

## Um mergulho em si para novas possibilidades

### #INSTIGAR:

sempre um texto autoral nosso, um convite provocativo à reflexão

**Que o papel da liderança é fator primordial na promoção da inovação, não restam dúvidas... Mas de que liderança estamos falando?** É comum que muita gente ainda confunda liderança com ocupação de cargo, mero exercício do poder hierárquico. No entanto, essa não é a liderança ideal para promover mudanças significativas, nem tão pouco fomentar um ambiente ou uma cultura de inovação em qualquer organização, incluindo as do setor público.

**Nunca é demais lembrar: liderança é uma habilidade, uma competência, que cada um de nós tem, pode e deve desenvolver ao longo da vida.**

Exercemos nossa liderança nos mais variados contextos e níveis, independente de ocuparmos um cargo ou não. Lideramos entre amigos, lideramos na família, nas comunidades e sociedades em que estamos inseridos. **Muitas vezes, lideramos até sem perceber que o fazemos: somos exemplo e inspiramos pessoas o tempo todo. Liderar é inspirar pessoas. Aliás, liderar é sempre sobre pessoas.**

Até que se tenha essa clareza e consciência, é comum cair no (e manter anos a fio o) equívoco de que liderar é passar instruções, direcionamentos, dar ordens. Isso é apenas chefiar. **Liderar está mais para cuidar das pessoas, desafiá-las para o que precisa ser feito e para o que precisam desenvolver em si mesmas, fazê-las se sentirem parte, para que, a partir daí, sintam-se motivadas e engajadas.** Uma das principais funções da liderança talvez seja ajudar as pessoas a entender os porquês das coisas. Mas isso não é intuitivo, nem é comum de ser visto por aí, infelizmente. **Uma liderança com esse olhar pressupõe consciência, clareza e intenção, e isso dá um trabalho que só;** é muito mais fácil ficar no básico do comando e controle: eu penso, você executa; se der ruim, fico P\* da vida e guardo a raiva comigo, ao invés de dar um feedback genuíno, para ajudar a pessoa a se desenvolver. **Isso quando não pega e faz tudo sozinho...**

**Para complicar mais um pouco, os desafios de hoje em dia, cada vez mais complexos e difíceis de serem endereçados, não têm saída pela centralização, pelo comando e controle, pelo mais do mesmo, que muita gente segue fazendo de conta que funciona.** Os desafios complexos do mundo atual demandam inovações pensadas a partir de múltiplas perspectivas e repertórios, com empatia, pesquisa, cuidado e novos aprendizados; deixando de lado as velhas certezas e cuidando para que as decisões não sejam contaminadas ou enviesadas por nossos preconceitos e crenças limitantes. **Nesse mundo cada vez mais acelerado, não linear e incompreensível, implementar mudanças pressupõe uma liderança consciente.**

A Teoria U foi criada por C. Otto Scharmer, do MIT, com o propósito de ajudar as pessoas a encontrarem soluções para problemas complexos. **Toda sua proposta se baseia na crença de que a mudança começa com uma consciência profunda de nosso contexto atual, e que essa consciência nos permite entender melhor o que precisa ser mudado.** A partir do que ele propõe na Teoria U podemos, por meio de uma postura de humildade e abertura, aprender e apreender para, então, enxergar (ou perceber) possibilidades que façam mais sentido.

**Otto nos ensina que o exercício de uma liderança efetiva pressupõe estar o tempo todo com atenção a alguns níveis de consciência: a de si, a das circunstâncias e a das intenções.** A partir da consciência de si é possível ir se percebendo ao longo do processo e conseguir reduzir as interferências de seus preconceitos e limitações na sua tomada de decisão, **bem como identificar necessidades de aprendizados e novos repertórios.**



Às vezes, estar por baixo (ou para baixo) é só o caminho pra enxergar as coisas com uma nova perspectiva e uma nova consciência.

A consciência de si pressupõe conseguir se observar, calar suas vozes internas, silenciar o mundo à sua volta, para praticar escuta ativa e, então, construir a partir das possibilidades que emergirem dela. **Uma liderança consciente de si não tem todas as respostas, nem todas as certezas, sabe ouvir, promove um ambiente onde todos possam se expressar para colaborar e construir juntos.**

A consciência das circunstâncias é importante para perceber o cenário, as pessoas e tudo mais que ocorre ao redor, e como estas circunstâncias interferem (ajudam ou atrapalham) na construção do que se pretende. **É por meio da consciência das circunstâncias que se percebe a cultura organizacional. Por exemplo: onde se está inserida, como as coisas funcionam, o que está acontecendo, quais as prioridades, o que pode impactar.** Uma liderança sem consciência das circunstâncias tende a estar perdida e, conseqüentemente, enfraquecida. Circunstâncias favoráveis pressupõem uma postura de liderança; circunstâncias desafiadoras, outra postura completamente diferente.

**Já a consciência das intenções é essencial para que se possa trabalhar a convergência de esforços e interesses.** Quantas vezes tem-se a impressão de que mesmo os melhores projetos, com as melhores ideias e as melhores pessoas, não avançam? Será mesmo que estavam todos com as mesmas intenções? Se a intenção da liderança não converge para as demais, nada muito produtivo vai sair dali. **Alguma das intenções precisam se (re)alinharem – da liderança, dos envolvidos e da organização.** Via de regra, essa consciência é negligenciada, como se por ser o certo, ou o óbvio, é claro que estão todos na mesma página e com a mesma intenção – o que é uma falácia muito grande. **Seja porque o certo muitas vezes depende do ponto de vista, porque o óbvio só é óbvio para quem o diz ou porque alinhamento só se garante com transparência.** Em último grau, a depender das intenções mapeadas, a liderança em questão pode decidir que não quer fazer parte daquilo – e essa pode ser a melhor decisão a tomar, ainda que seja muito caro ou difícil bancá-la.

**Ao praticar os 3 tipos de consciências, cada vez mais o exercício da liderança se torna orgânico para a pessoa, tornando o fardo de liderar mais leve e com mais sentido – para o líder e para seus liderados.** Isso ocorre porque, a partir da consciência, a liderança passa a conseguir se perceber em algumas das armadilhas habituais do dia a dia ao liderar. **Segundo a Teoria U, somente a partir das consciências, é possível trabalhar com mente aberta, coração aberto e vontade aberta.** A mente aberta nos ajuda a aprender, por meio da curiosidade, ao invés de ter certeza; o coração aberto nos permite ter compaixão, ao invés de julgar; a vontade aberta nos impulsiona para a coragem, tão necessária para implementar mudanças difíceis.





**Sem as consciências, nos retroalimentamos num ciclo de ignorância (mente fechada), ódio (coração fechado) e medo (vontade fechada), que leva a consequências desastrosas como cegueira (não perceber nada nem ninguém ao redor), ausência (não se está ali, inteiro e de verdade), culpabilização (de si e dos outros); e tudo isso gera uma propagação da violência (ambiente organizacional empobrecido ou adoecido) e culmina com o que o autor chama de destruição ou trauma – essas pequenas rachaduras no dia a dia que impactam em tudo e em todos, seja na comunicação, nas relações, nas intenções, etc.**

A partir das consciências conseguimos praticar o que a Teoria propõe, que é esse mergulho profundo (daí o nome U) e ao emergir, estarmos – a partir dessas consciências, descobertas e aprendizados – em um novo patamar para promover as tais mudanças e inovações significativas que tanto queremos. **Por meio do U, com mente, coração e vontade abertos, podemos ver com novos olhos, sentir desde o campo, conectar com as fontes, alinhar presença e intenção para, efetivamente, promover evolução.**

**Sem a clareza e consciência necessárias é muito comum cair (e retroalimentar) automatismos e comportamentos que só reforçam certezas e vieses.** E seguir vida afora procurando (e encontrando) culpados – o funcionário, o chefe, o sistema, o perfil, o signo, o mercúrio retrógrado...

**Esses comportamentos e automatismos se materializam sem que percebamos (já falei em consciência, hoje!?).** Isso pode ocorrer quando ativamos instintivamente algum “excesso em duplas”, que é quando, segundo a Teoria, um dos componentes é negligenciado em detrimento a outros dois. **Excesso de Mente + Mão** pode despertar uma natureza autoritária, na qual queremos que tudo seja do nosso jeito. **Excesso de Mente + Coração** leva a uma procrastinação ou paralisia, ficamos só na ideia. **Excesso de Mão + Coração** leva a uma postura confusa e reativa, sai fazendo e reagindo sem pensar, depois se arrepende.

**É claro que não existe receita de bolo, nem a tão sonhada bala de prata;** Teoria U não se propõe a isso, de forma alguma. Mas nesse cenário atual, onde temos um déficit tão grande de liderança e onde o exercício da liderança não tem sido capaz de dar rumo às inovações necessárias para enfrentar os desafios de nosso tempo, nem tem sido capaz de acolher as pessoas nem de ajudá-las a entender e enfrentar tais desafios, **a Teoria U se mostra um caminho eficaz para o desenvolvimento de liderança, a partir do autoconhecimento e do exercício da empatia.**

Ah... é sempre bom lembrar, empatia é a capacidade intencional cognitiva de perceber e aprender a partir de uma perspectiva diferente da sua, para então promover alguma ação ou mudança baseada nessa percepção ou aprendizado. **Um governo cada vez mais empático vai mudar o mundo, de verdade, com cada vez mais atenção, intenção e cuidado para com as pessoas. Mas tudo começa com a consciência...**

# #IR ALÉM:

curadoria de conteúdo selecionado para você expandir seus horizontes

# 1

**ARTIGO:**

## **Teoria U: o que é e sua relação com mindsets de inovação**

No mundo da inovação, novos conceitos surgem com frequência, mas você não precisa se sentir de fora. Nesse artigo, você vai entender os principais conceitos da Teoria U e como ela ajuda na hora de fomentar a inovação.



# 2

**ARTIGO:**

## **Da consciência ego-sistêmica à consciência eco-sistêmica**

Mudanças de paradigmas são difíceis, mas fundamentais para que mudanças de realidade possam, de fato, acontecer. Às vezes, só querer não adianta; é preciso rever todo o modelo em que vivemos.



# 3

**VÍDEO:**

## **Teoria U | cruzando o limiar**

Como sair da realidade atual em direção ao melhor potencial futuro individual ou coletivo? É comum pensar no caminho do crescimento como uma linha reta mas, na verdade, ele pode ser um U: chegar na outra ponta, no futuro, sem aceitar a decisão, é um salto no abismo.



# 4

**VÍDEO:**

## **COM CERTEZA**

Quando as escolhas, as respostas, os pensamentos, os valores, os desafios, a vida está no automático, qual é a resposta? Sim, pode ser. Não, obrigado. COM CERTEZA a resposta é parar para ouvir a pergunta.



# #PRA INSPIRAR:

aquela citação classuda para fazer pensar, curtir, gravar e compartilhar



**A questão não é para o que você olha,  
mas como você olha e se você vê.**

• *Henry David Thoreau* •

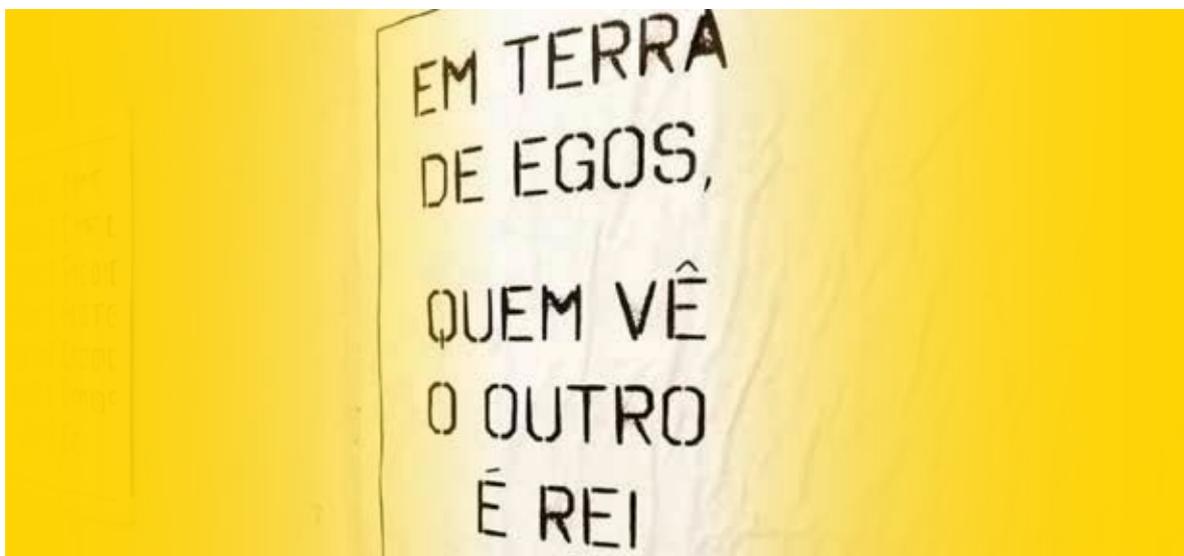


# #PRA DESOPILAR:

uns respiros, uns risos, uns encantos...

## CEGUEIRA

Às vezes não é um ensaio, não é nem atuação. Só é, de fato.



AA UU  
Titãs, 1986

**PeQuiLAB**

Escola de Governo | SEAD  
Laboratório de Inovação e Desenvolvimento de Pessoas  
Telefone: (62) 3201-4525