

PROGRAMA DE LIDERANÇA ECOSISTÊMICA AMÉRICA LATINA

u-school for Transformation - Presencing Institute

 **Relatório Módulo 1**
2023



INTRODUÇÃO

PARTE 1:

O Programa e sua Semente

capítulo 1



- 4**
Introdução
- 6**
O que é o Programa de Liderança Ecológica (PLE) 2023-2025?
- 10**
1.1 Estrutura do Programa
- 12**
1.2 Que habilidades praticamos no PLE América Latina?
- 14**
1.3 O que é Liderança Ecológica?

capítulo 2



- 22**
2. Programa de Liderança Ecológica: Quem somos e quais são nossas causas pessoais e comuns
- 24**
2.1 Grupos Ecológicos: Regeneração e Clima, Inclusão e Diversidade, Justiça Social e Direitos Humanos, Desenvolvimento Humano e Bem-estar, Economia Consciente.

capítulo 3



- 29**
3. Sementes e Mapa de Iniciativas do Programa e Protótipos
- 30**
3.1 Como foi a experiência do programa de 2023?

PARTE 2:

Pesquisa em Ação

capítulo 4



- 32**
4. Mudança de Sistema Baseada na Consciência
- 34**
4.1 A 'Essência' do PLE
- 40**
4.2 Perspectivas sobre o Campo Social do PLE
- 44**
4.3 Mapeamento 4D. Artes Sociais como Ferramenta para a Transformação Social
- 50**
4.4 Cerimônias Milenares para a Transformação Social

Introdução

Vivemos em uma era de rupturas, incertezas e falhas institucionais massivas, onde coletivamente criamos resultados que (quase) ninguém deseja. Essa situação é particularmente intensa na América Latina, devido à sua gravidade e persistência.

É a região com o menor crescimento econômico nos últimos dez anos (menos de 2,5%, com um PIB per capita menor do que há 20 anos, segundo o FMI), com enormes desigualdades e pobreza (70 milhões de pessoas, com 11,2% em extrema pobreza, de acordo com a [CEPAL](#)).

É a região onde a polarização política mais aumentou nos últimos 20 anos, com os menores níveis de confiança e satisfação com a democracia, de 51% em 2013 para 70% em 2020 ([Latinobarómetro](#)). Além disso, há uma grave falta de integração e coordenação entre os países da região para acordos continentais ([CEIUC](#)).

É a região mais violenta, respondendo por +30% dos homicídios em todo o mundo, embora represente apenas 9% da população global. Sofre uma complexa crise migratória, com um aumento de 83% no deslocamento humano entre 2010 e 2020 ([BID-PNUD](#)).

É uma das regiões mais vulneráveis às mudanças climáticas globalmente. Ao mesmo tempo, abriga ecossistemas fundamentais para combater essa crise e garantir a biodiversidade, que está se degradando sistematicamente. Nos últimos dez anos, a Amazônia liberou mais CO2 do que conseguiu absorver, perdendo 38% de sua área de superfície nas duas décadas anteriores ([Nature](#)).

Da perspectiva da [Teoria U](#), se quisermos mudar os sintomas críticos descritos acima, não podemos simplesmente operar no nível de resultados ou responder a partir dos mes-



mos modelos de pensamento que criaram e perpetuaram as estruturas que produzem esses sintomas.

Precisamos de uma mudança de paradigma, que só pode ser atin- gida se operarmos nas dinâmicas profundas que gera esta mudança no nível das raízes culturais, ontoló- gicas e motivacionais, naquilo que Otto Scharmer chama de **“fonte de inspiração”**.

Novas habilidades de liderança são

necessárias para enfrentar essa si- tuação atual e sustentar a transfor- mação social e ambiental que bus- camos, permitindo-nos enfrentar desafios de maneira mais conscien- te, calculada e estratégica. **A cone- xão com a nossa “fonte de inspi- ração”, ativar nossas capacidades inerentes para gerenciar mudan- ças e incertezas e alcançar nosso pleno potencial.**

Esse é o propósito deste Programa.

1. O que é o Programa de Liderança Ecosystemática LATAM 2023 - 2025?

O Programa de Liderança Ecosystemática (PLE) surge como uma iniciativa do [Presencing Institute \(PI\)](#) e líderes locais para implementar a iniciativa global da U-school para transformação a nível local e regional.

O Programa de Liderança Ecosystemática (PLE) é um protótipo de uma plataforma regional de aprendizado, troca e desenvolvimento pessoal e coletivo que reúne líderes, agentes de mudança e influenciadores de diversos setores e contextos na América Latina e no Caribe. Ele propõe um novo tipo de espaço e experiência para ativação de ecossistemas e mudança pessoal, organizacional e social baseada na consciência.

Com base na [Teoria U](#), desenvolvida por Otto Scharmer no MIT, o Programa oferece o seguinte:

- Um arcabouço teórico e metodológico para compreender dinâmicas e mudanças sistêmicas.

- Ferramentas e práticas para liderança consciente e impacto no contexto dos participantes e dentro do ecossistema regional, promovendo conexão, integração e aprendizado entre pares com líderes e agentes de mudança de toda a América Latina para ativação de ecossistemas.

- Uma experiência imersiva de transformação profunda, pessoal e coletiva.



Participantes em atividade de imersão.

» O Programa é ministrado por professores do Presencing Institute, incluindo o co-fundador Professor [Otto Scharmer](#) (MIT).

A essência do Programa é um espaço diversificado, inclusivo, horizontal e participativo que integra diferentes formas de conhecimen-

to e inteligência: conhecimento acadêmico, sabedoria ancestral de povos indígenas, inovação social, arte, presença corporal e aprendizagem prática a partir da experiência e contato com a natureza.



“ No PLE, criamos um ambiente e cultivamos o solo para que cada participante se abra para sua transformação e co-crie as condições para a transformação social. Nada podemos transformar se primeiro não nos transformarmos.” ”

Laura Pastorini-Uruguaí

“Esses sonhos foram possíveis graças ao encontro. Esses sonhos são um ponto de dados sintomático essencial sobre o estado do mundo atual.

As pessoas estão despertando ou estão no processo de despertar em muitos lugares. Quase todos acreditam que estamos em uma encruzilhada existencial em nossa jornada coletiva como espécie. É quando precisamos nos unir para encontrar significado e traçar nosso caminho para frente. Isso pode se transformar em algo além de um processo de vários dias ou semanas. Porque as pessoas já sabem que algo está quebrado, algo precisa de nossa atenção imediatamente.

No entanto, muitas vezes, é necessária uma infraestrutura mínima para ativar esse tipo de união em cidades, países e regiões que precisam de ação coletiva.

Retornar deste pico emocional e trazer mudanças para o coletivo é desafiador. Voltar à rotina que não questionávamos antes é uma experiência desafiadora.

Quando passamos por um processo de mudança profunda e retornamos à realidade que passou por essa mudança, notamos a distância entre nós e a rotina à qual estávamos acostumados. Além disso, nos perguntamos: O que estamos fazendo? Aliás, essa é a pergunta certa a se fazer. É onde podemos nos ajudar coletivamente.

Prestar atenção nisso é crucial. Estamos atentos ao que é supervalorizado e ao que é subvalorizado. O que podemos integrar no nosso dia-a-dia? Vamos prestar atenção aos desafios. Queremos enfrentá-los de frente, porque é aí que reside a oportunidade. ”

Otto Scharmer



Otto Scharmer
Cofundador Presencing Institute

1.1 Estrutura do programa

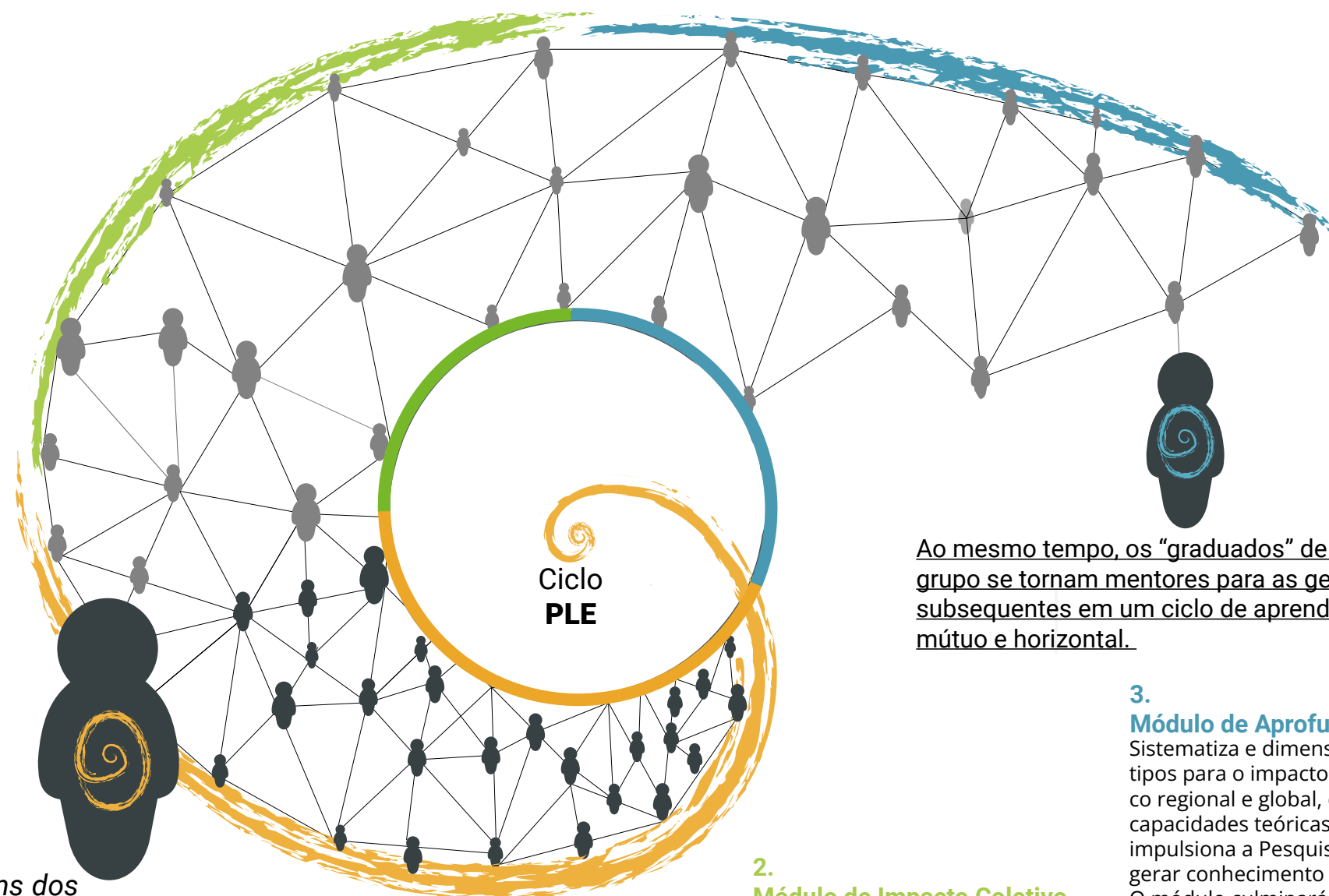
O Programa de Liderança Ecológica é um ciclo de 3 módulos (2023 - 2025)

Em cada encontro anual, gerações sucessivas coexistem, trocam experiências e fornecem feedback em um ciclo de aprendizado horizontal. Como resultado, cada ciclo forma uma comunidade com mais de 500 líderes que impactam positivamente seus contextos, geram iniciativas regionais transformadoras e se conectam globalmente em plataformas emergentes para uma mudança Ecológica planetária.

“Agora estamos todos conectados com as histórias uns dos outros. Essas histórias fazem parte da nossa, não separadamente, mas entrelaçadas, tecidas nos padrões complexos formados pelas conversas desta bonita comunidade.”

Helio Borges - Venezuela

Entre os módulos são oferecidos cursos online do MIT (u-lab 1x e 2x), cursos em diversas modalidades de artes sociais, jornadas autogeridas e sessões de acompanhamento e apoio à prototipagem de iniciativas.



Ao mesmo tempo, os “graduados” de cada grupo se tornam mentores para as gerações subsequentes em um ciclo de aprendizado mútuo e horizontal.

1. Módulo Fundacional

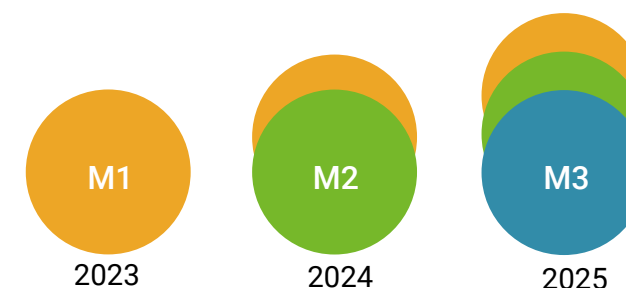
Fornecer conhecimento e práticas para aprimorar a liderança e a transformação pessoal, construindo pontes e conexões entre os participantes para ativação Ecológica na região.

2. Módulo de Impacto Coletivo

Buscar a transformação coletiva e o impacto sistêmico dentro do contexto dos participantes, aplicando metodologias e desenvolvendo protótipos sobre questões cruciais para a região.

3. Módulo de Aprofundamento

Sistematiza e dimensiona protótipos para o impacto Ecológico regional e global, desenvolve capacidades teóricas e práticas e impulsiona a Pesquisa-Ação para gerar conhecimento compartilhado. O módulo culminará em um Festival de Protótipos Emergentes associado a uma iniciativa de Investimento de Impacto e de Filantropia 4.0.



1.2. O que praticamos no Programa de Liderança Ecológica na América Latina?

O programa visa desenvolver capacidades em três áreas fundamentais da liderança ecológica:

a. **Pensamento sistêmico:**

Enxergar um sistema por meio de diversas perspectivas; utilizar múltiplas inteligências - mente, coração, mão; identificação de dinâmicas invisíveis.

b. **Liderança colaborativa e participativa:**

Escuta profunda, construção de relações de confiança, cocriação, integração e participação em espaços de diversidade.

c. **Confiança na Ação para um futuro emergente:**

Abertura para a transformação, coragem para experimentar novas ideias, capacidade de suportar desconforto em momentos de ruptura.



Jovem participante em atividade liderada por avós, ritual de cura.

Para isso, o programa propõe:

- Uma abordagem de visualização sistêmica que integra disrupção e complexidade, proporcionando novas perspectivas para abordar e transformar problemas na sua raiz.
- Uma metodologia e ferramentas para cultivar a liderança baseada na atenção plena, tanto em níveis pessoais quanto coletivos, com foco nas necessidades da região.
- Uma ativação ecológica das partes, setores e redes interessadas em todo o continente, trocando

experiências para ação coletiva baseada na consciência.

- Novas capacidades e formas de liderança que incorporam inovação, colaboração e consciência para enfrentar os desafios significativos do momento atual.

- Ferramentas e práticas inovadoras para tornar os agentes de mudança regionais mais eficazes e ativar novas formas de inteligência.

1.3 O que é Liderança Ecossistêmica?

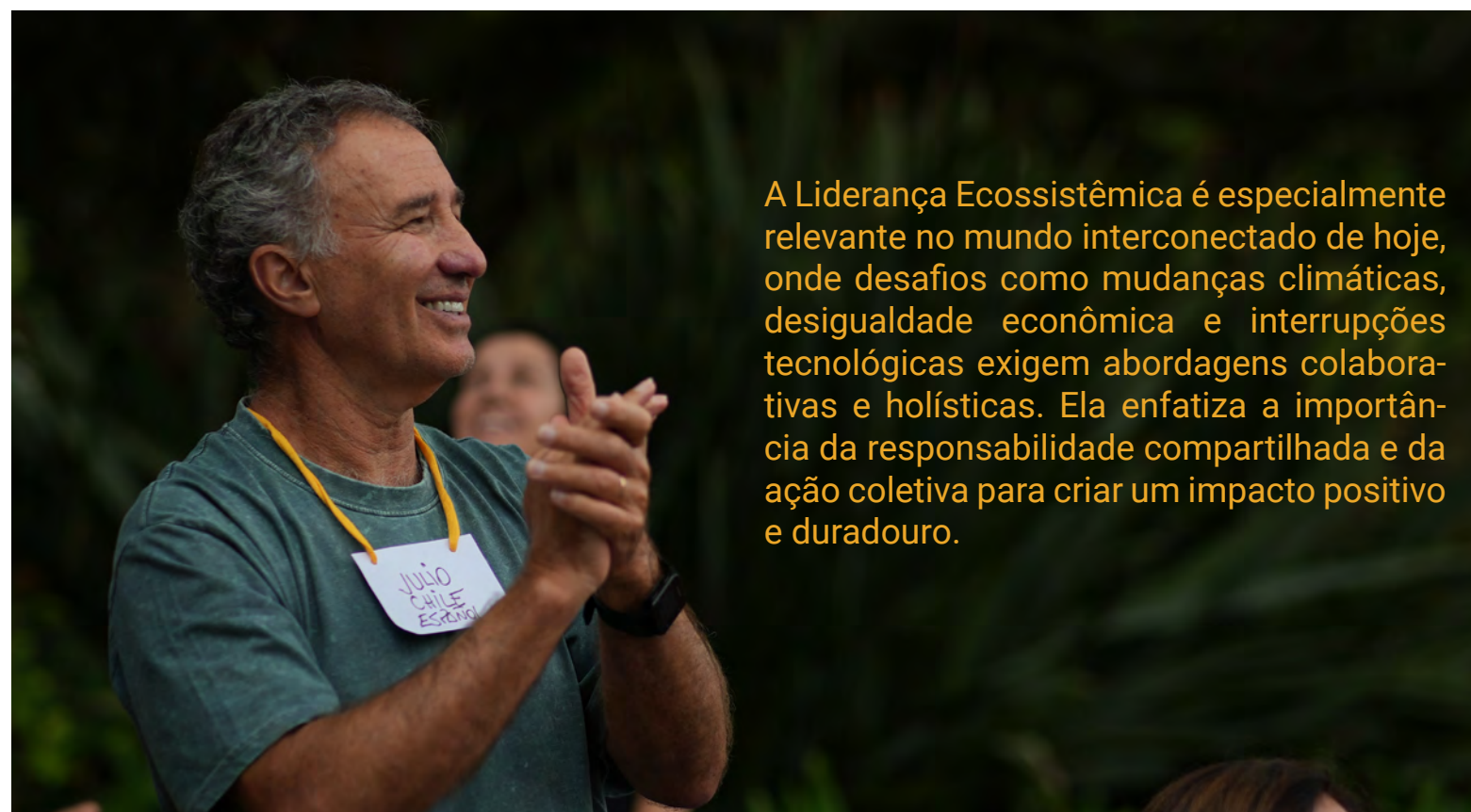
O Programa começou com a pergunta: O que é Liderança Ecossistêmica?

De acordo com Otto Scharmer, a liderança ecossistêmica é essencial, de uma perspectiva sistêmica, “a capacidade de uma pessoa de perceber e criar o futuro” ou “a capacidade de sentir coletivamente e avançar para o futuro” para ‘dar um passo à frente’ em um contexto de peças quebradas e fragmentadas. Ao mesmo tempo, é uma oportunidade de trabalhar em direção à dissolução de fronteiras. Alcançar um nível mais profundo de conexão, tornando-se genuinamente ciente das diferenças e desigualdades profundas, criando um espaço diferente para ouvir e conversar, criando algo como uma extensão da consciência em direção a todos os objetivos, e estar presente na diferença da diversidade.

Permanecer em um estado de presença e atenção à transformação socioambiental que se manifesta como urgente e nem sempre visível.



Professores e participantes celebram a chegada de um condor durante a cerimônia de abertura.



A Liderança Ecossistêmica é especialmente relevante no mundo interconectado de hoje, onde desafios como mudanças climáticas, desigualdade econômica e interrupções tecnológicas exigem abordagens colaborativas e holísticas. Ela enfatiza a importância da responsabilidade compartilhada e da ação coletiva para criar um impacto positivo e duradouro.



Além disso, como tornar isso visível e urgente?

De acordo com os ensinamentos de Kurt Lewin, que cunhou e desenvolveu o conceito de Pesquisa-Ação: 'o sistema não pode ser compreendido a menos que seja transformado'. De fato, se quisermos entender a dimensão mais profunda da mudança atual do sistema, primeiro precisamos intervir. É necessário mais do que observar de longe: estar no terreno e tornar o sistema visível aos olhos de todos.

Em segundo lugar, ter um conjunto de métodos e ferramentas para a transformação pessoal e sistêmica, resolução de conflitos e mudanças, cocriação e coevolução nos permite superar divisões sociais, ambientais e espirituais em vez de aprofundá-las.

A terceira ação para torná-lo visível é um movimento. Faz parte de um movimento planetário. **Onde isso está em nossos corações? Que tipo de relacionamentos nutrimos?** É aí

que o movimento já está presente, mas precisa de mais autoconsciência; Requer alguns dos mecanismos de amplificação essenciais neste momento para fazer a transição em direção a objetivos comuns, sustentando e desenvolvendo conexões consigo mesmo, com a comunidade e com o planeta.

Em termos pragmáticos, a liderança ecossistêmica refere-se a uma abordagem de liderança que envolve fazer parte de um movimento maior e colaborar com diversos atores, organizações e indivíduos para enfrentar desafios e oportunidades complexos dentro de um ecossistema mais amplo. Essa abordagem reconhece que muitos problemas estão interconectados e exigem esforço coletivo para alcançar soluções significativas.

Participantes conversam durante uma atividade de grupo ecossistêmico.



“ Nem nas minhas maiores expectativas eu poderia ter imaginado o impacto transformador que testemunhei. Quero continuar vivendo essa experiência. Sinto-me uma pessoa melhor toda vez que faço algo cujo beneficiário, mais do que eu, é meu território e seu povo. ”

Jaime Jiménez - Colômbia



Alguns aspectos críticos da Liderança Ecosistêmica:





“ A Liderança é uma função da vida, uma manifestação natural, e nós nos inscrevemos para aderir ao movimento. A questão é como a liderança chega até mim: fluindo em direção ao desconhecido e às intenções coletivas. ”

Mariana Suniata A Miranda - Brasil



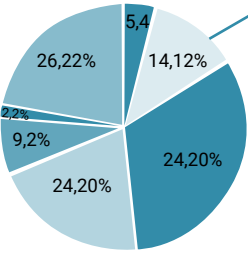
Os participantes se preparam para a prática de teatro social presencial.

2. Programa de Liderança Ecossistêmica: Quem Somos e Quais São Nossas Causas Comuns

Em março passado, a primeira turma do Programa participou do Módulo 1 durante um encontro de 5 dias em Colônia, Uruguai.

Cento e sessenta (160) líderes de 17 países participaram, selecionados por meio de uma curadoria cuidadosa de quase 480 candidatos. Além disso, uma **equipe multicultural** de 22 indivíduos se juntou ao Programa.

Os países participantes foram Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, Guatemala, México, Paraguai, Peru, Porto Rico, Uruguai e Venezuela. (Outros: Alemanha, Espanha, EUA, Quênia e Países Baixos).



O perfil etário do grupo é representado por indivíduos de 18 a mais de 65 anos, trabalhando em diversos programas e áreas de interesse global. 24,20% dos participantes tinham entre 46 e 55 anos, 38,32% tinham entre 36 e 45 anos, e 19,42% tinham entre 18 e 35 anos. Os demais participantes tinham mais de 56 anos.

A diversidade, representatividade e inclusão alcançadas no grupo foram alguns dos aspectos mais valorizados pelos participantes. Vinte e três organizações parceiras e um grupo de participantes

Apoiadores permitiram a inclusão de pessoas de todos os contextos, condições e cantos do continente, com 39% de participação por meio de bolsas de estudo, das quais 24% eram bolsas integrais.

O Programa tem representantes de todos os setores da sociedade. Com destaque à sociedade civil, movimentos sociais e comunitários, que representam 52%. Consultores autônomos, mentores e agentes sociais representam 36,8% do universo de participantes, o setor privado representa 18,2%, e a representação governamental ainda é modesta, com 3,75%.

Em relação à composição de gênero, em todo o grupo, 65% dos participantes se identificam com o pronome 'ela' e 35% com o pronome 'ele'.

Participação por país
Argentina teve 9,90% de participação, Brasil 26,40%, Chile 17%, Colômbia 8,80%, Guatemala e México 3,30% cada, Porto Rico 4,40% e Uruguai 14,30%.

2.1 Grupos Ecossistêmicos: Regeneração e Clima, Inclusão e Diversidade, Justiça Social e Direitos Humanos, Desenvolvimento Humano e Bem-Estar, Economia Consciente.

Os participantes trabalharam em grupos ao redor de áreas críticas de impacto para a transformação regional. Abaixo estão algumas ideias de impacto que servirão como sementes para o segundo módulo, transformando ideias em ação.

1. Regeneração e Clima

Regeneração refere-se a restaurar e renovar sistemas naturais que foram degradados ou danificados. Pode ser aplicada a ecossistemas, solos, florestas e outros ambientes naturais. A regeneração é essencial para manter a biodiversidade, melhorar a saúde do solo e combater a degradação ambiental. Algumas ações cotidianas para a regeneração incluem reflorestamento, conservação do solo, restauração de áreas úmidas e gestão sustentável

de recursos. A mudança climática é um dos desafios ambientais mais significativos. Gases de Efeito Estufa (GEEs) derivados de atividades humanas contribuem para o aquecimento global. Algumas ações para lidar com as mudanças climáticas incluem redução de emissões, adaptação, captura de carbono e energia limpa. Regeneração e mitigação das mudanças climáticas devem ser abordadas de maneira integrada.



2. Inclusão e Diversidade

Inclusão e diversidade são conceitos fundamentais para transformar o mundo. São essenciais em diversas áreas políticas, trabalhistas, educacionais e sociais. Esses conceitos se concentram em criar ambientes que respeitem e valorizem as diferenças individuais, promovendo oportunidades equitativas e a plena participação de todos, independentemente de suas características.

3. Justiça Social e Direitos Humanos

Justiça social e direitos humanos são conceitos interrelacionados que se concentram em garantir igualdade, equidade e dignidade para todas as pessoas, independentemente de suas diferenças. Ambos abordam aspectos fundamentais da convivência humana e da construção de sociedades justas. A justiça social é a distribuição equitativa de recursos, oportunidades e direitos. Ela busca abordar as desigualdades e

promover a inclusão para garantir que todas as pessoas tenham acesso a condições de vida dignas. A justiça social envolve a abordagem da discriminação, pobreza, exclusão e outros problemas sociais que podem impedir que as pessoas alcancem seu pleno potencial. Princípios fundamentais da justiça social incluem equidade, diversidade e inclusão, participação cidadã e direitos humanos. Os direitos humanos são inerentes a todos os seres humanos, independentemente de nacionalidade, gênero, orientação sexual, etnia, religião ou outras características. Esses direitos são universais, inalienáveis e indivisíveis, e estão consagrados em documentos como a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

4. Desenvolvimento Humano e Bem-Estar

Desenvolvimento Humano e Bem-Estar refere-se à melhoria e promoção da qualidade de vida das pessoas, assim como ao progresso em aspectos que contribuem para o bem-estar geral da sociedade. Essa abordagem envolve crescimento econômico e desenvolvimento na

educação, saúde, igualdade, participação cidadã e outros elementos que impactam positivamente a vida das pessoas. Em um sentido mais amplo, 'Desenvolvimento Humano e Bem-Estar' busca garantir que as pessoas tenham acesso a necessidades básicas e oportunidades que as capacitem a alcançar seu pleno potencial e desfrutar de uma vida plena e significativa. Esse conceito está frequentemente relacionado a índices de desenvolvimento humano que vão além da medição do produto interno bruto (PIB) e consideram indicadores mais amplos de progresso social.



Otto Scharmer fala com participantes sobre a colheita de grupos ecossistêmicos.

5. Economia Consciente

A economia consciente abrange o espectro das novas economias comprometidas em minimizar o impacto socioambiental negativo das atividades humanas. Ela compreende um conjunto de soluções sistêmicas que abordam desafios globais como justiça social, desigualdade, mudanças climáticas, perda de biodiversidade, resíduos e poluição. Ela depende da transição para energia limpa e materiais renováveis, des-

vinculando a atividade econômica do consumo de recursos finitos, gerando uma mudança estrutural, com os seres humanos vinculados ao bem-estar do ecossistema.

3. Mapa de Sementes e Protótipos do Programa

A partir do trabalho dos grupos ecossistêmicos e da abordagem transversal do programa, mais de 50 iniciativas sementes surgiram para ações de impacto na região.



3.1 Como foi a experiência do programa em 2023?

Dia 1. Coiniciar:

Criar o ambiente e a intenção comum. Quem somos e por que estamos aqui?

Dia 2. Cosentir:

Ouvir as vozes do Campo e perceber nosso momento atual e suas possibilidades emergentes.

Dia 3. Presenciar:

Conectar-se com a Fonte de Inspiração e Vontade.

Dia 5. Coevoluir:

Identificar novos caminhos e conexões para impactar diferentes contextos e dimensões.

Dia 4. Cocriar:

Cristalizar o emergente em grupos temáticos, unindo a cabeça, o coração e as mãos.

» Para ver como o Programa aconteceu, assista aos seguintes vídeos:

Video Programa de Liderança Ecosistêmica América Latina.

Edição 2023, Módulo 1



<https://www.youtube.com/watch?v=kz7Xb1Zr9LM>

Programa de Liderança Ecosistêmica.

Nueva Helvecia, Uruguai, Março 2023



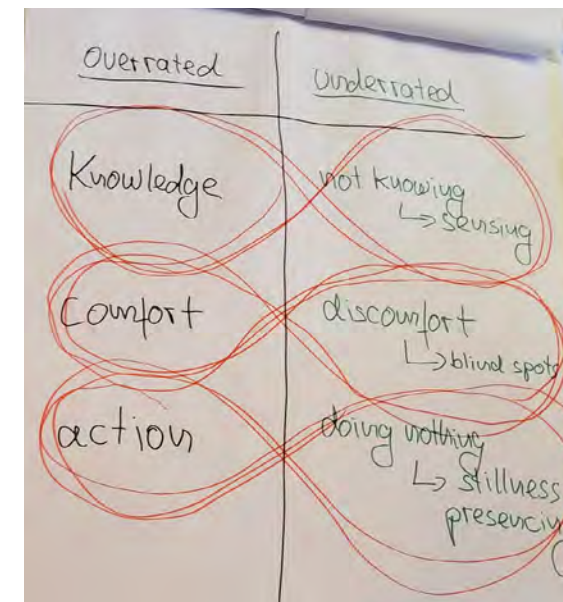
<https://www.youtube.com/watch?v=HqC>NNL6Vmgg>



- Facilitação gráfica do Programa / Escrita generativa.

Crédito da imagem: Geisa Paganini De Melo

O Programa foi concluído com um convite para prestar atenção ao que está supervalorizado e subvalorizado hoje em nossas vidas e nosso trabalho.



Otto Scharmer

“ A mudança é como a meditação. Você a percebe e depois se distrai. Seu trabalho não é se sentir mal com isso, mas perceber e recuperar o foco. É uma prática diária. ”

4. Mudança de sistemas baseado na consciência

Esta segunda parte da sistematização do Programa de Liderança Ecosistêmica concentra-se na mudança de sistemas baseada na consciência.

É uma abordagem de pesquisa-ação para a transformação social baseada na consciência. Constitui um campo de pesquisa interseccional, inter e transdisciplinar emergente que traz uma perspectiva de primeira e segunda pessoa para o campo do pensamento sistêmico e da mudança de sistemas. Como paradigma emergente, seu objetivo não é fornecer respostas definitivas, mas apresentar novos questionamentos sobre a transformação do sistema.

Em espaços de pesquisa aplicada, como o Programa de Liderança de Ecosistemas (PLE) no Uruguai, acredita-se que não apenas fortalece o ciclo de aprendizado de programas de treinamento e liderança, mas tam-

bém surge um novo conhecimento por meio de padrões emergentes na variedade de soluções e abordagens viáveis. Isso reflete um espírito essencial do presente, concentrando-se na exploração coletiva da transformação a partir de uma perspectiva baseada na consciência.¹

¹ Para aprofundamento adicional neste campo, consulte o JABSC - Journal for Awareness-Based Systems Change. <https://jabsc.org/index.php/jabsc>



Uma Avaliação Qualitativa das Experiências Pessoais no PLE

Esta seção tem como objetivo aprofundar na experiência de sete participantes do PLE no Uruguai em 2023, utilizando a perspectiva e metodologias da Mudança Sistêmica Baseada na Consciência. Foram entrevistadas três pessoas de comunidades indígenas na Guatemala e na Colômbia, juntamente com duas associadas à regeneração no Uruguai e no Chile, e uma do campo empreendedor na Argentina.

Entrevistas qualitativas semi-estruturadas são a metodologia, combinadas com elementos da microfenomenologia desenvolvida por

Claire Petitmengin². Esta abordagem explorou experiências como: O que acontece quando uma ideia surge, ao entrar numa floresta, ou ao ouvir música? Ou ao vivenciar dinâmicas como o Mapeamento 4D ou o Ritual no PLE? Esses fenômenos, que fazem parte da textura da própria existência, são desafiadores de descrever e tem sido, em grande parte, excluídos da pesquisa científica.

² Para mais informações: <https://www.microphenomenology.com/home>

4.1 'A Essência' do PLE

» A primeira parte das entrevistas focou na 'essência' do Programa de Liderança Ecológica (PLE) na perspectiva dos participantes. A essência refere-se ao que os participantes valorizam mais em sua experiência ou reflexões primárias.



Qual é a essência que você leva do programa PLE regional no Uruguai?

■ Martin Toc:

O programa da Teoria U me mostrou que minha essência interior, minha visão de mundo e meu povo são valiosos. Eu não preciso aprender o modelo do Uruguai porque ele tem sua singularidade e contexto. Preciso aprender minha particularidade de ser Maia, que tem uma essência, uma visão de mundo e uma interpretação. Então, retorno à 'fonte'. A fonte é onde estou, minha essência. Quando me conecto com alguém que também encontrou sua essência e entende que está em seu território, começamos a dialogar, não a confrontar ou competir, porque fluímos juntos. A conclusão mais importante é que todos têm um espaço onde se encaixam dentro do ecossistema. Um companheiro que não se encaixa em seu espaço repercute em todo o ecossistema. Se fizéssemos essa conexão, teríamos sociedades mais acessíveis e mais coletivas, não tão individualizadas. Perceberíamos que somos únicos; temos nossa fonte, mas precisamos dos outros para fluir.



"O caminho é retornar à 'fonte', e a partir daí, os caminhos se abrem para mim, sem dificuldade"

Martin Toc

líder indígena da Guatemala,
presidente dos 48 cantões
de Totonicapán

O que você mais valoriza na perspectiva regional do programa?

■ Miguel Ángel Chaparro:

A necessidade de gerar mudanças e como fazê-las começar dentro de si mesmo. Criar 'agentes' com pessoas diversas, estudos variados, populações com diferentes visões de mundo e formas de agir faz a mudança acontecer. Construir algo que nos inspire, algo que queiramos fazer de maneira diferente. Uma das coisas que vi é que as mudanças na comunidade e em seu local também estão acontecendo



em todo o mundo. Múltiplos conhecimentos existentes devem ser somados para enfrentar desafios. Essa é uma mensagem que se leva do programa. A complexidade do mundo é chamada de 'policrise'. Como abordamos e entendemos isso? Como pode ser resolvido? A metodologia ou maneira de abordar uma situação é uma ferramenta prática que se leva. A perspectiva regional do evento também foi útil nesse sentido.



Miguel Ángel Chaparro
Miguel Ángel Chaparro, membro da comunidade indígena Arhuaca de Santa Marta, Colômbia.



Maximiliano Costa
Fundador da AMBÁ,
Centro de Regeneração,
Uruguai.

O que foi essencial no PLE?

■ Maximiliano Costa:

Acredito que às vezes não se trata tanto de usar as ferramentas da Teoria U, mas que a ferramenta em si é uma maneira de ver, não apenas com os olhos, mas também com o coração e até com o corpo: 'Como está meu corpo em determinados momentos?' Ou seja, usar recursos em vários níveis em vez do método. Sempre me ajuda a usar a metodologia em uma oficina e trazê-la para a parte teórica, voltando para aquela parte 'mais difícil'. A

primeira coisa que se manifestou em mim foi passar processos por essa perspectiva e trazê-la para a conexão com os outros. Assim, as jornadas da U podem ser infinitas. Elas podem ser reinventadas e inventadas dependendo dos contextos, perspectivas e situações pessoais e organizacionais

Quais reflexões sobre liderança ecossistêmica surgiram do programa?

Maximiliano Costa:

A maioria das conversas que tive durante o encontro foram reflexões sobre o que Otto estava trazendo sobre a Visão 4.0 para a evolução da sociedade e dos territórios — por exemplo, a importância de prototipar e transformar territórios em laboratórios para esse nível 4.0. A perspectiva desse nível 4.0 me ajudou a conceituar algo que já sentia como uma aspiração pessoal e organizacional, mas precisava ter a capacidade de sintetizar em um modelo. Nesse sentido, a Teoria U valida o que vários indivíduos e organizações vêm fazendo. Sem essa abordagem, as contribuições podem permanecer um tanto etéreas, sem fundamentos, porque estamos mais acostumados ao pensamento linear. Consequentemente, a Teoria U é uma excelente ponte para conectar mundos.

Evolução Sistêmica

Sistema Operacional	Saúde	Aprendizagem	Agric. / Alimento	Financeiro	Governança	Desenvolvimento	Resp. Corp.
1.0 Centrado em inputs e autoridade	Tradicional, Centrada no Médico	Tradicional, Centrado no Professor	Tradicional, Centrada no Agricultor	Capital Financeiro Tradicional	Mão visível: Hierarquia	Mercantilismo	Projetos para “Aliviar”
2.0 Centrado em inputs e na eficiência	Medicina baseada na Evidência	Exames e testes, baseados na memorização	Agricultura Industrial	Capital Extrativo	Mão invisível: Mercado	Resultados Econômicos	Práticas Corporativas
3.0 Centrado nos Resultados e no Utilizador	Medicina Centrada no Paciente	Centrado no Formando	Agricultura Biológica	Investimento de Impacto	Grupos organizados de interesses	Bem-estar humano	Inovação Empresarial
4.0 Centrado na Cocriação e no Ecossistema	Fontes de Bem-Estar	Pessoa Integral, Aprendizagem do Sistema como um todo	Agricultura Regenerativa	Capital Generativo	ACBC: Ação Coletiva Baseada na Consciência	Bem-estar humano e planetário	Baseada em Propósitos

Structure 4.0

4.0 estruturas, ou estruturas ecossistêmicas, funcionam conectando e organizando todo o ecossistema em torno de um objetivo compartilhado e da interdependência institucional (Scharmer, 2018)³.

Scharmer O. (2018). Os fundamentos da Teoria U. Berrett-Koehler Publishers.

Conclusões
‘A essência’ do programa

Ouvindo essas vozes do PLE sobre a essência, surgem padrões que mostram a interconexão entre a mudança interna e a transformação dos sistemas.

As entrevistas e vozes mostram que as mudanças começam com uma transformação interna dos próprios agentes. Por um lado, a variação está relacionada à capacidade de percepção e presença, uma maneira de ver não apenas com os olhos, mas também com ‘o coração’ através da capacidade de sentir todo o corpo. Por outro lado, cada pessoa tem sua particularidade, identidade cultural e experiências de um local específico. Ou seja, a partir do conhecimento contextual.

Neste último ponto, é essencial adicionar as múltiplas perspectivas existentes para enfrentar os desafios da ‘policrise’. Fica claro que cada comunidade tem algo a contribuir para o desafio global, a partir do seu contexto e do lugar que habita. Essa perspectiva de com-

plementaridade refere-se também ao lugar único de contribuição dentro do ecossistema, quando todos mantêm a conexão com sua fonte.

Cada pessoa possui uma essência e uma visão de mundo, uma maneira de ver e interpretar o mundo. Se um diálogo coletivo começar, onde cada ser participa a partir de seu lugar na natureza e conexão com a fonte, há a possibilidade de cessar a competição e começar a fluir juntos. Assim, poderia criar um ecossistema onde todos encontram um espaço onde podem se encaixar e contribuir.

Finalmente, o nível 4.0 da Teoria U ajuda a visualizar e sintetizar os sentimentos de várias organizações e indivíduos que carecem do idioma e conceitos para expressá-los. Dessa forma, os modelos da Teoria U são pontes que legitimam e moldam um paradigma emergente da evolução dos sistemas.

4.2 Perspectivas sobre o Campo Social do PLE

Pomeroy e Herrmann (2023)⁴, em seu artigo sobre ‘campos sociais’, demonstram que estamos constantemente imersos neles. Consciente ou inconscientemente, conhecemos sua natureza. Por exemplo, ao entrar em um escritório, uma sala de aula ou em um programa de liderança como o PLE, percebemos a atmosfera desse espaço social, mesmo que não conscientemente, e ela nos influencia.

Pomeroy e Herrmann entendem o ‘campo social’ como um espaço psicossocial entre e através dos indivíduos, onde são inseridos padrões de comportamento interpessoal e coletivo. A natureza desse espaço é tal que “encoraja” alguns comportamentos, sentimentos e pensamen-

tos e “desencoraja” outros (2023).

A consciência mais aguçada dos campos sociais possibilita uma maior atuação em sua cocriação. Assim, este é um conceito central para avançar na Mudança de Sistemas Baseada na Consciência. A seguir, trechos de duas percepções sobre o campo social no PLE. Uma é um exemplo de encorajamento, e a outra é uma demonstração de desencorajamento.



4 Pomeroy, E., & Herrmann, L. (2023). Campos Sociais: Conhecendo a Água em que Nadamos. The Journal of Applied Behavioral Science. <https://doi.org/10.1177/00218863231174957>



Pedro Friedrich
Co-diretor do Sistema B
Argentina e empreendedor

Como você percebeu o campo social do PLE?

■ Pedro Friedrich:

Foi muito positivo nos encontrarmos no ecossistema. Alguns de nós já se conheciam, outros não, mas eu me senti em casa porque vibrávamos na mesma frequência. Um grande número de pessoas se sentiu em casa e, ao mesmo tempo, sentiu que não estava sozinho, que havia outros neste movimento ou alguns ansiosos para pertencer. Não é um assunto de menor importância; se formos sempre os mesmos, é essencial, mas não é sufi-

ciente; devemos agregar mais seres. Neste lugar, tudo é possível. Com uma plateia menos comprometida, explicar por que penso ou digo isso é sempre necessário. Lá, explicações são desnecessárias porque os participantes sabiam para onde estávamos indo.

Como você percebeu o campo social do PLE?



■ Martín Toc:

Minha conclusão surgiu quando tivemos um problema e só expressamos duas emoções: positividade e paz, mas nunca deixamos a raiva fluir. Foi interessante ver como algumas pessoas experimentaram frustração em alguma interação, mas não ousaram expressá-la na frente de todos. Guardamos críticas para nós mesmos porque não nos sentíamos confiantes o suficiente para expressá-las.

Conclusões

Iniciais sobre o campo social do PLE

A pesquisa sobre campos sociais ainda está em estágios iniciais, e há uma necessidade de desenvolver medições extensivas dos campos sociais gerados nos programas.

De acordo com as entrevistas acima, percebem-se duas formas de sentir o campo social. Por um lado, “vibrar na mesma frequência” com pessoas de mentalidade semelhante, o que facilita a coerência na direção da viagem coletiva, é crucial

para a formação de ‘sistemas de transformação’ (Waddock, 2023)⁵. Por outro lado, essa coerência pode desencorajar a articulação de diferenças ou atritos. Essas informações são valiosas para entender os campos sociais gerados e como alguém pode ser um agente consciente de sua cocriação.

⁵ Waddock S., et al. (2022). Convening Transformation Systems to Achieve System Transformation. JABSC, Journal of Awareness-Based Systems Change, Volume 2, Issue 1. <https://doi.org/10.47061/jabsc.v2i1.2023> www.jabsc.org



Grupo de trabalho em seu processo de co-cristalização visual

4.3 O Mapeamento 4D: Arte Social como Ferramenta para Transformação Social

Integrar as chamadas ‘artes sociais’ no design metodológico de processos de transformação social é crucial para o Presencing Institute.

Na introdução do livro *Social Presencing Theater: The Art of Making True Movement* de Hayashi (2023), Otto Scharmer descreve a arte social como um conjunto de metodologias e ferramentas que agentes de mudança estão utilizando para facilitar mudanças transformacionais em seus relacionamentos, comunidades, organizações e agências governamentais locais e nacionais.

O ‘Mapeamento 4D’ integra práticas contemplativas, incorporação, consciência, o processo da Teoria U e constelações organizacionais na aplicação da mudança social. Seu propósito é permitir que um sistema “se veja e se sinta”. Por trás do Mapeamento 4D está a pergunta: Como o sistema como um todo

poderia ser visto ou percebido? É aceito dizer que há um “sistema lá fora” do qual não se faz parte e é responsável pelos problemas. Nessas situações vozes de julgamento, cinismo ou medo surgem. No Social Presencing Theater, uma prática criada por Arawana Hayashi, convida o reconhecimento de que todas as pessoas são co-criadoras dos sistemas em que vivem. Convida-nos a parar de ver os sistemas como algo externo e a perceber com humildade que o sistema externo vive no interior (Hayashi, 2023).

O principal interesse do Mapeamento 4D é o movimento dos campos sociais de uma posição egoísta, com partes separadas operando em sua bolha, para uma consciên-

cia mais completa do ecossistema. Abaixo estão trechos de uma entrevista microfenomenológica com Maximiliano Costa, que buscou explorar a experiência de um observador participante do ‘Mapeamento 4D’ no PLE.

A questão norteadora foi: O que acontece por dentro ao vivenciar um mapeamento 4D e como são percebidas essas mudanças nos campos sociais?



Reflexões finais da equipe colombiana sobre seu caso no Mapeamento 4D

» Um momento essencial na mudança do campo social do PLE foi o ‘Mapeamento 4D’, que se concentrou no caso de uma organização que trabalha com jovens na Colômbia, localizada em Buenaventura.



Você sentiu uma mudança no campo social durante o Mapeamento 4D?

■ Maximiliano Costa:

The 4D Mapping has a physical pheO 'Mapeamento 4D' é uma sensação física e sutil. Podíamos sentir o coração do grupo; ele realmente incorporou o coração coletivo.



Muitos de nós foram tocados pela história da Colômbia, mas essa experiência também nos ajudou a nos conectar com nossas próprias vidas. Isso nos levou à experiência pessoal, a uma experiência coletivo-territorial do Uruguai ou à realidade da Argenti-

na. Sob essa perspectiva, não importava quem falava; era a perspectiva do mesmo coração se manifestando de maneiras diferentes. Às vezes, isso é mover-se da dimensão do ego para a dimensão do eco.

Relembrando o Mapeamento 4D.

O que você vê quando se lembra do Mapeamento?

Vejo um deles olhando na direção onde estou. Eu estava fora do conflito ou da situação do campo. Eu estou experimentando muitas emoções relacionadas ao que está acontecendo simultaneamente com a minha história pessoal. É como se eu estivesse entrando e saindo enquanto estou lá. A ação está acontecendo do lado de fora, mas o que se manifesta vem de

dentro de mim. Às vezes, foco em um dos participantes e em sua postura corporal, mas isso mexe com meus pensamentos e respiração. Às vezes, sinto conforto ou desconforto físico, e uma energia intensa.



Participantes incorporando o papel de atores do sistema, no Mapeamento 4D

Como você percebe essa energia e que sensações corporais você sente?

É como um 'bom canal' da terra, através do tronco até o céu, como um fluxo funcionando ativamente. Quando me conecto assim, com o todo, com essa união, com o que está acontecendo dentro e fora, gera bem-estar, paz e abertura no peito. Não consigo alcançar a mesma sensação agora, mas fechar os olhos e tentar sentir me aproxima daquele momento e experiência.



Você se lembra de outra sensação que estava presente naquele momento?

Quando as tensões ou um momento complicado surgiam, meu 'estômago' também se contraía, ou minha respiração ficava irregular. Não conseguia encontrar a posição mais confortável para me sentar.

Outro momento que você lembra?

Estou tentando lembrar o que Otto trouxe no encerramento do Mapeamento. Mas lembro de sentir que suas conclusões e perspectiva organizaram toda a minha experiência.



Conclusões

Entrevista microfenomenológica

No início desta seção, mencionou-se várias vezes a importância de um sistema se sentir e se ver. Essa sensação também inclui a compreensão de que o sistema não está fora, mas vive dentro, e o indivíduo faz parte de sua co-criação.

A entrevista microfenomenológica mostra como as artes sociais convidam um espaço profundo de percepção e experiências somáticas, onde as separações claras entre o 'eu' e o 'sistema lá fora' se dissolvem.



No final da sessão de entrevistas com Maximiliano Costa, ele comentou: "Sinto que o trabalho do Presencing Institute está organizando essas experiências, dando a elas uma forma para que o diálogo possa ocorrer entre os mundos mais sutis, profundos e intuitivos e o mundo ocidental. Hoje, ficou mais claro que a Teoria U é uma ponte.

Escultura do ator representando o governo Mapeamento 4D

4.4 Cerimônias Milenares para a Transformação Social

O papel dos rituais e cerimônias dos povos indígenas na mudança social.



Victor Turner, um dos antropólogos mais influentes do século XX, destacou o papel de rituais e cerimônias antigas de povos indígenas para a mudança social. O autor hipotetizou que a relação dialética do ritual com a estrutura social é a mesma em todas as sociedades e, portanto, pode servir como um conceito geral para análise e interpretação. Turner introduziu a ideia de conceber o ritual não como uma força conservadora, mas como um agente de mudança social (Turner, 1977)⁶. Esse potencial é relevante para a transformação social contemporânea.

⁶ Turner, V. (1977). *The Ritual Process: Structure and Anti-Structure*. Cornell University Press.



Na reunião do PLE, Coral Herencia co-desenhou as três cerimônias com as avós Amalia, da comunidade maia da Guatemala, e Alejandrina, da tradição andina do Peru.

Alguns elementos do desenho ritual são compartilhados a seguir.





Como se desdobrou o design das três cerimônias ao longo do processo U do PLE?

■ Coral Herencia:

Eu havia compreendido o processo U por meio da minha experiência no evento 'Emergentes' em Santiago, Chile. Então, eu o desenhei e expressei às avós que esse processo convidava a um caminho com o qual nos sincronizávamos. No final das contas, tratava-se de nos encontrarmos, convidar o ato da cura e elevar as flores, o florescer. Essa jornada acontece nas cerimônias das comunidades indígenas, não necessariamente em um único encontro, mas sempre segue nessa direção

Avó Alejandrina, da tradição andina, compartilhando em cerimônia.



Coral Herencia
Cocriadora da Fundação
Cuidemos Paraísos, Chile

As três cerimônias

■ Coral Herencia:

Cerimônia de pedido de permissão

A primeira foi a cerimônia de pedido de permissão. Aquilo foi uma chave poderosa para o campo social, pois abriu a magia e a entrega ao invisível. Não estamos acostumados a esse aspecto: pedir permissão e reconhecer que há algo maior que nós. A prática abre o coração, a emoção, o respeito e a humildade. Então, após a cerimônia, todos estavam de coração aberto. A cerimônia nos permitiu alcançar outro nível de escuta e atenção.



Cerimônia de cura

A segunda foi a cerimônia de cura. Houve uma descarga do campo social, com todas as feridas trazidas silenciosamente e desafiadoras de serem abertas. Tudo que pesa e é invisível surge porque está no inconsciente, feridas emocionais ou no espectro do trauma. É um conteúdo silenciado porque nunca há tempo para falar sobre isso, ou porque produz vergonha. De repente, as avós vieram e disseram: 'Vamos curar os abusos. Temos permissão para fazer isso e, coletivamente, nos curamos com coragem.'



Para muitos participantes, as cerimônias foram uma nova experiência em espaços de liderança.

Cerimônia do florescer

Finalmente, houve a cerimônia do florescer. Foi o espaço no campo social para reconhecer que as dificuldades continuarão. Por exemplo, ainda estamos enfrentando uma crise climática, mas ao mesmo tempo percebemos que precisamos seguir em frente. A cerimônia do florescer abriu o espaço para entender essa dialética e para elevar a esperança de caminhar, pois, caso contrário, não haverá força para alcançar. Essa cerimônia é o hino para perceber e não ser indiferente.



Avó Amalia Tum
Guatemala

“Não foi folclore, mas uma espiritualidade universal de como se amar como seres humanos.”

Avó Amalia:

Para mim, não foi folclore, mas uma concentração profunda de todos os elementos e energias em um curto espaço de tempo. Eu não vim para brincar; vim emprestar meu serviço como curandeira e guardiã do tempo por meio da energia de meus ancestrais e dos ancestrais deste lugar.

Foi essencial pedir permissão ao espaço. Na cerimônia de florescimento, acender o fogo é alimentar o caminho, a essência de todos os seres, por meio da conexão com esse elemento. Foi uma espiritualidade autêntica de milênios, não um protocolo. Muitas vezes, trata-se do fogo e das belas cores, mas no final, ninguém se conecta.

Está na hora de a mente ocidental integrar o espiritual e o respeito pela terra. Não se deve tratar apenas de extrair recursos naturais. Se corto ár-

vores, sou responsável por plantar novas árvores. Grandes empresas frequentemente não se importam com a vida dos rios ou dos seres humanos. Por isso, a integração do respeito é tão vital no pensamento.

Fiquei impressionada com o movimento que foi despertado. Vi que nossa presença, a partir da espiritualidade maia e andina, despertou o interesse das pessoas em se conhecerem.

Minha mensagem é retornar às práticas, valores e princípios. Aí reside a salvação da Mãe Terra e do meio ambiente, porque tudo o que somos como seres humanos está concentrado neste reino.

Esse protótipo foi inspirador para a equipe do PLE Latam, e eles continuarão a aprofundar o potencial de transformação social que surge do encontro entre a Teoria U e práticas ancestrais.

Conclusões

Os três movimentos de rituais antigos em harmonia com a Teoria U

Quando se fala sobre os 'três movimentos' na Teoria U, faz-se referência a **1) observar, 2) se retirar e refletir e 3) agir num instante** (Scharmer, 2016)⁷. É interessante apreciar que os três movimentos de rituais antigos **1) encontrar e pedir permissão, 2) convidar a cura e 3) elevar as flores**, o florescer trabalharam em alta sinergia para a ativação do campo social do PLE. Essa inclusão foi um dos protótipos de integrar um programa U, onde os rituais tiveram um lugar essencial no planejamento.

Coral Herencia afirma: "Os três momentos que desenhamos com as avós para vivenciar o U surgiram intuitivamente, mas, ao mesmo tempo, são a maneira como sempre viveram seus rituais. Assim, houve uma surpresa de ambos os lados: as avós ficaram surpresas pela 'ancestralidade' da Teoria U, e os participantes ficaram surpresos com o quão natural foi reconectar-se a

essa espiritualidade. Foi um belo ciclo de feedback."

Vale notar a complementaridade das duas 'tecnologias sociais': a ancestral e a U. A ancestral sempre começa com uma cerimônia de permissão em seu processo co-iniciador. Todas as conversas profundas começam com um pedido de permissão para que a palavra emergente também venha em sincronia com a visão que a vida, a mãe natureza e as forças da natureza querem nos dar, porque provêm do paradigma 'ecocêntrico' (Coral Herencia).

Nesse sentido, quando o Theater of Social Presence (Teatro da Presença Social) abre a inteligência do coração e torna visíveis os padrões e a sabedoria do campo social, os rituais antigos nos permitem sincronizar com a inteligência da natureza. Isso facilita uma mudança a partir do 'eco' e inclui o que está além do humano.

⁷ Scharmer O. (2016). Theory U: Leading from the future as it emerges (2nd edition). Berrett-Koehler Publishers.

Coordinadora: Laura Pastorini

Autora parte 1: Mariana Sunita A Miranda

Autor parte 2: Sebastian Jung

Design e layout: Barbara Lehnebach

Infográficos: Barbara Lehnebach

Créditos fotográficos: Belén Abellá e
Diego Duarte

Sócios:

