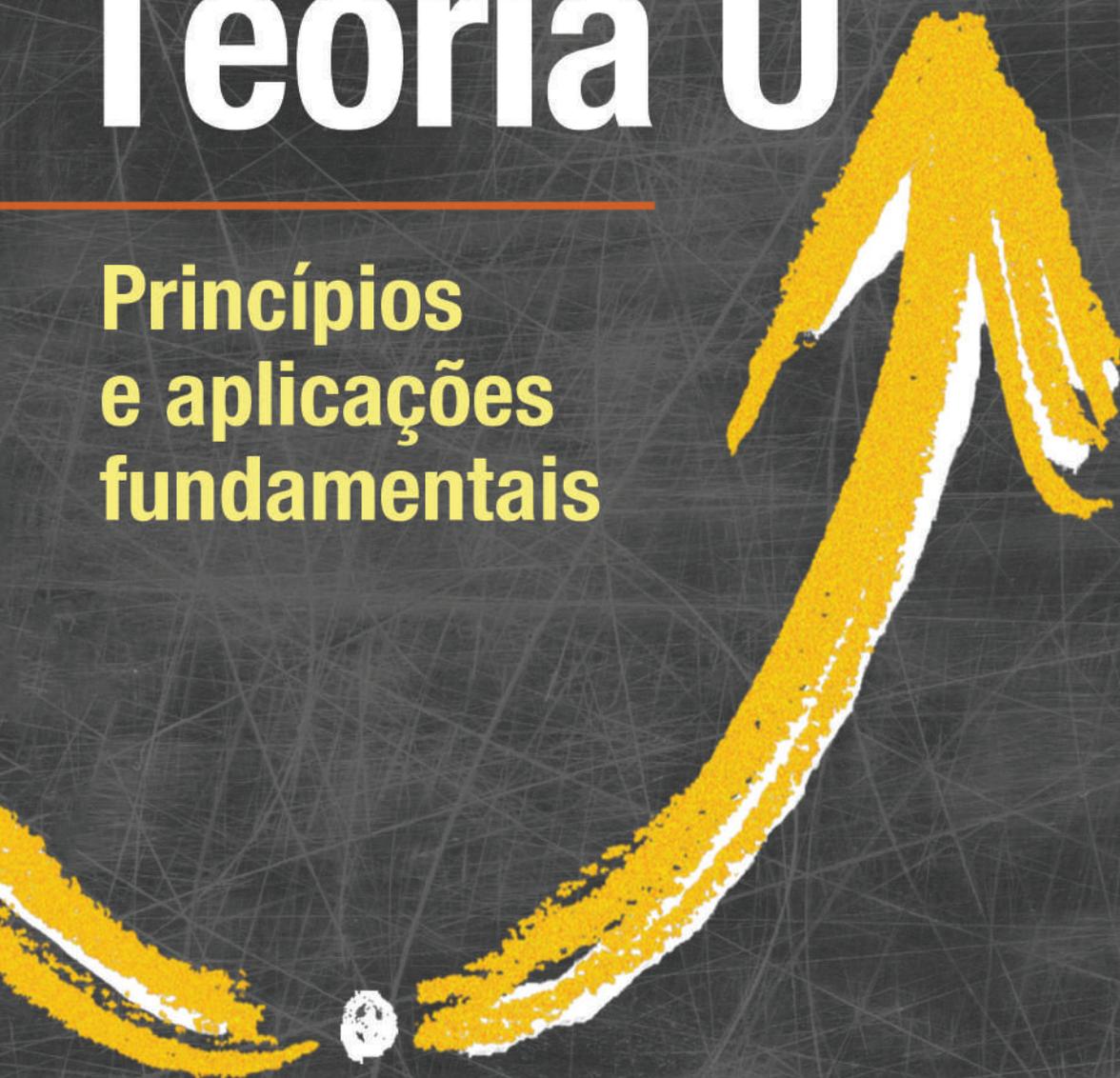


Copyrighted Material

# O Essencial da Teoria U

Princípios  
e aplicações  
fundamentais



C. Otto Scharmer

Copyrighted Material



# **O Essencial da Teoria U**

# O Essencial da Teoria U

Princípios  
e aplicações  
fundamentais

C. Otto Scharmer



## O ESSENCIAL DA TEORIA U – Princípios e aplicações fundamentais

THE ESSENCIALS OF THEORY U – Core principles and applications.

Copyright © 2018 by C. Otto Scharmer

Publicado por meio de acordo com Berrett-Koehler-Koehler Publishers, Oakland CA.

**Autor:** C. Otto Scharmer

**Coordenação editorial:** Claudia Kubrusly, Joana Mello e Priscila Seixas

**Tradução:** Edson Furmankiewicz

**Revisão técnica:** Janine Saponara

**Preparação:** Priscila Seixas e Vanessa Tomaz

**Revisão:** Vanessa Tomaz e Raquel Benchimol

**Capa original:** Richard Adelson

**Ilustrações internas:** Kelvy Bird

**Adaptação capa e diagramação:** Mauricio Carneiro

### Catálogo na Publicação (CIP)

---

S311 Scharmer, Claus Otto, 1961-  
O Essencial da Teoria U : Princípios e aplicações  
fundamentais / C. Otto Scharmer ; [traduzido por Edson  
Furmankiewicz]. - Curitiba : Voo, 2020.  
182 p.

Do original em inglês "The essentials of Theory U:  
core principles and applications".

ISBN 978-65-990747-0-7

1. Mudança social 2. Globalização 3. Organização  
(Administração) 4. Mudança organizacional 5.  
Liderança I. Furmankiewicz, Edson II. Título

CDD: 303.34

---

Elaboração: Cleide A. Fernandes CRB6/2334



IMPRESSO NO BRASIL



CADEIA RESPONSÁVEL



UM POR UM: CADA LIVRO, UMA CONTRAPARTIDA SOCIAL



Reservados todos os direitos de publicação à:

Editora Doyen Ltda.

Avenida Vicente Machado, 738, casa 6,

Curitiba/PR, CEP 80.420-011

[www.editoravoo.com.br](http://www.editoravoo.com.br)

*Para*

*o movimento emergente de pessoas que  
preenchem as três principais divisões de nosso tempo:  
a divisão ecológica, a social e a espiritual.*

# Sumário

Prefácio	ix
<b>Parte I: Uma estrutura para ver o campo</b>	<b>1</b>
<b>1. O ponto cego</b>	<b>3</b>
Três divisões	4
O ponto cego	6
Diante da tela em branco	8
Chegando ao MIT	9
Aprendendo com o futuro à medida que ele emerge	9
Construindo o contêiner	13
Campos sociais	14
<b>2. Teoria U — A forma segue a consciência</b>	<b>16</b>
Fazendo o sistema ver a si mesmo	16
Um momento de ver	19
O processo: três movimentos	20
Mapeando o território mais profundo	22
Três instrumentos de conhecimento interior	25
Três inimigos na descida pelo lado esquerdo do U	28
Duas barreiras para subir o U	29
Presenciamento e ausenciamento	29
<b>3. A matriz da evolução social</b>	<b>33</b>
A gramática dos campos sociais	33
Prestar atenção	40
Conversar	42
Organizar	47
Coordenar e governar	51
Do Campo 1 ao Campo 4: uma jornada de inversão	54
Fazendo o sistema sentir e ver a si mesmo	58

<b>4. O buraco da agulha</b>	<b>59</b>
“Eu espero muito de você”	60
Reintegração de matéria e mente	61
A essência do pensamento sistêmico	62
Através do buraco da agulha	63
Invertendo a relação sistema-eu	64
Da reação à regeneração	72
<b>Parte II: Um método para mudança sistêmica baseada na consciência</b>	<b>75</b>
<b>5. Um processo, cinco movimentos: inovando a partir do futuro</b>	<b>77</b>
Coiniciar: revelar a intenção compartilhada	78
Cossentir: ver a realidade a partir dos limites do sistema	84
Presenciamento: conectar-se ao maior potencial futuro	98
Cocriar: cristalizando e prototipando o novo	114
Comodelar: cultivando ecossistemas de inovação	123
<b>Parte III: Uma narrativa da mudança social evolucionária</b>	<b>131</b>
<b>6. Atualizando o sistema operacional da sociedade</b>	<b>133</b>
Economia 4.0	134
Democracia 4.0	141
Transetor 4.0	142
4.0 Lab	148
<b>7. Voltando às raízes</b>	<b>150</b>
Meus cumprimentos à KGB da Alemanha Oriental	150
Permanecendo no curso	151
“Não posso deixar de fazê-lo”	152
u.lab	154
Envolve-se	157
Sobre o autor	159
Sobre o Presencing Institute	162
A Teoria U no Brasil	163
Glossário	164
Índice remissivo	169

# Prefácio

Dez anos após a publicação original de *Teoria U*, em 2006, meu editor me propôs escrever este livro. Um pouco mais educadamente do que isso, ele disse: “Ok, *Teoria U* está vendendo bem. Mas, francamente, não sabemos o porquê. É quase impossível de ler. Quinhentas páginas, dezenas de tabelas e centenas de notas de rodapé incorporam tudo o que um editor lhe diria para *não* fazer”. Então ele sugeriu: “Por que você não faz uma mudança agora e escreve um livro que seja legível — mais curto, mais acessível e atualizado?”.

Provavelmente, pareci um pouco ofendido. Ao me ver assim, ele rapidamente apontou como alguns outros autores que eu admiro fizeram o que ele estava sugerindo: “primeiro, escreva de forma abrangente sobre o que você inventou e, em seguida, no próximo livro, explique isso de uma maneira mais acessível”. O livro que você tem mãos agora é o resultado disso.

Espero que o leitor tire grande proveito dele. Ao fornecer essa introdução à Teoria U — um método baseado na conscientização para mudar sistemas —, tento responder às perguntas: como aprendemos diante da ruptura? Como aprendemos com o futuro à medida que ele emerge?

A Teoria U combina estudos sobre sistemas, inovação e transformação das lideranças — do ponto de vista de uma consciência humana em evolução. Com base na tradição de pesquisa-ação e aprendizado do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT), a Teoria U evoluiu ao longo de duas décadas de experimentação e aperfeiçoamento empreendidas por uma vibrante comunidade global de praticantes. Em sua essência, a Teoria U compreende três elementos principais:

1. Uma estrutura para enxergar o ponto cego na mudança dos sistemas e das lideranças.
2. Um método para implementar mudanças baseadas na conscientização — processo, princípios e práticas.
3. Uma nova narrativa para a mudança social evolucionária — atualização de nossos sistemas operacionais mentais e institucionais em todos os setores da sociedade.

A Parte I explora a estrutura e as ideias principais da Teoria U (capítulos 1 a 4). Ela ilumina o ponto cego mais importante da liderança atualmente: a “condição interior” a partir da qual operamos.

A Parte II descreve o processo, os princípios e as práticas da Teoria U (Capítulo 5). Essa parte apresenta métodos e ferramentas práticas para os agentes da mudança. O foco está no desenvolvimento da capacidade coletiva de “deslocar o local interior” a partir do qual operamos.

A Parte III introduz uma nova narrativa para uma profunda mudança evolucionária na sociedade (capítulos 6 e 7). O que é necessário para redesenhar as sociedades de maneira a enfrentar os desafios prementes de nosso tempo? O que é necessário para aplicar o poder da atenção plena à transformação do sistema coletivo? Essa parte do livro descreve uma estrutura para atualizar os “sistemas operacionais” de nossas instituições educacionais, nossas economias e democracias. Essa estrutura aplica os conceitos centrais da Teoria U à transformação do capitalismo.

A Teoria U integra os seguintes métodos e linhagens para colocar as mudanças em prática:

- pesquisa-ação e aprendizagem organizacional na tradição de Peter Senge, Ed Schein, Donald Schön, Chris Argyris e Kurt Lewin;
- *design thinking* na tradição de Tim Brown e Dave Kelly;
- *mindfulness* (atenção plena), ciência da cognição e fenomenologia na tradição de Francisco Varela, Jon Kabat-Zinn, Tanja Singer, Arthur Zajonc e David Bohm;

- movimentos da sociedade civil na tradição de Martin Luther King Jr., Nelson Mandela, Mahatma Gandhi e milhões de outros que estão mobilizando mudanças em seus contextos locais.

## Liderança na Teoria U: cultive o campo social

Em sua essência, a Teoria U faz uma distinção entre as diferentes maneiras como ação e atenção vêm ao mundo. *Presto atenção dessa maneira, portanto ela surge daquela maneira.* Ou, como disse o falecido CEO da Hanover Insurance, Bill O'Brien: “O sucesso de uma intervenção depende da condição interior do interventor”.

A Teoria U chama nossa atenção para o ponto cego da liderança hoje: as “condições interiores”, as fontes a partir das quais operamos individual e coletivamente.

Como eu cresci em uma fazenda, gosto de comparar nossa condição interior a um campo. Cada campo possui duas dimensões: uma que é visível, o que está crescendo acima da superfície; e uma que é invisível, o que está abaixo da superfície — isto é, a qualidade do solo.

A mesma distinção se aplica aos campos sociais. Podemos ver o que as pessoas fazem, os resultados práticos que elas alcançam no campo visível. Mas raramente prestamos atenção à condição mais profunda da raiz: a *fonte* e condição interior *a partir da qual* operamos. A Teoria U chama nossa atenção para esse ponto cego — para a dimensão invisível da fonte do campo social, para a qualidade dos relacionamentos que temos uns com os outros, com o sistema e com nós mesmos.

A Teoria U identifica quatro maneiras diferentes (ou fontes) a partir das quais a ação e a atenção vêm ao mundo. Elas surgem de uma qualidade de consciência que é (1) habitual, (2) egossistêmica, (3) empático-relacional ou (4) ecossistêmica generativa.

A essência da liderança é tomar consciência de nosso ponto cego (essas condições ou fontes interiores) e depois mudar o lugar interior a partir do qual operamos conforme exigido pelas situações que enfrentamos. Isso significa que

nosso trabalho como líderes e agentes de mudança é cultivar o solo do campo social. O campo social consiste nas relações entre indivíduos, grupos e sistemas que dão origem a padrões de pensamento, conversação e organização que, por sua vez, produzem resultados práticos.

Os campos sociais são como sistemas sociais — mas são vistos *de dentro*, de sua condição interior. Para passar da perspectiva do *sistema* social para a perspectiva do *campo* social, precisamos tomar consciência de nosso ponto cego, o nível original a partir de onde nossa atenção e nossas ações se iniciam. Esse nível original afeta fundamentalmente a qualidade do liderar, do aprender e do ouvir.

O problema da liderança hoje é que a maioria das pessoas pensa nela como sendo composta de indivíduos, com uma pessoa no topo. Mas se vemos a liderança como a capacidade de um sistema de cossentir e comoldar o futuro, então percebemos que toda a liderança é distribuída — ela precisa incluir todos. Para desenvolver a capacidade coletiva, todos devem agir como um administrador do ecossistema maior. Para fazer isso de uma maneira mais confiável, distribuída e intencional, precisamos de:

- uma gramática social – uma linguagem;
- uma tecnologia social – métodos e ferramentas;
- uma nova narrativa de mudança social.

A gramática do campo social é descrita na Parte I. O método, uma tecnologia social baseada na conscientização, é explicitado na Parte II. Na Parte III, eles são incorporados a uma narrativa de renovação social e civilizacional.

A Teoria U gira em torno de um processo central de cossentir e comoldar possibilidades futuras emergentes. Mas é muito mais do que isso. A gramática e o método descritos neste livro funcionam como uma matriz, não como um processo linear. Algumas das capacidades de liderança que estão no coração do método U incluem:

- **Suspensão e curiosidade** – somente com a suspensão do julgamento é que podemos nos abrir para conhecer. A curiosidade é perceber que existe um mundo além de nossos padrões de reconfirmação.

- **Cossentir** – você deve ir pessoalmente a lugares de maior potencial, porque é nessas conexões que as sementes do futuro chegam ao mundo. Conecte-se a esses lugares com a mente e o coração bem abertos.
- **O poder da intenção** – o poder da *intenção* é fundamental. Em todo trabalho de presenciamento,<sup>1</sup> a intenção mais profunda é o oposto da doutrinação corporativa. Trata-se de aumentar, não diminuir, seu leque de possibilidades. Trata-se de fortalecer suas fontes de si mesmo em um mundo que, de outra forma, tende a nos fragmentar. Trata-se de conscientizá-lo de suas próprias fontes de curiosidade, compaixão e coragem.
- **Cocriar** – explore o futuro fazendo, criando pequenas pistas de pouso para o futuro que deseja emergir.
- **Construção de contêineres** – crie novos espaços de espera que ativem o campo social generativo.

O problema com nossos atuais ecossistemas sociais é o ciclo de *feedback* quebrado entre as partes e o todo. A Teoria U oferece um método para vincular novamente as partes e o todo, possibilitando que o sistema sinta e veja a si mesmo. Quando isso acontece, a consciência coletiva começa a mudar de uma consciência egossistêmica para uma consciência ecossistêmica — de uma visão compartimentada para uma visão sistêmica.

Os métodos e ferramentas da Teoria U permitem que os grupos façam isso no nível do coletivo. Por exemplo, o Teatro da Presença Social possibilita que um grupo de *stakeholders*<sup>2</sup> em um sistema se sinta e se veja — individual e coletivamente —, o que significa fazer o feixe de observação curvar-se de volta para o observador.

---

<sup>1</sup> *Presencing* no original, em inglês, é uma mescla das palavras “presence” (presença) e “sensing” (sentir, perceber). Tem o sentido de “ver nossa fonte mais profunda”, ou seja, sentir, sintonizar-se e agir a partir do mais alto potencial de futuro de alguém — aquele futuro que depende de nós para se concretizar. Para saber mais, consulte *presenciamento* no glossário, p. 164.

<sup>2</sup> Todas as partes envolvidas e afetadas em um sistema ou organização. Pode se referir a pessoas ou grupos de interesse. Devido ao uso recorrente, optou-se pela manutenção do termo em inglês.

Isso é importante porque a energia segue a atenção. Onde quer que direcionemos nossa atenção como líderes, educadores, pais etc. — é para lá que a energia do grupo se voltará. No momento em que vemos a qualidade da atenção mudando do ego para o eco, de *mim* para *nós*, é que as condições mais profundas do campo se abrem, quando o campo social generativo está sendo ativado.

Meu trabalho com esses e outros métodos de mudança nas últimas duas décadas se resume a isto: a qualidade dos resultados alcançados por qualquer sistema é uma função da qualidade da conscientização a partir da qual as pessoas nesses sistemas operam. Em suma: a forma segue a consciência.

## Agradecimentos

Embora uma nova metodologia para liderar a mudança de sistemas com base na conscientização esteja no centro deste livro, ela também trata da jornada do eu — nesse caso, *eu mesmo*, uma criança que cresceu em uma fazenda, tornou-se ativista de movimentos sociais e, em seguida, começou a repensar a economia e a criar infraestruturas de aprendizado em equipes, organizações e no nível social. Naturalmente, essa jornada foi incorporada a toda uma rede de relacionamentos que cocriou o trabalho descrito neste livro.

Meus sinceros agradecimentos vão para a rede global de parceiros e colaboradores que ajudaram (1) a articular essa estrutura, (2) a refinar a metodologia e (3) a cocriar uma narrativa e um movimento que, diante dos desafios de hoje, nunca foram tão oportunos.

Uma profunda reverência aos cocriadores do Presencing Institute (PI):

### Aos cofundadores

- Katrin Kaufer, por seu pioneirismo em novos ambientes de capacitação com bancos baseados em valores, combinando o uso intencional de capital com práticas de presenciamento;
- Arawana Hayashi, por criar o *Teatro da Presença Social*, um novo método e forma de arte para o conhecimento incorporado nos sistemas sociais;

- Kely Bird, por criar o método de *escrita generativa* que incorpora práticas de presenciamento por meio da prática visual;
- Marian Goodman, por desenvolver um ecossistema global de criação de capacidades em torno de práticas de presenciamento;
- Dayna Cunningham, por nos ensinar como trazer práticas de presenciamento a ambientes complexos de racismo sistêmico e violência estrutural;
- Ursula Versteegen, por aplicar práticas de presenciamento à agricultura consciente;
- Beth Jandernoa e o Circle of Seven, por manterem o espaço para todas as iniciativas acima.

#### **À equipe principal do u.lab**

- Adam Yukelson, por cocriar a plataforma u.lab e liderar a criação de conteúdo do u.lab 1X (“Da mudança pessoal ao protótipo”) e 2X (“Sete pontos de acupuntura para transformar o capitalismo”);
- Julie Arts, por facilitar a comunidade global do u.lab Hub Host e por liderar a criação de conteúdo do u.lab 3X (“Como criar seu laboratório de inovação: caminho para a prática”);
- Angela Baldini e Simoon Fransen, por facilitarem e apoiarem a comunidade internacional do Hub Host e do u.lab;
- Lili Xu e Jayce Lee, por inspirarem e cocriarem o u.lab China e por ativarem um incrível ecossistema de inovação em todo o país em torno dele;
- Martin e Aggie Kalungu-Banda, por cocriarem e prototiparem o u.lab África e por trabalharem com inúmeras iniciativas de vários *stakeholders* em todo o continente.

#### **Aos parceiros da nossa equipe principal em várias partes do mundo**

- Frans Sugiarta, Dr. Ben Chan e Shobi Lawalata, por cofacilitarem e coliderarem os programas u.lab e IDEAS na Indonésia em colaboração com a United In Diversity;

- Julia Kim e Ha Vinh Tho, por misturarem a Felicidade Nacional Bruta (FNB) com práticas de presenciamento no Butão, no Vietnã e na Tailândia;
- Kenneth Hogg e Keira Oliver, por implementarem o u.lab no governo escocês para ativar o ABCD (*Asset-Based Community Development*);
- Denise Chaer, por ser pioneira no Laboratório de Alimentos e Nutrição no Brasil;
- Katie Stuble, por desenvolver capacidade coletiva de presenciamento na Austrália;
- Manish Srivastava, por combinar práticas de presenciamento a mudanças locais inspiradas em Gandhi na Índia;
- Gene Toland, por criar uma comunidade latino-americana de práticas;
- Reola Phelps e Wibo Koole, pelo Laboratório de Alimentos Sustentáveis na Etiópia;
- Beth Mount, por misturar trabalhos de inclusão com o Teatro da Presença Social;
- Liz Solms e Marie McCormick, por liderarem nosso L.A. Education Lab;
- Dieter van den Broeck, por aplicar o processo U na restauração de ecossistemas;
- Susan Skjei e Kathryn Schuyler, pelo avanço da pesquisa-ação baseada na conscientização;
- John Heller e nossos parceiros de trabalho do instituto Synergos em iniciativas de laboratório em todo o mundo;
- Cherie Nursalim e nossos parceiros de trabalho da United in Diversity da Indonésia e da China;
- Claudia Madrazo e nossas parceiras de trabalho da La Vaca Independiente do México;

- Wiebke König e Katharina Lobeck da GIZ Global Leadership Academy.

### **Ao nosso círculo de consultores e membros do conselho**

- Peter Senge, Ed Schein, Arthur Zajonc, Diana Chapman Walsh, Eileen Fisher, Isabel Guerrero, Becky Buell, Antoinette Klatzky e Christian von Plessen, por coinspirarem o PI desde a ideia até o impacto global.

### **E**

- Janice Spadafore, por suas habilidades mágicas na aplicação de alguma estrutura ao caos dinâmico de todas as iniciativas listadas!

Minha gratidão aos meus parceiros de trabalho do MIT, incluindo Deborah Ancona e Phil Thompson, ao presidente Rafael Reif e ao vice-presidente de Aprendizagem Digital do MIT Sanjay Sarma, por sua liderança na criação do MITx, do edX e dos espaços que permitem que plataformas como o u.lab prosperem.

Um muito obrigado também para Joseph Jaworski, Brian Arthur, John Milton, Eleanor Rosch, Ikujiro Nonaka, Francisco Varela, Nan Huai-Chin, Henri Bortoft, Betty Sue Flowers, Michael Jung e Adam Kahane, que foram os colaboradores críticos das primeiras articulações da Teoria U até os livros *Teoria U* e *Presença* (em coautoria com Senge, Jaworski e Flowers).

Por fim, gostaria de agradecer à Katrin, por sua contribuição significativa para o manuscrito; à Barbara Mackay, à Jan Byars e ao Rob Ricigliano, por comentarem partes do manuscrito; à Janet Mowery por aplicar seu excelente trabalho editorial ao texto; à Kelvy, por contribuir com figuras maravilhosas; ao Jeevan Sivasubramaniam, por sugerir que eu escrevesse este livro; e a toda a equipe da Berrett-Koehler, por transformar o manuscrito em um livro que, espero, seja significativo para você. Obrigado a todos.

Boa leitura!

Otto Scharmer  
Cambridge, MA  
1º de setembro de 2017

# PARTE I

## Uma estrutura para ver o campo

Algumas pessoas dizem que, apesar de toda a conversa sobre mudanças, muito pouco realmente acontece. Mas em minha experiência isso não é verdade. Já vi mudanças tectônicas várias vezes em minha vida. Vi quando o Muro de Berlim colapsou em 1989 — e, com ele, o sistema da Guerra Fria. Vi quando o sistema do *apartheid* terminou na África do Sul. Vi quando um movimento juvenil elegeu o primeiro presidente afro-americano dos Estados Unidos da América. Vi o centro da economia global mudar do Ocidente para a Ásia Oriental nas últimas duas ou três décadas. E vejo agora a recente ascensão de autocratas, nacionalistas e movimentos de extrema-direita como reação a uma globalização desequilibrada e como uma forma de abafar algo com significado ainda mais profundo: o despertar de uma nova consciência em todo o planeta.

Mesmo que nem todas essas mudanças tenham sido vistas como mudanças tectônicas em suas épocas, uma coisa eu sei: hoje, *tudo pode acontecer*. Acredito que a mudança tectônica mais importante de nossa vida não está para trás, mas está bem à nossa frente. Essa mudança tem a ver com a transformação do capitalismo, da democracia, da educação e do eu.

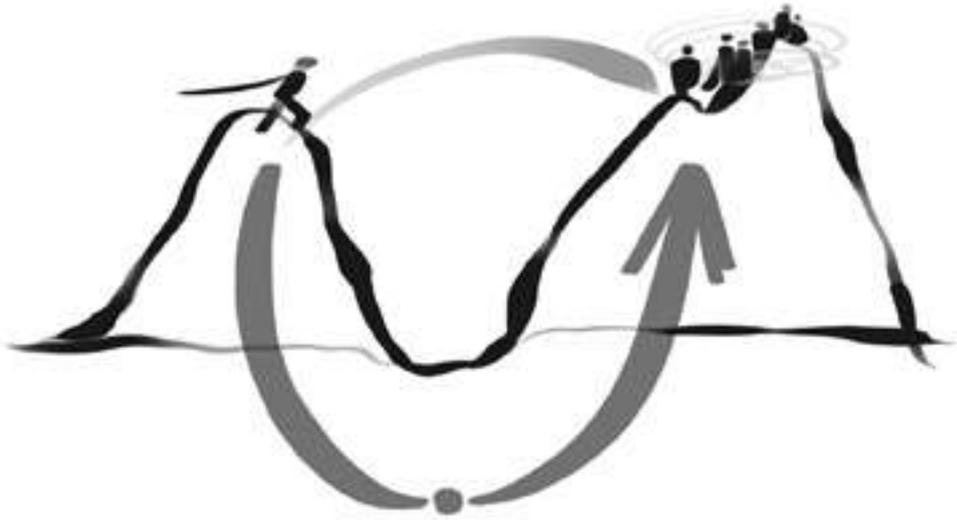
# 1

## 0 ponto cego

Vivemos um momento de profundas possibilidades e rupturas. Um momento marcado pela morte de uma antiga mentalidade e lógica de organização. E um momento marcado pelo surgimento de uma nova consciência e maneira de ativar campos sociais generativos. O que está morrendo e se desintegrando é um mundo do “eu primeiro”, “quanto maior, melhor”, e a tomada de decisões orientada a grupos de interesse que nos levou a um estado de irresponsabilidade organizada.

O que está nascendo é menos claro. Tem a ver com mudar da consciência egossistêmica para a consciência ecossistêmica — uma consciência que atende ao bem-estar de todos. Em muitos lugares do mundo, podemos testemunhar o despertar dessa consciência e de sua força subjacente: uma ativação da *inteligência emocional*. Grupos que começam a agir com essa consciência podem ser, nas palavras da psicóloga cognitiva da Universidade da Califórnia em Berkeley Eleanor Rosch, “chocantemente eficazes”.

Os primeiros passos dessa mudança podem parecer pequenos e insignificantes em comparação com os vastos desafios que enfrentamos em todo o mundo. E, de muitas maneiras, eles o são. Mas acredito que detêm as sementes de uma profunda *renovação civilizatória* necessária para proteger e ativar ainda mais a essência de nossa humanidade.



**FIGURA 1. O desafio da ruptura**

Minha amiga e cofundadora do Presencing Institute, Kelvy Bird, capta esse sentido na imagem de um abismo (Figura 1).

Se nos imaginarmos no lado esquerdo da imagem, podemos ver um mundo que está se desintegrando e morrendo (as estruturas do passado); do lado direito, vemos as novas estruturas mentais e sociais que estão surgindo agora. O desafio é descobrir como atravessar o abismo que divide os dois: como passar “daqui” para “lá”.

Essa figura sintetiza a jornada deste livro: a jornada através do abismo, de uma realidade atual que é impulsionada pelo passado para um porvir emergente inspirado em nosso maior potencial futuro.

## Três divisões

Hoje essa jornada importa mais do que nunca. Se olharmos para o abismo, vemos três grandes divisões.

- *A divisão ecológica*: destruição ambiental sem precedentes — resultando na perda da natureza.

- *A divisão social*: níveis obscenos de desigualdade e fragmentação — resultando em perda para a sociedade como um todo.
- *A divisão espiritual*: níveis crescentes de desgaste e depressão — resultando na perda de significado e na perda do Eu. Com o “E” maiúsculo do Eu, quero dizer não o eu atual do ego, mas o maior potencial futuro.

A divisão ecológica pode ser resumida por um único número: 1,5. Atualmente nossa economia consome recursos de 1,5 planetas. Usamos 1,5 vezes a capacidade de regeneração do planeta Terra. E essa é apenas a média. Nos Estados Unidos, por exemplo, a taxa de consumo atual ultrapassou cinco planetas.

A divisão social pode ser resumida por outro número: 8. Oito bilionários possuem tanto quanto metade da humanidade conjuntamente. Sim, é verdade. Um pequeno grupo de pessoas que pode caber em uma minivan possui mais do que a “metade de baixo” da população mundial: 3,8 bilhões de pessoas.

A divisão espiritual pode ser resumida pelo número 800.000. Mais de 800 mil pessoas por ano cometem suicídio — um número maior do que a soma das pessoas mortas por guerras, assassinatos e desastres naturais. A cada quarenta segundos, há um suicídio.

Em essência, estamos criando coletivamente resultados que (quase) ninguém deseja. Esses resultados incluem a perda da natureza, a perda da sociedade e a perda do Eu.

No século 19, muitos países viram o aumento da divisão social como uma questão importante e, desde então, isso moldou nossa consciência pública. No século 20, vimos o aumento da divisão ecológica, particularmente durante o último terço do século. Isso também moldou nossa consciência pública.

E neste início do século 21, estamos vendo o aumento da divisão espiritual. Alimentados pelas enormes revoluções tecnológicas que experimentamos desde o nascimento da internet comercial nos anos 1990, os avanços tecnológicos substituirão cerca de metade de nossos empregos até 2050. Agora estamos enfrentando um futuro que “não precisa mais

de nós” – tomando emprestadas as palavras do cientista da computação e cofundador da Sun Microsystems, Bill Joy – e que, por sua vez, nos obriga a redefinir quem somos como seres humanos e a decidir que tipo de sociedade futura queremos criar para viver. Depois dos vários tipos de tiranias que vimos ao longo do século 20, estaremos agora nos movendo para uma tirania da tecnologia? Essa é uma das perguntas que enfrentamos quando olhamos para o abismo.

Em outras palavras, vivemos em uma época em que nosso planeta, nosso todo social e a essência de nossa humanidade estão sob ataque. Isso pode parecer um pouco dramático. Ainda assim, acredito que subestima a importância de nosso momento atual.

Então, onde está a esperança? A maior fonte de esperança em nosso tempo é que cada vez mais pessoas, principalmente a população mais jovem, percebem que as três divisões não são três problemas separados. São essencialmente três faces diferentes de um único problema raiz. Que problema é esse? O ponto cego.

## O ponto cego

Há um ponto cego nas lideranças, nas formas de gestão e nas mudanças sociais. É um ponto cego que também se aplica à nossa experiência social cotidiana. O ponto cego diz respeito ao lugar interior — a fonte — a partir da qual operamos quando agimos, nos comunicamos, percebemos ou pensamos. Podemos ver o que fazemos (resultados). Podemos ver como fazemos (processo). Mas geralmente não temos consciência de quem: o local interior ou a fonte a partir da qual operamos (figura 2).

Deixe-me explicar. Eu me deparei com esse ponto cego pela primeira vez ao conversar com Bill O’Brien, CEO por bastante tempo da Hanover Insurance. A partir dos seus muitos anos de liderança em mudanças transformacionais, Bill resumiu sua visão maior assim: “O sucesso de uma intervenção depende da condição interior do interventor”.

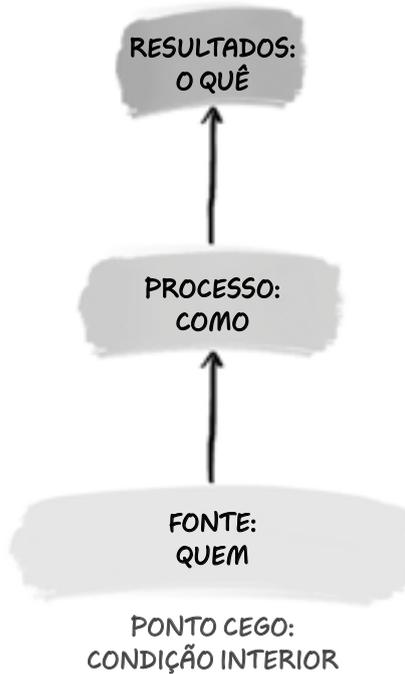


FIGURA 2. O ponto cego da liderança

A declaração de Bill abriu minha mente: o que conta não é apenas o que os líderes fazem e como o fazem, mas também sua “condição interior” — isto é, sua *fonte* interior.

Ocorreu-me que Bill estava apontando para uma dimensão mais profunda (a fonte) da qual nossas ações, comunicação e percepções surgem, e que nos permite sentir e nos conectar com todo um novo conjunto de possibilidades futuras.

A característica do modo como prestamos atenção é uma dimensão amplamente oculta de nossa experiência social cotidiana — seja em organizações, instituições ou até mesmo em nossas vidas pessoais. Ao conduzirmos nossas tarefas diárias, geralmente estamos bem cientes do *que* fazemos e *como* fazemos — ou seja, dos processos que usamos. Mas se nos perguntassem de *onde* vêm nossas ações, a maioria de nós seria incapaz de fornecer uma resposta clara. Em minha pesquisa, comecei a chamar de *fonte* essa origem de nossas ações e percepções.

## Diante da tela em branco

Refletir sobre minha conversa com Bill O'Brien me fez perceber que, todos os dias, interagimos em níveis visíveis e invisíveis. Para entender melhor esse ponto, considere o trabalho de um artista.

Podemos olhar a arte a partir de pelo menos três perspectivas.

- Podemos focar a *coisa* que resulta do processo criativo — digamos, uma pintura.
- Podemos nos concentrar no *processo* do artista ao criar a pintura.
- Ou podemos observar o artista no momento em que ele está diante de uma *tela em branco*.

Em outras palavras, podemos olhar para a obra de arte *depois* que ela foi criada, *durante* sua criação ou *antes* do início da criação.

Se aplicarmos essa analogia à liderança em processos de mudança, podemos observar o trabalho do agente da mudança sob três ângulos semelhantes. Primeiro, podemos ver *o que* os líderes e os agentes das mudanças fazem. Muitos livros foram escritos desse ponto de vista. Segundo, podemos ver *como* — os processos que os líderes utilizam. Usamos essa perspectiva na pesquisa sobre gestão e liderança há mais de duas décadas.

Mas nunca examinamos sistematicamente o trabalho do líder da perspectiva da tela em branco. A pergunta que deixamos de fazer é: a partir de que *fontes* os líderes e agentes das mudanças realmente operam? Por exemplo: que qualidade de escuta, que qualidade de atenção eu trago para uma situação — e como essa qualidade muda o curso da ação momento a momento?

Para resumir a discussão das três divisões: enquanto a divisão ecológica surge de uma desconexão entre o *eu* e a *natureza* e a divisão social surge de uma desconexão entre o *eu* e o *outro*, a divisão espiritual surge de uma desconexão entre o *eu* e o *Eu* — ou seja, entre quem *eu* sou *hoje* e quem *eu* poderei ser *amanhã*, minha maior possibilidade futura.

## Chegando ao MIT

Quando cheguei ao MIT vindo da Alemanha, há 24 anos, meu objetivo era aprender como eu poderia ajudar os agentes das mudanças na sociedade a lidar com os grandes desafios disruptivos que continuam surgindo em nosso caminho. O então recém-criado MIT Organizational Learning Center (OLC), dirigido por Peter Senge, autor de *A Quinta Disciplina*, reuniu uma constelação única de pesquisadores de ação de liderança do MIT e de Harvard, incluindo Ed Schein, Chris Argyris, Don Schön, Bill Isaacs e muitos outros. Este livro foi elaborado e inspirado pela oportunidade de atuar nessa rede de parceiros de trabalho e amigos maravilhosos, junto com muitos outros colaboradores valiosos de outras instituições e lugares.

Olhando para minha própria jornada hoje, vejo três grandes ideias e aprendizados que moldaram minha trajetória de exploração do ponto cego.

## Aprendendo com o futuro à medida que ele emerge

Minha primeira visão é bastante elementar. Existem duas fontes diferentes de aprendizado: (1) aprender refletindo sobre o *passado* e (2) aprender sentindo e atualizando possibilidades *futuras emergentes*.

Todos os métodos tradicionais de aprendizado organizacional operam com o mesmo modelo: aprender refletindo sobre experiências passadas. Porém vi repetidas vezes que, em organizações reais, a maioria dos líderes enfrenta desafios aos quais não se pode responder apenas refletindo sobre o passado. Às vezes, experiências passadas não são particularmente úteis. Às vezes, as experiências passadas são os próprios obstáculos que impedem uma equipe de encarar uma situação com novos olhos.

Em outras palavras, aprender com o passado é necessário, mas não suficiente. Todos os desafios disruptivos exigem que avancemos mais. Eles exigem que desaceleremos, paremos, sintamos as maiores forças motrizes da mudança, deixemos o passado para trás e permitamos vir o futuro que deseja emergir.

Mas o que é preciso para aprender com o futuro emergente? Quando comecei a fazer essa pergunta, muitas pessoas me encaravam com um olhar vazio: “Aprender com o futuro? Do que você está falando?”. Muitos me disseram que era uma pergunta errada.

Entretanto foi essa mesma pergunta que organizou minha jornada de pesquisa por mais de duas décadas. O que nos diferencia como seres humanos é que podemos nos conectar ao futuro emergente. Isso é quem nós somos. Podemos quebrar os padrões do passado e criar novos padrões em escala. Nenhuma outra espécie na Terra pode fazer isso. As abelhas, por exemplo, podem ser organizadas por uma inteligência coletiva muito superior. Mas elas não têm a opção de mudar seu padrão de organização. Porém nós, como seres humanos, temos.

Deixe-me expressar isso de maneira diferente. Temos o dom de nos envolver com duas qualidades e correntes de tempo muito diferentes. Uma das qualidades do momento presente define-se basicamente como uma extensão do passado. O momento presente é moldado pelo que foi. A segunda é uma qualidade do momento presente que funciona como uma porta de entrada para um campo de possibilidades futuras. O momento presente é moldado pelo que está querendo emergir. Essa qualidade de tempo, se conectada, opera a partir do presenciamento do maior potencial futuro. Em inglês, a palavra *presencing* [presenciamento, como traduzido neste livro] combina *sensing* (sentir) com *presence* (presença). Significa sentir e realizar o maior potencial futuro de alguém. Sempre que lidamos com rupturas é o segundo fluxo de tempo que mais importa, porque, sem essa conexão, tendemos a acabar como vítimas, em vez de cocriadores de rupturas.

Como podemos nos conectar a esse segundo fluxo de tempo como indivíduos, organizações e ecossistemas? Essa exploração guiou minha jornada de pesquisa nas últimas duas décadas. Isso me levou a descrever um *ciclo de aprendizado profundo* que usa um tipo diferente de processo — um processo que nos conduz aos limites do sistema, nos conecta às nossas fontes mais profundas de

conhecimento e nos leva a explorar o futuro fazendo. Esse ciclo de aprendizado profundo se aplica à nossa vida profissional e pessoal. Por exemplo, aos 16 anos de idade, tive uma experiência que me deu uma amostra real de como é a sensação de ser puxado pelo campo do potencial futuro emergente.

## Enfrentando o fogo

Quando saí naquela manhã para ir à escola, não fazia ideia de que era a última vez que veria minha casa, uma grande casa de fazenda com 350 anos de idade. Era apenas mais um dia normal na escola até cerca de uma hora da tarde, quando o professor me chamou para sair da classe e disse que eu deveria ir para casa. Eu não tinha ideia do que poderia ter acontecido, mas senti que não eram boas notícias. Depois da habitual viagem de trem de uma hora, corri para a entrada da estação e pulei em um táxi. Muito antes de o táxi chegar, vi enormes nuvens de fumaça cinzentas e pretas subindo no ar. Meu coração estava batendo forte quando o táxi se aproximou de nossa longa entrada. Reconheci vizinhos, bombeiros da área e policiais. Pulei do táxi e corri por entre a multidão que havia se reunido e pelos últimos oitocentos metros de nossa entrada de automóveis ladeada por castanheiras. Quando cheguei ao pátio, não podia acreditar em meus olhos. O mundo em que vivi toda minha vida se fora. Evaporara com a fumaça.

Quando comecei a entender a realidade do fogo à minha frente, senti como se alguém tivesse puxado o chão debaixo de meus pés. O local de meu nascimento, infância e juventude se fora. Enquanto estava ali, absorvendo o calor do fogo e sentindo o tempo diminuir, percebi o quanto estava apegado a todas as coisas destruídas pelo fogo. Tudo o que eu pensava que eu era tinha se dissolvido.

Tudo? Não, talvez não tudo, pois senti que ainda existia um pequeno elemento de mim mesmo.

*Alguém* ainda estava lá, assistindo a tudo isso. Quem?

Naquele momento percebi que havia outra dimensão minha que eu não conhecia anteriormente, uma dimensão relacionada às minhas

possibilidades futuras. Naquele momento me senti como se estivesse subindo, acima de meu corpo físico, e comecei a assistir à cena daquele lugar elevado. Senti minha mente se acalmando e se expandindo em um momento de clareza incomparável. Eu não era a pessoa que eu pensava que era. Meu verdadeiro eu não estava apegado a todas as posses materiais que ardiam dentro das ruínas. De repente, soube que eu, meu verdadeiro eu, ainda estava vivo! Era esse “eu” que era o Vidente. E esse Vidente estava mais vivo, mais acordado, mais presente do que o eu que eu conhecia antes. Não mais sobrecarregado pelos bens materiais que o fogo acabara de consumir, com tudo acabado, eu estava mais leve e livre, liberado para encontrar a outra parte de mim, a parte que me atraía para o futuro — para meu futuro — para um mundo à espera de eu trazê-lo à realidade.

No dia seguinte, meu avô de 87 anos chegou para o que seria sua última visita à fazenda. Ele viveu naquela casa a vida toda, desde 1890. Por causa de tratamentos médicos, ele esteve ausente durante a semana anterior ao incêndio e, quando chegou ao pátio no dia seguinte ao incêndio, congregou suas últimas forças, saiu do carro e foi direto para onde meu pai estava trabalhando na limpeza. Sem parecer notar os pequenos incêndios ainda queimando ao redor da propriedade, ele foi até meu pai, pegou sua mão e disse: “*Kopf hoch, mein Junge, blick nach vorn!*” (“Mantenha a cabeça erguida, meu rapaz, olhe para a frente!”). Depois de mais algumas palavras, ele se virou, voltou para o carro que o estava esperando e saiu. Alguns dias depois, ele morreu em silêncio.

Causou uma grande impressão em mim que meu avô, na última semana de sua existência, com muito do que vinha cultivando toda sua vida queimado pelas chamas, tenha sido capaz de se concentrar no futuro emergente, em vez de reagir à perda.

Apenas muitos anos depois, quando comecei a aprender com o futuro emergente e não com o passado, comecei a realizar meu melhor trabalho. Mas agora percebo que isso foi semeado nessa experiência inicial.

## Construindo o contêiner

“Eu odeio quando as pessoas dizem ‘existem dois tipos de pessoas’...”, contou-me um dia o mentor do MIT, Ed Schein. Então, com a sugestão de um sorriso, ele continuou: “Mas existem realmente dois tipos de pessoas: as que entendem de processo e as que não entendem”.

Ed está certo. Entender o processo significa entender a construção de nossos relacionamentos sociais. Se você deseja mudar o relacionamento com um *stakeholder* de, digamos, disfuncional para útil, não basta simplesmente pedir que as pessoas o façam. Você precisa intervir mais a montante no processo de criação da realidade social. Você precisa alterar a *construção* desse relacionamento de um modo para outro — por exemplo, de reativo para cocriativo.

Da mesma forma, com relação ao nível de “fonte” de criatividade, podemos dizer que existem dois tipos de pessoas: aquelas que entendem de contêineres e aquelas que não entendem. Construir contêineres é, na linguagem do facilitador, formar um bom espaço de acolhimento (*holding space*). Muitas vezes, nas organizações, você vê CEOs e executivos que não conseguem isso. Eles acham que podem criar mudanças comportamentais apenas fazendo discursos e empurrando ferramentas para a organização. Ferramentas são importantes. Mas também são superestimadas porque são muito visíveis. O que geralmente é subestimado são todas as coisas invisíveis aos olhos — por exemplo, os elementos menos visíveis de um bom espaço de acolhimento: intenção, atenção e as qualidades sutis da escuta profunda. Construir um bom contêiner significa construir um bom espaço de acolhimento para um *processo social generativo*.

Grande parte da linguagem convencional e dos kits de ferramentas em torno do gerenciamento de mudanças é parcialmente útil, na melhor das hipóteses. Por exemplo, considere a expressão “conduzir mudanças”. Quando foi que você perguntou à sua família o quanto eles gostam que você “conduza” a rede de relacionamentos deles de um estado para outro? Boa sorte com isso. A realidade de liderar mudanças profundas tem pouco a ver com uma pessoa

“conduzindo” a mudança de outra. É a metáfora errada, a abordagem errada. O que eu acho que pode ser mais útil é a metáfora do agricultor.

O que me leva ao meu terceiro aprendizado, e também de volta às minhas raízes...

## Campos sociais

Eu cresci em uma fazenda de 800 anos perto de Hamburgo. Sessenta anos atrás, meus pais decidiram abandonar técnicas convencionais de agricultura industrial (usando pesticidas, herbicidas e fertilizantes químicos) e adotar métodos orgânicos (concentrando-se no cultivo do ecossistema vivo da fazenda). Todos os domingos meus pais me levavam com minha irmã e meus dois irmãos a um *feldgang* — uma caminhada no campo — pelos campos de nossa fazenda. De vez em quando, meu pai parava, inclinava-se e pegava um pedaço de terra de um sulco para podermos aprender a reconhecer seus diferentes tipos e estruturas. A qualidade do solo, explicou, dependia de uma série de entidades vivas — milhões de organismos que vivem em cada centímetro cúbico do solo — cujo trabalho é necessário para que a Terra respire e evolua como organismo vivo.

Assim como nas caminhadas no campo de minha juventude, este livro conduzirá você por uma jornada semelhante, em que vamos parar de vez em quando e examinar um caso ou um dado que nos ajude a entender as estruturas mais profundas do “campo social”. E, assim como o agricultor orgânico depende completamente da qualidade de vida do solo, os pioneiros sociais dependem da qualidade de vida do campo social. Defino *campo social* como a qualidade dos relacionamentos que dão origem a padrões de pensamento, conversação e organização que, por sua vez, produzem resultados práticos.

E, assim como o agricultor não pode “conduzir” uma planta a crescer mais rápido, um líder ou agente de mudança em uma organização ou comunidade não pode forçar resultados práticos. Em vez disso, a atenção deve ser focada na melhoria da qualidade do solo. Qual é a qualidade do solo social? É a qua-

lidade dos relacionamentos entre indivíduos, equipes e instituições que geram comportamento coletivo e resultados práticos.

Olhando para trás, percebo que minha jornada nas últimas quatro décadas foi de cultivo de campos sociais. Meus pais cultivavam os campos na fazenda. Meus parceiros de trabalho e eu cultivamos campos sociais. E se você for gestor, educador, empreendedor, empreendedor social, artista performático, profissional de saúde, mãe/pai ou “criador de movimentos”<sup>3</sup>, provavelmente esse também é o seu trabalho.

As experiências e níveis mais profundos do campo social descritos aqui são familiares a todos os que estão engajados na criação de movimentos, de startups ou de uma mudança significativa. No meu caso, eu primeiro me envolvi com os movimentos ambiental, verde, antinuclear e de paz do final das décadas de 1970 e 1980 e, mais tarde, no lançamento do Presencing Institute como um novo tipo de empresa social global. Mais adiante, vou compartilhar algumas dessas experiências com mais detalhes. Nesse momento, só quero chamar sua atenção para o fato de que nenhuma dessas experiências é única ou extraordinária.

Pelo contrário, elas são realmente bastante comuns. Muitas pessoas têm experiências como essas. E, sim, elas levam você para “fora da caixa”, como a experiência do fogo me tirou de meu corpo físico por alguns momentos. Muitos de nós temos essas experiências com frequência superior à que imaginamos à primeira vista.

---

<sup>3</sup> A expressão original em inglês, *movement builder*, refere-se ao grupo de pessoas que se dedica a construir soluções inovadoras e mobilizar ações para questões diversas da sociedade, sempre com um propósito maior do que seu objetivo pessoal.



## Continue sua leitura do livro!



[CLIQUE AQUI](#) para comprar seu exemplar  
ou acesse pelo QR Code abaixo.



“Nos dez anos desde a publicação de Teoria U, líderes comprometidos com a mudança em diversos contextos usaram suas ferramentas, foram guiados por suas ideias e fizeram avançar a teoria. Otto Scharmer faz um belo trabalho, tanto explicando essa jornada de aprendizado em larga escala quanto lhe dando vida.”

— **Peter Senge**, professor sênior do MIT e cofundador da Academy for Systems Change

“Eu experimentei em primeira mão o profundo impacto do trabalho transformador de Otto — em nossa empresa como um todo, em nossas equipes e funcionários. Agora todos podemos participar mais prontamente das possibilidades de mudanças sistêmicas no mundo.”

— **Eileen Fisher**, fundadora e presidente da Eileen Fisher Inc.

“A Teoria U tem se revelado o melhor caminho para conectar a essência das pessoas, de forma propositiva, à realidade emergente que os desafios estruturais das mudanças climáticas, da economia e da sociedade têm nos apresentado. O lançamento da versão brasileira do *Essentials of Theory U* amplia extraordinariamente o acesso das pessoas ao modelo e dissemina o seu alcance como a melhor ferramenta de transformação hoje disponível. É indiscutivelmente um dos grandes feitos editoriais do ano!”

— **Ricardo Young**, cofundador do Instituto Ethos e da Associação Brasileira de Franchising (ABF) e consultor na Culture Transitions & Integrity

“A Teoria U tem estado presente na minha vida e em meu trabalho nos últimos quinze anos, e tem sido fundamental, na sua elegância e simplicidade, em criar condições para intervenções com profundidade e amplitude de impacto. A tradução em português de *O Essencial da Teoria U* nos oferece uma dose ainda mais destilada dos seus elementos a serviço de proporcionar contextos de cura para uma sociedade enferma.”

— **Marcelo Cardoso**, integrador na Consultoria Chie. Ocupou posições de alta liderança ao longo dos últimos 25 anos, entre elas, a vice-presidência da Natura e do Grupo Fleury

“Eventos extremos serão cada vez mais recorrentes, causando profundas marcas na sociedade e em nosso planeta. A Teoria U nos instrumentaliza a navegar diante dessas rupturas e, a partir do empirismo, aprender com a experiência que emerge. O livro *O Essencial da Teoria U* reúne elementos como estrutura para a liderança, metodologia e narrativa para a mudança. Recursos fundamentais que fortalecem agentes de mudança diante dos desafios e oportunidades deste século.”

— **Marcel Fukayama**, diretor executivo do Sistema B Internacional

“Este livro, em linguagem acessível a leigos na metodologia de transformação social Teoria U, é praticamente um guia para aplicá-la. Ele realmente nos ajuda a repensar e sentir o sistema, pois só assim conseguimos transformá-lo.”

— **Janine Saponara**, fundadora e CEO da Lead Sustentabilidade



Apoio:



ISBN: 978-65-990747-0-7

