



Fred Kofman é fundador e presidente da “Leading Learning Communities”, uma organização de consultoria. Ele é PhD em Economia pela “University of California at Berkeley” e foi professor de Sistemas de Controle e Gerenciamento Contábil da “Sloan School of Management” do “Massachusetts Institute of Technology (MIT)”. É um dos membros fundadores do “Center for Organizational Learning at MIT” de Peter Senge e membro da Divisão de Negócios do “Integral Institute”.

---

Nota: Embora o material básico para este artigo seja proveniente das minhas conversas com Ken Wilber, as ideias aqui apresentadas não representam necessariamente sua posição. Tento, meramente, apresentar meu entendimento e reflexões sobre seu modelo. Desejo salientar a grande generosidade e paciência de Wilber. Ele gastou muitas horas esclarecendo-me os meandros de seu pensamento. Explorar a admirável arquitetura da filosofia integral, iluminada pelo coração e mente de uma de suas mais brilhantes luzes, foi maravilhoso e, ao mesmo tempo, um convite à humildade.

---

## **Hólons, Artefatos e Amontoados (E suas hierarquias correspondentes)**

**Fred Kofman**

Tradução de Ari Raynsford ([www.ariraynsford.com.br](http://www.ariraynsford.com.br))

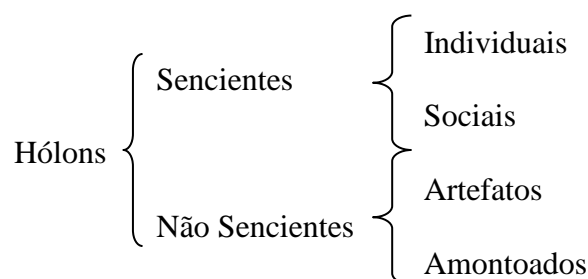
### **ÍNDICE**

• QUATRO TIPOS DE ENTIDADES	03
• DEFINIÇÕES AMPLIADAS	06
• Questões de Tamanho	09
• Misturando Hólons Individuais e Sociais	11
• APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL	24
• ORGANIZAÇÕES COMO ARTEFATOS	26
• SAÚDE INTEGRAL	27
• RESUMO	28

A fim de entender o significado de todo/parte no modelo de Wilber, é fundamental distinguir quatro tipos de entidades: hólons individuais, hólons sociais, artefatos e amontoados. De acordo com Wilber, a relação todo/parte e a hierarquia de transcendência e inclusão progressivas significam coisas diferentes para cada uma dessas entidades e apresentam correlação diferente com o tamanho físico. Wilber expôs essas ideias em vários lugares (por exemplo, em *Sex, Ecology, Spirituality* [SES] e *Integral Psychology*), mas não as organizou num texto único. A mais completa discussão de Wilber sobre hólons, artefatos e amontoados ocorreu durante os diálogos que culminaram neste ensaio (e em uma entrevista a Shambhala). Meu objetivo é articular suas ideias e derivar algumas das suas implicações.

Espero também corrigir alguns dos erros mais comuns que muitos leitores da teoria de Wilber tendem a cometer. As distinções entre hólons individuais, hólons sociais, artefatos e amontoados são sutis, embora fundamentais. Igualmente significativas são as diferenças entre hierarquias de cada uma dessas entidades. É fácil que passem despercebidas; e perigoso.

Um hólón é uma entidade que pode ser vista como um todo em si mesma e, simultaneamente, como uma parte de um todo maior. Em SES, Wilber não faz uma distinção precisa entre hólons sencientes e não sencientes. Os primeiros (tais como átomos, moléculas, células, etc. e galáxias, planetas, ecossistemas, tribos, etc.) são o que ele chama simplesmente “hólons”; os últimos (aos quais não se refere especificamente em SES) chama “artefatos” (formigueiros, teias de aranha, automóveis) e “amontoados” (pedras, poças, dunas). Em SES, Wilber focaliza simplesmente as relações parte/todo e a natureza transcende-mas-inclui das hierarquias; daí, sua restrição implícita do termo hólón para hólons sencientes ter gerado alguma confusão.



**Figura 1 – Hólons Sencientes e Não Sencientes**

Na página 36 daquele livro, por exemplo, Wilber afirma que conjuntos são “hólons matemáticos ordenados numa hierarquia transfinita, uma holarquia infinita”. Em outra parte, ele também usa a hierarquia da letra, palavra, frase, parágrafo e texto como um exemplo holônico de transcende-mas-inclui. Essas ilustrações são exemplos de hierarquias de hólons não sencientes, mas os termos “hólón” e “holarquia” não são usados rigorosamente. (Pela própria definição de Wilber, conjuntos, letras, palavras, frases e outros objetos linguísticos não são hólons sencientes e sim artefatos). Embora ele tenha esclarecido suas definições de hólons e holarquias em outras partes do livro, muitas pessoas entenderam mal e aplicaram incorretamente esses conceitos. Isto não é recomendável, uma vez que pode levar a grandes confusões e a perigosas ideias éticas – ideias que têm implicações sociais verdadeiramente assustadoras.

Além disso, o primeiro dos Vinte Princípios de Wilber, usualmente, leva as pessoas a uma conclusão injustificável. O princípio afirma que “a Realidade como um todo não é composta de coisas ou processos, mas sim de hólons”. A inferência incorreta é que **cada coisa** que existe na Realidade é um hólón. **Não** é este o caso; ou, pelo menos, **não** é o que Wilber tenta transmitir. Há muitas coisas, tais como amontoados e artefatos, que não são hólons (sencientes). Essas coisas podem estar embutidas em redes de relações todo/parte; as inclusões hierárquicas significam algo totalmente diferente para amontoados, para artefatos e para hólons. Veremos que hólón não é algo que pode ser simplesmente entendido, simultaneamente, como um todo em si mesmo e como uma parte de um todo maior. (Talvez a interpretação incorreta do primeiro princípio provenha do entendimento de que qualquer coisa possa ser vista como um todo e como parte de um todo maior.) Embora esta seja uma condição necessária, não é suficiente. De acordo com a definição de Wilber, um hólón (isto é, um hólón senciente), além de ser todo e parte, deve possuir interioridade ou consciência.

Muitas pessoas confundem diferentes tipos de hólons e criam hierarquias que os misturam, com consequências “confusas e desagradáveis” – como Wilber adverte na página 89 de SES. Por exemplo, podemos pensar em partes e todos meramente em termos físicos ou de inclusão relacional; podemos ver hólons individuais como juniores de um hólón social, sujeitos a sua autoridade ilimitada; ou podemos, sutilmente, cair na atitude reducionista de igualar um hólón a suas superfícies exteriores, negando-lhe sua dimensão interior. (Para uma discussão mais detalhada vide SES, página 90.) Quando a consciência sai de cena, o sistema integral colapsa e transforma-se numa farsa de si mesmo.

Mesmo restringindo a análise aos hólons sencientes, há uma confusão muito difundida entre os leitores de Wilber sobre a diferença entre hólons individuais e sociais. Esses são dois tipos fundamentalmente diferentes de hólons e necessitam ser mantidos separados para evitar confusão. Quando as pessoas fundem esses dois hólons e definem (pseudo) holarquias tais como “indivíduo, família, comunidade, nação, humanidade”, incorrem num erro com sérias consequências filosóficas e práticas.

## QUATRO TIPOS DE ENTIDADES

Wilber distingue no Kosmos<sup>1</sup> quatro tipos de entidades básicas: hólons individuais, hólons sociais, artefatos e amontoados. (Há tipos adicionais como os híbridos – bactérias criadas pela bioengenharia e subprodutos como as secreções animais – que não analisaremos aqui.) A relação parte/todo para cada uma dessas entidades significa algo completamente diferente e a hierarquia de inclusão sucessiva também significa algo completamente diferente.

Um **hólón** é uma entidade quádrupla com uma dimensão interior (intenção, consciência, subjetividade) e uma exterior (extensão, forma-matéria, objetividade) num nível individual (localizado) e num social (distribuído). Com base nesses diferentes níveis, há

---

<sup>1</sup> Wilber reinterpreta esta palavra em seu livro *Sex, Ecology, Spirituality* com a seguinte observação: “Os Pitagóricos introduziram a palavra *Kosmos* que, normalmente, traduzimos como ‘cosmo’. Mas o significado original de Kosmos era a natureza de padrões ou de processos de todos os domínios da existência, da matéria para a matemática para o divino, e não simplesmente o universo físico, que é o significado usual das palavras ‘cosmo’ e ‘universo’ hoje... O Kosmos contém o cosmo (ou fisiosfera), bio (ou biosfera), noo (ou noosfera) e teo (teosfera ou domínio divino)...” (N. T.)

dois tipos de hólons: hólons individuais e hólons sociais. Um hólón total ou “sênior” (também chamado de “sistema holônico”) é uma unidade composta que transcende e inclui suas partes (“elementos” ou hólons “juniores”). Por exemplo, uma molécula transcende e inclui seus átomos; um ser humano transcende e inclui o ser reptiliano. Enquanto hólons possuem interioridade ou algum grau de apreensão e consciência (subjetiva e intersubjetiva), amontoados e artefatos não o possuem.

Um **artefato** é uma entidade criada por um hólón; seu padrão deriva-se da ação do hólón. Um artefato total (ou “sistema artificial”) inclui e organiza (num modo físico, conceitual ou espiritual) suas partes (ou “componentes”). Por exemplo, um sistema estéreo inclui e organiza o CD player, o tape-deck, o rádio, o amplificador e os alto-falantes; uma geometria inclui e organiza seus axiomas, postulados, teoremas e corolários; uma mitologia inclui e organiza seus mitos, parábolas, visões, imperativos éticos, etc. Essas três categorias de inclusão referem-se aos domínios da carne, da mente e do espírito. Há artefatos físicos que podem ser vistos com o olho da carne, artefatos conceituais que podem ser vistos com o olho da mente e artefatos espirituais que podem ser vistos com o olho do espírito.

Um artefato pode ser criado direta ou indiretamente por um hólón. Por exemplo, uma pessoa pode criar uma máquina que fabricará outros produtos; isto é, uma linha de montagem robotizada é um artefato que produz outros artefatos. Entretanto, a estrutura e a função desses últimos artefatos são também determinadas pela consciência do hólón que criou o primeiro.

Um **amontoadado** é uma pilha aleatória de coisas. Por exemplo, um amontoadado de areia consiste de grãos de areia e um amontoadado de roupas é simplesmente uma pilha de roupas sem ordem ou organização. O amontoadado total ou “pilha” é composto de partes que chamamos “aspectos”, “facetadas” ou, simplesmente “coisas”.

Para designar hierarquias dessas diferentes entidades, usaremos diferentes nomes: “holarquia” para hólons, “artefatarquia” para artefatos e “amontarquia” para amontoadados. Confundir holarquias com artefatarquias ou com amontarquias cria alguns sérios problemas, uma vez que o conceito de “inclusão” significa coisas diferentes para cada uma delas. O hólón sênior transcende e preserva (de um modo subordinado) o hólón júnior. O sistema artificial é uma integração de seus componentes de acordo com um padrão estabelecido externamente. O amontoadado é uma simples agregação de coisas.

Além de distinguir hólons de artefatos e de amontoadados, é importante esclarecer a distinção entre hólons individuais e sociais, e entender suas relações. Um hólón individual é um “membro” de um hólón social e não uma parte (elemento constitutivo ou júnior) dele. O hólón social é o espaço relacional que contém os padrões de organização nos quais os hólons individuais encontram uma afiliação comum. O hólón social é o desenvolvimento (sênior) de outro hólón social (predecessor ou júnior) e não de um hólón individual. Expandiremos este conceito mais tarde, mas, por agora, digamos simplesmente que os hólons individuais não são elementos constitutivos de um hólón social; eles são membros. Por exemplo, uma manada de elefantes não é um sênior dos elefantes individuais que a compõem. A manada pode ser considerada sênior de uma manada de mamutes (do mesmo modo que elefantes individuais podem ser considerados uma evolução dos mamutes), mas cada elefante é um membro da manada (não um elemento constitutivo ou componente holônico).

Se confundirmos hólons, amontoados e artefatos, poderemos começar a construir “holarquias” (incorretas), indo de tijolo para parede, para quarto, para apartamento, para edifício, simplesmente porque um tijolo é parte de uma parede, uma parede é parte de um quarto, um quarto é parte de um apartamento e um apartamento é parte de um edifício. Existe, realmente, uma relação de inclusão assimétrica entre esses elementos (um tijolo é parte de uma parede, mas uma parede não é parte de um tijolo), mas isto não é uma holarquia. Embora haja partes e todos, o tijolo, a parede, o quarto, o apartamento, o edifício e mesmo a cidade inteira **não** são hólons; eles são “artefatos”, uma vez que não possuem interiores com consciência. Assim, esta é uma hierarquia de artefatos, uma artefatarquia. A chave é lembrarmos que hólons possuem interioridade, artefatos não.

Outro perigo é que o abraço integral possa reduzir-se a uma absorção física, e a evolução, a um crescimento em tamanho. Por exemplo, um átomo é “parte” de uma pedra, mas a pedra não é um hólón sênior do átomo. A pedra é um amontoadado; assim, usando nossa terminologia, devemos dizer que o átomo é uma faceta da pedra. Quando a distinção entre hólons e amontoados é perdida, tamanho substitui organização como a “direção de ascensão”. A consequência é que o ponto Ômega simplesmente se transforma no maior de todos os amontoados e a Natureza Divina é reduzida ao deus de *flatland*<sup>2</sup>: “O Sistema”. (Obviamente, esta redução só acontece em nossas mentes confusas; a verdadeira Natureza Divina é totalmente inatingida pelos erros conceituais de suas próprias manifestações.)

Do mesmo modo, ao criar uma pseudo-holarquia tal como homem + computador = estação de trabalho, obscurecemos a distinção entre um homem (hólón) e um computador (artefato). Isso tem um sutil efeito desumanizador, uma vez que a pessoa “perde” sua interioridade e transforma-se numa “engrenagem da máquina”, identificando-se com um artefato, um subsistema (descartável) cuja intencionalidade é impressa de fora por um supersistema. Essas implicações são representadas artisticamente na cena em que Charles Chaplin é “engolido” pela máquina em “Tempos Modernos”. As implicações políticas e sociais são refletidas na raça “Borg” de “Jornada nas Estrelas” e nas infernais “baterias humanas” de “Matrix”.

Consequências desumanizadoras também resultam da combinação de hólons individuais e sociais numa mesma hierarquia. Como dissemos acima, um indivíduo é um membro de uma equipe, mas um indivíduo não é um elemento constitutivo da equipe. O perigo de considerar-se um ser humano como um hólón júnior, que é transcendido e incluído pelo grupo, é que isso abre a porta para um controle centralizado que pode, legitimamente, eliminar qualquer indivíduo que não seja adequado ao propósito do grupo. O abuso é feroz quando o bem do todo (social) supera completamente o bem do indivíduo (membro). Mas esse é exatamente o caso de uma holarquia bem-comportada, onde o bem do todo (indivíduo composto) supera o bem do indivíduo (parte ou elemento). Uma pessoa (vista como um todo) pode agir sobre partes do seu corpo (elementos) sem se importar com supostos “direitos” desses elementos constitutivos. Por exemplo, podemos tirar sangue para um exame (matando as células sanguíneas),

---

<sup>2</sup> Literalmente, “terraplana”. Wilber usa este termo para ressaltar a tendência do paradigma científico de somente considerar os aspectos exteriores – individual (comportamental) e coletivo (social) – da realidade, não considerando, e muitas vezes até negando, seus aspectos interiores – individual (intencional) e coletivo (cultural). *Flatland* leva em conta apenas a superfície, não a profundidade. (N.T.)

tomar um antibiótico (matando boa parte da flora intestinal) ou remover cirurgicamente um tecido canceroso.

Quando se extrapola esse modelo para uma sociedade, outorga-se ao poder central autoridade para eliminar quaisquer dos seus (erroneamente considerados) “elementos constitutivos” sempre que desejar, sem nenhuma preocupação com seus direitos individuais. As consequências dessa confusão são sérias. Imagine uma pseudo-holarquia do tipo indivíduo – estado. Conforme essa suposta relação de “transcende-e-inclui”, o indivíduo é um hólón júnior do estado. O hólón sênior, implicitamente sendo mais “consciente”, tem o poder de impor sua organização ao júnior – do mesmo modo que uma pessoa tem o poder de impor sua vontade a seu braço. Isso passa a justificar qualquer tipo de regime opressor.

De acordo com os princípios republicanos, foi delegado poder ao governo pelos indivíduos (seus membros, não seus elementos) para defender o bem comum. Em certas circunstâncias, o estado pode exercitar esse poder, por exemplo, prendendo um indivíduo que cometeu um crime. Mas numa república, os direitos do todo são moderados e limitados pelos direitos dos indivíduos. Isto não é consistente com o modelo de sociedade como sendo um indivíduo composto onde seus elementos constitutivos não têm direitos. Exemplos clássicos dessa distorção grotesca são as tentativas dos Nazistas, dos Stalinistas, dos Maoístas e do Khmer Vermelho de “eliminar” certos “elementos” indesejáveis do “corpo social” através de reeducação forçada (uma violação interior), de extermínio (uma violação exterior) ou da combinação de ambos.

Quando ditadores tratam suas sociedades como indivíduos compostos cujos hólons seniores são eles (“L’État c’est moi.”), a coerção antiliberal é inevitável. Esse perigo não é evitado pela democracia. O voto majoritário pode facilmente transformar-se em abuso minoritário quando as escolhas sociais não são limitadas pelos direitos individuais. O que faz com que os EUA sejam uma república não é o sistema democrático de governo representativo, mas sim a Carta de Direitos e sua defesa do indivíduo contra a invasão do estado. É muito perigoso ver o grupo como um superorganismo com autoridade sobre seus membros. Os indivíduos não são partes, não são elementos constitutivos do grupo; são membros. Indivíduos possuem direitos que elementos de um organismo não possuem. Repetindo mais uma vez, o indivíduo é um membro de uma equipe, não uma parte de um organismo chamado equipe. O indivíduo não é um hólón júnior de uma equipe.

## DEFINIÇÕES AMPLIADAS

**Hólons individuais** são entidades que apresentam ação e interioridade ou consciência localizadas– além de exterioridade unificada. (Se a interioridade não fosse localizada ou a exterioridade não fosse unificada, estaríamos falando de hólons coletivos ou macros ao invés de hólons individuais ou micros).

Toda holarquia é composta de hólons, cada um deles, simultaneamente, uma parte e um todo. Como parte, chamamos o hólón de “júnior” ou de “elemento constitutivo”; outros nomes que podemos usar são “primitivo” ou “raiz”. Como todo, chamamos o hólón de “sênior” ou de “sistema holônico”; outros nomes que podemos usar são “evolução” ou “desenvolvimento”. Por exemplo, átomos são “primitivos” da molécula e a molécula é

uma “evolução” dos átomos. Essa inclusão holônica refere-se à emergência criativa de componentes orgânicos, em contraste com a composição natural ou artificial de átomos em estruturas maiores, mas ainda inorgânicas (amontoados ou artefatos). Como diria Whitehead, quando a criatividade tende a zero tem-se a causalidade estrita. A criatividade desequilibra, tornando a parte que “transcende” mais importante que a parte “preservada”. Assim emerge o novo hólón. Whitehead afirma que, para explicar o Universo, necessitamos de três conceitos fundamentais: um, muito, criatividade. O Kosmos de Wilber pode ser explicado com apenas dois: hólón, criatividade.

Exemplos de hólons individuais são os encontrados nos dois quadrantes superiores do diagrama AQAL (todos os quadrantes – todos os níveis) de SES<sup>3</sup>: preensão/átomos, irritabilidade/moléculas, etc. (Na verdade, o modelo de Wilber é: todos os quadrantes, todos os níveis, todas as linhas, todos os estados e todos os tipos; estou focalizando aqui apenas o par quadrante – nível.) É importante notar que cada hólón possui tanto uma dimensão interior quanto uma exterior: preensão é a perspectiva interior e átomo é a perspectiva exterior do “mesmo” hólón. Outros exemplos são os memes<sup>4</sup> da *Spiral Dynamics* (com seus correspondentes padrões neurônicos). Nessa teoria, o meme laranja é um hólón sênior que transcende e inclui o meme azul. Outro exemplo é a natureza holárquica do tempo. Cada hólón, num instante particular, é um hólón júnior de si mesmo no instante seguinte: isto é o mesmo que dizer que, ao longo do tempo, um hólón evolui integrando e transcendendo a si mesmo continuamente. O todo “este momento” é uma parte do todo “próximo momento”. Como diria Whitehead, cada momento envolve seus predecessores.

**Hólons sociais** são grupos de hólons individuais que têm um padrão de interação. Hólons sociais não possuem interioridade ou consciência localizada; apresentam intersubjetividade ou consciência não localizada. Hólons sociais não têm exterioridade unificada. São compostos por uma pluralidade de hólons individuais e artefatos. Por exemplo, um formigueiro (como hólón social) é formado por formigas (hólons individuais) e pela estrutura física do formigueiro (artefato). Uma empresa (como hólón social) é composta de indivíduos (em níveis de consciência adequados) pertencentes a ela mais os sistemas de produção, gerenciamento, informação e outros (artefatos), que apoiam as relações entre os indivíduos.

---

<sup>3</sup> Em SES, Wilber apresenta o conceito dos quatro quadrantes: cada hólón possui, concomitantemente, quatro dimensões ou perspectivas básicas. Os quadrantes do lado direito correspondem ao exterior do hólón e os do lado esquerdo ao interior; os quadrantes superiores correspondem ao aspecto individual do hólón e os inferiores ao aspecto coletivo. Desse modo, os quatro quadrantes são: (1) superior direito (individual exterior – comportamental); (2) superior esquerdo (individual interior – intencional); (3) inferior direito (coletivo exterior – social); (4) inferior esquerdo (coletivo interior – cultural). Assim, uma visão integral deverá englobar, no mínimo, “todos os quadrantes-todos os níveis”. (AQAL – acrônimo de All Quadrants, All Levels). (N.T.)

<sup>4</sup> O termo “meme” foi apresentado pela primeira vez por Richard Dawkins. Ele e outros o usaram para descrever uma unidade de informação cultural tal como uma ideologia política, uma tendência da moda, um uso da linguagem, formas musicais, ou mesmo estilos arquitetônicos. Assim, o que genes bioquímicos representam para o DNA, memes representam para o nosso “DNA” psicocultural. O conceito de meme foi, posteriormente, expandido por Don Beck e Chris Cowan em seu livro “Spiral Dynamics” com a introdução de cores para designar cada meme, a saber: bege (arcaico), roxo (mágico), vermelho (mágico-mítico), azul (mítico), laranja (racional), verde (sensível), amarelo (integrativo) e turquesa (holístico). (N.T.)

Um hólón social (todo) não é uma “evolução” sênior que transcende e inclui o hólón individual filiado a ele. Um grupo não transcende e inclui seus membros (transcende e inclui seus hólóns juniores, os predecessores ou primitivos do grupo). Sob a perspectiva do lado direito<sup>5</sup>, um grupo é um repositório de tipos de entidades individuais – suas partes são seus membros; sob a perspectiva do lado esquerdo, um grupo é um espaço intersubjetivo de significados comuns compartilhados por seus membros. Mas o grupo não é (sob nenhuma perspectiva) um degrau progressivo numa holarquia de indivíduos, porque hólóns individuais e sociais não são níveis inferiores ou superiores da mesma hierarquia. Eles são aspectos correlatos de qualquer hólón em qualquer nível da hierarquia. Um hólón individual é um membro de um hólón social, não um elemento constitutivo e nem um componente.

Ser um membro participante de uma sociedade é diferente de ser um componente descartável de um sistema. Sem esse conceito, não há como deter o avanço do totalitarismo. O grupo é um sênior holárquico do nível júnior de regras e significados intersubjetivos que governam os comportamentos e interações de seus membros. Por exemplo, uma república democrática pluralista (laranja-verde) está “acima” (numa holarquia desenvolvimentista) de uma teocracia (azul), no sentido de que a república inclui e transcende os padrões da teocracia.

Na página 81 de SES, Wilber critica a holarquia típica que vai do sistema nervoso para a pessoa, para a família, para a comunidade, para a sociedade, para a biosfera: “Notamos imediatamente que há uma fusão e confusão de hólóns individuais e sociais. Isto é, os mundos micro e macro são confundidos. Considera-se o hólón social como sendo do mesmo tipo e da mesma natureza que o hólón individual composto, de modo que eles podem ser arrumados “acima” ou “abaixo” um do outro... Isto está completamente errado.” Embora haja alguns sérios problemas no ordenamento dessa hierarquia (“a biosfera é um nível mais baixo e mais superficial”), o problema crucial é ainda pior. “O ecossistema (ou “população total”) não é um nível particular dentre outros níveis da holarquia individual, mas o ambiente social de cada um e de todos os níveis de individualidade na biosfera. E [a hierarquia anterior] não faz distinção entre micro e macro (ou individual e social) de qualquer nível; ambos são tratados como níveis separados da mesma escala... Em outras palavras, o individual e o social não são duas diferentes moedas, uma valendo mais do que a outra, mas sim a cara e a coroa da mesma moeda para cada nível da escala. Eles são dois aspectos da mesma coisa, não duas coisas (ou níveis) fundamentalmente diferentes. Assim, é necessário construir uma série de holarquias verdadeiras de indivíduos compostos e, então, indicar, para o mesmo nível de organização, o tipo de ambiente (ou hólón social) no qual o hólón individual é participante [membro] (e de cuja existência o hólón individual depende). E isso precisa ser feito em todos os três grandes domínios da evolução – fisiosfera, biosfera e noosfera.” (SES 83-84)

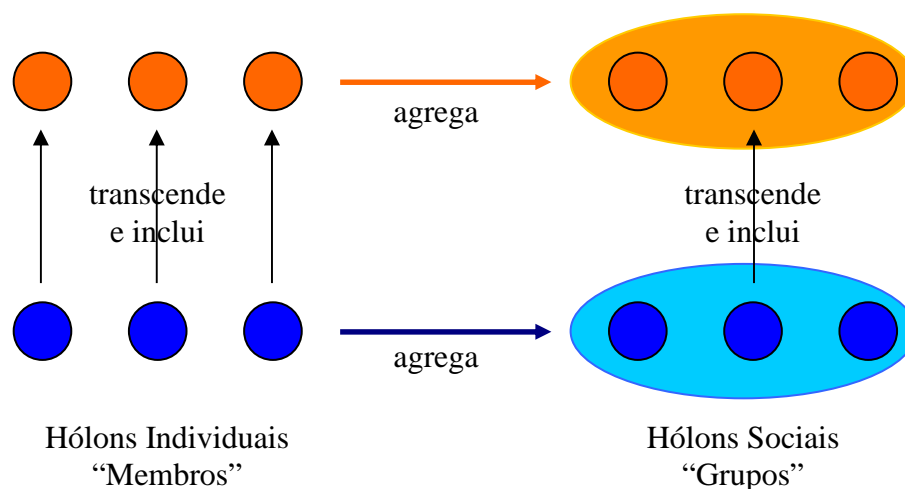
Um hólón sênior transcende e inclui seus hólóns individuais juniores ou primitivos. Um hólón social agrega (proporciona um espaço de relacionamento para) seus membros, hólóns individuais, enquanto, ao mesmo tempo, transcende e inclui seu hólón coletivo júnior ou primitivo. Por exemplo, um grupo operando num certo nível de consciência (digamos, laranja) congrega seus membros (laranja); ao mesmo tempo, transcende e

---

<sup>5</sup> No conceito dos quatro quadrantes de Wilber, o lado direito corresponde aos aspectos exteriores da realidade (individual e coletivo) e o lado esquerdo, aos aspectos interiores (individual e coletivo). Vide Nota 3. (N.T.)



inclui o modo relacional azul que congregaria os membros do nível de consciência azul. Concomitantemente, cada membro (hólón individual) no nível laranja transcende e inclui o nível de consciência azul do qual ele ou ela evoluiu.



**Figura 2**

Entretanto, falando mais precisamente, não existem essas “coisas” distintas chamadas hólons individuais e sociais. Há somente hólons, que têm “quatro faces” correspondendo aos quatro quadrantes. O individual interior (quadrante superior esquerdo) ilumina o aspecto localizado subjetivo, consciente ou intencional do hólón. O individual exterior (quadrante superior direito) ilumina o aspecto localizado objetivo, material, comportamental e extensivo do hólón. O coletivo interior (quadrante inferior esquerdo) ilumina o aspecto não localizado, intersubjetivo, cultural do hólón. E o coletivo exterior (quadrante inferior direito) ilumina o aspecto não localizado social, sistêmico e organizacional do hólón. A “natureza” do hólón é quádrupla; daí por que cada nível de consciência se manifesta nas quatro dimensões ou aspectos.

### Questões de Tamanho

Hólons sociais seniores transcendem e incluem hólons sociais juniores. Uma vez que maior profundidade significa menor amplitude, hólons sociais mais profundos são menores do que hólons sociais juniores. Uma galáxia evolui de modo a condensar-se em planetas. A organização social da galáxia condensou-se e foi absorvida pelo planeta, embora o planeta seja menor. Hólons sociais seniores sempre são menores do que seus juniores. (Um conjunto de átomos é muito maior do que um conjunto de moléculas que, por sua vez, é muito maior do que um conjunto de cristais). Se olharmos para a vida, um conjunto de procaríotes é muito menor do que um conjunto de cristais. Usando os memes da espiral evolutiva, podemos ver que um grupo de pessoas que opera no meme azul é maior do que um grupo de pessoas que opera no meme laranja, que, por sua vez, é maior do que um grupo de pessoas que opera no meme verde. Isto é análogo a dizer-se que sempre há mais alunos que concluíram o curso primário do que aqueles que concluíram o secundário, o que é óbvio, uma vez que todos os que se formaram no secundário devem, primeiramente, ter se formado no primário, enquanto nem todos os alunos que concluíram o primário (já) terminaram o secundário.

Quando as pessoas tentam ordenar hierarquias sociais baseando-se no tamanho (maior = mais inclusivo = mais desenvolvido), elas seguem exatamente a direção errada. Maior tamanho significa maior amplitude e, portanto, menor desenvolvimento. A razão dessa confusão é que o exterior de hólons individuais, artefatos e amontoados segue a tendência oposta. O tamanho maior do exterior de um hólón individual significa que ele é capaz de transcender e incluir mais elementos constitutivos – uma molécula é maior do que um átomo. O maior tamanho de um artefato significa que seu padrão integra mais componentes (cada um deles menor do que o sistema artificial como um todo) – um computador (com um disco rígido) é maior do que o disco rígido. O maior tamanho de um amontoadado significa que tem mais coisas nele – uma pilha de pedras é maior do que cada pedra.

Entretanto, a evolução de hólons individuais não pode ser identificada pelo crescimento em tamanho. Isto desconsideraria a dimensão interior. O nível de consciência do indivíduo engloba seus predecessores, tornando-se mais e mais abrangente sem ficar “maior”. (Tamanho não é uma medida apropriada para entidades imateriais; pode-se medir o tamanho do cérebro, mas não o tamanho de uma ideia.) Por exemplo, não é necessário que um indivíduo cresça em tamanho para saltar da consciência de primeira camada (verde) para a consciência de segunda camada (amarelo)<sup>6</sup>. Nem se precisa ficar “maior” para mover-se do nível egocêntrico para o mundicêntrico, ou para expandir as habilidades operacional-concretas para operacional-formais.

Olhando para a evolução do quadrante superior esquerdo, podemos notar que o número de indivíduos em cada estágio é menor (amplitude), mas a interioridade de cada estágio (profundidade) é maior. Por outro lado, no quadrante superior direito, cada hólón individual sucessivo geralmente é maior (mais complexo) porque engloba fisicamente seus predecessores. (Embora os seres humanos sejam menores do que os dinossauros, o sistema nervoso de um dinossauro é menor do que o de um ser humano.) No quadrante inferior direito, um grupo de hólons mais elevado tende a ser menor do que um grupo de hólons menos elevado. No quadrante inferior esquerdo, uma cultura mais desenvolvida será mais complexa e integrativa, mas terá menos membros – porque o número de hólons individuais que atinge estágios mais elevados é menor.

(Essa redução no número de membros em evolução é meramente uma observação empírica, não uma necessidade teórica. Quando uma pessoa nasce, vem com o potencial para chegar ao topo do continuum evolucionista; não existe nenhum limite externo para atingir a consciência não dual. A realidade é que as pessoas desistem, porque é mais difícil atingir maior profundidade. Qualquer um pode chegar a qualquer nível, mas o fato é que o número de pessoas que se propõe a fazer o necessário para atingir níveis cada vez mais elevados vai se tornando menor e menor.)

Uma vez que artefatos não possuem interioridade, há somente um crescimento do tamanho à medida que o artefato engloba mais componentes. Mas os artefatos possuem um padrão impresso pela ação de um hólón. Já que o hólón transcende e inclui seus predecessores, podemos dizer que a consciência que criou o artefato (e imprimiu seu

---

<sup>6</sup> De acordo com Beck e Cowan em seu livro “Spiral Dynamics”, o que caracteriza a consciência de segunda camada é sua diretriz fundamental – a saúde de todos os níveis da espiral e não o tratamento preferencial para algum nível específico – diferentemente da consciência de primeira camada onde cada nível acha que é o único verdadeiro, que os demais níveis devem ser combatidos e que seus seguidores devem ser convencidos das “suas verdades” (proselitismo). (N.T.)

padrão) transcende e inclui as anteriores. Assim, faz sentido afirmar que o rádio transistorizado é evolutivamente superior ao rádio com válvulas, embora este seja maior do que aquele. Entretanto, essa comparação não é estritamente entre os dois rádios e sim entre as consciências que os criaram.

### **Misturando Hólons Individuais e Sociais**

Devemos ser cuidadosos para não misturarmos hólons individuais e sociais na mesma linha de desenvolvimento. Por exemplo, é uma péssima prática considerarmos uma holarquia que vá do indivíduo (um hólón individual mal definido) para o grupo (um hólón coletivo mal definido), para a empresa, para a indústria, etc. Mas, infelizmente, essa é a maneira “óbvia” de a maioria das pessoas pensar sobre o assunto.

O primeiro problema é que “um indivíduo” não é um hólón bem definido. Para se definir o hólón é necessário estabelecer seu “nível” ou “profundidade” de consciência. Por exemplo, um indivíduo operando no meme verde é diferente do (mesmo) indivíduo operando no meme amarelo. A noção errônea de igualar uma pessoa física a um hólón é predominante porque as superfícies “externas” de ambas as entidades são indistinguíveis. Isso significa que um observador objetivo ocasional não consegue detectar diferenças no quadrante superior direito. Entretanto, caso conseguisse olhar com absoluta precisão para as superfícies “internas” do cérebro (que ainda são partes da dimensão exterior do hólón), tais como seus caminhos e padrões de disparo neuronais, seus estados eletroquímicos e suas descargas hormonais, veria, talvez, que eles são significativamente diferentes (isto é o que Wilber chama de sf1, sf2, sf3 no quadrante superior direito do diagrama AQAL<sup>7</sup> em SES). Assim, o “hólón” (individual) não é tão somente a entidade exterior que chamamos “o indivíduo”, mas também o nível interior de consciência incorporado no nível exterior de estrutura/função [sf – structure/function] do cérebro do indivíduo.

O segundo problema é que “um grupo” também não é um hólón bem definido. Precisamos definir o nível geral (ou centro de gravidade) da consciência intersubjetiva do grupo para identificá-lo com maior precisão. Isso porque a mesma (aparente) superfície externa (isto é, o grupo de seres humanos) pode corresponder a uma multiplicidade de interioridades de um hólón social.

Para entender esse fato, lembremo-nos de que um hólón é definido como possuindo um certo tipo de interioridade ou consciência. Portanto, mesmo que um indivíduo possa ser visto interagindo (externamente) num grupo com outros indivíduos, isso não significa que todos os indivíduos pertençam ao mesmo grupo. É possível construir-se cenários nos quais, devido a seu nível de consciência (o quadrante superior esquerdo), o indivíduo possa não ser um membro, isto é, não esteja capacitado a participar (num sentido holônico) dos níveis mais elevados da cultura e da organização social de uma equipe (os quadrantes inferiores). Usando a linguagem da espiral do desenvolvimento, poderíamos dizer que um indivíduo operando no nível de consciência ou meme vermelho somente pode relacionar-se com (e, portanto, ser um membro) de organizações (hólons sociais) até o nível vermelho. Se for designado para uma equipe verde, ele não “pertencerá” a ela além do nível vermelho (que é um hólón júnior, incluído e transcendido pelo nível verde, que é seu sênior). Num sentido estritamente holônico, ele não será um “membro” do hólón sociocultural verde, que se manifesta na

---

<sup>7</sup> Vide Nota 3. (N.T.)

dimensão coletiva exterior como uma “equipe” na qual ele se integra no sentido administrativo.

Por outro lado, uma perspectiva que assegura que diferentes pessoas são transcendidas e incluídas pelo grupo infere que todas as pessoas são hólons igualmente desenvolvidos, todos pertencentes ao mesmo nível. Esse é outro erro grave. Identificar um corpo com um hólón é esquecer três dos quatro quadrantes – somente o quadrante individual exterior ou superior direito é considerado. Hólons de diferentes níveis podem, aparentemente, ter exteriores similares. Por exemplo, uma pessoa operando no nível de consciência opcon [operacional concreto] e uma pessoa operando no nível visão-lógica não estão no mesmo nível ou estágio “holônico” de desenvolvimento; nesse sentido, elas não são iguais. Similarmente, uma pessoa operando no nível de moralidade pré-convencional ou autocentrada não é igual a outra que opera num nível pós-convencional ou mundicêntrico.

Um cérebro humano (faceta do hólón do quadrante superior direito) pode ser o exterior de um nível de moralidade pré-convencional, convencional, pós-convencional ou pós-pós-convencional. Interiores diferentes implicam em hólons diferentes, mas esses diferentes hólons podem muito bem ter a mesma superfície exterior externa. Penso que as superfícies exteriores internas são diferentes, porque acredito que haja algumas diferenças sutis nos padrões neuronais de disparo que ocorrem no cérebro de um ser humano ao longo de cada nível da linha de desenvolvimento moral; mas essas diferenças estão abaixo do limite de observação dos métodos científicos atuais – e certamente daqueles da interação normal e da linguagem. Assim, em termos práticos, podemos dizer que “a mesma” estrutura (observável) exterior (corpo, cérebro) corresponde a “diferentes” interiores (consciência, memes, níveis, linhas, estados, etc.).

Por exemplo, um grupo “composto” dos “mesmos” seis indivíduos pode evoluir através de diferentes níveis de profundidade – sendo cada um desses níveis um hólón social diferente que tem como membros diferentes hólons individuais (embora seus nomes e cartões de identidade sejam sempre os mesmos). Sob a perspectiva do “lado direito”<sup>8</sup>, esses seis indivíduos continuam sendo quem sempre foram ao longo do tempo; mas a realidade não é essa. Para ver como isso funciona, tracemos a evolução dos hólons individuais e sociais no tempo.

Nossos seis sujeitos encontram-se pela primeira vez no jardim-de-infância, quando estão com três anos. Eles brincam e interagem de acordo com um nível cognitivo sensorio-motor concreto, um ponto de vista moral pré-convencional e um autoconceito de corpo/impulso. Seu grupo é a expressão coletiva de certo modo de consciência. Eles crescem juntos e chegam à escola secundária. Agora, cada um deles evoluiu para um nível cognitivo opform [operacional formal], um nível moral convencional e um autoconceito racional-mental. Cada indivíduo é agora um hólón sênior que transcende e inclui o hólón júnior (relativo) que eles foram no jardim-de-infância. Igualmente, seu grupo é agora estruturado em torno de diferentes práticas culturais e significados intersubjetivos; provavelmente, eles também têm sistemas normativos diferentes para suas interações. Assim, o grupo também evoluiu, tornando-se um hólón sênior que transcendeu e incluiu o hólón júnior que o grupo foi nos anos de jardim-de-infância. É vital entender que termos como “os mesmos” indivíduos e “o mesmo” grupo são muito imprecisos para definir o que está acontecendo.

---

<sup>8</sup> Vide Nota 5. (N.T.)

Podemos ilustrar o problema continuando com nosso exemplo dos seis amigos de uma vida inteira criando agora um conjunto musical: “Sgt. Pepper’s Friendly Hearts Club Band”. Suponha que um deles, Joe, seja acometido por uma doença mental que faz seu desenvolvimento cognitivo, moral e de autoconceito regredir para a idade de seis anos, nos estágios iniciais do meme azul (associação mítica). No entanto, sua sensibilidade musical e refinada habilidade sensório-motora o capacitam a tocar flauta com grande arte. Seus cinco amigos gostam imensamente dele (e também valorizam seu dom para a música); por isso, continuam sua associação como um grupo de seis. Joe é um “membro oficial” da “Sgt. Pepper’s Friendly Hearts Club Band”. Ao chegar aos 21 anos, é comum vê-los juntos praticando, apresentando-se e, simplesmente, divertindo-se. Poderíamos afirmar que os seis indivíduos “pertencem” ao grupo, ou que todos são “membros”. Num certo sentido, isso é verdadeiro, mas em outro é falso.

Suponhamos que os cinco indivíduos normais operem no nível laranja. Para esses cinco, o nível azul é um meme primitivo que permanece como um potencial de reserva. Se a situação o exigir, eles retornarão para esse modo de consciência. Assim, um grupo laranja (hólon coletivo) carrega na sua bagagem o modo de relacionamento azul – e todos os outros mais baixos: bege, roxo e vermelho. Ele inclui os modos de relacionamento e os princípios de organização social.

Nesta mesma linha de raciocínio, qualquer grupo humano possui todas as características pré-humanas tais como apreensão, irritabilidade, percepção, impulso, emoção e símbolos. Isto deriva diretamente da natureza holárquica dos modos de consciência intersubjetivos. E isso é congruente com a natureza holárquica dos outros três quadrantes: estruturas materiais, estruturas sociais e intencionalidade individual. Assim, podemos dizer que um hólon social no nível laranja transcende e inclui átomos (que participam de trocas relacionais exteriores nos níveis galáctico e de trocas relacionais interiores nos níveis físicos), moléculas (que participam de trocas relacionais exteriores nos níveis planetários e de trocas relacionais interiores no nível pleromático), procariotes (que participam de trocas relacionais exteriores no nível de Gaia e de trocas relacionais interiores nos níveis protoplásmicos) e assim por diante, até chegar à estrutura-função 2 (sf2) do sistema nervoso (que participa de trocas relacionais exteriores dentro de sistemas sociais laranjas e de trocas relacionais interiores dentro de uma cultura racional).

Se olharmos para as condições exteriores (quadrantes do lado direito), podemos dizer, pela lógica, que o indivíduo azul é um membro do grupo. E isto está bem, desde que não percamos de vista o **tipo** de associação a que estamos nos referindo. Joe é um membro da banda no sentido físico, mas **não** é um membro completo no sentido holônico. A razão é que Joe não pode participar totalmente do nível laranja (nos quatro quadrantes). Metaforicamente, poderíamos afirmar que Joe é um rádio de ondas longas, enquanto a banda transmite numa banda larga que abrange tanto ondas longas quanto curtas. Os outros membros possuem o “equipamento” necessário para captar toda a gama de frequências, mas Joe não. Ele só consegue entrar em sintonia com as baixas frequências, aquelas até o nível azul. Podemos entender esse ponto mais claramente considerando um exemplo extremo. Seguindo essa linha de raciocínio falha, poderíamos dizer que os instrumentos da banda também são “membros”, uma vez que “pertencem” à banda. Mas esta é uma afirmação confusa. Os instrumentos são artefatos, não hólons; assim, não podem ser membros. São “componentes” do artefato (o conjunto de instrumentos como um sistema artificial) que os inclui. É esse artefato que é um elemento da banda –

artefatos como elementos de hólons sociais. Assim, se afirmarmos que “instrumentos são parte da banda”, estaremos abrindo a porta para confusões dramáticas. A banda, como um hólón, é uma entidade completamente diferente dos artefatos da banda. Confundir esses dois significados pode terminar em propostas que visem “defender os direitos dos instrumentos de não serem despedidos (descartados) sem justa causa” ou “delegar poder aos instrumentos para participar das discussões da banda”. Instrumentos são artefatos, uma vez que não possuem consciência. Portanto, não podem ser membros; eles não têm direitos ou voz própria. Elevá-los ao nível humano por uma prestidigitação linguística é um erro tão crasso quanto reduzir seres humanos ao nível de artefatos.

Pela mesma razão, é um erro elevar-se hólons mais baixos a escalões mais altos da holarquia. Poder-se-ia perguntar: “Se os instrumentos são artefatos e não podem ‘pertencer’ porque são artefatos, o que dizer dos átomos (hólons) que formam materialmente os instrumentos? São eles ‘membros’ da banda?” A resposta é sim e não. São membros do nível mais baixo de troca relacional (o nível atômico) que atua como um primitivo para a banda. Mas não são membros de todos os outros níveis. Uma vez que “a banda” é um hólón de nível mais alto, num sentido estrito, dever-se-ia dizer que os átomos não são membros. A implicação decorrente (embora ofensiva à perspectiva igualitária radical do meme verde) é que Joe não pode ser um membro completo da banda (entendida como um hólón social laranja).

Pode ser atribuída intencionalidade ao grupo, mas é importante distinguir a intencionalidade coletiva da individual. Por exemplo, uma equipe de futebol, “deseja” vencer, “planeja” e “executa” uma jogada, e “fica arrasada” quando leva uma goleada. Há um consenso de que isso é diferente e não pode ser reduzido ao que significa uma pessoa “desejar”, “planejar”, “executar” ou “ficar arrasada”. A característica crítica da intencionalidade do grupo é a sua não localização numa simples unidade. A equipe “executa” a jogada quando cada indivíduo “executa” o movimento apropriado que constitui a jogada, mas não existe tal “coisa” como a equipe possuindo vontade própria. É uma entidade derivada. Todas as percepções, emoções, pensamentos e ações ocorrem no interior dos membros individuais da equipe, o fulcro último da intencionalidade. Não existe um “recipiente” maior para a evolução do que o ser humano individual. Como Wilber disse numa conversa: “até onde sabemos, o corpo individual é a mais elevada superfície externa possível de qualquer hólón manifesto”.

Na página 91, Wilber apresenta um bom exemplo de um jogo tridimensional de damas que podemos adaptar para entender o exemplo da “Sgt. Pepper’s Friendly Hearts Club Band”. Com a permissão de Wilber, adaptei livremente o texto sem me preocupar em colocar aspas nas citações.

Imaginemos um tabuleiro de damas com quarenta pedras beges sobre ele. Suponhamos que cada uma delas representa um ser humano operando no meme (ou nível de consciência) bege. A profundidade deste nível é um, a amplitude, quarenta. Coloquemos um novo tabuleiro acima do primeiro, mas deixemo-lo vazio por enquanto. A profundidade desse novo nível é dois, a amplitude, zero.

Na evolução, a única maneira de atingir o nível 2 é através do desenvolvimento do nível 1; de fato, todas as pedras (roxas) do nível 2 são compostas em parte de pedras (bege) do nível 1 – são todas hólons ou indivíduos compostos. (Na terminologia que venho usando, as pedras roxas são seniores das pedras beges e as pedras beges são juniores das

pedras roxas.) Representemos isto pegando uma pedra bege do nível 1, posicionando-a no nível 2 e depois colocando uma pedra roxa em cima dela. O novo “hólón total” do nível 2 incorpora (transcende e inclui) seu predecessor (a pedra bege). Se fizéssemos isso, digamos, três vezes, os hólons do nível 2 teriam uma profundidade de 2 e uma amplitude de 3.

Agora, os hólons individuais ou pedras do nível 1 (meme bege) dependem, para sua existência, de complicadas redes de inter-relacionamento com todas as outras pedras beges do ambiente – isto é, dependem de redes de seus próprios hólons sociais (a coevolução do micro e macro). Eles existem em complexas redes de troca relacional com hólons do mesmo nível de organização estrutural.

Mas a situação no nível 2 (o meme roxo) é muito mais complicada, porque o novo hólón total (o hólón composto bege-e-roxo) depende, para sua existência, de intrincados relacionamentos em **ambos** os níveis. As pedras bege-e-roxas do nível 2 dependem em parte dos seus relacionamentos com outras pedras bege-e-roxas – isto é, dependem dos relacionamentos macros ou ecológicos com outros hólons operando no mesmo nível de consciência. Em outras palavras, o componente roxo depende de inter-relacionamentos com o componente bege de outros hólons bege-e-roxos – depende de trocas relacionais tais como cerimônias mágicas ou ritos comunais de adoração de ancestrais (que não são encontrados no nível bege e não podem ser sustentados por esse nível).

Entretanto, como as pedras bege-e-roxas possuem um componente bege, elas **também** dependem das complexas relações que sustentam os hólons beges – isto é, dependem em tudo dos relacionamentos e processos mútuos que constituem o nível 1. Portanto, hólons do nível 2 dependem não só dos novos hólons sociais e dos relacionamentos roxos encontrados no nível 2, como também dos relacionamentos prévios e padrões sustentáveis beges estabelecidos no nível 1 (mas não vice-versa: destrua o nível 1 e o nível 2 será destruído; destrua o nível 2 e as pedras beges do nível 1 continuarão existindo.)

“Assim, qualquer hólón, ou indivíduo composto, depende de toda uma série de complicadas trocas relacionais com ambientes sociais do **mesmo nível** da organização estrutural para **cada nível** do hólón individual. Isto significa que um hólón com profundidade três, por exemplo, tem que existir num ambiente que também possua hólons pelo menos com a mesma profundidade. Portanto, qualquer hólón é, fundamentalmente, um indivíduo composto com trocas relacionais de mesmo nível **em** todos os seus níveis – um indivíduo composto num ambiente composto trocando bege com bege, roxo com roxo, e assim por diante.” Este é o significado de “comunhão”: cada hólón em constante troca relacional com cada um dos outros hólons em cada um dos seus níveis.

É importante ressaltar que as pedras bege-e-roxas não estão **no** nível bege. As únicas coisas no nível bege são as pedras beges. As pedras bege-e-roxas estão além do nível bege; elas não podem ser encontradas no (ou reduzidas ao) nível bege. Sua emergência é um exemplo de transcendência criativa, do empuxo da evolução. Também é importante salientar que a situação é exatamente a contrária: as pedras bege-e-roxas contêm tanto “begice” quanto “roxice”. Essa é a razão por que uma pedra bege pode estar “dentro” do nível bege-e-roxo. **Entretanto**, o ponto crítico que desejo ressaltar

aqui é que a pedra bege **não pertence** ao nível bege-e-roxo. Ela é envolvida por ele, mas **não participa totalmente** dele.

Essa é a razão por que um indivíduo azul pode ser absorvido por um grupo laranja, mas não pode participar totalmente dele. Ele engajará em trocas relacionais até seu nível de profundidade (uma vez que cada um dos indivíduos compostos do nível laranja possui uma pedra azul “por baixo” na sua “pilha” de memes), mas há um espaço relacional que está além do seu acesso. Interações do nível laranja “passarão acima dele” do mesmo modo que as frequências de ultrassom “passam acima” das capacidades ressonantes do aparelho auditivo humano e são, portanto, inaudíveis – inaudíveis para nós, mas não necessariamente para cães e morcegos.

**Artefatos** são entidades sem dimensão interior. São coisas que são produzidas (instintiva ou propositalmente) por hólons. Artefatos apresentam um padrão identificável gravado ou impresso sobre eles e são projetados para servir a uma finalidade. Essa finalidade pode ser ativa, como no caso de uma “fornalha que produz calor”, ou passiva, como no caso de uma “pintura que está lá para ser vista”. Entretanto, o que define a identidade do artefato é seu padrão organizacional impresso nele pelo seu criador, pelo hólón que o fez. Independentemente do objetivo projetado, o artefato pode ser usado para outros propósitos e continuar a ser o que é. Por exemplo, o que dá a uma panela sua identidade é seu padrão. Mesmo se minha filha a usar como um chapéu (certamente este **não** é o objetivo pretendido pelo fabricante), ela continua sendo uma panela.

**Amontoados** são diferentes de artefatos porque não têm um padrão organizador definido. Mas é interessante notar que, através de um propósito consciente, um amontoado pode transformar-se num artefato. O filme “2001, Uma Odisseia no Espaço”, de Stanley Kubrick, começa com uma batalha entre dois grupos de neandertalenses. Num dado momento, um dos lutadores apanha um osso que estava no chão e o usa como uma arma para esmigalhar a cabeça de seu oponente. Para celebrar a vitória, este proto-humano joga o osso para o alto. Numa poética metamorfose, Kubrick acompanha a trajetória ascendente do osso até que ele atinge um céu estrelado... e transforma-se na espaçonave na qual o resto do filme se desenrola. Kubrick traçou a história de artefatos humanos. Do osso que se transforma numa arma até os materiais brutos que se transformam numa espaçonave há milênios de evolução, mas a arma e a espaçonave compartilham uma característica comum: ambas são artefatos nascidos do engenho humano.

Os seres humanos não são os únicos hólons que podem criar artefatos; qualquer hólón cuja criatividade e intencionalidade não se aproximam de zero pode criar artefatos. Enzimas podem criar artefatos, juntando duas moléculas para criar uma terceira. A célula cria moléculas o tempo todo. De fato, a célula cria seus próprios componentes físicos; ela se recria por um processo chamado “autopoiese”. Se olharmos para uma mitocôndria, o trifosfato de adenosina (TFA) produzido por ela é um artefato. Se mudarmos de nível para a célula, o TFA e outros artefatos da mitocôndria são considerados elementos constitutivos. Ao mesmo tempo, a célula produz algo (e.g. a biliar no fígado) como um artefato. Mas essa biliar é um elemento constitutivo do organismo.



Um recife de coral (o recife propriamente dito, não o ecossistema), um formigueiro (os túneis e barreiras físicas, não a organização social das formigas), um ninho de passarinho e uma barragem de castor são artefatos, tanto quanto um edifício, um avião, um computador, uma escultura, uma pintura, um guarda-chuva ou uma mesa de cirurgia. Nos primatas, a consciência torna-se reflexiva (não somente apreensão); assim, ela pode criar artefatos por reflexo. É aí que Kubrick pega a história. Recifes de coral são artefatos, mas não são somente artefatos reflexivos, são consequência de interioridades e intencionalidades vivas. Na realidade, há artefatos físicos, químicos, mecânicos, eletrônicos e mesmo biológicos (desde que tenham sido criados por uma inteligência): cortadores de grama, cafeteiras, rádios, televisores, baterias, bombas nucleares, apontadores a laser, purificadores de água, complexos vitamínicos, vacinas, armas biológicas, drogas, etc.

Existem também artefatos conceituais (lógicos ou mentais). Por exemplo, poemas, canções, romances, pinturas, danças e outras expressões artísticas são artefatos. Do mesmo modo que esportes (futebol) e jogos (pôquer). Experimentos científicos e teorias também são artefatos conceituais: a teoria das supercordas é um exemplo, a teoria dos conjuntos é outro, a filosofia de Platão, mais um. Podemos dizer ainda que a linguagem é um artefato que se tornou, ao longo do tempo, peça fundamental da ação dos hólons humanos.

Artefatos podem incluir coisas vivas. Por exemplo, um vírus criado pela engenharia genética ou uma plantaçoão geneticamente modificada são “híbridos”: parte hólons, parte artefatos. A criação de híbridos é um desenvolvimento fascinante, porque, pela primeira vez, a consciência humana está se tornando suficientemente autoconsciente para replicar sua ação através da criação de outros hólons. Do mesmo modo que podemos dizer que hólons são artefatos da consciência de Deus, podemos afirmar que híbridos como a bactéria que digere óleo são artefatos da consciência humana – ou a consciência de Deus agindo através de seu hólón-artefato humano.

Todo sistema material (e.g., um edifício), sistema lógico (programa de computador) ou sistema espiritual (mitologia ou teologia) não é um hólón, mas sim um artefato, um produto de um hólón particular. Isso expõe o truque reducionista do “pensamento sistêmico” que introduz hólons em redes de amontoados e artefatos (a grande teia da realidade) e os considera todos iguais. Mas eles não o são: uma pessoa é fundamentalmente diferente de um grupo, que é fundamentalmente diferente de um computador, que é fundamentalmente diferente de uma pilha de pedras. Também expõe os problemas do pensamento sistêmico tradicional que monta tais sistemas, combinando hólons e artefatos, e assume que o todo (sistema) emerge de um modo que transcende e inclui as partes no interior da “consciência sistêmica”. Mas essa “emergência” somente ocorre para o caso de hólons individuais, não para artefatos, nem para amontoados, nem para híbridos e nem mesmo para hólons sociais.

Por exemplo, formigas possuem consciência subjetiva (interioridade individualizada), formigueiros, não, e nem colônias de formigas (elas possuem interioridade intersubjetiva ou cultura); pássaros possuem consciência, ninhos, não, e nem bandos; seres humanos possuem consciência, edifícios, não, e nem sociedades. Isso é importante porque evita (ou pelo menos exige extremo cuidado antes) que se diga, por exemplo, que um caminhão e o motorista são “peças” de um sistema de transporte que os transcende e inclui. O motorista de caminhão é um membro do hólón social humano,

não um membro do conjunto de artefatos. O motorista de caminhão não é uma engrenagem de um sistema mecânico. O caminhão é um componente do sistema artificial que se combina com o hólón social para constituir o sistema de transporte. A fisicalidade do motorista de caminhão é o ponto de encontro do hólón humano com a fisicalidade do artefato. Mas eles não são a mesma coisa. A fisicalidade do motorista de caminhão interage com a fisicalidade do caminhão; há uma superposição, mas não se pode tratá-las da mesma maneira porque elas não seguem as mesmas regras. O motorista de caminhão tem interioridade, o caminhão não. Se considerarmos o motorista de caminhão como um componente de um sistema artificial, perderemos a dimensão interior. O corpo físico **não** é um componente do sistema físico artificial. O corpo físico é um aspecto do hólón, que é um elemento do sistema social.

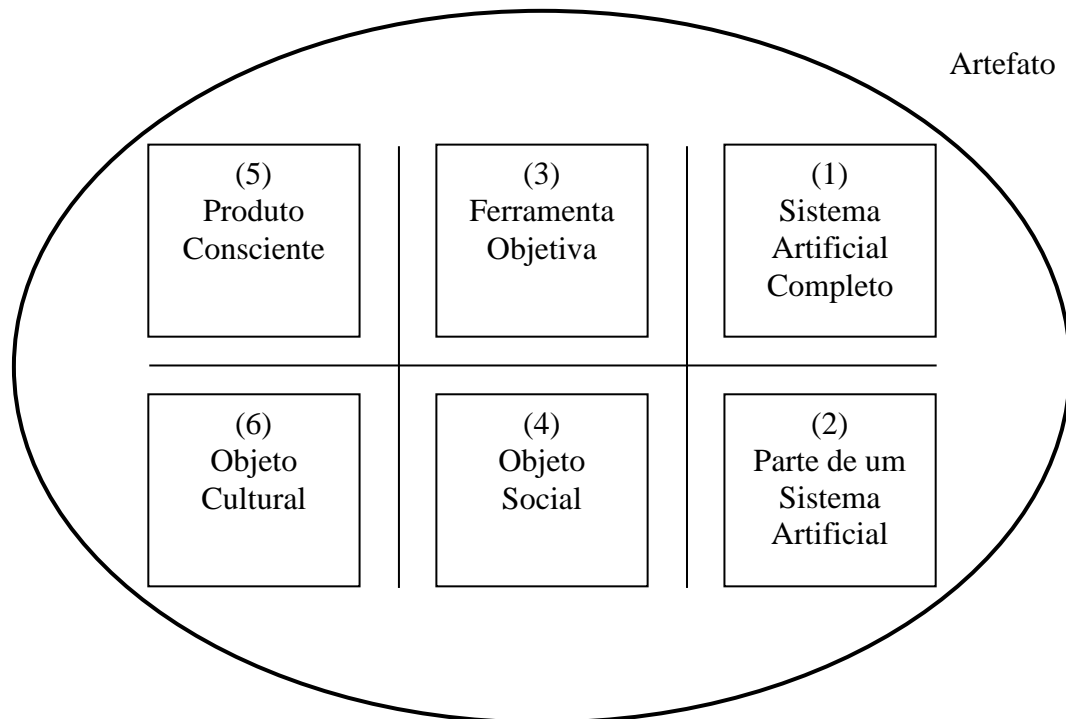
É claro que há relações hierárquicas entre artefatos. Um bisturi é parte de um conjunto de instrumentos, que é parte de uma sala de cirurgia, que é parte de um hospital. Ou um “chip” é parte de um “wafer”, que é parte de uma CPU, que é parte de um computador, que é parte de uma rede. Cada um desses elementos pode ser visto, simultaneamente, como um todo ou artefato em si mesmo (possuindo componentes) ou como uma parte ou componente de um todo ou artefato maior. Mas isto não os torna um Hólón, uma vez que, por definição, hólóns têm uma dimensão interior que falta aos artefatos. Uma vez que os artefatos são feitos de componentes **organizados** (organização impressa pelo hólón criador), também podemos chamá-los de “sistemas artificiais”.

É possível dizermos que os componentes de um sistema artificial são também sistemas. Portanto, podemos falar de hierarquias de artefatos. Pela mesma razão, podemos falar de uma forma de individualidade artefática e de uma forma de associação artefática: cada componente tem um impulso derivativo para preservar sua diferenciação, cada componente tem um impulso derivativo para integrar-se, operar em troca relacional com outros, de modo a fazer com que o sistema funcione como um todo. O importante é lembrar que essas são formas putativas de individualidade e associação; não derivam de alguma tendência consciente dos componentes, mas das intenções do hólón que criou o sistema. Daí por que a teoria sistêmica, à medida que considera artefatos e hólóns individuais como partes equivalentes de um sistema social, erra o alvo, denigre a importância de um hólón e exclui a consciência do contexto.

Primeiro, os “responsáveis pelo sistema” consideram-se justificados ao fazer qualquer coisa “pelo bem de todos”. Todo tirano totalitário invoca esse privilégio para violar os direitos mais fundamentais do indivíduo. Toda forma de coerção é baseada na equalização de todas as entidades numa rede-da-vida plana. Sem profundidade (holônica), sem hierarquia, não há como avaliar comparativamente uma mosca e uma baleia (qual das duas você salvaria?), uma república e uma ditadura. Assim, tudo escoa para a exterioridade holística do reducionismo sutil. Embora essa tenha sido uma preocupação constante de Wilber (vide as partes finais de SES e de “A Brief History of Everything”), ele focalizou sua atenção nesses perigos em seus últimos livros “Uma Teoria de Tudo” e “Boomerite”.

É possível obter uma perspectiva mais rica sobre artefatos estudando-os num espaço de seis dimensões: horizontalmente, podemos olhar para seu exterior, para sua ligação com o hólón criador ou com o hólón usuário e para seu interior (derivado); verticalmente, podemos considerar sua totalidade e suas partes. Entretanto, devemos proceder com cuidado, entendendo que essas seis dimensões são **diferentes** dos quatro quadrantes do

espaço holônico. Assim, caminhando cuidadosamente, podemos olhar para os artefatos como (1) uma totalidade individual (composta de suas partes), analisando seu material, forma e função; (2) como um componente ou uma parte de um todo maior, analisando seu ajuste, conexões e papel; (3) como uma ferramenta objetiva, analisando o modo pelo qual hólons individuais interagem com ele na dimensão física; (4) como um objeto social, analisando sua posição e influência no(s) arranjo(s) social (is) em que ele surge e existe; (5) como um produto (e influenciador) da inteligência de um hólón, analisando o(s) modo(s) de consciência que pode criar, usar ou ser afetado(s) pelo artefato; (6) como um objeto cultural, analisando como o artefato influencia a(s) cultura(s) e padrões de interação entre seus membros.



**Figura 3**

Artefatos têm uma relação complicada com hólons individuais e sociais. Por exemplo, um implante artificial (dentes, membros, seios) pode se tornar uma “parte” do corpo (dimensão individual exterior) de um ser humano (hólón). Como tal, ele também afeta as outras três dimensões (experiência interior, interações sociais e práticas culturais relativas a essas pessoas). No limite extremo, poderíamos especular sobre o que aconteceria se a consciência pudesse ser transferida de uma base de carbono para uma base de silício. Como seria a mudança do hólón humano, então?

Outro aspecto interessante dos artefatos é que seu usuário não precisa estar no mesmo nível do seu idealizador. Do mesmo modo que minha filha de três anos (operando num nível de consciência muito baixo) consegue brincar com o jogo “Franklin, a tartaruga” no computador (projetado por um engenheiro operando num nível cognitivo bastante elevado), Saddam Hussein (operando no meme vermelho<sup>9</sup>) pode lançar mísseis de cruzeiro (projetados por pessoas operando no meme amarelo). O nível cognitivo necessário para criar um computador ou um míssil de cruzeiro ocorre num hólón mais

<sup>9</sup> Vide Nota 4 (N.T.)

elevado do que aquele necessário para o usar. Isso cria um sério perigo, uma versão extrema daquela gerada pela existência de diferentes linhas de desenvolvimento na consciência individual. Pesquisas mostram que cientistas apresentam nível cognitivo muito mais elevado (pós-convencional) do que desenvolvimento moral (pré-convencional ou convencional). Isso é um problema, porque eles podem usar suas habilidades para auferir ganhos pessoais (pré-convencional) ou ganhos para o grupo (convencional) à custa (abusiva) de outros indivíduos ou grupos; por exemplo, criando armas imperialistas ou outros mecanismos de manipulação. Mas mesmo que o cientista possua um senso moral altamente refinado, nada impede que outro indivíduo (talvez operando no meme vermelho) use os artefatos do nível amarelo para fins vermelhos. Por exemplo, um membro de uma quadrilha pode usar uma arma sofisticada para “garantir o seu pedaço”.

Forças econômicas exacerbam o perigo de mau uso. Uma vez que menos profundidade traduz-se em mais amplitude, facilidade de operação traduz-se num maior mercado potencial. Quanto menos o artefato exigir da capacidade cognitiva do usuário, mais usuários estarão capacitados a utilizá-lo. Isso pode ser excelente para aparelhos de vídeo, mas pode ser problemático para mísseis atômicos ou armas biológicas. Embora muitos censurem os horrores da modernidade (guerras mundiais, campos de concentração, invasão de privacidade, etc.) a maioria desses horrores é consequência da consciência pré-moderna buscando seus objetivos com a aplicação da tecnologia moderna. Por exemplo, Hitler foi capaz de combinar imperialismo e supremacia racial vermelho-azuis com artefatos de guerra laranja-amarelos.

Em negócios, a dicotomia entre o nível de consciência necessário para produzir o artefato, e o necessário para usá-lo, impõe desafios para assegurar a qualidade na utilização do produto. Além da necessidade de se ter um produto de qualidade e um indivíduo capaz de usá-lo (quadrante superior direito), também é necessário assegurar-se que o indivíduo opera no nível de consciência “correto” (quadrante superior esquerdo). Por exemplo, não é suficiente que uma professora conheça o material e os métodos pedagógicos; ela também precisa ter acesso ao nível de consciência dos alunos com os quais irá compartilhar o material e a pedagogia.

Algumas pessoas afirmam que os artefatos (ferramentas) podem afetar a consciência do usuário, impelindo seu desenvolvimento para níveis mais elevados. Por exemplo, o uso de certas práticas de meditação pode ocasionar um salto evolutivo. Mas isso não é garantido. Alguém que vivencia uma experiência meditativa transcendental, acessando, por exemplo, o domínio psíquico, interpreta essa experiência de acordo com seu meme atual, adaptando-a para reforçá-lo. Por exemplo, uma pessoa no nível roxo pode acreditar que um espírito falou com ela, uma no nível vermelho pode crer que ele a escolheu para governar outras, uma no nível azul pode pensar que um anjo veio para provar a veracidade de suas crenças, uma no nível laranja pode racionalizar a visão como sendo consequência de hiperventilação, e assim por diante. Por outro lado, sob cuidadosa supervisão, é possível usar artefatos para incentivar as pessoas a atingir níveis de consciência mais elevados. Por exemplo, algumas ferramentas linguísticas como a indagação, o diálogo e a negociação baseada em interesses comuns podem proporcionar aos caracteres laranja um sabor da posição verde. Algumas outras técnicas como reclamações justas, posições moralmente aceitáveis e resoluções de conflitos de direitos de propriedade podem proporcionar aos verdes um gosto do amarelo.

Artefatos fazem parte de hólons sociais. Eles atuam como meios de trocas relacionais que influenciam o desenvolvimento do hólón. Por exemplo, certo modo de consciência criou o dinheiro como um meio econômico de troca, mas, a partir daí, o dinheiro afetou profundamente o caráter da sociedade que o criou de formas que ninguém poderia prever. O surgimento de uma economia monetária teve implicações profundas para a sociedade. O mesmo fenômeno aconteceu com o computador e a Internet. Os inventores desses artefatos não poderiam prever que eles se tornariam veículos através dos quais novas interações ocorrem e remodelam a consciência, a cultura e as formas de organização de um hólón. Talvez o primeiro artefato com poder transformador seja a própria linguagem. A linguagem é a articuladora de um modo de consciência e, através dos seus filtros, os membros de uma cultura aprendem a vivenciar a realidade por caminhos subjetivos e intersubjetivos particulares.

Wilber acredita que hólons sociais são uma mistura de hólons individuais e artefatos. Um dos pilares de todas as interações sociais é a linguagem. Todos os significantes da comunicação (palavras, signos, etc.) são artefatos. A comunicação linguística pode ser entendida como um processo através do qual hólons individuais compartilham artefatos que permitem a troca relacional e o surgimento da intersubjetividade. Uma parte importante da intencionalidade coletiva entra em cena pela ação de hólons individuais mediados por artefatos linguísticos.

Dois computadores não podem desenvolver intersubjetividade porque não conseguem trocar intenções, somente significantes sem significados (computadores não possuem intencionalidade associativa). Por outro lado, uma empresa é composta de hólons que compartilham um espaço intencional social (semântica), em parte através de artefatos (sintaxe)<sup>10</sup>. (Há também a pura copresença não intermediada de sujeitos imersos na presença total do Espírito ou, falando de outra maneira, na presença sempre presente da Presença.)

Mas a sintaxe compartilhada não define o hólón (ou o nível de consciência operante). O mesmo sistema gramatical pode funcionar em diferentes memes. A única maneira de podermos entender o significado é estarmos no nível particular de desenvolvimento que consegue experienciar o referente (na nossa consciência). De outro modo, o significante não tem referente. Por exemplo, minha filha de um ano (que opera no nível sensório-motor) vê o cachorro, mas não consegue entender o nome dele, “Laila”, e muito menos o nome da classe, “cachorro”. Simplesmente, ela não tem o equipamento para fazer isso – mesmo que consiga “ouvir” os sons “Laila” e “cachorro” no nível sensório-motor. Meu filho de seis anos consegue entender o que é um “cachorro”, mas não faz a menor ideia do que sejam “números imaginários como a raiz quadrada de menos um ou números irracionais como pi ou e” quando tento explicar-lhes esses conceitos. Talvez, daqui a uns sete ou oito anos, após absorver os conhecimentos matemáticos necessários, seja capaz de “captar” o sentido desses termos matemáticos, mas agora ele não tem nenhuma pista. Usando a mesma linha de raciocínio, tentar discutir “samadhi” com alguém que não tenha o referente na sua consciência é impossível – é o mesmo que

---

<sup>10</sup> Resumindo conceitos da Semiótica, da qual a Linguística é uma parte: (1) Significante – símbolo (palavra no caso da Linguística) escrito ou falado; (2) Referente – aquilo que o significante simboliza; (3) Significado – o sentido interior do significante; (4) Sintaxe – as regras formais para relacionar os significantes; (5) Semântica – alterações sofridas pelos significantes no tempo e no espaço por razões culturais. (N.T.)

tentar descrever a experiência do ato sexual para uma criança de cinco anos ou o sabor de um sorvete de chocolate para um selvagem kalahari.

Em SES (pg. 272), Wilber desenvolve essas ideias. Esses parágrafos cruciais, que demonstram as conexões íntimas entre artefatos (linguagem) e hólons (seres humanos), merecem uma citação completa: “...Todos os signos existem num continuum de **referentes desenvolvidos e significados desenvolvidos**. O **referente** de um signo não se encontra simplesmente flutuando “no” mundo à espera de alguém que olhe para ele; o referente existe **somente** num **espaço-de-mundo** que **só** se revela no processo de desenvolvimento, e o **significado** existe somente na **percepção interior** daqueles que se desenvolveram naquele espaço-de-mundo (o qual estrutura o sentido interpretativo subjacente que permite a emersão do significado). **Nenhum conjunto de experiências** a ser realizado pela criança opcon<sup>11</sup> conseguirá esclarecer-lhe o sentido de “como se fosse um cachorro” porque este sentido não existe em nenhum lugar do espaço-de-mundo opcon; somente **existe** no espaço-de-mundo opform, e este é um referente que exige um significado desenvolvido para que possa ser percebido pela primeira vez.”

“Explicando um conceito de cada vez: os significantes dos signos são sempre e somente físicos [são artefatos], são sempre componentes materiais [partes da artefatarquia da linguagem] nos quais não reside nenhum sentido (posição de Saussure); e porque os significantes são sempre físicos, até meu cão pode vê-los (e, obviamente, não encontrar nenhum sentido para eles; ou melhor, vê-los do nível sensório-motor como algo para comer, talvez). Isso porque o **referente** real de um signo existe somente num **espaço-de-mundo** (sensório-motor, mágico, mítico, mental, etc.) que, em si mesmo, é descoberto somente num nível de profundidade específico (preop, opcon, opform, etc.). E, da mesma maneira, o correspondente **significado** do signo existe somente na **percepção interior** daqueles que desenvolveram a **profundidade necessária** (num contexto de práticas culturais e sociais ou numa comunidade intersubjetiva da mesma profundidade).” (Grifos no original.) (Vide também a nota 14 na pg. 599 de SES e a nota 12 do capítulo sobre Arte e Semiótica Integrais em “O Olho do Espírito”.)

Para Wilber, os referentes existem num espaço-de-mundo cultural. Deve-se participar de uma cultura apropriada a fim de desenvolver as competências necessárias para compreender – experienciar o referente no seu nível apropriado de valor. E participar de uma cultura é muito mais do que simplesmente estar fisicamente no meio do povo que vive naquela cultura. Para “estar” na cultura (holisticamente), é necessário operar consciente e objetivamente no nível apropriado de troca relacional. Isso é fundamental para usar os artefatos linguísticos, uma vez que suas referências existem no espaço-de-mundo cultural (quadrante inferior esquerdo) que só se pode habitar quando se atinge o nível apropriado de desenvolvimento individual interior e exterior.

Assim duas condições devem ser satisfeitas para que a comunicação faça sentido: o indivíduo deve “pertencer” à cultura e a cultura deve ter referentes. Por exemplo, independentemente do nível de desenvolvimento mental do meu filho, ele nunca aprenderia números imaginários se tivesse nascido em 2.000 A.C. A cultura daquela época não podia proporcionar a seus membros o espaço referencial onde surgem os números imaginários. Traduzindo esse insight para um exemplo de negócios, podemos ver a cultura de uma empresa como um meio no qual certas experiências podem ocorrer

---

<sup>11</sup> Níveis de consciência no desenvolvimento infantil, segundo Piaget: (1) preop – pré-operacional; (2) opcon – operacional concreto; (3) opform – operacional formal. (N.T.)

e outras não. Essa cultura será fortemente influenciada pelos artefatos que ela gera e que a geram; por exemplo, os prédios, os processos administrativos, o sistema de contabilidade, os sistemas de máquinas e de produção, a tecnologia de informação, etc.

**Amontoados** são pilhas (que podem ser compostas de outros amontoados, de hólons ou de artefatos) que não têm dimensão interior e nem projeto consciente, propósito ou padrão reconhecível. Por exemplo, uma duna (pilha de areia) é um amontoadado, uma pedra é um amontoadado, uma montanha de lixo é um amontoadado, uma pilha de folhas mortas é um amontoadado, uma poça d'água é um amontoadado, etc. Cada grão de areia pode ser um hólón (átomos, moléculas, cristais), mas a acumulação deles não é. Cada cristal é um hólón, mas o conjunto deles que forma a pedra não é. Pela mesma razão, uma pilha de pedras é um amontoadado, não um hólón. Cada peça de lixo pode ser um artefato, mas jogando-as todas fora não se produz um artefato “maior”, produz-se um amontoadado. Cada folha morta é um amontoadado (composto por células mortas formadas por moléculas). E poderíamos olhar para o conjunto de sociedades que viviam na Terra em 10.000 A.C. e concluir que formavam um amontoadado, uma vez que tais sociedades não se relacionavam entre si. Colocá-las na mesma categoria não transforma essa categoria num hólón (embora, num certo sentido, a categoria “contenha” todos os seus membros). Entretanto, precisamos compreender que quando essas sociedades entraram em contato e seus modos de consciência interpenetraram-se (através da guerra ou do comércio), um novo hólón surgiu; um hólón com sua natureza quádrupla: práticas culturais, sistemas sociais, modos de consciência individual e comportamentos superficiais (e artefatos).

Uma vez que amontoados podem ser compostos por hólons – e já que hólons têm interioridade – é fácil cometer o erro de atribuir-lhes consciência (ou interioridade). Por exemplo, átomos têm apreensão; assim, é possível dizer que “os átomos de uma pedra têm consciência (ou apreensão)”. Mas seria incorreto daí inferir que “a pedra tem consciência” – Wilber chama essa falácia de “panpsiquismo popular”. A chave para entender um amontoadado é ver que não há troca relacional entre seus componentes (além do nível físico básico de empilharem-se uns sobre os outros): uma pilha de toras (árvores mortas) é um amontoadado, mas um grupo de árvores vivas é um hólón social (floresta). A diferença está no fato de que há um nível de interação entre as árvores vivas que transcende a mera interação de seus átomos (que, certamente, também interagem no amontoadado). Uma vez que átomos são hólons, há uma dimensão social exterior a eles: o mundo material; mas isto não é suficiente para dizer-se que um amontoadado é um hólón coletivo.

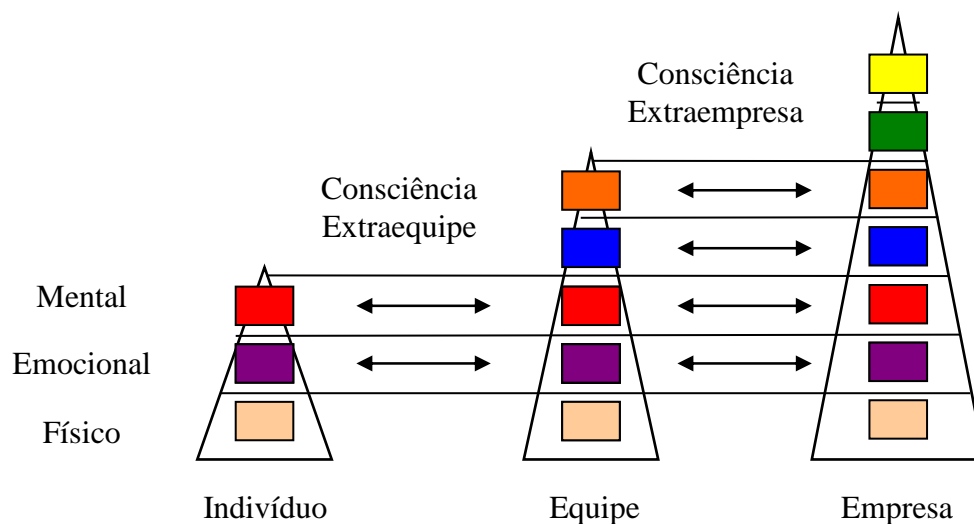
Podemos encontrar uma relação de sucessivas inclusões em amontoados. Por exemplo, cristais podem ser vistos como totalidades e, ao mesmo tempo, como partes de rochas. Rochas podem ser vistas como totalidades e, ao mesmo tempo, como partes de montanhas, e assim por diante. Essa inclusão não é “holônica”, mas “amônica”, e o que foi criado é uma hierarquia de amontoados ou “amontarquia” – o que é completamente diferente de uma holarquia. Um amontoadado pode tornar-se parte de um artefato; então, ele deixa de ser um amontoadado e transforma-se num componente. Imagine uma ampulheta, onde o amontoadado de areia é um componente do artefato. Nesse caso, o amontoadado transformou-se num artefato (componente). Similarmente, uma pilha de alface é um amontoadado, mas pode transformar-se num componente de uma “Caesar Salad” cuidadosamente preparada – um artefato culinário.

A característica definidora de um amontoado é que ele não tem nem interioridade (quando seria um hólón) nem padrão conscientemente impresso nele por um hólón (quando seria um artefato). Ele pode conter hólons que têm interioridade, mas o amontoado, em si, não contém. Entretanto, isso não significa que um amontoado não possa transformar-se em parte de um hólón. Uma montanha de lixo, por exemplo, é parte de um hólón social, do mesmo modo que um edifício. Embora a montanha de lixo não tenha sido criada “consciente e propositalmente”, ela é, com certeza, o produto de certo modo de consciência – como os arqueólogos bem sabem. Por exemplo, um meme verde com cognição operacional formal produzirá quantidade e qualidade de lixo diferentes de um meme vermelho no nível de cognição operacional concreto.

Uma abordagem sêxtupla para amontoados, similar a apresentada acima para artefatos, pode produzir insights frutíferos. Mas é crucial entender que esses aspectos são totalmente diferentes dos quatro quadrantes dos hólons.

### APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Suponhamos, como ilustrado na figura 4, que exista um indivíduo operando de acordo com o meme vermelho, sendo um membro de uma equipe que opera no meme laranja, que faz parte de uma empresa com liderança amarela. Podemos dizer que o indivíduo está “imerso” numa equipe que está “imersa” numa empresa. Mas isto é uma pequena parte da história. Seria extremamente reducionista focalizar somente esse aspecto de imersão (física ou administrativa). Se olharmos para o aspecto da “compreensão consciente”, da “participação significativa” e da “organização holônica”, a figura que emerge é muito diferente.



**Figura 4**

Como no exemplo do jogo de damas, os hólons individuais estão interagindo em cada e em todos os níveis de sua capacidade, e eles o fazem de acordo com as regras e significados que modelam os hólons sociais correspondentes. Por exemplo, todos os indivíduos estão interagindo entre si no nível bege (na realidade, todos os átomos, moléculas, células, órgãos, etc., estão interagindo nesse nível, mas deixemos isso lado). Suas interações ocorrem de acordo com algum modo de troca relacional que chamamos



hólon social (bege). Assim, cada indivíduo na empresa é um membro do hólon social bege (do mesmo modo que Fido, a mascote da empresa). Quando subimos para o nível vermelho, Fido sai de cena. Ele não é um “membro” desse conjunto de trocas relacionais, porque não pode entender conscientemente esse nível. Mas todos os outros indivíduos são participantes até o nível vermelho (estamos supondo que não haja indivíduos no nível roxo). Quando subimos mais um nível, vemos que há **alguns** indivíduos que podem se relacionar no nível azul, de tal modo que todos eles participarão dos hólons sociais azuis que se desdobram do desenvolvimento holárquico da equipe e dos hólons sociais da empresa. Entretanto, aqueles no nível vermelho **não** farão parte (no sentido holônico) dos hólons sociais azuis, embora ainda pertençam (no sentido físico e administrativo) à equipe e à empresa.

À medida que continuamos a trilhar o caminho evolutivo, vemos que mais e mais indivíduos deixam de participar das trocas relacionais – como Wilber diz, “mais profundidade, menos amplitude”. De fato, a equipe em questão (que opera no nível laranja) pode ser somente um membro parcial do hólon social que é a empresa. A equipe só pode “participar” da cultura da empresa até o nível laranja (assim como o cão só “participa” até o nível bege). Isso significa que a liderança da empresa não será capaz de reportar-se à equipe acima do nível laranja, simplesmente porque não existe um espaço-de-mundo desenvolvido em comum visando a trocas que sejam significativas. O grupo simplesmente não está equipado com o hardware e o software necessários a transmissão e recepção nas frequências verde e amarela. É possível que exista um indivíduo do nível amarelo na equipe laranja; nesse caso, o indivíduo poderá captar as mensagens amarelas dos líderes da corporação, mas ele o fará somente como um indivíduo, não como um “membro” da equipe laranja.

O entendimento dessas situações é fundamental para o estudo de liderança; particularmente para a liderança integral, que tenta criar uma empresa “sadia”. Parte da definição dessa saúde integral é a evolução (Eros) na direção de níveis mais elevados para **cada** indivíduo, em **cada** grupo, em **cada** nível da espiral. A fim de conseguir isso, o líder necessita ter esse “excedente” ou consciência “extra” e o impulso de Ágape (descer ao nível e abraçar) que possa acionar o impulso de Eros (subir de nível e transcender) que existe potencialmente em todo hólon. Mas o líder precisa compreender que os hólons mais baixos ainda **não podem** ser membros dos escalões superiores do hólon social, em que ele ou ela se relaciona com outros que compartilham seu nível de consciência.

Em certas situações, ser “democrático” ou “igualitário” é antidesenvolvimentista. Numa hierarquia, há um sentido bem claro do que está acima (mais desenvolvido) e abaixo (menos desenvolvido). Como mencionamos anteriormente, a maioria dos cidadãos norte-americanos em 1770 não teria afirmado que “todos os homens (inclusive os negros) são criados iguais e dotados pelo seu Criador de direitos inalienáveis como a vida, a liberdade e a busca da felicidade”. Essa afirmação mundicêntrica ia muito além do nível de consciência convencional e etnocêntrico dominante na população de então. O voto da maioria nunca é garantia de sabedoria; daí por que os fundadores da nação moldaram nossa democracia representativa com os limites de uma república, onde decisões coletivas não podem ferir os direitos individuais.

## ORGANIZAÇÕES COMO ARTEFATOS

Uma organização não é simplesmente um artefato físico; é também um artefato conceitual (legal, financeiro, etc.). Sob essa perspectiva, faz sentido entender a evolução hierárquica desses artefatos em consonância com a evolução hierárquica dos hólons que os concebem. Commons & Richards traçam o desenvolvimento cognitivo do indivíduo: da capacidade de compreender entidades para a capacidade de compreender entidades inter-relacionadas, para a capacidade de compreender sistemas de sistemas inter-relacionados (de entidades inter-relacionadas), para a capacidade de compreender sistemas de sistemas inter-relacionados de sistemas inter-relacionados (de entidades inter-relacionadas). Nessa mesma linha, podemos traçar o desenvolvimento de formas organizacionais.

No início há um único indivíduo tentando cumprir uma tarefa; pode ser caçar uma zebra ou montar uma loja eletrônica de selos raros. À medida que o indivíduo evolui (na sua consciência e na sua visão da meta a atingir), ele pode procurar a ajuda de outros e criar um grupo de pessoas associadas em busca do objetivo comum. Essa é a transição do individual para a equipe. Ainda mais, essa equipe pode ser organizada conforme uma divisão de trabalho. Cada membro especializa-se num aspecto do negócio, enquanto a equipe possui alguns mecanismos para integrar e colimar os esforços individuais rumo ao objetivo comum. Por exemplo, Harry encarrega-se da logística, Mary, da contabilidade, Georgina, das relações com os clientes, e assim por diante.

Se o negócio continua a crescer, os indivíduos que desempenham as funções podem não ser capazes de suportar suas (sub)tarefas. Eles precisarão contratar outras pessoas para trabalhar com eles na função. Assim, agora Harry criará uma equipe para tomar conta da logística, Mary terá uma equipe de contadores, Georgina terá uma equipe de representantes, etc. Cada uma dessas equipes cria uma nova diferenciação que requererá uma nova integração. A maneira óbvia de isso acontecer é através de uma hierarquia. Harry é o gerente de logística e sua equipe reporta-se a ele, Mary é a gerente de contabilidade, e assim por diante. Ao mesmo tempo, o mecanismo de integração entre os gerentes precisa estar sintonizado para enfrentar as forças centrípetas que tenderão a centrá-los excessivamente em suas tarefas individuais – talvez subordinando o objetivo da empresa.

Os próximos passos acontecerão na mesma sequência de diferenciação e integração. A equipe de Harry poderá distinguir entre estocagem e transporte, talvez criando dois supervisores para cuidar das diferentes funções, cada um deles com uma equipe de funcionários reportando-se a eles. A equipe de Mary poderá distinguir entre preparação de balanços e contabilidade fiscal, talvez criando supervisores... Novamente, é crítico para cada conexão equilibrar as novas diferenciações com as novas integrações. De outro modo, a empresa irá se desfazer. A necessidade de integração hierárquica deriva-se diretamente de um dos mais básicos princípios de sistemas: a fim de otimizar um sistema, precisamos subotimizar os subsistemas; se tentarmos otimizar qualquer subsistema (ou todos eles *per se*), terminaremos por subotimizar o sistema.

Tomemos como exemplo um carro. Uma das características desejáveis é o baixo consumo de combustível; assim; as empresas de automóveis possuem equipes de engenharia cuja missão é diminuir o consumo de combustível. Outra característica desejável é o baixo nível de ruído e vibração; assim; as empresas de automóveis

possuem equipes de engenharia cuja missão é reduzir o ruído e a vibração do carro. O problema é que um carro pesado (grande quantidade de aço) é um carro silencioso com um rodar suave, mas um carro que apresenta um alto consumo de combustível. Por outro lado, um carro leve possui baixo consumo de combustível, mas tenderá a ser barulhento e duro. Há milhões de soluções de compromisso como essa em qualquer situação. Se não houver mecanismos de integração, os subsistemas terminarão por tomar decisões que subotimizarão o sistema. Daí por que é tão importante, em todos os momentos, visualizarmos com clareza o objetivo comum, a visão que faz com que a empresa seja uma empresa. (E, obviamente, ajustar a avaliação de desempenho e os sistemas de incentivo a esse objetivo).

O foco no objetivo comum exige um alto nível de desenvolvimento cognitivo. Nos estágios pré-convencionais e nos primeiros estágios convencionais de consciência, há um apego narcisista e um entendimento do que está mais perto: **meus** objetivos e interesses, **minha** atividade, **minha** equipe, **minha** identidade. Será impossível para a empresa operar com eficiência máxima sem se desenvolver além desses níveis. As partes vão se auto-otimizar e a totalidade irá “para o buraco”. Esse é um requisito fundamental de uma organização integral, mas sua investigação foge ao escopo deste trabalho. Aqui, estou apenas tentando apresentar um exemplo e sugerir algumas ideias polêmicas; adiarei a discussão desse tópico para outro ensaio. (Vide, proximamente, “Integral Business”.)

O ponto que desejo ressaltar é que podemos montar uma “artefatarquia” indo da equipe para a função, para a empresa, para o conglomerado, para a indústria, para o mundo. É necessário somente lembrarmos-nos de que essas coisas não são hólons, mas artefatos. E que a inclusão não é holônica, mas artefática.

## SAÚDE INTEGRAL

Se o modelo integral for o mapa do território, o conceito de saúde é o “norte” desse mapa. Saúde integral é a meta que deve motivar o esforço do líder integral. Podemos definir essa saúde em três níveis: (1) Horizontal, (2), Vertical e (3) Essencial.

A saúde horizontal é o equilíbrio e a harmonia dos quatro quadrantes em cada nível de cada linha de desenvolvimento. Por exemplo, um hólón azul pode estar equilibrado nas dimensões Eu, Nós e “Istos”<sup>12</sup>; do mesmo modo, um hólón laranja, um verde, ou qualquer outro.

A saúde vertical é a capacidade de cada hólón de se desidentificar de suas ligações correntes (afrouxando as estruturas identificadoras), diferenciar, transcender (evoluir para o nível seguinte) e integrar as antigas estruturas num abraço unificador. Isso significa que cada indivíduo, cada grupo e a empresa como um todo estão empenhados num caminho evolutivo. (E num certo nível pós-pós-convencional, talvez coral<sup>13</sup>, a empresa passe a preocupar-se com a saúde integral de seus clientes, fornecedores,

<sup>12</sup> Outra maneira apresentada por Wilber para visualizar os quatro quadrantes e que ele denominou “Os Três Grandes”. “Eu” corresponde ao quadrante intencional (superior direito); “Nós” corresponde ao quadrante cultural (inferior direito); “Istos” corresponde aos quadrantes direitos (comportamental e social). (N.T.)

<sup>13</sup> Primeiro meme transpessoal da espiral evolutiva. (N.T.)

comunidades, etc. Isso desaguardaria numa corporação “bodhisattvica”<sup>14</sup>.) Esse é o equilíbrio de Eros e Ágape, a constante diferenciação e integração, ambas negando e preservando cada um e todos os níveis da espiral em sua evolução.

A saúde essencial (ou saúde não dual) é o equilíbrio entre o impulso evolucionário para melhorar e a compreensão de que tudo está bem como está. Como disse Nisagaratta Maharaj<sup>15</sup>, tudo é perfeito exatamente como é... e há muito espaço para melhorias. A saúde essencial é a capacidade de captar simultaneamente a presença do Divino como a madeira imanente que existe em cada degrau da escada e o Divino que é o nível supremo (transcendente) acima do último degrau da escada.

## RESUMO

Se o padrão de organização for gerado de dentro, é um hólón; se for gerado de fora (por um hólón), é um artefato; se não há padrão, é um amontoado. Se for um indivíduo (composto), é um hólón micro ou individual. Se for uma rede de interações organizada por práticas culturais e sistemas sociais, é um hólón macro ou social. Hólóns emergem, transcendendo e incluindo seus primitivos no processo evolutivo. Artefatos são criados por hólóns que organizam seus componentes (outros artefatos ou hólóns juniores) com propósitos específicos. Amontoados aparecem por acumulação de coisas (algumas vezes geradas por artefatos ou hólóns).

Quando confundimos essas entidades, surgem todos os tipos de problemas. Eles são problemas “insolúveis” porque não são reais; existem apenas na confusão mental de quem fala. Esses problemas somente são “dissolúveis” através de uma interpretação mais correta. O “Integral Institute” vem tentando forjar tais interpretações em diversas áreas como: psicologia, educação, ecologia, justiça criminal, negócios e arte, entre outras.

---

<sup>14</sup> No Budismo Mahayana, um bodhisattva é um ser que já atingiu a iluminação através da prática sistemática das virtudes perfeitas (as paramitas), mas que renuncia completamente a entrar no Nirvana até que todos os seres atinjam a iluminação. (N.T.)

<sup>15</sup> Mestre espiritual hindu (1897 – 1981). (N.T.)