

The book cover features a central white circle containing the title and authors' names. This circle is surrounded by a collage of nature and science-themed images: a green landscape, a person in a forest, a green leaf, a bee, a fern, and a blue flower. The authors' names are at the top, and the title is in the center. Below the title is a subtitle. At the bottom left, there is a red circle with the text 'DE GUSTAÇÃO' and 'Amostra do Livro'. At the bottom right, there is a red banner with the text 'Para a versão completa deste livro participe em' and a website URL.

GILES HUTCHINS
&
LAURA STORM

LIDERANÇA REGENERATIVA

O DNA de organizações que
afirmam a vida no Século 21

DE
GUS
TA
ÇÃO

Amostra do Livro

Para a versão completa deste livro participe em
www.benfeitoria.com/liderancaregenerativa

ESTE ARQUIVO É SOMENTE UMA

AMOSTRA DO LIVRO

para que você conheça um
pouco de seu conteúdo.

Ele ainda está em fase

de revisão e diagramação.

VOCÊ PODE ADQUIRIR O CONTEÚDO

INTEGRAL DESTE LIVRO NA

CAMPANHA DE FINANCIAMENTO

COLETIVO

www.benfeitoria.com/liderancaregenerativa

Mais informações:

contato@bambuaeditora.com

+55 21 97535 0094



LIDERANÇA REGENERATIVA

O DNA das organizações que
afirmam a vida no Século 21

Giles Hutchins
e
Laura Storm

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO: Bem-vindo à Jornada da Vida

PARTE I – Rupturas e Descobertas

Capítulo 1: Voltando no tempo para encontrar a raiz de nossa crise atual

. A Conexão entre Gêneros e nossa Conexão com a Natureza

. Uma Jornada de Separação

- A separação do humano da Natureza; o homem da mulher

- A separação entre interno e externo

- O domínio cerebral do hemisfério esquerdo sobre o hemisfério direito

. Uma Nova Jornada de Re-Conexão

- A ascensão do pensamento sistêmico

- Sustentabilidade interna e externa devem caminhar junto rumo ao sucesso

- Reconexão à Vida

Capítulo 2: Estamos quebrando ou rompendo?

. A crescente lacuna de complexidade no cenário corporativo

. Vendo a Organização como uma Máquina

. Uma visão de mundo falha nos negócios

Desencadeando uma Mega-crise Ecológica

Uma Crise Interna e Estresse Interno

Está tudo conectado

Líderes: a mudança radical está sobre nós, a hora é agora

Capítulo 3: O alvorecer de uma nova era de liderança

. Sinais de que os tempos são de mudança

. Consciência de Liderança Regenerativa

. A metamorfose para a Consciência de Liderança Regenerativa

. Negócios Regenerativos como próximo passo em nossa Jornada Evolutiva

PARTE II – O DNA da Liderança Regenerativa

Capítulo 4: Um novo modelo regenerativo baseado a Lógica da Vida

- . Os elementos do DNA da Liderança Regenerativa
- . Aprendendo com a sabedoria da Natureza
- . Reintegrar a Sabedoria Ancestral
- . Os princípios da Lógica da Vida

Capítulo 5: As duas dinâmicas na Liderança Regenerativa

- . Dinâmica da Vida
 - Divergência: abertura, exploração, experimentação, conexão
 - Convergência: juntando, consolidando, fundamentando
 - Emergência: a alquimia da divergência e convergência
- . Dinâmica da Liderança
 - Autoconsciência
 - Domar e treinar nossa autoconsciência
- Consciência sistêmica: sensoriamento no campo de sistemas interconectados
- . Ativando nossa Super-Natureza

Capítulo 6: Desenho de Sistemas Vivos

- . Desperdício equivale a alimento
- . Formas e formatos inteligentes
- . Materiais regenerativos
- . Design biofílico
- . Design Thinking ecossistêmico

Capítulo 7: Cultura de Sistemas Vivos

- . Sobreviver e prosperar
- . Missão e movimento
- . Desenvolvimento e respeito
- . Diversidade e inclusão
- . Auto-organização e sintonização local
- . Facilitação e Transformação Ecosistêmica

Capítulo 8: Sendo Sistemas Vivos

- . Presença
- . Coerência
- . Paciência
- . Silêncio

- . Abundância
- . Dança

INTERLÚDIO – Somos aqueles pelos quais esperávamos

PARTE III – É aqui que a coisa fica mais séria

Capítulo 9: Aplicando o DNA da Liderança Regenerativa

- . A roda de diagnóstico do DNA
- . Questões de avaliação do diagnóstico da roda
- . Cultura dos Sistemas Vivos
- . Sendo Sistemas Vivos
- . Mapeamento Ecosistêmico
- . Mapeamento Ecosistêmico Organizacional
- . Mapeamento Ecosistêmico Individual
- . Realizando a jornada juntos em direção à Era da Regeneração


Capítulo 10: Respondendo às suas perguntas e preocupações

- . PERGUNTA 1: Dúvidas sobre a transformação de uma corporação multinacional mecanicista
- . PERGUNTA 2: Demasiado drenado e exausto para catalisar qualquer mudança
- . PERGUNTA 3: Se sentindo preso na velha máquina rígida corporativa
- . PERGUNTA 4: Melhor abordagem para começar
- . PERGUNTA 5: Tensão e resistência à mudança
- . PERGUNTA 6: Aplicabilidade a todos as indústrias
- . PERGUNTA 7: Hierarquias e Liderança Regenerativa
- . PERGUNTA 8: Feedback
- . PERGUNTA 9: Processos estratégicos para o Líder Regenerativo
- . PERGUNTA 10: KPI's e Metas Trimestrais em Negócios Regenerativos
- . PERGUNTA 11: O comportamento competitivo é todo ruim?

Capítulo 11: Caixa de ferramentas para Líderes Regenerativos

- . Caixa de ferramentas pessoais
- . Caixa de ferramentas organizacionais

Epílogo



“Há uma rachadura em tudo,
é assim que a luz entra.”

LEONARD COHEN, compositor

CAPÍTULO 3

O alvorecer de uma nova era de liderança

Há uma rachadura em tudo, é assim que a luz entra.
Leonard Cohen, compositor.

Não há dúvida: Estamos vivendo um momento supremo de mudança. Um momento entre o antigo e o novo, uma fase de transição onde os colapsos e descobertas simultâneos rompem nossa visão de status quo do mundo. Os líderes são convocados a encarar urgentemente os desafios sistêmicos interconectados que abordamos no capítulo anterior: o imenso estresse, medo e fricção que se instalaram em cada canto de nossa sociedade. Se assim o escolhermos, podemos permitir que isso nos obrigue a ultrapassar a ainda dominante (mas moribunda) visão de mundo de separação, controle e hipercompetição.

É um momento desafiador, porém emocionante, para se estar nos negócios. Ser um líder. Estar no lugar do condutor em meio a estes tempos de transformação. Muitas pessoas instaladas nos corredores do poder ao redor do mundo percebem que nossos problemas prolíficos e perigosos – que são “perversos e sistêmicos” por natureza – não podem mais ser tratados com uma mentalidade ultrapassada e mecanicista. É hora de redesenhar uma nova maneira que torne obsoleto o caminho antigo.

Neste capítulo, exploramos os sinais de uma nova consciência de liderança emergindo em meio a este novo amanhecer. Um caminho que permite que nossos líderes sejam uma força para o bem, catalisando e nutrindo novos sistemas e estruturas que gerem mais valor do que retirem. Em vez de meramente reduzir nosso impacto negativo na vida, fazendo menos mal, podemos agarrar a oportunidade de contribuir construtivamente para a evolução da vida. É disto que se trata ser *regenerativo*. Este é o imperativo evolutivo que se nos apresenta agora.

Sinais de que os Tempos são De-Mudança

Nós – os autores – testemunhamos uma rápida elevação entre líderes interessados na mudança sistêmica, liderança consciente e negócios sustentáveis. Há uma crescente adoção de abordagens de desenvolvimento, ágeis e organizacionais em todos os segmentos empresariais, e cada vez mais líderes estão reconhecendo a importância de abordar *ao mesmo tempo* a dimensão interna (propósito, cultura, bem-estar) e a externa (sustentabilidade, stakeholders, proposta de valor) nos negócios, no desenvolvimento urbano e na política. E depois há o impulso e a atração que muitos líderes estão experimentando, descritos no capítulo anterior. Estes são sinais do alvorecer de uma nova era – o *próximo estágio* da liderança e da consciência organizacional que emerge hoje.

Vejamos brevemente alguns desses sinais.

Em janeiro de 2018, a maior consultoria de estratégia do mundo, McKinsey & Co, lançou um relatório – *As cinco marcas registradas das organizações ágeis* – que enfatizou a importância da mudança de paradigma necessária que estamos discutindo aqui: afastar-se da mentalidade de organizações como máquinas e em direção a organizações como sistemas vivos. Isto é música para nossos ouvidos, assim como o trabalho e as palavras do especialista em liderança, e autor de *The Age of Agile*, Steve Denning que observa que em poucos anos uma mudança de paradigma na gestão vai se revelar. No que ele chama de “*paradigma pós-burocrático*”, ele pesquisa como as organizações do próximo estágio superam de longe as organizações tradicionais baseadas em controle hierárquico, afirmando que “*a gestão ágil é agora vista como um fator essencial de crescimento rápido e rentabilidade duradoura*” (DENNING, 2018).

Pesquisa recente do gerente de investimentos Jay Bragdon explora como as organizações que adotam métodos de sistemas vivos e culturas de afirmação da vida superam consistentemente suas contrapartes mecanicistas. Ao pesquisar essas empresas, ele observa:

Ao invés de se modelarem sobre a eficiência assumida das máquinas – um processo de pensamento que surgiu durante a era industrial – essas empresas se modelam sobre sistemas

vivos. As empresas com tradições abertas, éticas e inclusivas – onde os funcionários têm voz e participação no que acontece – têm uma vantagem distinta sobre as empresas tradicionalmente administradas, onde a maioria das decisões é tomada no topo (BRAGDON, 2016).

Prova também de que esta mudança está acontecendo é a aceitação generalizada e popularidade em todo o mundo dos líderes e praticantes do que está no livro *Reinventando as Organizações*, escrito por um antigo consultor da McKinsey, Frederick Laloux. Sua obra explora exemplos de organizações vivas do próximo estágio. Muitos milhares de líderes e praticantes em todo o mundo se envolveram positivamente com este trabalho desde que o livro foi publicado em 2014. Voltaremos ao seu trabalho na Parte 2, pois oferece uma boa estrutura para mostrar os estágios de desenvolvimento pelos quais nossa liderança e consciência organizacional têm passado.

Apenas nos últimos dois anos, o Massachusetts Institute of Technology (MIT) lançou o treinamento de liderança do Presencing Institute sobre a transformação do capitalismo através de uma liderança sistêmica baseada na consciência. Este Instituto engaja cerca de cem mil líderes e praticantes em todo o mundo. O núcleo desta abordagem de liderança sistêmica baseada na consciência é a mudança psicológica de *se livrar* – de cinismo, julgamento e medo – enquanto *se abre* para o campo, e se escuta profundamente o futuro que quer emergir (um processo chamado de *Teoria U* desenvolvido pelo Professor Otto Scharmer). De maneira alguma teríamos aprendido esta estrutura em uma escola destacada de negócios há 20 anos. Agora a MIT Sloan School of Management está dedicada a este trabalho, com outras escolas de administração seguindo o seu exemplo. As principais escolas de administração em todo o mundo estão começando a colocar a liderança consciente, a agilidade e a sustentabilidade na frente e no centro de sua missão educacional para servir aos líderes de hoje.

Há também o trabalho de sucesso de Raj Sisodia e John Mackey sobre o *Capitalismo Consciente*, que gerou um movimento global com capítulos sobre este novo enfoque se formando em todo o mundo. Há o trabalho do professor da London Business School Gary Hamel sobre a *Humanocracia* e a ruptura com a burocracia. Há o trabalho de especialistas em liderança como Carol

Sanford, John Kotter, Robert Kegan, Lisa Lahey, Richard Barrett, Michelle Holliday e muitos outros, todos contribuindo para esta nova era emergente de liderança organizacional que ativa o próximo estágio de nossa evolução, um estágio que busca futuros de afirmação da vida. Fornecemos os títulos de seus trabalhos na seção sobre leitura posterior no fim deste livro.

Tudo isso são sinais de uma nova era nos negócios que se abre. Outro sinal é o crescimento exponencial das Empresas B (B-Corps) – que concordam em atender a altos padrões de desempenho social e ambiental, transparência pública e responsabilidade legal, que obtêm a certificação do Sistema B. Essas organizações estão se afastando de um foco restrito em servir apenas aos acionistas (shareholders) para servir a todos os *stakeholders*, incluindo a sociedade e o meio ambiente. Desde que a certificação foi estabelecida pela primeira vez em 2007, o número de Empresas B cresceu para mais de três mil em todo o mundo, aumentando a cada dia ainda hoje. E não são apenas pequenas organizações que procuram fazer mudanças – a gigante francesa de produtos de consumo, Danone, já certificou 30% de suas marcas e negócios como Empresas B, e a Unilever tem um número crescente de negócios B-Corp dentro de sua corporação (Ben & Jerry's, Sétima Geração e Pukka Herbs, por exemplo).

Responsabilidade Social Corporativa (RSC), sustentabilidade e economia circular não são mais tópicos secundários relacionados ao voluntariado, medição de métricas ou filantropia. Elas agora são reconhecidas como fundamentais para o imperativo estratégico da viabilidade organizacional. Os profissionais de sustentabilidade estão passando de cubículos no porão para o *C-level*, acompanhados por equipes grandes, dedicadas e muitas vezes virtuais que são transversais a toda a organização. A prioridade empresarial da sustentabilidade só aumentará à medida em que aumentarem as questões sociais e ambientais.

Para prosperar com o tempo, toda empresa deve não apenas gerar bom desempenho financeiro, mas também mostrar como ela provoca uma contribuição positiva para a sociedade. As empresas devem beneficiar todos os seus

stakeholders, incluindo acionistas, empregados, clientes e as comunidades em que operam.

Larry Fink, CEO da BlackRock, maior investidor empresarial do mundo.

Nos últimos cinco anos, temos observado uma mudança marcante na comunidade de investidores que viam a sustentabilidade, liderança consciente, ética e responsabilidade social corporativa como uma distração para o desempenho do core business (negócio central) para finalmente compreenderem que se trata de algo essencial para a sobrevivência nestes tempos de VUCA. Larry Fink, CEO da maior corporação de gestão de investimentos do mundo, a Black Rock, disse a todos os líderes empresariais que dentro dos próximos cinco anos, cada investidor estará considerando critérios de Governança Ambiental e Social (ESG) para cada negócio em que investir. Ele vê a ESG como a chave para entender a viabilidade futura de qualquer organização. Mark Carney, Chefe do Banco da Inglaterra, declarou recentemente que 70% dos bancos britânicos agora veem a mudança climática como um risco financeiro fundamental para seus investimentos. Em apoio a isto, está o recentemente criado Projeto de Embankment para um Capitalismo Inclusivo, onde investidores com US\$30 bilhões de ativos sob gestão estão desenvolvendo métodos para garantir que a métrica de valor de longo prazo dos negócios em que invistam inclua uma ampla gama de questões sociais e ambientais.

...para aqueles gerentes de portfólio que são humanos, temos um trabalho muito mais importante. Estamos correndo para proteger não apenas nossos portfólios, não apenas nossos netos, mas nossa espécie. Então vá em frente.

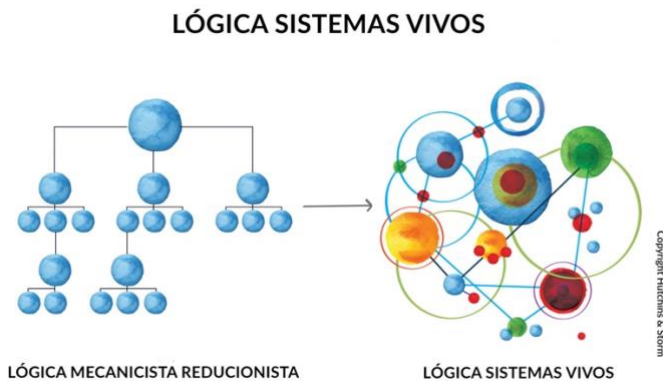
Jeremy Grantham, investidor.

A mudança climática e o estado de nosso meio ambiente também foram prioridade máxima para os líderes mundiais que se reuniram em Davos 2019 para a Cúpula Anual do Fórum

Econômico Mundial, não porque esses líderes vejam isso como um bom caminho, mas porque sabem que agora é necessário adotar medidas urgentes a esse respeito.

Embora o futuro seja incerto, há uma clara tendência ascendente emergindo em direção a negócios sustentáveis e conscientes. Na verdade, é mais do que apenas uma tendência. Vemos um novo tipo de organização emergindo. Uma organização que é capaz de sentir e responder rapidamente ao clima de negócios em constante mudança, envolvendo, co-criando e inovando constantemente com seu ecossistema de funcionários, clientes, fornecedores, recursos, investidores, sociedade e meio ambiente.

Este novo tipo de organização é a *organização como um sistema vivo* e está longe de pensar a organização como uma hierarquia rígida, redutora e mecanicista – veja o modelo abaixo. Estas organizações serão as histórias de sucesso de amanhã, enquanto aquelas que se agarram à lógica de ontem se tornarão as notícias de ontem. É simples. É evolutivo. Adaptar-se ou morrer.



Podemos falar sobre as pessoas e as organizações que estão fazendo esta mudança de paradigma e nos entusiasmos com a nova direção que podemos ver o mundo tomando, mas a questão permanece: *Como é essa mudança na prática?* Parece ser uma mudança fundamental na consciência de liderança. O DNA deste novo tipo de liderança é o que vamos liberar nos capítulos seguintes, mas por enquanto, em resumo, vamos começar a ver qualquer organização

como sendo composta de relações humanas desordenadas. Os negócios não são “limpos e arrumados” em si, nem podem ser gerenciados de forma mecanicista, porque cada organização, cada negócio, é um sistema vivo vibrante.

Entretanto, nossa capacidade de ver a organização como um sistema vivo depende muito de nossa capacidade de mudar da lógica mecanicista de ontem para a lógica de um novo caminho – o que chamamos de *Lógica da Vida*.

Esta metamorfose de consciência dentro de nossas organizações exige uma nova consciência de liderança: a *Consciência de Liderança Regenerativa*.

AS ORGANIZAÇÕES MODELADAS
EM SISTEMAS VIVOS ESTÃO A UM
MOVIMENTO DE PENSAR A
ORGANIZAÇÃO COMO UMA
HIERARQUIA RÍGIDA, REDUTIVA,
MECANICISTA.

SISTEMAS DE VIDA
SÃO ÁGEIS, VIBRANTES,
RESILIENTES, RESPONSIVOS,
INOVADORES, DIVERSOS E
REGENERATIVOS.



A METAMORFOSE DOS NEGÓCIOS GLOBAIS

A metáfora de uma metamorfose é poderosa para os tempos em que nos encontramos, e gostamos da bela metamorfose da lagarta para a borboleta por razões óbvias. Nos estágios iniciais da metamorfose da lagarta para uma borboleta, a lagarta passa por uma fase de “colapso” onde as estruturas de antigamente começam a se dissolver. Em meio a este movimento, as “células imaginais” começam a formar aglomerados chamados “agrupamentos imaginais”. Estas células imaginais estão sempre presentes dentro da lagarta (sempre presentes dentro de nossos sistemas humanos), mas é somente em meio às condições de desagregação que elas formam estes agrupamentos.

Hoje testemunhamos estas condições de desagregação ou colapso. Para começar, durante esta fase de ruptura, a lagarta é apanhada na lógica de ontem, e usa energia vital (anticorpos e similares) para combater estes agrupamentos imaginários, sentindo-os como uma ameaça ao status quo.

Com o tempo, e a persistência destes agrupamentos imaginários, um ponto de ruptura ou limiar começa a ser cruzado dentro da lagarta (e dentro da consciência de nossos próprios sistemas organizacionais).

Os agrupamentos imaginários são vistos pelo que são, prototipando o futuro, e com isso a energia vital é aplicada para alimentá-los em vez de miná-los, e muito rapidamente o processo metamórfico se desdobra.

Idem para nossos sistemas humanos; a persistência de novas formas de ser e fazer é essencial para que o processo metamórfico se revele em nossas organizações durante estes tempos de colapso/renovação.

Consciência de Liderança Regenerativa

À medida em que as organizações mudam de abordagens mecanicistas para sistemas vivos, os líderes precisarão sair da consciência de separação para a de interconectividade. Esta mudança nos pede para olharmos através das lentes da psicologia do desenvolvimento adulto aplicada à liderança. Como a ilustração abaixo nos lembra, nosso objetivo é fazer a mudança do estágio de *separação* para o estágio de *reconexão*.



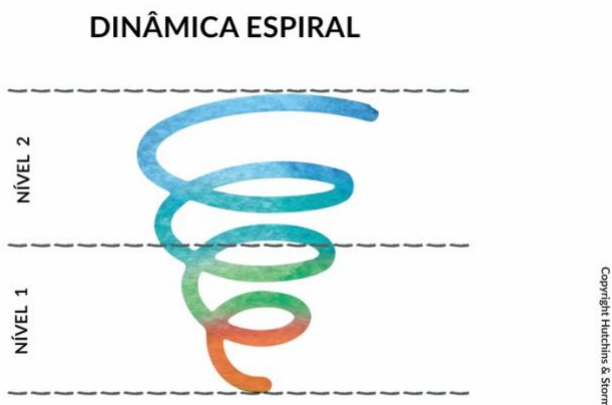
Podemos recorrer ao trabalho da psicóloga Clare Graves sobre a evolução da consciência humana (que sustenta o trabalho da Spiral Dynamics e também contribui para a Psicologia Integral de Ken Wilber). A pesquisa de Graves revelou uma mudança radical da Consciência de Nível 1 para a Consciência de Nível 2 tanto no nível pessoal (líder) quanto no nível coletivo (organização).



Mergulhe Mais Fundo: Se você estiver interessado nas pesquisas detalhadas em que esta exploração sobre a consciência de liderança se baseia, vale a pena consultar as estruturas de consciência humana de Jean Gebster culminando na Consciência Integral, a teoria da saúde psicológica de Abraham Maslow culminando na

auto-atualização, o trabalho de Clare Graves sobre a evolução da consciência humana que sustenta o trabalho da Spiral Dynamics, a Teoria Integral de Ken Wilber, o trabalho de Jane Loevinger e Susanne Cook-Greuter sobre auto-identidade, o trabalho de Bill Torbert e Barret Brown sobre a pesquisa de liderança pós-convencional de ação-lógica e o trabalho de Bob Kegan de níveis de consciência de desenvolvimento construtivo.

Para os propósitos deste livro, vemos um paralelo direto entre o Nível 2 de Consciência de Graves e o que chamamos de *Consciência de Liderança Regenerativa* – o nível de consciência agora exigido por nossos líderes para que nossas organizações vivas possam prosperar nos tempos incertos que se avizinham. O trabalho bem recebido de Frederick Laloux nas organizações Teal¹ também se baseia no modelo de Consciência de Graves de Nível 2. O Teal de Laloux equivale ao primeiro nível da Nível 2 de Graves – veja a imagem abaixo que mostra a parte mais relevante do modelo de Dinâmica da Espiral para nossa exploração desta mudança para a *Consciência de Liderança Regenerativa*.



¹ As organizações Teal praticam os princípios da autogestão, integralidade e do propósito evolutivo. Fonte: <https://administradores.com.br/artigos/organizações-teal-em-aquecimento>

Como modelo, a Dinâmica da Espiral ilustra e articula diferentes níveis de consciência humana. Vamos nos focar nos subníveis do Nível 1 de Laranja e Verde, e os do Nível 2 de Teal e explicá-los em maior profundidade.

Nível de Consciência Laranja

O Nível Laranja representa a consciência corporativa empreendedora prevalente no pensamento empresarial de hoje. Neste nível de consciência, a principal orientação é para produzir uma boa vida e jogar para vencer. O pensamento laranja se baseia em uma lógica mecanicista e prioriza a análise redutora vendo níveis de causa e efeito mecânicos e hierarquias baseadas em poder e controle como a resposta para a gestão organizacional. É ótimo atender nossas necessidades ao criar inovação liderada pela tecnologia, alcançando sucesso material e progresso de engenharia.

A metáfora organizacional do Nível Laranja é a *organização como máquina*. Os valores centrais deste nível são: sucesso, autonomia, interesse próprio, aprendizagem através da experiência, meritocracia, desenvolvimento profissional e o poder da ciência e da inovação tecnológica. A ideologia do consumismo capitalista é o produto do pensamento Laranja, e a consciência de sua liderança está preocupada em atingir os números, capitalizar novos mercados, vencer a concorrência e administrar por objetivos e incentivos financeiros. A liderança Laranja não se preocupa com sustentabilidade ou ética, *a menos que* seja obrigatória ou tenha impacto direto no resultado.

Nível de Consciência Verde

O Verde é um nível acima do Laranja, uma evolução da consciência. O Nível Verde representa aqueles que se tornaram conscientes de como a singular luta do Nível Laranja pelo progresso material criou desequilíbrios, ganância egoísta, desigualdade social e degradação ambiental. O pensamento Verde busca libertar a humanidade da ganância e do egoísmo, promovendo um senso de comunidade e restaurando o senso de igualdade humana.

O Nível Verde de consciência de liderança se concentra em uma cultura centrada no ser humano para alcançar uma

motivação extraordinária dos funcionários para proporcionar valor aos stakeholders. A liderança Verde gosta de consenso e reconhece a importância da inteligência emocional (QE²) e da empatia na liderança. Neste nível de consciência, sustentabilidade, responsabilidade corporativa, ética, valores – portadores de valores, senso de comunidade e propósito, tudo isso eleva a agenda da liderança. No entanto, estes aspectos frequentemente tendem a ser gerenciados e controlados por uma abordagem mecanicista, com foco em silos e orientada a consensos, podendo ficar presos no emaranhado das regras e da burocracia. Com reuniões após reuniões, podem asfixiar a vitalidade da organização.

A metáfora organizacional do Verde é a *organização como família*. Os valores centrais deste nível são: comunidade, igualdade, harmonia e sensibilidade pelos outros e com o meio ambiente. A ideologia social-democrata e liberal é um produto do pensamento verde e há muito bom trabalho sendo feito a partir desta consciência de liderança Verde, que é um passo saudável acima do Laranja. Ele nos ajuda a nos preparar para a próxima etapa: Consciência de Nível 2.

Aumentar o nível de consciência do Verde é uma grande mudança – do Nível 1 para o 2. Graves chegou ao ponto de chamá-lo de *“um grande salto para a humanidade”*. (BECK, 2018). Não é algo que possa ser apressado ou forçado, mas podemos ajudar a criar as condições propícias para que a mudança aconteça.

Nível 2 de Consciência

Ao contrário de Laranja e Verde, a consciência de Nível 2 está enraizada em uma consciência sistêmica da interdependência de todos os sistemas com os quais a organização se inter-relaciona. A organização é percebida como um sistema vivo, que aprende e se adapta. O pensamento de Nível 2 pede a cada indivíduo que assuma a responsabilidade de fazer parte deste sistema adaptativo, percebendo que estamos imersos em um “padrão que se conecta”. Nossas relações internas e externas na vida cotidiana são parte e parcela deste “padrão que se conecta” – como nos mostramos e interagimos com uma parte do sistema gera ondas de impacto por todo ele.

² Assim como existe o QI (quociente de inteligência), o QE trata do quociente de inteligência emocional.

Nossa maneira normal de pensar nos engana. Isso nos leva a pensar no todo como sendo composto de muitas peças, o modo como um carro é composto de rodas, um chassi e um trem. Nesta forma de pensar, o todo é formado a partir das peças e depende delas para trabalhar de forma eficaz. Se uma peça estiver quebrada, ela deve ser reparada ou substituída. Esta é uma maneira muito lógica de pensar sobre as máquinas. Mas os sistemas vivos são diferentes... O todo existe através da manifestação contínua nas partes, e elas existem como encarnações do todo... Enquanto nosso pensamento for governado pelo hábito – notadamente por conceitos industriais, da “idade da máquina” como controle, previsibilidade, padronização e “mais rápido é melhor” - continuaremos a re-criar instituições como elas têm sido, apesar de sua crescente desarmonia com o mundo em geral. Em resumo, o problema básico com [as organizações] é que elas ainda não se tornaram conscientes de si mesmas como vivas.

Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jarworski, Betty Sue Flowers, especialistas em liderança.

A metáfora organizacional do Nível 2 é a *organização como um sistema de vida*. Como líderes, reconhecemos que o sistema vivo organizacional está profundamente imerso em uma miríade de relações ecossistêmicas dentro e fora da organização, tanto local quanto globalmente. Funcionários, clientes, fornecedores, investidores, parceiros, comunidades, sociedade e os sistemas ecológicos – nada está separado, tudo está interconectado. A organização está constantemente em diálogo com *todas as partes interessadas*, assim como um organismo vivo dentro de seu ecossistema está constantemente sentindo, adaptando-se e evoluindo.

A sustentabilidade é parte integrante de como o negócio realiza sua missão, pois há um entendimento inerente de que toda a vida na Terra está interligada e interdependente. Em vez de responsabilidade por perdas e lucros e gerenciamento em linha com foco em silos, encontramos o desejo por uma maneira mais fluida e emergente de trabalhar. Trata-se de uma cultura de

aprendizagem de treinamento, feedback e adaptação. A liderança é distribuída. Reuniões e protocolos de tomada de decisão encorajam uma rica qualidade de interação onde as pessoas compartilham de forma autêntica e respeitosa, ao mesmo tempo em que dão feedback aberto e honesto, aprendendo e crescendo como indivíduos e como coletivo. A estrutura organizacional é muito mais horizontal; há menos comportamento pai-filho dentro da cultura e mais autogestão – todos são líderes, todos os dias é uma jornada de aprendizagem. A missão orientada para o propósito, a auto-responsabilidade e o todo integrador são a essência aqui.

Os valores centrais da Consciência de Nível 2 são: retidão interior, auto-aprendizagem, um senso afirmativo de propósito de vida, consciência autosistêmica, auto-responsabilidade para cultivar as condições para que nossa verdadeira natureza desabroche, e um senso de conexão com toda forma de vida.

A consciência da liderança de Nível 2 reconhece que as pessoas não estão mais lá para serem manipuladas em benefício do líder, da organização ou dos acionistas. Em vez disso, cada inter-relação se torna uma oportunidade de buscar autenticidade e integridade mais profundas através da detecção e resposta com compaixão, coragem e vulnerabilidade. Isto nos permite integrar os desequilíbrios inerentes à separatividade do pensamento mecanicista (Nível 1). É uma mudança psicológica dentro de nós mesmos e de nossas organizações. Este pensamento de Nível 2 equivale à *Consciência de Liderança Regenerativa*. A mudança de Nível 1 (Consciência Mecanicista) para o Nível 2 (Consciência de Liderança Regenerativa) não é apenas uma transição de um nível de consciência de liderança para o próximo; é uma metamorfose completa, uma mudança de época na visão do mundo.

A Metamorfose na Consciência da Liderança Regenerativa

Esta mudança do Nível 1 para o 2 não é direta. Assim como a metamorfose da lagarta para a borboleta, a dissolução das antigas formas gera um ingrediente necessário para a quebra de um novo paradigma. “*Não é apenas uma transição para um novo nível de*

existência, mas o início de um novo movimento na sinfonia da identidade humana”, observa Graves (BECK, 2018).

Esta mudança metamórfica de consciência exige que os líderes trabalhem sobre si mesmos, que deixem de lado os velhos caminhos e se abram ao que em nossos corações sabemos que é possível.

Temos que nos preparar para o próximo salto, ou, alternativamente, enfrentar uma regressão potencialmente brutal e dolorosa. As frustrações, confusões e o descontentamento geral após a eleição de Trump como Presidente nos EUA, do Brexit na UE, o rápido crescimento do nacionalismo e da polarização em muitos países, o protecionismo, o populismo, o racismo e similares são sintomas de uma acumulação de energia política/emocional que, em última instância, poderia levar a uma explosão... Ao mesmo tempo, porém, estes sintomas podem ser vistos como pequenos sinais e indicadores exatamente daquele nível de dissonância que precederá um surto desde o desbotamento do Verde até o emergente Nível 2. Este é um convite à humanidade para se levantar, liderar e se preparar para a decolagem.

Teddy Hebo Larsen, co-autor da *Spiral Dynamics in Action*.

O filósofo Ken Wilber ganhou fama ao dizer que cada nível superior de consciência *transcende e inclui* os níveis anteriores a ele. Este é um ponto importante. Ao chegarmos à Consciência de Liderança Regenerativa, ainda somos capazes de nos basearmos em e utilizarmos o pensamento dos níveis Laranja e Verde, já que aprendemos abordagens e métodos úteis nesses estágios iniciais. Não se trata de deixar tudo para trás, mas de evoluir para o próximo estágio. O desafio e a oportunidade para os Líderes Regenerativos é de integrar Laranja, Verde e o Nível 2 – pensando em meio a pressões diárias, ao mesmo tempo em que estamos cientes de nossos próprios padrões arraigados de reatividade.

Há aspectos do pensamento Laranja que precisamos saber como incluir, e também como transcender. O pensamento Laranja alcança os números desejados, gerencia prazos e orçamentos,

impulsiona a eficiência na produção e mantém rigorosos procedimentos de conformidade (compliance). Tudo isso é necessário para o funcionamento de um negócio; entretanto, o desafio surge quando o pensamento Laranja domina a tal ponto que mina a capacidade da organização de prosperar como um todo. Da mesma forma, o pensamento Verde é fundamental para desenvolver uma cultura de respeito, diversidade e inclusão. É o pensamento verde que nos ajuda a perceber os valores e perspectivas de nossos stakeholders e a formar parcerias baseadas em valores que podem gerar valor significativo nos negócios. No entanto, também precisamos ser capazes de transcender a burocracia baseada em regras inerentes ao pensamento Verde, quando a autogestão, a criatividade e a agilidade são necessárias.

Esta imagem abaixo mostra os três níveis de consciência no nível organizacional.

O **Laranja** é o nível básico - precisamos nos basear neste pensamento. Ele proporciona processos eficientes para a cultura organizacional (gestão de recursos humanos) e operações (melhoria do processo *lean*³). No entanto, por si só, ele proporciona uma organização mecanicista que carece de qualquer propósito mais profundo além de se chegar aos números desejados. A sustentabilidade tende a ser limitada à redução de custos, conformidade ou iniciativas de marca e marketing.

O **Verde** é um passo à frente, e a cultura não se limita à gestão e controle dos recursos humanos, mas mais ao empoderamento das pessoas, ao mesmo tempo em que incentiva o bem-estar no local de trabalho. A mentalidade operacional e de sustentabilidade é mais consciente de todo o ecossistema dos stakeholders.

Quando entramos no **Nível 2**, a cultura organizacional, as operações e as abordagens de sustentabilidade são mais autoorganizadas, ágeis e fluidas, dependendo das necessidades locais e do contexto em mudança. A liderança é distribuída por todos os níveis, e todos são responsáveis por tornar viva a cultura, as operações e a sustentabilidade da organização.

³ Metodologia que privilegia a gestão enxuta, com o intuito de otimizar fluxos de produção.

Embora a Consciência de Liderança Regenerativa do Nível 2 seja crucial para a próxima mudança de rumo, os líderes não podem esperar que todas as pessoas da organização estejam operando no Nível 2 de consciência. Assim, precisamos ser capazes de perceber quando as pessoas, equipes e a organização como um todo estão se baseando mais em uma mentalidade Laranja, Verde ou de Nível 2. *Onde* está o centro de gravidade da organização, e *como* isto está afetando o todo? Em certos casos, pode ser sensato que a equipe esteja mais no modo Laranja, outras vezes no modo Verde, desde que a organização como um sistema vivo seja apoiada por uma Consciência de Liderança Regenerativa abrangente. Então, a liderança e a organização podem transcender e incluir todos os três níveis.

Negócios Regenerativos como o próximo passo em nossa Jornada Evolutiva

Este próximo estágio de *Consciência de Liderança Regenerativa* consiste em três termos com os quais você se familiarizará ao longo deste livro: **Pensamento Sistêmico; Consciência Sistêmica; e Consciência Ecosistêmica.**

O Pensamento Sistêmico refere-se à mudança do pensamento mecanicista para uma forma de pensar que percebe a interrelação das partes dentro do sistema como um todo e entende que todos os sistemas estão aninhados dentro de outros. Esta mudança também representa a mudança do processamento excessivamente dominante do cérebro esquerdo para uma consciência mais integrada dos dois hemisférios cerebrais, onde vemos as partes juntamente com as relações entre elas que contribuem para a organização como um sistema vivo.

O Pensamento Sistêmico é uma mudança no pensamento que ocorre no nível da mente. Relaciona-se com o que o especialista em liderança do MIT, Otto Scharmer, denomina de *mente aberta*. Abrimos nossa mente para ver as coisas de forma diferente, para ver as inter-relações, os padrões e a dinâmica no nível dos sistemas.

Consciência Sistêmica se refere a uma mudança em nosso relacionamento com o sistema. No Pensamento Sistêmico, estamos olhando para o sistema de fora para dentro. Por exemplo, uma organização pode mapear todas as inter-relações e desenhar

um mapa de sistemas. Com a Consciência Sistêmica, damos um passo à frente, na medida em que consideramos o mapa de pessoas e processos e levamos em conta a dinâmica, os fluxos tácitos visíveis e invisíveis de conhecimento, feedback e energia relacional que estão constantemente fluindo por todo o sistema. Você pode até chamar isto de “a bagagem” que as pessoas da organização levam para as reuniões, conversas e relacionamentos.

A Consciência Sistêmica incorpora a forma como ouvimos ou atendemos os outros, os julgamentos ou preconceitos culturais pelos quais os filtramos, e como estes fatores contribuem para a forma como participamos do sistema. A história da organização, qualquer trauma que ela possa estar carregando, e também os sistemas culturais e históricos que ela está inter-relacionando com todos, fazem parte do rico quadro sistêmico do qual nos tornamos mais conscientes. Transcendemos o nível de observação para o nível de imersão – uma mudança no nível do coração e do corpo. Relaciona-se com o que Otto Scharmer chama de *coração aberto* em sua Teoria U, onde abrimos nossa mente e também nosso coração e nosso corpo para sentir mais plenamente a dinâmica emergente que se desdobra dentro de nós e ao nosso redor.

A **Consciência Ecossistêmica** é alcançada quando nos abrimos ao espectro inteiro de todos os sistemas aninhados dos quais fazemos parte – o humano e o mais que humano. Sentimos inatamente a interconectividade de toda forma de vida, e nos abrimos a um campo de consciência que permeia a realidade, o que chamamos de *Campo dos Sistemas Vivos* (que exploraremos na Parte 2). Nesta abertura ao campo da interconectividade, integramos a dinâmica humana e da natureza que exploramos no Capítulo 1, onde nos sintonizamos com a natureza, não nos separamos dela. Esta mudança da Consciência Sistêmica para a Consciência Ecossistêmica é uma mudança encorpada e existencial no nível psicológico e espiritual de nossa consciência e se relaciona com o que Otto Scharmer chama de *vontade aberta*. Nós abrimos nossa mente, coração e nossa vontade de estar a serviço deste campo mais profundo inerente à vida. Isto reorienta ainda mais nosso senso de identidade, lugar e propósito no mundo.

A mudança de três passos na consciência do Pensamento Sistêmico (mente aberta), Consciência Sistêmica (coração aberto) e Consciência Ecossistêmica (vontade aberta) é uma mudança

muito sutil dentro de nós, na forma como percebemos e nos relacionamos conosco mesmos, uns com os outros e com o mundo ao nosso redor. Integramos o interior e exterior, masculino e feminino, hemisfério esquerdo e direito do cérebro e as dinâmicas da natureza humana que saíram do equilíbrio durante nossa Jornada de Separação. Veja o modelo abaixo ilustrando a reintegração destas quatro áreas em relação ao Pensamento Sistêmico, Consciência Sistêmica e Consciência Ecossistêmica.

É uma mudança sutil, mas poderosa na consciência, e quanto mais trazemos essa Consciência de Liderança Regenerativa para nossas maneiras de liderar e viver, mais nos tornamos Líderes Regenerativos. Começamos a viver a vida além da ilusão da separação; nossa liderança procura servir à vida, e nossas organizações contribuem para futuros de afirmação da vida.

Esta é a verdadeira alegria da vida, o ser usado para um propósito reconhecido por você mesmo como poderoso, o ser uma força da natureza em vez de um pequeno torrão febril e egoísta de enfermidades e queixas, reclamando que o mundo não se dedicará a fazer você feliz.

George Bernard Shaw, escritor.

O que nos entusiasma em meio à agitação em que nosso mundo se encontra, é ver como tanto potencial positivo está surgindo. Este próximo estágio emergente de organizações vivas e prósperas é o que chamamos de *Negócios Regenerativos*, que visa fazer mais do que reduzir o impacto negativo das empresas na vida, mas criar e desenvolver negócios que contribuam para o potencial regenerativo de toda forma de vida.

Negócios Regenerativos exigem *Líderes Regenerativos*, aqueles que cultivam organizações, desenvolvimento de cidades, políticas governamentais e investimentos empresariais que movem a sociedade em direção a futuros de afirmação da vida. Organizações, comunidades e instituições vivas podem então prosperar em um mundo volátil, beneficiando todas as partes interessadas, enquanto atraem e retêm pessoas alimentadas por uma profunda paixão e propósito de servir à vida.

Quando dissemos a Nigel Stansfield, Presidente da Interface EAAA (um dos maiores e mais sustentáveis fabricantes de tapetes do mundo) que estávamos escrevendo este livro sobre liderança regenerativa, sua resposta foi:

Por muito tempo muitos líderes tomaram, competiram e ignoraram nosso ecossistema, concentrando seus negócios simplesmente na obtenção de lucro. Com uma consciência social mais ampla do impacto das mudanças climáticas, os líderes empresariais estão agora percebendo que o lucro não tem que ser às custas do meio ambiente. Ao criar benefícios reais e de longo prazo e segurança para os clientes, funcionários, investidores e o meio ambiente, ao lado das comunidades e sociedades que as empresas servem, estamos vendo o surgimento de Líderes Regenerativos. Esta safra de líderes está levando de volta nosso planeta e organizações de vanguarda aonde o propósito impulsiona a estratégia e o valor. São estes Líderes Regenerativos que terão sucesso financeiro e darão a maior contribuição ao planeta, ajudando-nos a garantir clima adequado para a vida das gerações futuras.

Definição de Negócios Regenerativos de Laura e Giles

A palavra “regenerativo” significa criar as condições propícias para que a vida se renove continuamente, transcenda para novas formas e floresça em meio a condições de vida em constante mudança. Este princípio primário sustenta a liderança e o desenvolvimento organizacional da vida, onde nossas organizações ajudam em vez de atrapalhar a lógica da vida. Isto vai além das iniciativas tradicionais de RSC e sustentabilidade, pois não visa primariamente reduzir os impactos negativos criados pelo atual modelo mental; ao contrário, é uma mudança para um modelo mental totalmente novo, uma “nova maneira” de ser e fazer nos negócios e além.

Com esta lógica regenerativa: externalidades tornam-se oportunidades de criação de valor adicional; o desperdício de uma produção torna-se alimento para outra; stakeholders tornam-se parceiros com os quais se engajar através de comunicações autênticas e relações recíprocas; o pensamento linear é substituído por pensamento sistêmico e economia circular; os recursos não são simplesmente geridos e controlados para o ganho de curto prazo, mas percebidos holisticamente no contexto mais amplo da matriz inter-relacional da vida; em vez de exploração através de manipulação, abrimos uma “relação correta” com toda a vida. Diferentes necessidades, perspectivas, visões conflitantes e dissonância emocional não são evitadas, mas recebem espaço para que algo seja revelado através da tensão na relação correta. Trata-se de aprender a se tornar mais humano, ao mesmo tempo em que nos concentramos na realidade cotidiana de um negócio lucrativo e vibrante.

Negócios Regenerativos enriquecem a vida, a nós mesmos, nossos clientes e o ecossistema mais amplo dos stakeholders. Beneficiar materialmente nossos clientes ao mesmo tempo em que prejudica o tecido da vida é uma marca da velha lógica da qual estamos nos afastando. Esse olhar de curto prazo não é mais uma proposta de negócios viável para as organizações que desejam prosperar nos próximos anos. Esta é uma mudança radical na percepção dos negócios e de sua ética de trabalho – de ser um meio para um fim, um veículo para pagar as contas e adquirir poder, controle e riqueza material para dedicar nosso tempo, recursos e criatividade a iniciativas que sirvam à vida. Negócios Regenerativos transformam nosso papel e nosso propósito, de uma abordagem essencialmente aquisitiva “o que vou ganhar com

isso” para uma mentalidade de colaboração, co-criatividade e contribuição. Líderes Regenerativos trazem vitalidade e bem-estar a todos os nossos sistemas de vida para nós mesmos, nossos vizinhos locais, nossos cidadãos globais, nossas crianças e nossos vínculos de afinidade mais que humanos. Assim fazendo, acordamos para o que realmente significa ser plenamente humano.

Se realmente vivemos no fato de que somos vida, que somos natureza, e como tal estamos vinculados por afinidade e interdependência com a comunidade de vida da qual depende a saúde humana e planetária, passaremos a considerar a criação de uma civilização regenerativa global expressa em uma diversidade primorosa adaptada localmente como o desafio criativo de nosso tempo.

Daniel Christian Wahl, praticante de design regenerativo e autor de Design de Culturas Regenerativas

É preciso muita coragem para renunciar aos métodos e modos do antigo, em meio a uma volatilidade e incerteza crescentes. Para alguns, o primeiro instinto em tempos de pressão é de apertar ainda mais forte. *Isso soa familiar para você?* Que quando as coisas ficam difíceis, nós nos agarramos à nossa zona de conforto e às nossas antigas maneiras de operar porque, na verdade, temos medo. Medo de sermos vistos como inseguros, incertos, sem controle. No entanto, agora, como líderes, somos chamados a nos soltarmos e nos abrimos para um novo caminho autêntico. Este novo paradigma regenerativo não é um sonho absurdo. Nem uma utopia. Trata-se de se tornar mais criativo, mais autêntico, mais objetivo, mais compassivo, mais em sintonia com a vida dentro de nós e ao nosso redor. Trata-se simplesmente de se tornar mais humano. E isso está se tornando o padrão.

As páginas seguintes compartilham insights, ferramentas, exemplos de negócio e um modelo de DNA completo de Liderança Regenerativa, que permite que esta metamorfose se desdobre em qualquer – *na sua* – organização. A Parte 2 se baseia em toda uma série de desenvolvimentos interessantes em andamento, tais como o crescente interesse no projeto regenerativo, rede de operações positivas, cultura regenerativa e organizações de desenvolvimento.

Com o modelo de DNA, você terá as capacidades necessárias como Líder Regenerativo, e uma vez lida a Parte 3, você estará pronto para aplicar as ferramentas e técnicas na prática.

Se você quiser construir um navio, não reúna pessoas para coletar madeira e não lhes dê tarefas e trabalho, mas sim, ensine-as a almejar a imensidão do mar.

Antoine De Saint-Exupéry, escritor.

É *disso* que trata este livro – sobre criar uma profunda conexão com nosso próprio poder de propósito e ver mais claramente como podemos cultivar as condições para que as organizações sejam sistemas regenerativos de criação de valor voltados para a missão.

Há um profundo desejo dentro da humanidade de nos tornarmos quem realmente somos: servos da vida, guardiães e co-criadores.

Bem-vindo a bordo de como nos sentimos na imensidão da *Lógica da Vida*.

ESTE ARQUIVO É SOMENTE UMA

AMOSTRA DO LIVRO

para que você conheça um
pouco de seu conteúdo.

Ele ainda está em fase

de revisão e diagramação.

VOCÊ PODE ADQUIRIR O CONTEÚDO

INTEGRAL DESTE LIVRO NA

CAMPANHA DE FINANCIAMENTO

COLETIVO

www.benfeitoria.com/liderancaregenerativa

Mais informações:

contato@bambuaeditora.com

+55 21 97535 0094