



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**CO-CRIAR, AGIR E TRANSFORMAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO DA TEORIA U EM PORTUGAL**

INÊS CAMPEÃO PEREIRA ROCHA

OUTUBRO - 2019



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**CO-CRIAR, AGIR E TRANSFORMAR:
UM ESTUDO EMPÍRICO DA TEORIA U EM PORTUGAL**

INÊS CAMPEÃO PEREIRA ROCHA

ORIENTAÇÃO:

SOFIA ISABEL COELHO BENTO

OUTUBRO - 2019

Co-criar, agir e transformar: um estudo empírico da Teoria U em Portugal

Inês Campeão Pereira Rocha

Orientação: Sofia Isabel Coelho Bento

Resumo

A presente tese de mestrado tem como principal objectivo analisar o impacto da teoria U no processo de transformação individual através do projecto Ulab - ISEG. Este caso empírico realizou-se na faculdade *Lisbon School of Economics & Business* da Universidade Lisboa. A análise enquadra-se numa perspectiva da Gestão de Recursos Humanos, dando ênfase aos temas relacionados com a gestão de equipas, a gestão da mudança e a formação e desenvolvimento. A relevância deste estudo justifica-se através da escassez de publicações académicas relacionadas com os resultados obtidos através do processo de transformação individual proposto pela Teoria U.

A principal abordagem metodológica adoptada foi a etnografia cujo trabalho de campo realizou-se durante dez meses. O trabalho de campo foi complementado por dezoito entrevistas a participantes do projeto Ulab - ISEG e elementos considerados pioneiros da Teoria U em Portugal. Esta dissertação apresenta informação sobre os aspetos positivos de transformação individual obtidos através do processo da Teoria U, os principais obstáculos a nível individual, os protótipos que emergiram e também aspetos que necessitam de ser melhorados na e pela teoria. Permite também refletir sobre o desenvolvimento desta teoria no contexto português e as aplicações atuais da Teoria U no contexto empresarial.

Palavras-chave: Teoria U, Metodologias Colaborativas, Transformação Individual, *Mindfulness*, Gestão da Mudança.

Co-criar, agir e transformar: um estudo empírico da Teoria U em Portugal

Inês Campeão Pereira Rocha

Orientação: Sofia Isabel Coelho Bento

Abstract

The main goal of this thesis is to analyse the impact of theory U in the process of individual transformation using the project Ulab - ISEG. The empirical case is set in Lisbon School of Economic & Business from the University of Lisbon. The theoretical analysis adopted is the perspective of human resource management, accentuating themes related to team management, change management and employee training and development. The relevance of the study is related to the lack of academic publications about empirical studies centered in the results obtained through the process of Theory U.

An ethnographic research was carried out for ten months and was complemented with eighteen interviews applied to participants of the Ulab - ISEG project and some of the first practitioners of the Theory U in Portugal. In the present dissertation you will find information about the positive aspects that people achieved through the process, the main obstacles, the prototypes that emerged and the aspects that need to be improved in the theory U. It provides insights about the development of this theory in the Portuguese context and current applications in the business setting.

Key-words: Theory U, Collaborative Methodologies, Individual Transformation, *Mindfulness*, Change Management.

Agradecimentos

A presente tese de mestrado não poderia ter sido realizada sem a colaboração de todas as pessoas que se disponibilizaram para partilharem a sua experiência e conhecimento. Ao longo deste percurso conheci imensas pessoas que participaram nas sessões do Ulab - ISEG, bem como outras que foram surgindo através desta viagem de descoberta sobre as metodologias colaborativas. Simultaneamente, queria agradecer a todos os indivíduos que dispensaram o seu tempo para que as entrevistas pudessem ser realizadas. Queria agradecer em especial à minha orientadora Sofia Bento por toda a sua dedicação, paciência e disponibilidade durante os vários meses necessários para o florescimento desta tese. Esta dissertação é também fruto de todo o apoio emocional recebido da família e amigos. Agradeço a todos os que através da sua presença e amizade contribuíram para a criação desta dissertação.

Índice

Resumo.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Lista de Acrónimos.....	vi
1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico.....	4
2.1. <i>Teoria U: Desafios atuais na área dos Recursos Humanos</i>	4
2.2. <i>O indivíduo como ponto de partida para a mudança nas organizações</i>	5
2.3. <i>Um contexto de prontidão à mudança</i>	6
2.4. <i>A proposta pioneira da Teoria U</i>	7
2.5. <i>Níveis de Consciência</i>	8
2.6. <i>Teoria U e a sua relação com o Mindfulness</i>	9
2.7. <i>Comunicação: níveis de escuta e de diálogo</i>	11
2.8. <i>Ferramentas de aprofundamento individual e coletivo</i>	12
2.8.1. <i>Caso Clínico</i>	12
2.8.2. <i>Entrevistas a stakeholders</i>	13
2.8.3. <i>Entrevista baseada no diálogo</i>	13
2.8.4. <i>Journalling</i>	14
2.8.5. <i>Sensing Journeys</i>	15
2.8.6. <i>Shadowing</i>	15
2.8.7. <i>Protótipos</i>	16
2.8.8. <i>Social Presencing Theater</i>	17
3. Abordagem Metodológica	19
3.1. <i>Metodologia e recolha de dados</i>	19
3.2. <i>Caracterização do Caso Empírico</i>	22

4. A teoria U: análise das narrativas sobre a experiência subjetiva.....	23
4.1. <i>O propósito dos participantes</i>	23
4.2. <i>Processo de transformação individual no contexto da Teoria U</i>	24
4.3. <i>Teoria U, uma teoria ou uma framework?</i>	27
4.4. <i>Principais elementos geradores de resistência individual face à Teoria U</i>	29
4.5. <i>Análise dos protótipos que emergiram</i>	31
5. Conclusão.....	33
Bibliografia	35
Anexos.....	39
Tabela 1 – Listagem das sessões observadas no projeto Ulab-ISEG.....	39
Tabela 2 – Listagem das sessões de <i>Coaching Circle</i> observadas	39
Tabela 3 – Listagem das entrevistas realizadas	40
Tabela 4 - Caraterização dos entrevistados	41
Tabela 5 – Listagem das categorias de análise utilizadas	42

Lista de Acrónimos

ISEG – Lisbon School of Economics & Business

COST - European Cooperation in Science and Technology

INTREPID - Interdisciplinary & Transdisciplinary Research and Collaboration

MIT - Massachusetts Institute of Technology

1. Introdução

As organizações dependem cada vez da sua capacidade em conseguirem gerir os seus recursos físicos, humanos e organizacionais (Barney, 1991 *In* Curado & Bontis, 2011), de modo a torná-los raros, valiosos, não imitáveis e não substituíveis (Curado & Bontis, 2007; Curado & Bontis, 2011). Segundo a Teoria *Knowledge- Based View*, o capital relacional deve ser também ponderado nesta gestão, sendo constituído pela cultura organizacional, as relações interpessoais e a reputação da organização com os seus fornecedores e clientes (Curado & Bontis, 2011). No contexto atual, a vantagem competitiva no mercado depende do equilíbrio desta gestão de recursos. Das teorias predominantes surge o conceito de que o compromisso com a organização é central para um planeamento de GRH com sucesso, contudo, é necessário complementar-se esta perspetiva através da valorização do impacto da satisfação dos colaboradores no desempenho individual (Guest, 2002). Esta perspetiva enquadra-se na relevância que tem sido dada aos recursos inimitáveis e intangíveis devido a estudos que indicam que as empresas que gerem as capacidades individuais e sociais, processando-as e transformando-as em produtos com valor económico, garantem maiores níveis de sucesso (Curado & Bontis, 2011; Reed *et al.*, 2006 *In* Donate *et al.*, 2016). Estes recursos intangíveis representam o conhecimento individual e coletivo, as rotinas e procedimentos organizacionais, a tecnologia, a cultura organizacional e as relações interpessoais de uma organização (Bontis, 2002; Kong, 2009, Stewart, 1997 *In* Donate *et al.*, 2016).

Assim, os sistemas de Gestão de Recursos Humanos centram-se actualmente na capacidade de atração, retenção, desenvolvimento e motivação do capital humano valioso (Swart & Kinnie, 2010 *In* Donate *et al.*, 2016). Esta premissa deve-se à relação entre maiores níveis de conhecimento e competências, um ritmo de aprendizagem superior e a tomada de decisões criativas (Hitt *et al.*, 2002 *In* Donate *et al.*, 2016) com o aumento da inovação a nível organizacional. Contudo, a inovação organizacional não é apenas influenciada pelo conhecimento que cada colaborador detém, sendo que é crucial a gestão do capital social que consiste no conhecimento que é criado, partilhado e retido através das relações interpessoais internas e externas à organização (Adler & Kwon, 2002, Nahapiet & Ghoshal, 1998 *In* Donate *et al.*, 2016). Neste contexto é essencial desenvolver-se um clima organizacional centrado na colaboração e na formação de equipas

definidas pela comunicação fluída, por modelos mentais partilhados, pela análise do *feedback* e pela coordenação dos vários membros (Salas *et al.*, 2000 *In* Donate *et al.*, 2016).

As metodologias colaborativas constituem uma resposta a estas necessidades que têm surgido no mundo empresarial. O conceito de colaboração utilizado nesta tese refere-se à definição que a caracteriza como um processo em desenvolvimento no qual duas ou mais entidades sociais ativamente e reciprocamente participam em atividades em conjunto com o intuito de concretizarem um ou mais objetivos partilhados (Bedwell *et al.*, 2012). O tema central desta tese relaciona-se com a Teoria U, desenvolvida em 2006 por Claus Otto Scharmer no *Massachusetts Institute of Technology*. Esta teoria propõe uma metodologia que facilita a atualização dos sistemas operantes mentais e institucionais em todos os sectores sociais, através do desenvolvimento de determinadas competências de liderança, co-criação de projetos e relacionamento interpessoal. Este modelo define como prioridade a necessidade de se melhorar os campos sociais, espaço em que se geram os padrões de pensamento, conversação e de organização em qualquer grupo, comunidade ou empresa. O primeiro requisito é criar as condições necessárias para que a mudança possa ocorrer ao nível individual, sem a qual não se consegue ultrapassar os obstáculos associados à transformação coletiva. Deste modo, estimula-se a consciência e a atuação coletiva. Esta proposta pode ser enquadrada nos desafios atuais que surgem para a Gestão de Recursos Humanos face à necessidade de se garantir a aprendizagem de capacidades dinâmicas e a criação de estruturas nos sistemas que permitam o desenvolvimento da adaptação contínua (Choo & Bontis, 2002 *In* Curado & Bontis, 2006).

A pertinência deste estudo deve-se à fase embrionária do desenvolvimento desta teoria, existindo ainda escassas publicações científicas a nível nacional e internacional. As publicações científicas encontradas nas bases de dados disponíveis resumem-se a cinco artigos, excluindo os pertencentes a Otto Scharmer. Abrangem o tema da educação (Ho & Kuo, 2009), da relação do *mindfulness* e da teoria U no contexto profissional (Calia *et al.*, 2018), da gestão da mudança (Katayama, 2018), da liderança (Paulin, 2014) e uma revisão teórica da Teoria U (Reams, 2007). Deste modo, considera-se pertinente desenvolver um estudo com o objetivo de analisar o impacto da Teoria U na transformação a nível individual e coletivo e, simultaneamente, compreender de que modo esta pode contribuir para a Gestão de Recursos Humanos. A recolha e análise de dados baseia-se num caso empírico localizado na área metropolitana de Lisboa, o Ulab - ISEG. Este projeto teve visibilidade na conferência *Lisbon Final MC and WG Meetings and ACTION*

Conference: INTREPID Knowledge realizado entre os dias 27 e 29 de Março de 2019 na *Lisbon School of Economics & Business* da Universidade de Lisboa. O INTREPID corresponde a um projeto de investigação financiado pelo Programa Cost (*European Cooperation in Science and Technology – Cost Action TD 1408*) da União Europeia que terminou este Verão. O seu principal objetivo foi desenvolver a investigação interdisciplinar na Europa para contribuir para a resolução dos desafios sociais atuais (*European Cooperation in the field of Scientific and Technical Research, 2014:3*). Propôs-se à reflexão e aprendizagem da interdisciplinaridade, assim como à construção de redes sociais e de colaboração entre as várias comunidades (de investigação, docentes e comunidade de financiadores) no sentido de ativar a transdisciplinaridade superando as barreiras estruturais, institucionais e culturais (*European Cooperation in the field of Scientific and Technical Research, 2014: 3*). Numa das conferências organizadas em Lisboa pelo projeto INTREPID ocorreram duas comunicações sobre a Teoria U, uma correspondeu ao ULAB - ISEG e a segunda a um *hub* criado pela INTREPID em Barcelona também aplicado ao contexto do ensino. A participação nesta conferência internacional financiada pela União Europeia reflete a pertinência do caso empírico selecionado para a análise. Complementarmente realizaram-se dezoito entrevistas a participantes de diferentes projetos portugueses relacionados com a Teoria U: Ulab - ISEG, *Ripples*, João Sem Medo, *Search Inside of Yourself*, *Deep U*.

A estrutura desta dissertação é composta por um primeiro capítulo que se destina ao enquadramento teórico. O enquadramento teórico apresenta reflexões sobre a relação entre a Teoria U e os desafios atuais na área de gestão de recursos humanos e gestão da mudança e resume a proposta teórica desta metodologia, bem como as ferramentas que a constituem. O segundo capítulo destina-se à abordagem metodológica adotada e à caracterização do caso empírico. O terceiro capítulo destina-se à análise de resultados que é organizada através dos seguintes temas: o propósito dos indivíduos que se envolvem nesta abordagem, o processo de transformação individual e a narrativa sobre o percurso pessoal de cada participante no processo da Teoria U. Finalmente, são abordadas reflexões etimológicas relacionadas com a teoria U, os principais elementos que geram resistência e uma análise dos protótipos que surgiram em cada uma das experiências. Por fim, a conclusão pretende explicar os principais resultados obtidos e refletir sobre a possibilidade de se alargar a temática de investigação presente a diferentes contextos e ancorá-la em novas questões de pesquisa pertinentes para desenvolvimento futuro.

2. Enquadramento Teórico

O seguinte capítulo inicia-se com a contextualização da Teoria U na conjuntura atual, relacionando-a com os desafios atuais para a área de Gestão de Recursos Humanos. De seguida, pretende-se refletir sobre a importância do desenvolvimento pessoal e analisar a sua relação com a gestão de mudança num contexto organizacional. A relação entre a Teoria U e o *mindfulness* é também analisada, sendo que é um conceito considerado base para todo o processo da Teoria U. Os subcapítulos subsequentes representam uma análise de toda a proposta teórica e metodológica, incluindo os seus conceitos e as suas ferramentas práticas.

2.1. Teoria U: Desafios atuais na área dos Recursos Humanos

Atualmente, o contexto empresarial é marcado pela constante mudança que é provocada por fatores externos e internos às empresas e que implicam o desenvolvimento da capacidade de rápida adaptação (Balogun & Hope Hailey, 2004, Burnes, 2004, Carnall, 2003, Kotter, 1996, Luecke, 2003 *In* Todnem, 2007). As empresas deparam-se cada vez mais com a imprevisibilidade proveniente da volatilidade dos mercados, da instabilidade sociopolítica, de acontecimentos dramáticos globais e da interdependência global dos processos e fluxos (Kaplan, 2019). Este desafio implica o desenvolvimento de um modelo de organização compatível com as questões sociais, económicas e ambientais. As organizações e empresas funcionam como sistemas que se adaptam aos níveis de consciência do indivíduo e do coletivo (Senge *et al.*, 2005; Laloux, 2014). Para garantirem a sua vantagem competitiva as organizações dependem da sua capacidade de se adaptarem e de responderem ao ambiente, à flexibilidade e à introdução de novas ideias e produtos (Jian *et al.*, 2012, Beugelsdijk, 2008, Mumford, 2000, Chen & Huang, 2009 *In* Javed *et al.*, 2017). A vantagem competitiva da organização passa a depender da sua capacidade de integrar o conhecimento e aplicá-lo no processo de produção (Curado & Bontis, 2006). O que lhes permite responder desta forma é a capacidade de inovar que tem sido valorizada através de práticas como *Flexible Human Resource Management*. Este modo de atuar visa encorajar os colaboradores a utilizarem e a assimilarem conhecimento novo e eficiente, orientando-os para o desenvolvimento de propostas inovadoras (Chen & Huang, 2009, Prieto & Perez-Santana, 2013 *In* Javed *et al.*, 2017). Estes movimentos refletem-se na literatura académica sendo que, cada vez mais, surgem

publicações relacionadas com modelos de autogestão, desenvolvimento da inovação e criatividade e até modelos que incluem a questão da transformação individual como fator crucial para a transformação de um sistema.

A presente investigação centra-se na análise de um modelo denominado Teoria U de Otto Scharmer que propõe um processo de transformação baseado numa mudança consciente e intencional que permite atualizar os sistemas operantes mentais e institucionais em diferentes sectores sociais (Scharmer, 2018). Otto Scharmer defende que um dos problemas predominantes nos vários sistemas - sejam estas instituições ou empresas - deriva da ausência de *feedback* entre as partes e o todo. Este é um aspeto fundamental para a teoria U que pretende desenvolver um método que permita que o sistema seja capaz de se autoanalisar, avaliar e perspetivar através da transição de uma consciência centrada no ego para uma consciência centrada no ecossistema. Um sistema baseado no ego reflete um estado em que cada uma das partes não é capaz de visualizar a sua ação e centrá-la no espectro abrangente do sistema em que se insere. Neste caso, cada indivíduo é apenas capaz de visualizar e analisar o seu impacto pessoal na sua área de atuação. No caso de um sistema baseado na consciência focada no ecossistema, cada uma das partes consegue perceber o seu contributo para o coletivo, atuando através da empatia social. Deste modo, o indivíduo abandona a imagem do sistema como uma entidade abstrata exterior a si, o que lhe permite obter um desempenho mais adequado às necessidades da organização.

2.2. O indivíduo como ponto de partida para a mudança nas organizações

Para a compreensão do modelo proposto por Otto Scharmer é necessário referir a importância que as reflexões partilhadas com Peter Senge, Joseph Jaworski e Betty Sue Flowers tiveram sobre o seu desenvolvimento, bem como o contributo da literatura sobre a gestão da mudança. Dos diálogos entre estes autores surgiu em 2005 um livro denominado *Presence* (Senge *et al.*, 2005) que coloca várias questões sobre a sociedade atual e que expõe o conhecimento obtido através da realização de 150 entrevistas a gestores e a empreendedores sobre processos de transformação organizacional. Simultaneamente, estabelece uma relação complementar com a Teoria U através da análise de vários conceitos-chave do modelo proposto. Os autores defendem que para sermos capazes de atingir um estado receptivo à mudança, definido como presenciar, é necessário abdicar dos modelos de pensar e operar pré-estabelecidos. Presenciar corresponde a

percecionar a experiência através de um nível de atenção mais profundo, permitindo uma análise da situação mais ponderada e distante dos julgamentos pré-construídos. A suspensão e direcionamento da atenção permite criar um conhecimento mais amplo, estabelecer uma intenção, determinar um futuro que se deseja alcançar e definir a ação que nos irá permitir alcançá-lo (Senge *et al.*, 2005). Esta experiência corresponde a uma transição do foco de atenção que se caracteriza pelo estado consciente do momento presente, pela escuta profunda e pela libertação do indivíduo face aos preconceitos e a necessidade de controlo que detém. O redirecionar da atenção permite o abandono de uma imagem estática do sistema e a aquisição da percepção de que este é dinâmico e composto por várias partes. Este estado reforça uma relação mais próxima com o meio envolvente, percecionando-se a mudança como concretizável (Senge *et al.*, 2005). Ao desenvolver-se a capacidade de analisar o sistema como um todo, o sujeito torna-se capaz de considerar o impacto das suas ações como parte da fonte dos problemas que necessitam de ser alterados para se alcançar a visão do futuro desejado. Para além disso, de modo a implementar-se um processo de mudança é crucial considerar-se a dinâmica de grupos, uma vez que determinam normas e formas de pensamento partilhadas. Uma das competências essenciais para a formação de dinâmicas que potenciam um clima organizacional saudável corresponde à empatia (Senge *et al.*, 2005). Através do uso da empatia estabelecem-se padrões de comunicação favoráveis à criação e partilha de conhecimento, à compreensão mútua entre membros da equipa e à construção de um espaço seguro de diálogo.

2.3. *Um contexto de prontidão à mudança*

Outra questão central consiste na gestão da mudança, dado que, reflete o processo de continuamente renovar a direção, a estrutura e as capacidades da organização de corresponder às necessidades em constante mudança dos clientes internos e externos (Moran & Brightman, 2001: 111 *In* Todnem, 2007: 369). Os momentos de transformação nas organizações e empresas correspondem a momentos marcados por *stress* e, normalmente, a momentos cruciais para garantir a sobrevivência do negócio (Armenakis & Bedeian, 1999, McHugh, 1997 *In* Jones *et al.*, 2008). Esta pressão gera uma carga emocional negativa sobre os indivíduos que deve ser gerida para garantir os resultados pretendidos. Para tal, torna-se essencial o desenvolvimento da consciência individual e coletiva face ao sistema como um todo para que cada indivíduo percecione as

mudanças emergentes (Senge *et al.*, 2005). Sem esta capacidade o indivíduo não sente controlo sobre a situação e, por isso, reage através dos sistemas operantes mentais e comportamentais a que está familiarizado. Procura-se assim implementar um programa que permita que as organizações e indivíduos controlem, sintam e respondam ao ambiente externo e interno em pequenos passos e num processo contínuo e coeso (Luecke, 2003 *In* Todnem, 2007).

Contudo, um dos principais obstáculos corresponde à resistência à mudança definida como uma atitude multidimensional composta pela: (1) componente afetiva sobre o que sentem, (2) a componente cognitiva sobre o pensam e (3) a componente comportamental sobre as ações e intenções relativamente à mudança. Dentro das teorias organizacionais, a Teoria U enquadra-se na abordagem que dá ênfase à prontidão à mudança. Por prontidão à mudança entende-se a decisão de um membro da organização de implementar a mudança, comprometendo-se com o grupo e acreditando no sucesso da mesma (Weiner, 2009). É importante salientar que esta decisão permite um melhor desempenho quando é voluntária (Herscovitch & Meyer, 2002 *In* Weiner, 2009), ou seja, a eficácia da mudança é superior quando os indivíduos são devidamente informados sobre o processo e incluídos na formação do programa.

2.4. A proposta pioneira da Teoria U

A Teoria U propõe um processo de co-sensibilização e co-criação de possibilidades futuras emergentes que apoia o desenvolvimento das competências necessárias para responder ao mercado. O principal centro de investigação localiza-se no MIT - *Massachusetts Institute of Technology*, recebendo o seu apoio com o propósito de contribuir para a resolução dos problemas mundiais. Todo o conhecimento desenvolvido é disponibilizado num curso de livre acesso *online* que potencia a criação de *hubs* em diferentes países com o intuito de facilitar a difusão desta teoria académica. O seu propósito é incentivar a mudança consciente e intencional ao nível individual, e, simultaneamente, unir o indivíduo ao coletivo. Para além do reconhecimento que é dado ao coletivo como elemento-chave no paradigma proposto pela Teoria U, salienta-se também a necessidade de se combater a assimetria social. A assimetria social ocorre quando um agente ocupa uma posição mais elevada na hierarquia social, adquirindo um acesso desigual aos recursos definido pela sua posição social (Bourdieu, 1984 *In* Lauth & Kavanagh, 2013). A preocupação com as assimetrias sociais e de poder reflete-se nas práticas do grupo de investigação do MIT que

valoriza a construção de *hubs* a nível global e disponibiliza plataformas que permitem o acesso livre e facilitam a partilha de conhecimento. Este modo de operar corresponde à forma como a Teoria U perspetiva a liderança, na qual o objetivo primordial é cultivar o campo social que corresponde às relações entre os indivíduos, grupos e sistemas que definem os padrões de pensamento, de conversação e a própria organização das dinâmicas. A diferença entre um sistema social e o campo social baseia-se na questão de que num campo social os indivíduos são capazes de se autoanalisarem a partir das condições interiores do grupo (Scharmer, 2018). O que se pretende é a formação de um grupo capaz de praticar a escuta generativa e de gerar ideias e iniciativas em coletivo, estimulando o desempenho do todo. Desta condição depende o estímulo da prontidão à mudança que varia consoante o tipo de compromisso que cada indivíduo assume perante o processo de mudança. O indivíduo pode sentir que tem o dever de se comprometer, a obrigação de se envolver ou porque valoriza o plano proposto pelo grupo ou organização. O último tipo de compromisso corresponde à situação ideal para uma empresa que pretende implementar um programa de transformação (Herscovitch & Meyer, 2002 *In* Weiner, 2009), uma vez que, a vontade de participar baseia-se na crença de que o coletivo tem a capacidade de organizar e realizar o plano proposto (Bandura, 1997 *In* Weiner, 2009).

2.5. Níveis de Consciência

Relativamente à Teoria U acrescenta-se também a questão dos níveis de consciência que distinguem quatro tipos de níveis de consciência que representam as qualidades da realidade social. O primeiro campo corresponde às situações em que os indivíduos, grupos ou organizações operam através de uma consciência habitual, interpretando as situações consoante as experiências e hábitos do passado. A reação é moldada através dos hábitos do passado. O segundo nível de consciência corresponde ao ego-sistema no qual os indivíduos ou grupos suspendem os seus juízos baseados no passado e interpretam os acontecimentos através da lente do presente. A perceção expande-se integrando os elementos exteriores na análise. O terceiro nível é definido como o empático-relacional no qual os atores adotam uma consciência empática tornando-se capazes de perceber a realidade da perspetiva de outros. A ação do indivíduo não se rege apenas pelo seu sistema mas também a partir de diferentes sistemas operantes. Por último, o quarto sistema corresponde ao ecossistema generativo no qual os indivíduos conseguem criar e sustentar um espaço de co-

criatividade consciente. Este último nível de consciência permite a existência de dinâmicas de grupo que facilitam a criatividade e a inovação através de uma comunicação fluída num espaço seguro de diálogo (Scharmer, 2018).

2.6. Teoria U e a sua relação com o Mindfulness

A Teoria U baseia-se em diferentes componentes da comunicação definidos como pontos-chave para o sucesso do processo de transformação. Ao nível do indivíduo é essencial que este domine o estado de *mindfulness* definido como a capacidade de perceber a experiência do momento presente analisando a sua própria atenção (Scharmer, 2018). Outras propostas de definições incluem *mindfulness* como estado da mente consciente do momento presente (Kabat-Zinn, 2003 *In Calia et al.*, 2018), a capacidade de autorregular a atenção (Cebolla & Demarzo, 2016 *In Calia et al.*, 2018), a atenção recetiva (Brown *et al.*, 2007: 212, Brown *et al.*, 2015 *In Good et al.*, 2016) e a atenção livre de preconceitos (Bishop *et al.*, 2004, Brown & Ryan, 2003 *In Hülsheger et al.*, 2013). Os indivíduos que experienciam o presente através de um estado de *mindfulness* têm a capacidade de observar os eventos de uma forma mais objetiva demonstrando uma maior consciência face aos seus atos. Este estado permite-lhes reagir de uma forma autodeterminada e flexível (Brown & Ryan, 2003, Brown *et al.*, 2011, Shapiro *et al.*, 2006 *In Hülsheger et al.*, 2013) regida pelos seus valores e necessidades básicas (Shapiro *et al.*, 2006 *In Hülsheger et al.*, 2013). Simultaneamente, as investigações realizadas sobre este tópico têm demonstrado que a prática *mindfulness* surge associada a uma maior satisfação profissional (Hülsheger *et al.*, 2013), a uma maior propensão para desenvolver inovação organizacional através do aumento dos níveis de aprendizagem autónoma (Ho, 2011 *In Calia et al.*, 2018), a melhores resultados de desempenho profissional face a uma variedade de fatores potencialmente disruptivos (Good *et al.*, 2016), ao desenvolvimento da capacidade de empatia (Good *et al.*, 2016), à redução dos níveis de stress (Flook *et al.*, 2013, Krasner *et al.*, 2009 *In Good et al.*, 2016) e à realização de melhores decisões devido à uma utilização do pensamento racional mais eficaz (Hafenbrack *et al.*, 2014 *In Calia et al.*, 2018).

A prática *mindfulness* tem sido incluída nos programas de formação das empresas devido à sua relação positiva face aos vários indicadores de recursos humanos como, por exemplo, o desempenho da tarefa, a redução da taxa de rotativismo e da taxa de absentismo (Hülsheger *et al.*,

2013). A sua avaliação é realizada através de questionários de autoavaliação que incluem determinados traços individuais (Good et al., 2016). Um dos casos empíricos que representa a valorização desta competência corresponde ao curso desenvolvido pela Google em 2007 denominado *Search Inside Yourself* e que se centra no desenvolvimento das competências associadas à inteligência emocional e à prática de *mindfulness* (Calia et al., 2018). Este tipo de iniciativa demonstra a crescente preocupação de se incluir as práticas baseadas no *mindfulness* na formação profissional dos colaboradores das empresas.

Segundo a Teoria U, o indivíduo encontra-se normalmente num estado de *downloading* que corresponde aos conhecimentos e rotinas que já adquiriu e que utiliza para orientar as suas ações. Contudo, este estado é fechado porque o indivíduo não está consciente de outras possibilidades de ação que podem melhorar o seu desempenho. A observação é o que lhe permite suspender o seu juízo habitual, centrando a sua atenção no exterior, e reconhecer que existem outras possibilidades para além das que conhece. O momento seguinte é o sentir que se traduz no aprofundamento da perceção do indivíduo, incidindo-a sobre si próprio. Esta transição motiva-o a realizar uma autoanálise sobre os seus conhecimentos e práticas. A partir deste momento, o estado de *mindfulness* é essencial porque permite presenciar, o que define a capacidade do indivíduo ser capaz de perspetivar o futuro e abdicar do conhecimento que tomava como certo, tornando-se recetivo a novas aprendizagens. Quando a visão se centra no futuro e não sobre si mesmo, abandona-se o nível de consciência baseado no ego-sistema e adota-se o nível de consciência baseado no ecossistema, cristalizando-se uma visão e intenção para o que se pretende. Para completar o processo é essencial realizarem-se protótipos para testar as ideias adquiridas e, por fim, agir através do desenvolvimento dessas práticas e da criação de infraestruturas para as manter. Estas fases descrevem o processo proposto pela Teoria U que se baseia, primeiro, na transformação do indivíduo, cultivando-se um território interior composto por uma mente recetiva. A mente recetiva corresponde à capacidade de se suspender preconceitos. Em segundo lugar, por um coração recetivo que corresponde à capacidade de se criar empatia com a situação e analisá-la através da perspetiva de outros. Por fim, é crucial estabelecer-se uma atitude recetiva, ou seja, a capacidade de se abdicar de antigos hábitos e de se adquirir novos (Scharmer, 2018).

Esta transformação individual permite criar uma maior prontidão à mudança e facilitar a integração do indivíduo numa equipa de trabalho. Contudo, existem obstáculos que necessitam de ser ultrapassados: 1) relativamente à mente recetiva, um dos principais obstáculos é a voz do

juízo que nos impede de aceder à nossa voz criativa e de inovar; 2) para se atingir o coração recetivo é necessário contrariar-se a tendência do distanciamento emocional face a outros e assumir o grau de vulnerabilidade inerente ao aprofundamento das relações interpessoais; 3) a atitude recetiva depende da capacidade de ultrapassarmos o medo que nos impede de aceitar novas oportunidades, o que corresponde a uma das características essenciais dos líderes (Scharmer, 2018).

2.7. Comunicação: níveis de escuta e de diálogo

Ao nível da comunicação, Scharmer (2018) identifica quatro níveis de escuta utilizados nas interações humanas que dependem do tipo de território interior cultivado no indivíduo. O primeiro corresponde ao *downloading*, ou seja, escutar de forma automática adquirindo apenas a informação que corresponde ou completa o conhecimento que tomamos como válido. Este nível representa o indivíduo centrado em si próprio, incapaz de dialogar. O segundo nível corresponde à escuta factual do exterior que permite reconhecer a informação contraditória ao que assumimos como válido, o que depende de uma mente recetiva. O terceiro nível é a escuta empática interior que permite adquirir a perspetiva de outros sobre uma determinada situação, através do coração recetivo para que se consiga desenvolver uma relação baseada na empatia. Por último, atinge-se a escuta generativa que corresponde ao indivíduo recetivo a novas informações e que é capaz de criar espaço para a transformação e a inovação.

Para a formação de uma equipa eficiente é importante desenvolver as competências associadas aos quatro níveis de escuta e, simultaneamente, analisar o tipo de interação e dinâmicas presentes no espaço coletivo. Segundo a Teoria U, podemos distinguir quatro tipos de interação predominantes nos grupos. O primeiro tipo de interação corresponde ao *downloading* que se distingue pela existência de uma linguagem ritual que implica uma conformidade com os padrões coletivos dominantes de frases politicamente corretas. O problema deste tipo de interação deve-se ao surgimento de comportamentos disfuncionais nos quais os indivíduos não discutem os problemas nos locais indicados e agem como se estes não existissem. Este tipo de ação relaciona-se com a regulação emocional através de *surface acting* que tem como objetivo alterar a expressão emocional exterior sem alterar a emoção que realmente se sente através da supressão de emoções negativas e a exteriorização de emoções positivas falsas (Grandey, 2000 *In* Hülsheger *et al.*, 2013). O debate é outro tipo de interação que sustenta um campo social no qual os indivíduos comunicam

o que estão a pensar e são capazes de discordar, independentemente das tensões sociais que surjam. No diálogo, os indivíduos não se concentram em ganhar o debate, mas sim a compreender a perspetiva do outro, através da empatia. Os participantes estão conscientes tanto da sua perspetiva como a dos outros, adquirindo uma visão global da situação. Por último, existe a presença coletiva que corresponde a um espaço coletivo de relação no qual as ideias fluem coletivamente e os contributos são interpretados como sendo da autoria de todo o grupo.

2.8. Ferramentas de aprofundamento individual e coletivo

A sustentação e gestão do espaço coletivo depende da aplicação de diversas técnicas propostas pelos autores que visam desenvolver as competências tidas como cruciais para a aquisição dos resultados pretendidos. Contudo, existe uma valorização e incentivo à experimentação de novas ferramentas provenientes de outras teorias centradas na criatividade e na gestão de equipas. Deste modo, a Teoria U torna-se num modelo que se complementa através do conhecimento exterior e que permite uma adaptação e personalização a cada contexto. Por outro lado, implica que os seus utilizadores tenham a consciência que para a execução de um processo baseado na Teoria U com sucesso, este deve ser tido como linhas orientadoras que servem para manusear a mudança e que se tornam mais frutíferos consoante a capacidade de o complementar com outras dinâmicas. A partir da criação de um espaço seguro de diálogo que depende da prática da escuta generativa e da comunicação livre de julgamentos podem-se aplicar diferentes técnicas.

2.8.1. Caso Clínico

O caso clínico permite que uma equipa explore novas perspetivas sobre um determinado desafio e soluções para o mesmo. A execução desta técnica implica que um indivíduo exponha um caso relacionado com um desafio de liderança no qual desempenha um papel central. O restante grupo é constituído por três ou quatro elementos que têm a função de escutar o caso com o dever de espelharem os sentimentos que sentem que estão presentes na partilha do outro. Esta dinâmica permite a criação de ideias criativas para se resolver o problema baseando-se no aumento de confiança entre os elementos do grupo. Para a realização da mesma é necessário um espaço calmo que permita sustentar a concentração dos participantes e garantir a disponibilidade para a execução da tarefa durante cerca de setenta minutos. Este tipo de exercício baseia-se no desenvolvimento

dos níveis de empatia entre os indivíduos que devem evocar imagens, sentimentos ou metáforas para transmitir o que sentem no discurso de quem está a partilhar o seu caso (Scharmer, 2018).

2.8.2. *Entrevistas a stakeholders*

Um dos objetivos da Teoria U é desenvolver as competências inter-relacionais de cada indivíduo, nomeadamente a empatia. Deste modo, propõe-se a realização de entrevistas de *stakeholders* que podem incluir clientes, diretores, presidentes de empresa, colegas, ou seja, todos os agentes internos e externos à empresa que são relevantes para o projeto que se pretende implementar. Este tipo de entrevista pretende adquirir as perspetivas de todos os envolvidos no contexto em que se pretende atuar e identificar as suas necessidades e expectativas. Desta aquisição de novos conhecimentos é possível estruturar-se um plano de ação que abrange o sistema como um todo e permite identificar as principais barreiras para a implementação do projeto. Preferencialmente esta entrevista deve ser realizada face-a-face para facilitar a criação de uma ligação empática e embora se deva preparar um questionário com questões gerais é importante colocar as questões que emergem espontaneamente. Após este momento e através de apontamentos realizados durante a entrevista, o participante deverá refletir sobre a sua experiência e os dados recolhidos (Scharmer, 2018).

2.8.3. *Entrevista baseada no diálogo*

Outro tipo de ferramenta aconselhada é a entrevista baseada no diálogo que pode ser utilizada num contexto de preparação de projetos, *workshops* ou no planeamento de programas baseados no desenvolvimento de competências. Este tipo de entrevista distingue-se de uma entrevista diretiva por se basear num diálogo generativo e reflexivo que implica suspender os julgamentos sobre o outro. Deste modo, é possível superar-se as barreiras sociais que criamos e afastar as expectativas que ambos detêm sobre a conversação. É crucial ser-se capaz de assumir a perspetiva do outro e estar-se totalmente presente para que estejamos recetivos. Este tipo de diálogo permite a aquisição de informação sobre os desafios, as questões e expectativas do entrevistado, bem como compreender os principais desafios organizacionais. Simultaneamente, quando aplicado num contexto de preparação para um determinado evento organizacional, obtém-se a perspetiva dos participantes sobre o processo com que se irão deparar e de como este

corresponde às suas necessidades e intenções. Por último, permite também aprofundar o nível de confiança existente entre os facilitadores e os participantes de modo a criar-se um campo generativo de relações. Durante a sua aplicação, o facilitador deve-se reger pela lógica das entrevistas de *stakeholders*, ou seja, procurar incluir todos os que serão afetados pelo projeto ou programa. A entrevista deve ser realizada presencialmente com uma duração compreendida entre trinta a noventa minutos. A preparação prévia das questões a serem colocadas é essencial para o aprofundamento do tópico central (Scharmer, 2018).

2.8.4. *Journalling*

Complementarmente às técnicas referidas, a Teoria U valoriza a introspeção propondo a prática de registar os pensamentos através da escrita. O *journaling* pode ser utilizado em qualquer uma das fases do processo da Teoria U e permite que o indivíduo reflita sobre a sua experiência e identifique os próximos passos da ação. Este tipo de registo deve ser realizado apenas para uso próprio e permite registar o que emerge nos pensamentos sem se refletir sobre os mesmos. O ato de escrever deve ser realizado sem qualquer tipo de constrangimentos para que as ideias possam fluir através da ação de escrever. Esta prática exige um espaço calmo que permita a concentração dos participantes e a disponibilidade para se dedicarem a esta atividade, no mínimo, durante quarenta e cinco minutos. Cada participante deve registar os seus pensamentos relativamente a diferentes questões que incidem sobre os desafios do presente, as expectativas para o futuro, os elementos que causam frustração, a motivação ou obstáculos, as novas descobertas pessoais, a comunidade em que o indivíduo se insere, a análise da situação do presente através de diferentes perspetivas e a definição de uma linha de ação e de prototipagem. Estas questões são colocadas pelo facilitador que irá orientar o decurso da atividade.

Após o momento de registo pessoal, todos os participantes são convidados a uma partilha coletiva das descobertas realizadas sem existir obrigatoriedade de partilharem a sua experiência. O benefício da aplicação deste exercício é aprofundar o conhecimento pessoal de cada participante para que este seja capaz de se conectar com o seu futuro emergente. A sua aplicação num contexto empresarial permite focar a atenção dos membros de uma equipa de trabalho nos objetivos individuais de cada um para que após a realização da mesma seja possível a criação de desafios coletivos (Scharmer, 2018).

2.8.5. *Sensing Journeys*

As *sensing journeys* integram a Teoria U como uma ferramenta que permite que os participantes adquiram novas perspetivas de outros *stakeholders* sobre a organização, sobre os desafios e sobre o sistema organizacional. O propósito desta atividade é permitir que se entre em contacto com uma realidade completamente diferente das que os indivíduos estão familiarizados. Durante esta experiência cada indivíduo deve praticar um tipo de escuta que lhe permite focar a sua atenção no conhecimento que lhe está a ser transmitido, identificando as emoções e ideias que emergem dessa partilha e, simultaneamente, conectando-se com a comunidade em que se insere.

Num contexto empresarial, o indivíduo deve deslocar-se ao local de trabalho ou ao lugar onde a pessoa com quem se quer conectar vive. Esta questão é crucial porque permite a observação do outro no seu espaço de ação habitual, o que facilita a criação de um elo empático entre ambos. A equipa deve ser dividida em grupos de cinco participantes que deverão definir um local que permita adquirir novas perspetivas e diferentes aspetos sobre os *stakeholders* cruciais. Após a definição do espaço em que se pretendem integrar é essencial a criação de um questionário que oriente a experiência sensorial dos participantes. A presença no local deve ser regida através dos princípios da escuta profunda e da observação e a visita deve terminar com um momento de reflexão coletiva. Após esta fase é necessário recorrer-se ao *feedback* dos anfitriões e, por fim, refletir em grupo sobre as diferentes experiências individuais que permitirão sustentar um diálogo generativo proveniente das ideias que surgirem (Scharmer, 2018).

2.8.6. *Shadowing*

Ainda com o intuito de descoberta de diferentes perspetivas é também proposto aos participantes que utilizem a ferramenta *shadowing*. Esta prática implica acompanhar um indivíduo durante a sua rotina diária de trabalho com o propósito de observar e aprender conhecimento prático e intuitivo. Os sujeitos escolhidos para serem observados são normalmente colegas, clientes ou outros *stakeholders* com os quais o participante não está familiarizado. O papel do observador é interferir o menos possível nas ações que se sucedem e acompanhar o ritmo das mesmas. Esta ferramenta depende da capacidade do indivíduo de se abstrair dos seus julgamentos e de criar relações empáticas com outros. Simultaneamente, este tipo de prática caracteriza-se por

uma experiência espontânea, sendo que, não detém um programa estruturado. Contudo, devem ser definidos objetivos relevantes para o projeto que se pretende implementar. Estes objetivos permitem definir o elemento que será observado e o contexto em que o participante deverá se integrar. O exercício de observação deve ser complementado através um registo escrito das observações para que se realize uma análise posterior dos dados adquiridos (Scharmer, 2018).

2.8.7. Protótipos

A concretização do futuro emergente depende também da exploração de hipóteses para o mesmo e a definição de planos de ação possíveis. Para cristalizar a intenção do grupo e colocá-la em prática propõe-se a utilização de protótipos que se definem como esboços para o projeto que se quer criar. Estes devem ser submetidos ao *feedback* de todos os *stakeholders* do contexto em que se pretende atuar, de modo, a serem corrigidos para uma versão cada vez mais aprimorada e próxima da visão ideal partilhada pela equipa. O protótipo caracteriza-se por poder ser algo conceptual ou uma representação análoga, por assimilar aspetos da ideia ou ser uma construção o mais próxima possível da ideia final (Vianna *et al.*, 2012: 125). Pode iniciar-se apenas como uma ideia conceptual e, através dos vários testes e protótipos, desenvolver-se para um projeto piloto. Idealmente, os testes devem ser realizados com os utilizadores finais do projeto no contexto em que se pretende aplicar (Vianna *et al.*, 2012: 125). O ato de prototipar permite reduzir as incertezas presentes num projeto e analisar as necessidades dos utilizadores e do contexto pretendidos. Permite também identificar os problemas presentes no protótipo desenvolvido antes do investimento final. Define-se por um ciclo de formulação de questões, de criação de protótipos, de realização de testes e de avaliação que se pode repetir inúmeras vezes até se conseguir desenvolver o modelo mais adequado possível (Vianna *et al.*, 2012: 126). A variável temporal é crucial para aumentar o sucesso desta prática sendo que permite aumentar o número de vezes que se repete o ciclo. As ferramentas utilizadas para a criação dos protótipos dependem da natureza da ideia ou visão, bem como das necessidades dos utilizadores e do próprio contexto. O resultado destes processos pode concretizar-se em produtos, processos, reuniões, serviços ou experiências. A Teoria U propõe que se faça uso das várias ferramentas que disponibiliza, contudo, recomenda também a experimentação de outras propostas exteriores à teoria como o processo de *design thinking*.

2.8.8. *Social Presencing Theater*

Por último, a Teoria U propõe um conjunto de práticas que se integram no *Social Presencing Theater* desenvolvido por Arawana Hayashi. Este conceito utiliza o teatro para impulsionar o estado de *mindfulness*, utilizando o corpo como veículo para uma experimentação diferente da realidade. Nestas práticas utilizam-se os sentidos corporais para desvendar as estruturas profundas dos sistemas que os participantes integram (Scharmer, 2018). Um dos exercícios recomendados é a dança com a duração de 20 minutos. Neste exercício, os participantes são desafiados a escutarem o seu corpo e os movimentos que este pretende fazer, sem pensarem ou julgarem a sua vontade. Esta é uma prática direcionada para o momento presente e que pretende sincronizar a mente com o corpo. O processo é marcado por diferentes momentos: (1) posição de repouso; (2) sentar; (3) movimentação pelo espaço; (4) encontrar um fim para o movimento; (5) reflexão sobre a experiência; (6) manter a consciência sobre o seu corpo após o término da sessão.

O *stuck exercise* é a principal prática deste conceito da qual surgem variantes como o *4D Mapping*. Neste exercício, os participantes irão experienciar todo o processo do U através da transição de uma primeira escultura que representa o presente para uma segunda que representa o futuro emergente. Para a realização desta atividade é necessária uma relação de sincronia entre o corpo e a mente. Os participantes, através das suas esculturas, irão representar um sistema co-criativo em dois momentos diferentes. O momento de transição para a segunda posição é marcado pela emergência de novas ideias devido à capacidade de suspenderem a lógica habitual de resolução de problemas. A facilitação deste processo implica uma reflexão sobre o estado atual do problema presente no sistema a que os indivíduos pertencem. Estes deverão representar como sentem o problema através do corpo, surgindo assim a primeira escultura. Após cada participante assumir uma posição, existe um momento de reflexão coletiva sobre a representação co-criada do sistema atual. Neste segundo momento, cada participante irá transitar e assumir o movimento que se segue à sua primeira escultura, adquirindo uma posição relacionada com o futuro emergente. Por último, existe um momento de discussão coletiva orientada por várias questões que permitem analisar a representação do sistema nos dois momentos através de diferentes ângulos.

O *4D Mapping* é uma variante deste exercício adequada a empresas e a equipas que necessitam de repensar e redescobrir o seu sistema. A principal diferença é que neste caso existem

dois tipos de papéis a desempenhar pelos participantes. Alguns dos participantes têm o papel de sustentar o espaço que será utilizado para a representação do sistema, sentando-se em círculo, enquanto que os atores (normalmente entre dez a doze indivíduos) irão desempenhar os papéis pré-determinados que constituem o sistema. É essencial incluir o papel do ambiente e dos grupos ou indivíduos marginalizados. Para que a representação do sistema possa ser observada e analisada por quem sustenta o espaço, deve-se escrever o nome do elemento que cada ator está a representar num papel. A ordem de entrada dos atores deve ser definida previamente e todo o processo será orientado por um facilitador e registado por outro elemento. Esta prática pode ter várias variantes, inclusive a dos atores desconhecerem o papel que irão desempenhar no sistema (Scharmer, 2018). Todas estas ferramentas permitem aprofundar o conhecimento pessoal, as relações interpessoais e refletir sobre o futuro emergente. Estas foram integradas nas práticas do grupo de investigação que constitui o caso empírico que será analisado.

3. Abordagem Metodológica

3.1. Metodologia e recolha de dados

A abordagem aplicada para a realização desta investigação insere-se nos métodos qualitativos, uma vez que, o estudo pretende analisar em profundidade a questão da mudança individual, no modelo proposto pela Teoria U, procurando ouvir e restituir a “voz” dos participantes. Deste modo, realizou-se a recolha de dados a partir de uma abordagem etnográfica e interpretativista, tendo como foco as perspetivas dos participantes no projeto ULab - ISEG. A abordagem etnográfica tem como principal ferramenta a observação participante, através da qual o investigador imerge no contexto social e cultural que pretende estudar (Mason, 2002). A integração do investigador nas dinâmicas que ocorrem no espaço permite o acesso à complexidade dos fenómenos sociais. Esta aceitação, por parte dos atores que constituem o terreno, depende da colaboração estabelecida com os vários elementos e do grau de confiança construído ao longo do processo de pesquisa. As relações interpessoais que se conseguirem estabelecer no terreno permitem aceder a um conhecimento mais profundo sobre os fenómenos que ocorrem. A abordagem interpretativista tem como foco central as interpretações dos indivíduos para a recolha de dados, sendo comum a utilização de entrevistas. Estes dois tipos de abordagem complementam-se, permitindo que o investigador se centre no estudo do fenómeno social através da perspetiva daqueles que o criam e moldam. É necessário existir uma gestão adequada dos processos de estranhamento e de familiarização que ocorrem ao longo de todo o processo etnográfico ao investigador e que permitem gerir a sua identidade e pertença num determinado grupo.

A observação participante corresponde a outro método utilizado, caracterizando-se através da imersão do investigador no campo social que pretende estudar, de modo a experienciar e a observar diretamente as várias dimensões que constituem o contexto (Mason, 2002). Esta escolha metodológica implica uma posição epistemológica que defende que a criação do conhecimento torna-se mais completa quando o investigador observa, participa e se relaciona empaticamente com os seus informantes. Concretamente, fizemos parte do processo de exploração do ULab - ISEG assistindo e participando como elemento ativo dessa reflexão. A experiência partilhada do contexto e das ações permitiu-nos aceder a dados multidimensionais sobre as interações sociais que ditam as dinâmicas do fenómeno. O processo de integração e análise de um determinado

contexto implica uma recontextualização constante do investigador para que se consiga desenvolver uma mutualidade entre o mesmo e os seus colaboradores, o que permite desenvolver um sentido de (co)responsabilidade. Esta relação caracteriza-se por uma generosidade interpretativa que se reflete na partilha e compreensão de símbolos, bem como de perspetivas (Viegas & Mapril, 2012).

O caso empírico selecionado permitiu a realização de um trabalho de campo no projeto Ulab – ISEG, iniciado em Setembro de 2018 e terminado em Junho de 2019 (consultar tabelas 1 e 2 disponíveis em anexo). O espaço temporal escolhido abrange a duração total do processo proposto pela Teoria U de Otto Scharmer. Simultaneamente, realizaram-se entrevistas junto a alguns dos participantes do Ulab – ISEG que permitiram o acesso a outros elementos relevantes para a Teoria U no contexto português. O diário de campo constitui uma ferramenta de apoio que foi utilizada ao longo de toda a etnografia permitindo o registo de notas pertinentes e de reflexões que surgiram durante e após a observação participante. Serviu também para a investigadora ser capaz de autoanalisar o seu comportamento e emoções através de uma perspetiva posterior e distanciada. Esta reflexão é crucial uma vez que se integrou como membro do grupo ao longo de todo o processo. A questão de partida deste trabalho de campo incidiu sobre fatores pessoais e sensíveis para alguns membros, o que exigiu a construção de relações entre a investigadora e os seus colaboradores baseadas na confiança, empatia e a partilha de experiências coletivas. Os resultados estariam comprometidos se a investigadora não estivesse envolvida nos vários momentos que marcaram o processo devido à proposta de se analisar a questão da transformação individual num contexto coletivo.

Para complementar a abordagem etnográfica realizaram-se dezoito entrevistas semi-diretivas (consultar a tabela 3 e 4 disponíveis em anexo). A entrevista semi-diretiva pode ser realizada de forma individual ou coletiva, presencialmente ou mediada por meios de comunicação como o telemóvel ou a *internet*. Nesta investigação realizou-se, sempre que possível, as entrevistas presencialmente, uma vez que, os dados obtidos através da linguagem corporal são também relevantes para a análise. Devido aos obstáculos que surgiram na disponibilidade de alguns dos entrevistados, recorreu-se a meios de comunicação para se realizar seis das entrevistas. Contudo, procurou-se aproximar a experiência à comunicação presencial através do uso de videochamada. Os programas de comunicação virtual utilizados neste caso empírico foram o *Zoom* e o *Skype*, mediante a preferência do colaborador.

A entrevista semi-diretiva é marcada por um tom informal discutindo-se abertamente determinados temas ou histórias pertinentes, contrastando com o formato de pergunta e resposta da entrevista diretiva. Esta foi estruturada colaborativamente, sendo que a conversa não foi apenas liderada pelo entrevistador, mas também pelo entrevistado, adaptando-se as questões ao ritmo e ao desenvolvimento do diálogo. O papel do entrevistador é conseguir criar uma relação empática com o entrevistado, de modo a que exista a confiança necessária para se estabelecer a partilha de conhecimento pretendida e, simultaneamente, conseguir-se orientar a temática da conversa para os dados relevantes (Mason, 2002). O principal desafio do entrevistador é ser capaz de gerir os diferentes tópicos do diálogo mantendo a sua fluidez e, simultaneamente, concentrando-se em determinados tópicos cruciais para o sucesso da mesma. O tom informal manteve-se em todas as entrevistas, sendo este crucial para garantir a construção de uma relação mais próxima com os entrevistados. A aplicação das capacidades interpessoais para criar um espaço de diálogo seguro baseado na confiança e empatia foi uma questão essencial para que a discussão sobre os elementos pessoais envolvidos na transformação individual se realizasse.

Todas as entrevistas realizadas foram registadas através de um gravador áudio, com o consentimento de todos os participantes. As entrevistas realizadas tiveram como base um guião de entrevista semi-diretiva constituído por cinco blocos de questões temáticas. Estas entrevistas permitem analisar o impacto da Teoria U na transformação individual através da autorreflexão dos entrevistados. Cada entrevista foi transcrita manualmente através dos registos de áudio realizados. A análise de dados foi realizada através de uma perspetiva temática das entrevistas. A identificação de padrões nos dados qualitativos permitiram a construção de temas e categorias de análise, tendo como base a lógica dedutiva (consultar a tabela 5 disponível em anexo). O tratamento de dados caracterizou-se pelo seguinte processo: 1) familiarização com os dados através de várias releituras; 2) a codificação de elementos considerados pertinentes; 3) identificação de temas gerais e correspondências temáticas de excertos; 4) revisão dos temas; 5) definição de categorias de análise para cada tema; 6) redação da narrativa de análise (Braun *et al.*, 2014). Os dados etnográficos registados no diário de campo complementam o tratamento dos dados recolhidos através das entrevistas. A análise de dados realizada está disponível para consulta consoante a sua solicitação à autora.

3.2. Caracterização do Caso Empírico

O projeto que serviu como trabalho de campo surgiu, a partir, da intenção de se criar uma plataforma que pense as questões da educação e de como estas podem gerar mudanças positivas no sistema de ensino. O ULab - ISEG (*Lisbon School of Economics & Management*) iniciou-se com o propósito de co-criar, explorar e avançar no conhecimento e na ação para a sustentabilidade e para o equilíbrio individual, social e comunitário. Desta iniciativa surgiu um espaço de experimentação coletiva de uma teoria que se caracteriza por ser inclusiva e, por isso, foi co-criado por um grupo de investigadores e estudantes do ISEG, bem como por profissionais externos. O ULab é também uma interface que conecta a universidade à sociedade através de parcerias diretas com empresas, empreendedores e instituições. Este projeto distingue-se pela sua atuação ao nível físico, virtual e cognitivo. O número de participantes variou consoante a adesão a cada sessão (consultar a tabela 1 disponível em anexo), contudo, formou-se um grupo central de participantes cuja presença foi constante ao longo de todo o processo. Esta equipa permitiu a formação de agentes de mudança e facilitadores do processo, responsáveis por manter o ritmo e de procurar alargar o raio de impacto do projeto. Todo o planeamento e execução do programa caracterizou-se pela existência de um convite aberto à participação de qualquer indivíduo. As diferenças de participação no projeto devem-se às questões de motivação e de disponibilidade individuais.

4. A teoria U: análise das narrativas sobre a experiência subjetiva

No presente capítulo pretende-se através das narrativas dos participantes do projecto Ulab - ISEG refletir sobre o processo proposto pela Teoria U. Deve-se salientar que alguns dos sujeitos entrevistados não pertenciam a este projeto, contudo, a sua voz foi considerada pertinente para esta investigação por serem mencionados pelos participantes como os pioneiros que lhes apresentaram pela primeira vez esta teoria em Portugal. A estrutura da análise está organizada por temas. Em primeiro lugar surgem as questões associadas com a motivação, em segundo procurar-se-á analisar as perceções sobre o processo de transformação individual, de seguida apresenta-se uma reflexão teórica e termina-se com uma análise de resultados dos processos de cada entrevistado através dos protótipos realizados. Cada tema é complementado através dos dados etnográficos recolhidos.

4.1. O propósito dos participantes

A presença da Teoria U em Portugal tem sido ampliada através do crescente interesse pelas metodologias colaborativas, bem como pelo acesso livre ao curso do Ulab disponibilizado *online* pelo *Presencing Institute (MIT)*. O primeiro contacto com a Teoria variou consoante os indivíduos entrevistados: 1) leitura do livro *Presence* (2005) da autoria de Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski e Betty Sue Flowers; 2) participação no MOOC *U.lab: Leading From the Emerging Future*; 3) formação prévia em metodologias colaborativas como o *Dragondreaming*, *Art of Hosting* e *Mindfulness*; 4) participação no projeto da comunidade João Sem Medo.

Uma das motivações para a aprendizagem da Teoria U que se encontra presente no discurso de vários entrevistados é a necessidade de se humanizar os diversos campos sociais em que atuam:

“(…)É curioso que nós hoje estamos a ouvir coisas como humanizar hospitais, humanizar escolas... A pergunta é quando é que se perdeu a qualidade de ser-se humano? (...) A ideia de eu me poder realizar enquanto humano, de eu poder manifestar o que é que eu sou, quem eu sou, a forma como vejo o mundo, aquilo que me faz chorar, rir, aquilo que me apaixona ou que me faz sonhar(…)” (Empreendedor, entrevista nº 17, 12/03/2019)

Uma característica comum entre os vários participantes é um interesse prévio por outras metodologias colaborativas e participativas, o que lhes permitiu aprofundar esta nova proposta metodológica enquadrando-a numa perspetiva de desenvolvimento pessoal. Contudo, deve-se salientar que cinco entrevistados mencionaram que a Teoria U surgiu-lhes como uma potencial resposta às necessidades que encontravam no seu contexto profissional:

“Senti as minhas limitações como gestor de pessoas. (...) As pessoas são postas em funções e nem sempre de forma atempada lhes são dadas competências para exercer cargos de liderança... Aconteceu o mesmo comigo. E comecei a interessar-me por esse tema. (...), mas aquelas aprendizagens eu consegui depois trazê-las para dentro da Vodafone. Coisas muito subtis, mas que faziam a diferença... os processos de *check-in*, as formas de dialogar, alguns mecanismos de *coaching circle* sempre que se aplicava. Fui tentando introduzir algumas destas práticas no contexto onde estava.” (Consultor, entrevista nº 10, 14/01/2019)

Simultaneamente, mencionou-se também o papel da Teoria U como um meio de potenciar a ação dos indivíduos através da perspetiva de que a mudança é possível através da ação coletiva, independentemente do contexto que integram:

“Hoje é pensarmos numa cultura que se quer mais colaborativa, mais participativa, uma cultura que empodere as pessoas e que as pessoas se sintam integradas em vir co-criar a sua vida, que não estejam à espera que os outros criem por elas. Então digamos que é isso que me envolve e me inspira hoje e que me levou de certa maneira à Teoria U e às outras metodologias da área da participação e não só.” (Empreendedor, entrevista nº 17, 12/03/2019)

4.2. Processo de transformação individual no contexto da Teoria U

Todos os indivíduos inquiridos participaram no processo proposto pela Teoria U. Este processo pretende desenvolver a capacidade dos indivíduos de se relacionarem através da prática da escuta profunda, do diálogo generativo e da empatia. Um dos pontos mais fortes desta metodologia são as ferramentas que propõe para se sentir o sistema e analisá-lo. Contudo, pressupõe que o indivíduo deve-se centrar primeiro em si próprio, para que os seus preconceitos, julgamentos e medos sejam suspensos, de modo a estarem recetivos à informação contida no momento presente. A análise das transformações individuais apenas pode ser realizada pelos

próprios e devemos ter em conta que estas são também fruto de diferentes influências que não podem ser reduzidas apenas à realização do curso sobre a Teoria U.

Segundo os participantes, a proposta contida na Teoria U permite desenvolver uma maior consciência face ao espaço envolvente, através da aquisição de ferramentas, como as *Sensing Journeys*, que estabelecem uma ligação entre indivíduos baseada na empatia. Esta prática teve impacto na transformação dos indivíduos por implicar o contacto com outros que provêm de um contexto diferente. Nas práticas do Ulab-ISEG, os participantes foram desafiados a realizarem as *Sensing Journeys* com as pessoas com que menos se identificavam, de modo a relacionarem-se com quem, à partida, teriam menos probabilidades de criar empatia:

“Mais do que seguro ela cultivava a ideia de que a voz de cada um é uma voz importante e o Otto desenha muito isso nas *Sensing Journeys*, são jornadas para nós irmos lidar com a periferia. Para nós irmos lidar com o que não está bem, com o que não está funcional ou o que está a funcionar muito bem mas que é contrário ao sistema que temos.” (Empreendedor, entrevista nº 17, 12/03/2019)

O processo permite também definir uma intenção, ou seja, clarificar o plano de ação a ser aplicado no contexto que se pretende transformar e o papel que o agente deve assumir. Os participantes apontaram como uma transformação individual a capacidade de analisarem o sistema de modo a compreender como agir sobre o mesmo, tendo em conta, os valores e as motivações pessoais. A definição da intenção é desenvolvida nas técnicas de *Journaling* e *Step Into the Future* que pretendem aprofundar o autoconhecimento. Relativamente à proposta de *Step Into the Future* realizada no contexto do projeto Ulab - ISEG, cujo facilitador foi o Otto Scharmer através da plataforma *online* do *Presencing Institute*, notou-se que os participantes mais novos, estudantes do ISEG, não foram capazes de estarem recetivos a este desafio, tendo tido um impacto mais positivo nos participantes mais velhos:

“Foi essa que fizemos no *Presencing*, esse *guiding journaling* que fizemos com o Otto Scharmer. Para vocês mais jovens não fez grande efeito mas para mim foi um momento “Aha!” Posso fazer isto! Vi ali onde é que podia aplicar no meu projeto individual.” (Consultora, entrevista nº 6, 29/01/2018)

Realizou-se uma discussão após a conclusão da prática durante a qual os mais jovens partilharam que não foram capazes de se desligar dos seus preconceitos e de encarar a prática com uma atitude aberta. Permaneceram demasiado conscientes em relação àquilo que os rodeava

nomeadamente ao cenário académico tradicional com fronteiras e papéis pré-estabelecidos, preferindo adotar uma posição contemplativa de distanciamento. Outro fator valorizado na Teoria U é a ação coletiva. Uma das práticas mais valorizadas pelos participantes foi o *Coaching Circle* que permite o desenvolvimento de relações baseadas na confiança mútua e a aceitação da vulnerabilidade através da partilha dos problemas que cada um enfrenta. O projeto Ulab - ISEG incentivou os seus participantes a criarem vários *Coaching Circles*, consoante a disponibilidade de cada um, e o seu impacto tornou-se visível nas reflexões partilhadas sobre o processo de transformação individual:

“Não só a empatia mas também a parte do espelho. De rever as minhas dificuldades mas de fora e de perceber de quanto podem ser redimensionadas. Quando as sentes de dentro é um hipersentir, tudo o que eu não gosto de mim ou algo que não gosto de mim ganha dimensões... Depois olhas para outra pessoa que se calhar está a viver algo parecido e pensas que afinal não é algo dramático. Afinal, não é nada. Então foi o reflexo que me ajudou a redimensionar uma série de dificuldades que eu estava a sentir.” (Consultora, entrevista nº 9, 13/02/2019)

Esta partilha reflete o contributo desta prática para a capacidade de analisarmos um problema aplicando diferentes perspetivas. Quem está a partilhar o seu caso consegue adotar uma perspetiva exterior a si através das emoções que lhe são refletidas e que dão novas informações cruciais para a resolução do problema. Esta ferramenta pode ser aplicável a qualquer tipo de equipa. Outra prática que surgiu no discurso dos indivíduos como um fator transformacional foi o *Social Presencing Theater*. Esta ferramenta permite que o indivíduo se torne mais consciente do seu corpo como um meio sensorial para analisar o sistema em que se integra. É uma prática que num primeiro contacto pode criar alguma resistência e estranheza por interromper o quotidiano dos participantes e desafiá-los a redirecionar a sua atenção para o corpo:

“O SPT é a expressão do corpo, do que não é falado. É uma coisa que aparentemente não tem interesse, não há proposta ou música. Não interessa se ele fez algo ou não, o que interessa é que teve um momento em que esteve em contacto consigo próprio e está a despertar uma voz que não está visível no quotidiano.(...) O facto de estarmos em contacto connosco já nos permite um acesso ao que não está visível, tornamo-nos disponíveis a nós próprios” (Coordenador de projetos, entrevista nº 18, 16/05/2019)

O *Social Presencing Theater* por ser uma ferramenta disruptiva face às metodologias normalmente propostas no âmbito das metodologias participativas, aparece como um elemento de

destaque na narrativa dos indivíduos entrevistados. Esse estranhamento é apontado como um fator positivo para a metodologia, uma vez que, através do estranhamento surge a vontade de questionar o meio envolvente. Este questionamento permite que o indivíduo se interroge e analise elementos que já integraram a sua rotina. Através desse distanciamento surge a oportunidade de aprendizagem e de se realizarem mudanças na forma de operar a nível individual e coletivo.

A sustentação deste espaço crítico e de criatividade é realizado através do diálogo generativo que se baseia na autenticidade das emoções do indivíduo e da sua capacidade de perceber a comunicação como um ato de co-criação proveniente da empatia. A caracterização dos diferentes níveis de diálogo realizada por Otto Scharmer é colocada pelos entrevistados como um ponto forte que pode resolver alguns dos problemas de comunicação que se encontram nas empresas:

“Para mim, o que é mais interessante na Teoria U é a organização que dá para esses quatro níveis de diálogo. Eu já tinha consciência desses quatro níveis e das metodologias para chegar de um nível para outro. A Teoria U proporcionou uma clarificação: a partir do momento em que consigo dar um nome para um diálogo generativo é mais fácil imaginar um diálogo generativo”. (Professor universitário, entrevista nº1, 14/01/2019)

A existência de uma descrição do que é um diálogo generativo facilita a sua aplicação no quotidiano permitindo a sustentação de um espaço de co-criação. Através do diálogo generativo e da escuta profunda torna-se também possível reunir indivíduos de diferentes sistemas de valores e colocá-los a comunicarem e a colaborarem em projetos. Esta capacidade de sustentar um espaço seguro de diálogo pode ser uma das questões essenciais para o sucesso de um processo de transformação organizacional que permita superar os constrangimentos que surgem devido a questões de hierarquia ou de divergência coletiva.

4.3. Teoria U, uma teoria ou uma framework?

A Teoria U é descrita por vários dos participantes como um quadro de referência que permite que o sistema se autoanalise e identifique quais os elementos que devem ser incluídos no programa de transformação organizacional. O foco quando aplicado às empresas é também criar um contexto que permita a mudança de mentalidades adequada aos objetivos definidos para o futuro emergente. O seu processo incentiva também a que os indivíduos apliquem outras

ferramentas provenientes de diferentes influências académicas e que experimentem as relações de complementaridade que podem surgir. As entrevistas permitiram explorar as experimentações que alguns dos participantes já fazem ao integrarem outras metodologias no processo da Teoria U. A metodologia mais utilizada como complementar à Teoria U é o *Design Thinking*, o que se deve à sua popularidade no mundo empresarial a nível mundial. Nas empresas que já aplicam o *Design Thinking* como uma metodologia para facilitar processos criativos, a Teoria U surge como um processo que permite gerar o campo social fértil da co-criação:

“Se o inovador não estiver preparado para inovar, vai estar sempre a repetir as mesmas soluções e eu tive a grande vantagem de ter feito uma certificação de *Design Thinking* em que assisti em primeira mão a isto. (...) A Teoria U trazia esta parte de preparar o inovador para inovar e poderia complementar o *Design Thinking*. E foi assim que foi vendido porque se não... não tinha sido, muito sinceramente.” (Gestora, entrevista nº 2, 15/01/2019, Skype)

Esta perspetiva facilita a apresentação da Teoria U como um produto viável com benefícios para a empresa. Noutros casos, os entrevistados aplicam a Teoria U no planeamento dos seus *workshops* de metodologias participativas ou nas suas intervenções de consultadoria. A aplicação do *Design Thinking* como uma metodologia complementar deve-se ao sentimento partilhado de que a subida do U, ou seja, a fase de prototipagem poderia estar mais desenvolvida. Como resposta às falhas sentidas, os indivíduos que possuem formação em *Design Thinking* complementam o processo com as ferramentas disponibilizadas nessa metodologia. Há também a proposta de que se poderia utilizar o *Dragonreaming* para complementar a subida do U, uma vez que, essa metodologia pretende criar o sentido de comunidade e contrariar o individualismo crescente na nossa sociedade associado à vivência dos indivíduos na metrópole. Tanto a Teoria U como o *Dragonreaming* pretendem desenvolver a consciência do indivíduo sobre si próprio e o sistema em que se insere. No caso do *Dragonreaming*, a ação coletiva é valorizada através da co-criação de um sonho em que o sentimento de comunidade é aprimorado e aplicado à realidade. Para alguns participantes, a teoria U permite desenvolver um espaço psicoterapêutico que pode ser útil para um facilitador que queira implementar a Teoria U num contexto empresarial:

“A perspetiva do espaço psicoterapêutico permite-nos estar muito conscientes dos nossos sistemas internos e que todos nós temos protetores. Eu dantes queria muito convencer as pessoas e agora já percebi que não. Quanto mais permito que as pessoas escolham o que lhes é útil, no que querem participar ou não, mais consigo que elas participem. Deixou de ser uma coisa relacionada

com convencer os outros e passou mais a ser um *container* para que as pessoas se sintam confortáveis, curiosas e recetivas para explorarem o que está a acontecer.” (Empreendedor social, entrevista nº 15, 07/03/2019)

Outras relações de complementaridade propostas correspondem à aplicação do processo da Teoria U no âmbito de formações relacionadas com a comunicação não violenta, *Art of Hosting* e *Creative Problem Solving*.

4.4. Principais elementos geradores de resistência individual face à Teoria U

O *Presencing Institute* disponibiliza a Teoria U através de um MOOC que consiste num curso *online* que visa abranger um vasto número de alunos e lecionar determinados conteúdos gratuitamente através das ferramentas educacionais disponibilizadas. O curso lecionado tem um ritmo estipulado para que o processo seja feito em coletivo, tanto em *hubs* virtuais como presenciais. Os indivíduos são incentivados a integrarem-nos para aumentar a motivação e poderem aplicar as técnicas propostas em grupo. Contudo, foi mencionado nas entrevistas que o ritmo estipulado para o curso é desafiante e pode resultar em desistências. Porém, alguns dos participantes acrescentam que esse afastamento resulta também de uma auto-sabotagem que deriva da resistência ao nível individual. Pressupõe-se que o indivíduo tenha alguma preparação para ser capaz de colocar-se num *modus operandi* recetivo a novas ideias e métodos. Os indivíduos que sentiram esta resistência acrescentaram que conseguiram superá-la ao inscreverem-se em *hubs* presenciais. Esta resistência individual associada ao estranhamento que se sente face ao processo pode ser interpretada como um ponto positivo se o sujeito procurar refletir sobre os motivos que geram essa resistência.

Existem também alguns contributos relevantes baseados na experiência dos entrevistados sobre a resistência sentida na apresentação e implementação da Teoria U em contextos em que os indivíduos a desconhecem. Uma das causas para a resistência face à Teoria U assenta no vocabulário usado. Os conceitos como *open heart*, *open will*, *open mind* e a forma como são apresentados podem provocar nos indivíduos uma atitude de descredibilização. Nestes casos, os entrevistados relatam duas formas de agir. A primeira é fazer a apresentação da Teoria U sempre aliada às ferramentas práticas propostas para que se consigam analisar os resultados diretamente.

Noutros casos, propõe-se que a forma de comunicar a Teoria U seja adaptada ao vocabulário existente no contexto organizacional a que se pretende aplicar:

“ Basicamente dividi a Teoria em três partes: uma em que vais perceber o que é que se passa à tua volta e muito fora da tua *institutional bubble*, como nós chamamos aqui para que te comeces a aperceber do que se passa no mundo. Outra parte é a *retreat e reflect*, utilizando palavras como *mindfulness*, que também está muito na moda e ajuda-os a perceber o que é. E a última é a fase de prototipagem, que está muito relacionada com *Design Thinking* e que os ajuda a desmistificar o que é que isto tudo é. Sinceramente, acho que todas palavras, tirando a subida do U que é mais conhecido por causa do *Design Thinking*, podem ter de ser explicadas de outra forma.” (Gestora, entrevista nº 2, 15/01/2019)

É sempre necessário que o facilitador seja capaz de criar um campo social seguro que garanta a liberdade de escolher ou rejeitar participar, sem serem marginalizados pelos seus pares. Contudo, pode ocorrer que os colaboradores se recusem por completo a participar nas atividades propostas. Esta rejeição pode ser utilizada para espelhar os problemas existentes no contexto organizacional:

“Quando ninguém quer participar, tu como facilitador tens de estar confortável com esse desconforto. Suspender a voz e tentar perceber a razão para não quererem participar, é sobre eles, se calhar a organização não é um espaço seguro para vulnerabilidades. Por vezes, é mais útil tentar refletir o sistema e tentar compreender as razões para essa rejeição.” (Empreendedor social, entrevista nº 15, 07/03/2019)

Atualmente existe outra dificuldade em implementar a Teoria U que se deve ao facto das empresas preferirem realizar investimentos em produtos e programas de formação que lhes garantam resultados rápidos e objetivamente mensuráveis. A falta de ferramentas de análise e controlo de resultados da metodologia proposta forma um obstáculo para a sua inserção no mundo empresarial. Porém, esta é uma lacuna que está a ser explorada atualmente pelo *Massachusetts Institute Technology* através da sua ligação atual a 183 *hubs* de investigação a nível mundial, auto-organizados, que visam testar a aplicação da Teoria U em diversos contextos (Presencing Institute, 2019).

4.5. *Análise dos protótipos que emergiram*

Estando a Teoria U centrada na co-criação e na ativação da ação coletiva é crucial uma análise dos protótipos que emergiram através da frequência dos programas centrados na aprendizagem e prática da mesma. Dos 18 indivíduos entrevistados, apenas dois alegaram não ter um protótipo planeado. Esta ausência de protótipos foi justificada através da premissa que realizaram o curso da Teoria U exclusivamente com o propósito de desenvolvimento pessoal.

Noutra instância surgiram vários projetos que se enquadram num contexto de transformação do sistema de ensino. Existem quatro casos de indivíduos que pretendem alterar a forma como lecionam as aulas ao nível do ensino universitário através da integração de elementos provenientes da Teoria U. Simultaneamente, um dos entrevistados tem como objetivo iniciar um projeto que se centra na consciencialização de que existe uma necessidade de se aplicar métodos centrados no *mindfulness* e no *presencing* nas escolas ao nível do ensino básico. Vários indivíduos acrescentaram que facilitaram ou que pretendem facilitar *hubs* centrados na Teoria U em universidades, empresas ou em comunidades.

No contexto empresarial, é também integrada em programas de formação dos colaboradores com o intuito de criar um terreno fértil para a criatividade e inovação e resolver questões relacionadas com o clima organizacional. Noutra caso é aplicada com o intuito de reunir uma equipa cujo objetivo é humanizar a organização. Este refere-se a uma multinacional cujo sistema demonstra diversas fraquezas a nível humano, refletindo-se nos níveis de colaboração e de desempenho. Existe também outro protótipo que procura integrar a Teoria U numa multinacional, estando ainda numa fase embrionária.

Por último, a narrativa dos entrevistados demonstra que a Teoria U tem sido aplicada no desenho de vários programas de formação que visam o autoconhecimento, o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem de várias metodologias colaborativas. Destes distinguem-se o *Ripples*, o *Deep U*, a *João Sem Medo* e a *Joy Academy* por serem projetos concretizados. Contudo, existem também outros protótipos que ainda estão a ser construídos e que visam criar uma ponte entre o desenvolvimento pessoal e o clima organizacional. Estes projetos têm como base a experiência dos indivíduos em empresas e multinacionais. Desta experiência surge a necessidade de se intervir no contexto empresarial através da formação baseada nas competências de comunicação e nas metodologias colaborativas. O objetivo comum é a transformação dos espaços laborais em espaços

de co-criação, de colaboração e respeito mútuo que permitam o aproveitamento de todo o potencial dos colaboradores.

5. Conclusão

Da etnografia e das entrevistas realizadas reuniram-se diferentes experiências individuais que permitiram analisar os resultados alcançados no processo proposto pela Teoria U. As informações obtidas não são representativas de todo o espectro nacional mas o objetivo era acompanhar um caso empírico específico. Conseguiu-se o contributo de diferentes indivíduos, nomeadamente aqueles que são considerados pioneiros na partilha e na prática desta teoria em Portugal.

Os resultados obtidos indicam que as principais barreiras para a expansão desta teoria relacionam-se com o vocabulário utilizado, com o controlo e análise de resultados obtidos na subida do U e com a motivação por parte de todos os participantes que aplicam a teoria num contexto empresarial. Uma das aprendizagens obtidas através da análise realizada é que a adaptação do discurso ao sistema no qual se pretende atuar é crucial para o sucesso da implementação do processo da Teoria U. Existem vários termos utilizados para descrever os diferentes conceitos da Teoria U que geram resistência nas empresas caso não sejam substituídos pelo vocabulário recorrente na organização. As empresas apresentam também resistência face à Teoria U quando apresentada como um produto de formação devido a uma lacuna existente no controlo e análise de resultados. Segundo uma das *advisers* do *Presencing Institute*, que participou nas entrevistas realizadas, esta lacuna constitui um dos desafios atuais da investigação realizada ao longo do ano de 2019. Simultaneamente, a integração em *hubs* presenciais tem sido utilizada como solução para os indivíduos que pretendem adquirir competências relacionadas com a Teoria U. É importante salientar que a Teoria U tem sido adotada como uma *framework* que permite enquadrar outras metodologias e práticas. Esta característica é salientada pelos praticantes como uma mais valia que lhes permite total flexibilidade na sua aplicação. Devido a esta flexibilidade os protótipos que surgem têm sido aplicados a diversos contextos, o que demonstra que esta proposta teórica e prática pode ser integrada em diferentes campos sociais.

Das entrevistas surgiram diversas partilhas sobre as experiências dos participantes em intervenções em sistemas diversos. Num dos casos, procurou-se através do processo da Teoria U criar um espaço de partilha dos discursos dos colaboradores de uma empresa que necessitava de

remodelar a sua imagem. Para que se construísse uma imagem representativa da identidade da empresa foi necessário que esta fosse capaz de se autoanalisar. Para tal, criou-se um espaço de *sensing* através da exposição das narrativas de todos os colaboradores da empresa. Num primeiro momento esta iniciativa gerou um choque para as chefias por existirem ideias contraditórias a que não tinham acesso. Contudo, essa perspetiva da realidade permitiu que se construísse uma nova noção do coletivo dessa organização. Outros exemplos que merecem destaque é o caso de uma entrevistada que está responsável por gerir uma equipa de uma multinacional cujo objetivo é contribuir para a humanização da organização. Esta equipa formou-se com o intuito de fomentar um clima organizacional baseado na empatia, que contribua para o bem-estar dos colaboradores e que os valorize como seres humanos. Ainda nesta lógica, inclui-se o projeto da *Joy Academy* que tem o intuito de integrar nas empresas um programa que vise celebrar a coesão do grupo e a especificidade de cada colaborador. O seu programa integra o processo da Teoria U, bem como ferramentas propostas por outras metodologias colaborativas.

No seguimento desta investigação propõe-se o desenvolvimento de um estudo que analise o processo integral da aplicação da Teoria U num contexto empresarial. Não existem ainda publicações académicas no contexto português que analisem a pertinência da Teoria U para os programas de gestão nas empresas, nomeadamente de recursos humanos. Existe já em Portugal um esforço por parte de alguns indivíduos em integrar elementos da Teoria U em programas de consultadoria, formação e gestão de equipas. Porém, considera-se essencial uma análise académica sobre os resultados obtidos nestas diversas intervenções que contribua para o desenvolvimento e adaptação da teoria às necessidades presentes no mercado atual. Considerou-se que a inclusão de um caso empírico baseado na integração da Teoria U no contexto organizacional seria pertinente, contudo, devido às limitações próprias de uma tese final de mestrado não foi possível integrar-se esta componente empírica.

Bibliografia

Bedwell, W., Wildman, J., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. & Salas, E. (2012) Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22: 128-145.

Braun, V., Clarke, V. & Rance, N. (2014) How to use thematic analysis with interview data. *In: Vossler, A. & Moller, N. (Eds.). The Counselling & Psychotherapy Research Handbook*. London: Sage, 183-197.

Calia, R., Oliveira, M. & Demarzo, M. (2018). Mindfulness and Theory U for the professional sense of purpose. *Revista de Administração Mackenzie*, 19 (5): 1-29.

Curado, C., Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 3 (4): 367-381.

Curado, C., Bontis, N. (2007). Managing intellectual capital: the MIC matrix. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 3 (2/ 3): 316-328.

Curado, C., Bontis, N. (2011). Parallels in knowledge cycles. *Computers in Human Behavior*, 27: 1438-1444.

Donate, M., Isidro, P., Pablo, J. HRM practices for human and social capital development: effects on innovation capabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (9): 928-953.

European Cooperation in the field of Scientific and Technical Research. (2014). *Memorandum of Understanding*. Disponível em:

https://eservices.cost.eu/files/domain_files/TDP/Action_TD1408/mou/TD1408-e.pdf. Acesso: 5 de Outubro de 2019.

Good, D., Lyddy, C, Glomb, T., Bono, J., Brown, K., Duffy, M., Baer, R., Brewer, J. & Lazar, S. (2016). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42 (1), 114-142.

Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44 (3): 335-358.

Ho, L. & Kuo, T. (2009). Alternative Organisational Learning Therapy: An Empirical Case Study Using Behaviour and U Theory. *The Australian Educational Researcher*, 36 (3): 105-124.

Hülshager, U., Alberts, H., Feinholdt, A. & Lang, J. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 310-325.

Javed, A., Anas, M., Abbas, M. & Khan, A.I. (2017). Flexible Human Resource Management and Firm Innovativeness: The Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 31-41.

Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C. & Callan, V. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal* 29 (4), 294-316.

Kaplan, M. J. (2019). The Imperative for Adaptive Organizations - Is Self-Management a Viable Model?. *Organization Development Review - Journal of The Organization Development Network* 51 (2), 63-65.

Katayama, R. (2018). Proposal of Integrated Reference Model for Realization of Dream and Transformation. *Procedia Computer Science*, 126: 1120-1129.

Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, 1ª Ed. Bélgica: Nelson Parker.

Lauth, J & Kavanagh, W. (2013). *Border Encounters - Asymmetry & Proximity at Europe's Frontiers*. Reino Unido: Berghahn Books.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*, 2ª Ed. Inglaterra: The Cromwell Press.

Paulin, S. (2014) Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies. *International Journal of Appreciative Inquiry*, 16 (1): 54-58.

Presencing Institute (2019) *Hubs*. Disponível em: <https://www.presencing.org/community/hubs>. Acesso: 7 de Outubro de 2019.

Reams, J. (2007). Illuminating the Blind Spot: An Overview and Response to Theory U. *Integral Review*, 5: 240-259.

Scharmer, O. (2009). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, 1ª Ed. California: Berrett-Koehler Publishers.

Scharmer, O. (2018). *The Essentials of Theory U: Core Principles and Applications*, 1ª Ed. Estados Unidos da América: Berrett-Koehler Publishers.

Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., Flowers, B. (2005). *Presence - Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*, 1ª Ed. Reino Unido: Nicholas Brealey Publishing.

Todnem, R. (2007). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5 (4): 369-380.

Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., Russo, B. (2012). *Design thinking: business innovation*. Rio de Janeiro: MJV Press.

Viegas, Susana Matos & José Mapril. 2012. “Mutualidade e conhecimento etnográfico”. *Etnográfica*, 16 (3): 513-524.

Weiner, B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4 (1): 67-76.

Anexos

Tabela 1 – Listagem das sessões observadas no projeto Ulab-ISEG

Sessões Ulab - ISEG	Nº Participantes	Duração (Minutos)
11/10/2018	16	210
18/10/2018	14	210
15/11/2018	15	210
5/12/2018	13	210
17/01/2019	14	210
24/01/2019	12	210
31/01/2019	10	210
14/02/2019	27	210
14/03/2019	18	210
09/04/2019	8	210
30/04/2019	15	210
09/05/2019	7	210
23/05/2019	8	210
Total		2730

Tabela 2 – Listagem das sessões de *Coaching Circle* observadas

Sessões <i>Coaching Circle</i>	Duração (Minutos)
24/09/2018	180
22/10/2018	180
06/11/2018	180
05/12/2019	180

09/01/2019	180
Total	900

Tabela 3 – Listagem das entrevistas realizadas

Entrevistas	Data	Meio de Comunicação	Duração (Minutos)
E1	14/01/2019	Skype	39
E2	15/01/2019	Skype	34
E3	24/01/2019	Presencial	25
E4	25/01/2019	Skype	30
E5	29/01/2019	Presencial	14
E6	30/01/2019	Presencial	22
E7	31/01/2019	Presencial	27
E8	06/02/2019	Presencial	20
E9	13/02/2019	Presencial	23
E10	14/02/2019	Presencial	24
E11	19/02/2019	Presencial	34
E12	19/02/2019	Presencial	19
E13	25/02/2019	Presencial	12
E14	07/03/2019	Skype	30
E15	07/03/2019	Zoom	32
E16	12/03/2019	Zoom	28
E17	12/03/2019	Presencial	33
E18	16/05/2019	Presencial	25
Total			471

Tabela 4 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistados	Sexo	Formação	Função	Participantes do Ulab - ISEG
E1	M	Economia/ Engenharia	Professor Universitário	Sim
E2	F	Ciências da Educação /GRH	Gestora	Não
E3	F	Gestão	Facilitadora de métodos colaborativos/ Consultora em processos de transformação	Sim
E4	M	Engenharia/ Economia	Professor Universitário	Sim
E5	F	Comunicação/ Antropologia	Facilitadora de métodos colaborativos	Sim
E6	F	Gestão	<i>Coach</i>	Sim
E7	F	Economia	CEO de <i>Startup</i> / Facilitadora de <i>mindfulness</i> e inteligência colectiva	Não
E8	F	Artes	Empreendedora	Não
E9	F	Literatura	Facilitadora de metodologias colaborativas	Sim
E10	M	Engenharia	Facilitador de métodos colaborativos/ Consultor em processos de transformação	Sim
E11	F	Marketing	Facilitadora de métodos colaborativos	Sim
E12	M	Tecnologias	Militar/ Professor	Sim

		da Navegação/ Gestão		
E13	M	Psicologia	Psicólogo	Sim
E14	F	Gestão	Facilitadora de <i>Creative Problem Solving</i>	Sim
E15	M	Psicologia	Empreendedor Social/ Facilitador de métodos colaborativos/ Consultor	Não
E16	M	Gestão	Coordenador de Projetos	Não
E17	M	Engenharia	Empreendedor	Não
E18	M	Comunicação e Gestão	Coordenador de Projetos	Sim

Tabela 5 – Listagem das categorias de análise utilizadas

Bloco Temático	Categorias de Análise
Primeiro contacto com a Teoria U	<ul style="list-style-type: none"> – MOOC: Ulab - <i>Presencing Institute</i> (MIT) – Formação/ projeto: João Sem Medo; Ulab ISEG; <i>Search Inside of Yourself</i>; <i>Presencing Foundation Program</i>; <i>Ripples</i> – Ferramentas: <i>Dragondreaming</i>; <i>Art of Hosting</i>; <i>Mindfulness based stress reduction</i>;
Motivação dos Participantes	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvimento Pessoal – Aplicação no contexto profissional – Interesse por metodologias colaborativas – Humanizar os espaços sociais
Transformações a nível pessoal	<ul style="list-style-type: none"> – Definição de uma intenção para acção

	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de uma perspectiva sistémica - Percepção do impacto das suas acções - Aprofundamento do autoconhecimento - Maior receptividade face a metodologias colaborativas - Desenvolvimento da empatia - Falhar como parte do processo de aprendizagem - Aceitação de críticas - Importância do corpo como meio sensorial
Práticas com maior impacto	<ul style="list-style-type: none"> - Coaching Circle - SPT - Journey - Step Into the Future - Journalling - 4D Mapping - Sensing Journeys
Elementos positivos da Teoria U	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo generativo - Estranhamento - Teoria como formação para preparar os inovadores e como complemento ao design thinking - Ideia do futuro emergente - Quadro de referência; - Auto análise do sistema - Presenciar
Elementos negativos da Teoria U	<ul style="list-style-type: none"> - Curso <i>online</i> com prazos - Awareness Space Technology - Necessidade de complementar com outras

	<p>metodologias</p> <ul style="list-style-type: none"> – Falta de desenvolvimento na subida do U – Mecanismo de análise e controlo de resultados – Vocabulário
Resistência a nível individual	<ul style="list-style-type: none"> – Questões de motivação – Ritmo de aprendizagem exigente – Falta de abertura face à prática das propostas; – Usarem a Teoria U que é oferecida pelos criadores gratuitamente para fazerem dinheiro
Resistência ao nível exterior	<ul style="list-style-type: none"> – Vocabulário – Necessidade de aplicar a Teoria U para demonstrar os seus resultados – Estranhamento face às propostas da Teoria U – Gerir a rejeição como parte do processo de transformação do sistema – Gestão de expectativas
Protótipos	<ul style="list-style-type: none"> – Aplicação da Teoria U num contexto de ensino; – Criação de <i>hubs</i> – Aplicação da Teoria U no contexto de consultadoria – Aplicação da Teoria U na criação de uma plataforma <i>online</i> centrada em viagens; – Aplicação da Teoria U na criação de um programa centrado na formação do indivíduo; – Aplicação da Teoria U num contexto de transformação social