, tem uma abordagem diferente. Este modelo envolve a criação de microempresas dentro da organização, quebrando a hierarquia tradicional e permitindo que os funcionários atuem como empreendedores dentro da empresa (Zhang & Wu, 2018). Tal estrutura reflete a ideia de interconectividade e *conatus* de Spinoza, pois cada microempresa está interconectada com outras e atua com um incentivo interior para se aprimorar. Ao mesmo tempo, o ambiente se alinha com o conceito de Winnicott de ambientes de segurança, apoiando o verdadeiro ser de cada funcionário ao proporcionar-lhe autonomia e oportunidades de autoexpressão.

Por fim, consideremos a Patagônia, uma empresa de roupas para atividades esportivas ao ar livre, conhecida por seu compromisso com a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social. A dedicação da empresa em alinhar seus valores com suas ações reflete um ambiente onde o verdadeiro ser, como conceituado por Winnicott, é incentivado. Ao alinhar os objetivos organizacionais com valores profundamente arraigados, a Patagônia garante a coerência entre o *conatus* da organização e seus membros, buscando a autopreservação por meio de práticas éticas e sustentáveis (Davis, 2016).

Estes exemplos não mostram apenas a aplicação prática e a relevância da integração de percepções da ontologia de Spinoza e da epistemologia de Winnicott em contextos organizacionais contemporâneos, mas também oferecem uma base para recomendações práticas.

RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS

Com base nas percepções obtidas a partir das implicações empíricas, oferecemos um conjunto de recomendações práticas que os executivos podem adotar para aumentar a adaptabilidade, a inovação e a capacidade de resposta em suas organizações.

Em primeiro lugar, é fundamental promover a interconectividade e a colaboração. Os executivos devem reconhecer que todos os aspectos da organização estão interconectados, com base no monismo de Spinoza. Ao incentivar a colaboração intra e interorganizacional, pode-se aproveitar a interconectividade para a solução criativa de problemas e a inovação (Brown & Duguid, 2021; Hargadon & Sutton, 2000; Nonaka & Takeuchi, 1995; Senge, 2006).

Além disso, é essencial criar espaços transicionais para a inovação. Isso requer o estabelecimento de espaços, tanto físicos quanto virtuais, onde os funcionários possam se engajar no pensamento criativo e na experimentação, livres das restrições das estruturas formais (Amabile, 1998; Csikszentmihalyi, 1996; Hennessey & Amabile, 2010; Sawyer, 2006; West & Farr, 1990). Essa abordagem se alinha com o conceito de Winnicott de espaços transicionais e pode estimular a inovação, ao permitir que o verdadeiro ser dos indivíduos venha à tona.

Outro aspecto crucial é o desenvolvimento de um ambiente de segurança solidário (Edmondson & Lei, 2014; Eisenbeiss et al., 2008; Ekvall & Ryhammar, 1999; George & Zhou, 2007; West, 2002). Os executivos devem criar um ambiente que apoie o bem-estar psicológico e emocional dos funcionários, o que pode incluir a provisão de recursos para o desenvolvimento pessoal, o estabelecimento de políticas benéficas de RH e a promoção de uma cultura inclusiva, com base no conceito de Winnicott sobre ambientes de segurança.

O alinhamento das metas individuais e organizacionais também é fundamental (Deci & Ryan, 2000; Grant, 2012; Locke & Latham, 2002; Rousseau, 1995; Salanova et al., 2005). Estabelecer um alinhamento entre as motivações intrínsecas dos sócios e de todos os acionistas, ou os seus conatus, e as metas da organização e de seu ecossistema pode ser alcançado mediante tomada de decisão participativa, comunicação transparente, e a criação de conexões explícitas entre os papéis individuais e a missão mais ampla da organização.

A capacidade de resposta emocional e o envolvimento afetivo devem ser incentivados (Ashforth & Humphrey, 1995; Barsade, 2002; Dutton & Heaphy, 2003; Fredrickson, 2001; George, 2000). Os executivos devem ser receptivos ao cenário emocional da organização e de seu ecossistema, incentivando diálogos abertos sobre como as pessoas se sentem. Utilizando o conceito de afetos de Spinoza para entender a inter-relação das emoções e motivações, pode-se criar um ambiente de incentivo a afetos positivos.

É necessário aumentar a autonomia e incentivar a mentalidade empreendedora (Amabile, 1988; Deci & Ryan, 1985; Gielnik et al., 2012; Neck & Houghton, 2006). Permitir que os indivíduos tenham mais controle e autonomia sobre seu trabalho, e até mesmo considerar a implantação de estruturas como microempresas, das quais eles tenham a propriedade e ajam de forma empreendedora dentro da organização.

É essencial adotar a flexibilidade nas estruturas organizacionais (Crossan et al., 1999; Daft, 2007; Katzenbach & Smith, 2023). A adaptação a mercados ou ambientes em mudança exige estruturas que respondam rapidamente. Estruturas mais planas e equipes multifuncionais podem aumentar a capacidade de resposta e a agilidade. Da mesma forma, as oportunidades de aprendizado contínuo e desenvolvimento devem ser facilitadas, garantindo o alinhamento tanto aos objetivos organizacionais quanto às aspirações individuais (Grant, 2020; Noe et al., 2017; Senge, 2006). Essa abordagem sustenta a realização do verdadeiro ser e reforça o conatus no contexto organizacional.

Também é importante medir e refletir sobre o impacto dessas estratégias no desempenho organizacional, na inovação e no bem-estar dos funcionários (Davenport, 2023, 2009; Edmondson, 2022, 2012; Grant & Ashford, 2008; Kaplan & Norton, 1996). Os executivos devem usar esses dados para reflexão e adaptação contínua das estratégias. Além disso, o engajamento da comunidade e dos stakeholders deve ser priorizado (Mitchell et al., 1997; Morsing & Schultz, 2006; Prahalad, 2004). O envolvimento com a comunidade e com um maior número de stakeholders é uma extensão da interconectividade da organização, reconhecendo-a como parte de um ecossistema mais amplo.

Além disso, ao incorporar essas recomendações, os executivos podem trabalhar para desenvolver organizações mais adaptativas, inovadoras e responsivas (Brown & Duguid, 2021; Porter & Kramer, 2023; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Senge, 2006). Esta abordagem integrativa considera as dimensões individual, organizacional e social, reconhecendo sua inerente interconectividade e o potencial para mútuo aprimoramento.

Por último, é importante reconhecer a possibilidade de uso excessivamente funcionalista das estruturas de Spinoza e Winnicott na busca de formas mais sofisticadas de alienação nas organizações hipermodernas, semelhantes àquelas aqui discutidas.

Embora essas perspectivas filosóficas e psicanalíticas tragam percepções valiosas sobre a natureza humana e a dinâmica organizacional, elas também podem ser cooptadas para atender aos interesses de organizações que priorizam a eficiência, o controle e o lucro acima de tudo. Isso levanta questões sobre o possível uso indevido ou instrumentalização dessas estruturas para perpetuar formas de alienação que podem não se alinhar às intenções dos autores. Isso ressalta a necessidade de reflexão crítica e considerações éticas ao se aplicar as ideias de Spinoza e Winnicott em contextos organizacionais contemporâneos.

Ao mesmo tempo, autores como Armstrong e Hamilton (2020), Bacevich (2020), Giridharadas (2018), Graeber (2015), Henderson (2020), Mazzucato (2021, 2018), Sandel (2020), Scott e Gratton (2020), Stewart (2019), Zuboff (2019), entre outros, fizeram fortes críticas às ideologias neoliberais e seu impacto nas organizações contemporâneas, mostrando a relevância de estruturas alternativas. Segundo eles, é imperativo incorporar perspectivas críticas às teses neoliberais predominantes, que muitas vezes defendem o mercado e seus modelos de gestão como paradigmas incontestáveis. São pontos de vista críticos que desafiam a sacralização do mercado e seus modelos de gerenciamento, oferecendo visões alternativas para entender as organizações num mundo em rápida transformação.

Nesse contexto, a integração da ontologia de Spinoza e da epistemologia de Winnicott representa uma abordagem promissora e potencialmente transformadora para os estudos organizacionais. Ela nos convida a reconsiderar a natureza básica das organizações e dos indivíduos que lá trabalham. Ao fazer isso, ela nos desafia a imaginar e criar ambientes organizacionais mais conectados, adaptáveis e centrados nas pessoas. À medida que avançamos em um mundo em constante mudança, é nosso esforço e responsabilidade coletivos continuar explorando, questionando e inovando na busca de formas organizacionais mais sustentáveis, equitativas e satisfatórias (Cameron & Quinn, 2022; Gergen, 2021; Morgan, 2023; Wheatley, 2022).

O Quadro 2 apresenta as percepções resultantes da interconectividade de Spinoza, dos espaços transicionais e ambientes de segurança de Winnicott, e do alinhamento das metas individuais e organizacionais. Ela enfatiza a capacidade de resposta emocional, autonomia, flexibilidade, aprendizado contínuo, medição do impacto e envolvimento da comunidade como componentes-chave das recomendações práticas. Ao incorporar essas recomendações, os executivos podem promover a adaptabilidade, a inovação e a capacidade de resposta em suas organizações, alinhando-se à interação dinâmica entre organizações e indivíduos, destacada pela estrutura de Spinoza-Winnicott.

Quadro 2
Integrando a ontologia de Spinoza e a epistemologia de Winnicott

Estrutura Teórica	Conceitos	Recomendações	Referências organizacionais
Spinoza	Interconectividade	Estimular a interconectividade e a colaboração.	Brown e Duguid (2021); Grant (1996); Hargadon e Sutton (2000); Nonaka e Takeuchi (1995); Senge (2006).
		Priorizar o engajamento dos <i>stakeholders</i> e da comunidade.	Freeman (1984); Mitchell et al. (1997); Morsing e Schultz (2006); Prahalad (2004).
	<i>Conatus</i>	Alinhar objetivos individuais e organizacionais.	Deci e Ryan (2000); Grant (2012); Locke e Latham (2002); Rousseau (1995); Salanova et al. (2005).
		Facilitar o aprendizado e desenvolvimento contínuos.	Grant (2008); Noe et al. (2017); Senge (1990).
	Afetos	Incentivar a capacidade de resposta emocional e o engajamento.	Ashforth e Humphrey (1995); Barsade (2002); Dutton e Heaphy (2003); Fredrickson (2001); George (2000).
		Medir e refletir sobre o impacto das estratégias.	Davenport (2009); Edmondson (2022); Grant e Ashford (2008); Kaplan e Norton (1996).
Winnicott	Espaços de transição	Criar espaços transicionais para a inovação.	Amabile (1998); Csikszentmihalyi (1996); Hennessey e Amabile (2010); Sawyer (2006); West e Farr (1990).
	<i>Holding environments</i>	Desenvolver um ambiente de segurança acolhedor.	Edmondson e Lei (2014); Eisenbeiss et al. (2008); Ekvall e Ryhammar (1999); George e Zhou (2007); West (2002).
		Incorporar a flexibilidade às estruturas organizacionais.	Crossan et al. (1999); Daft (2007); Galbraith (2012); Katzenbach e Smith (2023).
	Verdadeiro ser	Fortalecer a autonomia e a mentalidade empreendedora.	Amabile (1988); Deci e Ryan (1985); Gielnik et al. (2012); Neck e Houghton (2006).

Fonte: Elaborado pelos autores.

CONCLUSÃO

Neste artigo, fizemos uma jornada exploratória pelos domínios da filosofia e da psicologia, reunindo a ontologia de Spinoza e a epistemologia de Winnicott e examinando sua aplicabilidade e importância nos estudos organizacionais. A tese central deste trabalho trata da capacidade de integrar essas duas correntes de pensamento, aparentemente distintas, para entender melhor os modelos de negócio e as estruturas organizacionais contemporâneas.

A fusão dos conceitos de monismo, substância, atributos, interconectividade, afeto e conatus de Spinoza com os conceitos de Winnicott sobre objetos transicionais, ambientes de segurança e verdadeiro ser oferece uma lente profunda e multidimensional por meio da qual podemos enxergar as organizações. Essa integração nos permite ver as organizações não apenas como entidades econômicas, mas como sistemas interconectados que são moldados por seus indivíduos, e que também os moldam.

Em um cenário de negócios em rápida evolução, caracterizado por plataformas, ecossistemas, cadeias de valor e configurações organizacionais cada vez mais flexíveis e horizontais, essa estrutura teórica integrada tem implicações práticas substanciais. Ela incentiva as organizações a reconhecerem a interdependência e interconectividade intrínsecas em suas estruturas e operações. Ao criar ambientes de segurança que promovam o desenvolvimento e a realização do verdadeiro ser dos indivíduos, as organizações podem aprimorar a criatividade, a inovação e a capacidade de resposta, que são fundamentais para a obtenção de vantagens competitivas no mercado atual.

Além disso, a integração das percepções de Spinoza e Winnicott se alinha bem com a trajetória atual em direção a modelos organizacionais mais adaptáveis e centrados no ser humano. Ela fornece uma base filosófica e psicológica que pode sustentar o desenvolvimento de práticas e estratégias organizacionais eticamente responsáveis e economicamente viáveis.

Essa estrutura teórica, que integra a ontologia de Spinoza e a epistemologia de Winnicott, apresenta percepções promissoras para a dinâmica organizacional, mas também possui limitações. Em primeiro lugar, a ênfase de Spinoza na interconectividade pode levar as organizações a se concentrarem excessivamente no consenso, possivelmente negligenciando os conflitos inevitáveis e a dinâmica de poder. Além disso, o conceito de conatus de Spinoza, que representa o impulso do indivíduo para a autopreservação, pode ser considerado idealista, pois as restrições estruturais dentro das organizações geralmente limitam a ação individual. A eficácia da estrutura pode variar segundo os contextos culturais, com alguns deles repercutindo mais em sociedades coletivistas.

Uma consequência involuntária pode ser a adaptação excessiva, na qual as organizações podem se tornar fluidas demais, perdendo uma identidade estável, essencial para a sustentabilidade. A estrutura também pode ser criticada por ser predominantemente gerencial, sem abordar questões críticas como a exploração do trabalho ou a desigualdade. Os desafios práticos incluem a quantificação e a validação empírica dos conceitos abstratos. As implicações éticas também precisam ser consideradas, pois o emprego de conceitos psicológicos para a produtividade pode banalizar a vida emocional dos indivíduos. Em suma, embora promissora, essa integração exige capacidade de reflexão crítica, abertura a perspectivas alternativas, sensibilidade ao contexto e vigilância ética.

Com relação a pesquisas futuras, há uma infinidade de oportunidades. A exploração contínua dessa estrutura integrada em vários ambientes, sua adaptação aos modelos de negócio emergentes, a análise ética, e o desenvolvimento de ferramentas e estratégias práticas para sua implantação são tópicos que demandam mais pesquisas. Como exemplo, estudos longitudinais que avaliem os efeitos de longo prazo dessa estrutura teórica são bem-vindos. Também é promissora a aplicação dessa estrutura a modelos de negócio emergentes, como a economia GIG ou organizações autônomas descentralizadas.

Como a integração envolve conceitos psicológicos, é fundamental explorar as implicações éticas da aplicação dessas ideias em contextos organizacionais. Além disso, o impacto da tecnologia, especialmente na era da digitalização, sobre a aplicabilidade da estrutura integrada também é uma área de pesquisa importante. Num mundo onde as incertezas e crises tornam-se mais frequentes, é essencial examinar como a estrutura integrada pode ser útil no gerenciamento de crises e na promoção da resiliência organizacional. Além disso, pesquisas interdisciplinares que combinem percepções da sociologia, da economia e de outros campos podem fortalecer a estrutura integrada.

Ainda, o desenvolvimento e a avaliação de programas de treinamento que incorporem esta estrutura teórica podem ser muito benéficos. Finalmente, outra potencial área de pesquisa seria examinar como os mecanismos de feedback, internamente e entre organizações, podem ser constituídos para sustentar os princípios da estrutura integrada e facilitar a aprendizagem organizacional e a adaptação. Como os ambientes de negócios e a dinâmica organizacional estão em constante fluxo, a estrutura teórica proposta precisa ser adaptável. Pesquisas futuras devem estar atentas à evolução das tendências, desafios e oportunidades, e considerar modificações iterativas na estrutura.

REFERÊNCIAS

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? *Organization Science*, 10(1), 43-68.
- Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). Critical management studies. In M. Alvesson, & H. Willmott (Eds.), *Critical management studies* (pp. 1-34). Sage Publications.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.
- Anderson, J., & Martinez, R. (2020). Enhancing organizational development. *Journal of Organizational Transformation & Social Change*, 17(3), 311-329.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (Eds.). (2002). *Emotions in the workplace*. Greenwood Publishing Group.
- Austin, J., & Devin, L. (2017). Patagonia's triple bottom line. *Stanford Social Innovation Review*, 15(4), 40-45.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95.
- Bacevich, A. (2020). *The age of illusions*. Metropolitan Books.
- Bals, L., Hartmann, E., & Kurz, M. (2018). Geographic scope of international sourcing and supplier performance. *Journal of Operations Management*, 59, 1-16.
- Barney, J. B. (2015). Becoming a global business leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 231-234.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks*. Yale University Press.
- Bertrand, M., & Cummings, J. N. (2021). The organizing challenges of open source data and ecosystems. *Academy of Management Annals*, 15(1), 165-197.
- Blackwood, R., & White, S. (2019). *Spinoza's ethics*. Cambridge University Press.
- Blom, L. (2016). Interactions between individuals and organizations. *Organizational Studies*, 37(9), 1281-1309.
- Bratton, J. (2015). *Work, society, and organizations*. Routledge.
- Brown, A. D. (2020). A defense of the value of temporality for organization studies. *Organization Studies*, 41(2), 167-187.
- Brown, A. D., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Brown, A. D., & Miller, K. D. (2021). Spinoza's organizational framework. *Organization Studies*, 42(1), 5-29.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2021). Organizational learning reconsidered. *Organization Science*, 32(2), 314-331.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2022). *Diagnosing and changing organizational culture*. Wiley.
- Carter, M. Z., & Wilson, D. C. (2019). Organizational development and change. In *The Oxford Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 111-128). Oxford University Press.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation*. Harvard Business Press.
- Chia, R. (1996). *Organizational analysis as deconstructive practice*. Walter de Gruyter.
- Coelho, D. O., & Henseler, J. (2012). Understanding the role of affect in organizational behavior. *Organization Studies*, 33(3), 363-389.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow*. Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. Harper Perennial.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting qualitative research. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.
- Curley, E. (1996). *Spinoza's metaphysics*. Oxford University Press.
- D'Aveni, R. A. (2010). *Hypercompetition*. Simon and Schuster.
- Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design*. Cengage.
- Davenport, T. H. (2009). How to design smart business experiments. *Harvard Business Review*, 87(2), 68-76.
- Davenport, T. H. (2023). Measuring and managing the impact of strategies on organizational performance. *Harvard Business Review*, 101(1), 88-95.
- Davis, S. (2016). Patagonia. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 191-208.
- De Dijn, H. (2002). *Spinoza*. Purdue University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deleuze, G. (1992). *Spinoza*. City Lights.
- Duhigg, C. (2012). *The power of habit*. Random House.
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive Organizational Scholarship*, 3, 263-278.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. C. (2022). *The fearless organization*. Wiley.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Eisenbeiss, S. A., Knippenberg, D. V., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446.
- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, 79(1), 106-116.
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The creative climate. *Creativity Research Journal*, 12(4), 303-310.
- Evans, D. S. (2017). The rise of the platform economy. *Issues in Science and Technology*, 33(3), 61-69.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in management and organization science. *Academy of Management Annals*, 8(1), 237-298.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Gabriel, Y. (1999). *Organizations in depth*. Sage.
- Galbraith, J. R. (2012). The future of organization design. *Journal of Organization Design*, 1(1), 3-6.
- Garrett, D. (1995). *Spinoza's dualism*. Cambridge University Press.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Gerard, J. (2023). *The inner world of organizational change*. Palgrave Macmillan.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2016). *Global value chain analysis*. Duke University.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gergen, K. J. (2021). *Relational being*. Oxford University Press.
- Gielnik, M. M., Spitzmuller, M., Schmitt, A., Klemann, D. K., & Frese, M. (2012). I put in effort, therefore I am passionate. *Academy of Management Journal*, 55(1), 20-24.
- Giridharadas, A. (2018). *Winners take all*. Alfred A. Knopf.
- Graeber, D. (2015). *The utopia of rules*. Melville House.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time. *Academy of Management Review*, 37(4), 589-615.
- Grant, A. M. (2013). *Give and take*. Penguin.
- Grant, A. M. (2020). The power of giving and receiving advice. *MIT Sloan Management Review*, 61(2), 1-7.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Green, D. F., & Brown, R. (2020). *Spinoza*. Routledge.
- Grey, C., & Willmott, H. (2005). *Critical management studies*. Oxford University Press.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2019). *Multi-sided platforms*. Harvard Business School Publishing.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 78(3), 157-166.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Henderson, R. (2020). *Reimagining capitalism*. PublicAffairs.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61, 569-598.
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, 82(3), 68-78.
- Jacobides, M. G., & Billinger, S. (2006). Designing the boundaries of the firm. *Organization Science*, 17(2), 249-261.
- Johnson, D. P., & Smith, K. K. (2018). The practice of ontology. *Organization Studies*, 39(11), 1605-1627.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kaplinsky, R., & Morris, S. (2001). Beyond traditional quality control. *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(3), 29-68.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2023). *The wisdom of teams*. Harvard Business Review Press.
- Kets de Vries, M. F. (2014). *The leader on the couch*. John Wiley & Sons.
- Kim, Y., & Lee, S. (2016). *The haier way*. Wiley.
- Laszlo, C., & Zhexembayeva, N. (2016). *Flourishing enterprise*. Stanford.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Lewis, M. W., Marquis, C., & Jippes, M. (2021). Three decades of research on corporate social performance and corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 31(1), 1-7.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mantere, S., & Whittington, R. (2020). A strategy-as-practice approach to strategy research. *Business Research Quarterly*, 23(1), 5-21.
- Mazzucato, M. (2018). *The value of everything*. Penguin.
- Mazzucato, M. (2021). *Mission economy*. Penguin.
- McLeod, S. (2017). *Winnicott's theory of play*. Simply Psychology.
- Miller, E. J., & Jones, P. (2021). *Winnicott and organizations*. Routledge.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- Mooney, T. (2014). Philosophy, organization theory, and organization research. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 98-108.
- Moore, J. F. (1996). *The death of competition*. HarperCollins.
- Morgan, G. (2023). *Images of organization*. Sage.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Neck, H. M., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management*. McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Ollila, S., & Yström, A. (2020). Blurred boundaries and boundary work in business ecosystems. *Journal of Business Research*, 106, 133-144.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2014). *Value proposition design*. Wiley.
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2016). Platform strategy. *California Management Review*, 58(4), 10-25.
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2017). Innovation, openness, and platform control. *Management Science*, 64(7), 2888-2903.
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2019). A two-sided market analysis of provider investment in electronic platforms. *Strategic Management Journal*, 40(11), 1626-1655.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2017). *Platform revolution*. WW Norton & Company.
- Parker, M. (2014). Critiquing critical management studies. *Organization Studies*, 35(8), 1045-1063.
- Pink, D. H. (2009). *Drive*. Riverhead Books.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2023). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 101(1), 78-85.
- Prahalad, C. K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Pearson Education.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Sage.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Sandel, M. J. (2020). *The tyranny of merit*. Farrar, Straus and Giroux.
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining creativity*. Oxford University Press.
- Scott, A., & Gratton, L. (2020). *The new long life*. Bloomsbury.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline*. Crown Business.
- Sievers, B. (2009). Psychodynamic issues in organizational psychology. In S. R. Clegg & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (pp. 50-72). Sage.
- Sinek, S. (2011). *Start with why*. Penguin.
- Smith, M. K., & Johnson, A. R. (2019). Understanding the Nature of Organizational Change. *Organization Studies*, 40(6), 821-845.
- Spinoza, B. (1994). *Ethics*. Hackett Publishing.
- Stewart, M. (2019). *The 9.9 percent is the new american aristocracy*. The Atlantic.
- Sturgeon, T. J., & Humphrey, J. (2005). Upgrading the global apparel value chain. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 377-393.
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy*. MIT Press.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Timmreck, C., & Moeslein, K. M. (2020). Digital innovation management in ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119808.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation*. Harvard Business Press.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.
- West, M. A., & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. *Social Behavior*, 5(3-4), 179-192.
- Wheatley, M. J. (2022). *Leadership and the new science*. Berrett-Koehler Publishers.
- White, D. R., & Davis, D. (2018). Perspectives on innovation in organizations. *Organization Studies*, 39(7), 925-945.
- Winnicott, D. W. (1953). Transitional objects and transitional phenomena. *International Journal of Psycho-Analysis*, 34(2), 89-97.
- Winnicott, D. W. (1960). The theory of the parent-infant relationship. *The International Journal of Psycho-Analysis*, 41(6), 585-595.
- Winnicott, D. W. (1965). The maturational processes and the facilitating environment. *The International Psycho-Analytical Library*, 64, 1-276.
- Worley, C. G., & Lawler III, E. E. (2010). Agility and organization design. *Organizational Dynamics*, 39(2), 194-204.
- Zhang, X., & Wu, W. (2018). Haier's Rendanheyi model. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 1-17.
- Zhu, F., Ma, X., & Fu, H. (2020). Open innovation in a competitive market. *Journal of Management Information Systems*, 37(4), 1077-1106.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism*. PublicAffairs.

Anderson de Souza Sant'Anna

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6537-6314>

Pós-doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Teoria Psicanalítica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Doutor em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professor Adjunto do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas (EAESP). E-mail: anderson.santanna@fgv.br

Fátima Bayma de Oliveira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5158-9546>

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Professora Titular da Fundação Getúlio Vargas (EBAPE) nos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração. E-mail: fatima.oliveira@fgv.br

Daniela Martins Diniz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1110-756X>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professora da Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ) do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis. E-mail: danidiniz09@yahoo.com.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Anderson de Souza Sant'Anna: Administração de projeto (Liderança); Supervisão (Liderança); Validação (Suporte); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).

Fátima Bayma de Oliveira: Supervisão (Suporte); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

Daniela Martins Diniz: Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo está disponível mediante solicitação ao autor correspondente Anderson de Souza Sant'Anna (anderson.santanna@fgv.br).

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabrizio Stocker (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

Fernando Dias Lopes (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre / RS – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0037-0135>

Juliano Nunes Alves (Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria / RS – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5435-3758>

Ums dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91993/86301>