

## TEORIA U E PROGRAMAÇÃO NEUROLÍNGÜÍSTICA: ACESSANDO O PODER DE PRESENCIAR

Dione Lorena Tinti<sup>a</sup>,

<sup>a</sup> Doutora em Sociologia Política pela UFSC. Professora da UFPR/SEPT. [dionetinti@ufpr.br](mailto:dionetinti@ufpr.br).

### Informações de Submissão

Dione Lorena Tinti,  
Rua Francisco Alves Guimarães,  
522/ap.802, Cristo Rei -  
Curitiba - PR - CEP: 80050-210.

Recebido em : 06/03/2014

Aceito em: 24/05/2014

Publicado em: 04/06/2014

### Palavras-chave

Teoria U, Programação Neurolinguística,  
Níveis Neurológicos.

### Keywords

U Theory, Neurolinguistic Programming,  
Neurological Levels.

### Resumo

A Teoria U é um conjunto de teorias, ferramentas e práticas para auxiliar os líderes empreendedores e de organizações e comunidades a enfrentarem os problemas atuais não só com ideias, mas principalmente através de ações que gerem inovação, com uma nova qualidade de consciência e atenção, passando por profundos processos de aprendizado e mudança coletiva. Para que esse processo de aprendizado e mudança coletiva aconteça, são necessárias técnicas que conduzam os participantes a uma reflexão interiorizada sobre como tem atuado e se relacionado nos meios em que convive. Neste artigo, o objetivo é verificar se uma das técnicas da PNL (Programação Neurolinguística), mais especificamente, a técnica dos Níveis Neurológicos, que trabalha com mudanças no desenvolvimento humano, poderá ser um recurso interessante para o processo em U preconizado pela Teoria U. Os resultados observados sugerem que o Metamodelo dos Níveis Neurológicos é uma ferramenta com bastante afinidade para possibilitar a interiorização do sujeito no processo em U recomendado pela Teoria U, porque esta técnica, pela autopercepção que proporciona, pode de fato contribuir na reflexão sobre mudanças de comportamentos e desenvolvimento de novas habilidades e estratégias mais afinadas dos líderes empreendedores e comunitários com uma ética humana, ambiental e planetária.

### Abstract

The U Theory, is a set of theories, tools and practices to help leaders entrepreneurs and of organizations and communities to address the current problems not only with ideas, but mainly through actions that generate innovation with a new quality of consciousness and attention, through deep learning processes and collective change. In this article, the object is one of the Neuro Linguistic Programming (NPL's) techniques, more specifically, the neurological levels working with changes in human development as a resource to the U process advocated by U Theory. The results suggest that Metamodel Neurological Levels is a tool with enough affinity to allow internalization of the subject in the process recommended by the U Theory, because this technique may indeed contribute to the reflection on changing behaviors and develop new skills and more attuned strategies of entrepreneurs and community leaders with a human, environmental and planetary ethics.

## 1. INTRODUÇÃO

Otto Sharmer, criador da Teoria U, enfatiza que vivemos em um tempo de fracasso institucional generalizado e, que criamos, coletivamente, resultados que nenhum de nós deseja. E se pergunta: Por que nossas tentativas de lidar com os desafios de nosso tempo frequentemente fracassam? Suas investigações o levaram a acreditar que a causa deste nosso fracasso coletivo reside no fato de que as pessoas são cegas para dimensões mais profundas de liderança e mudança transformacional, as quais estão relacionadas.

Em seu livro “Teoria U” (2010), Sharmer desenvolve a ideia de que o ser humano é geralmente condicionado pelo seu ambiente e pelo seu passado. Por isso desenvolvemos um “*ponto cego*” que existe não somente na liderança coletiva, mas também em nossas interações sociais diárias, gerado pela incapacidade de conexão com nossa fonte interior que nos faz agir. Sua proposta para resolver os desafios do mundo contemporâneo, que repercute tanto no trabalho quanto na vida pessoal de cada um, é a Teoria U – um conjunto de teorias, ferramentas e práticas para auxiliar os empreendedores, líderes de organizações e de comunidades a enfrentarem os problemas atuais não só com ideias, mas através de ações que gerem inovação, com uma nova qualidade de consciência e atenção, passando por profundos processos de aprendizado e mudança pessoal e coletiva. A Teoria U tem sido utilizada em situações complexas, que necessitam de mudanças profundas e sistêmicas, que precisam mudar a forma de pensar/modelos mentais, não somente mudar o que é feito e como é feito.

Otto Sharmer argumenta que o que aprendeu trabalhando com empresas para fortalecer suas capacidades de se conectar com a fonte interior, sentir a Presença como veremos mais adiante, é que os líderes precisam de ferramentas e métodos voltados *para o exterior* – jornadas de aprendizagem, práticas de observação direta, entrevistas com participantes e métodos de modelagem coletiva – como também de ferramentas complementares que trabalhem *o interior* e que dão vida às práticas do sentir (2008).

Nesta mesma perspectiva de Otto Sharmer sobre o condicionamento do ser humano, encontra-se um pressuposto básico da Programação Neurolinguística – PNL, que é “*O mapa não é o território*”, descoberto por Gregori Bateson, que se fundamenta na ideia de que todo comportamento tem uma estrutura e que esta pode ser descoberta, modelada e mudada (reprogramada). Em outras palavras, os sujeitos não são vistos como determinados pela estrutura social, mas sim como condicionados pelos meios onde nasceram e vivem, isto é, aprenderam o que pensam, o que acreditam e o que fazem. Por isso, a exemplo do mapa de

um território que é somente a representação gráfica de um espaço físico, as pessoas também representam a realidade a partir dos seus filtros e mapas.

Dito de outra forma, assim como se desenha um mapa para representar um território físico, a fala sobre a realidade é sempre uma representação social, por isso, nunca se fala da realidade absoluta, mas de uma realidade relativa que é captada através dos filtros de cada sujeito. Seguindo essa ideia, é possível argumentar que quando se fala da realidade, esta é sempre uma realidade representada pela percepção pessoal da realidade que é filtrada pela cultura, pelas crenças, valores, pelos sentidos (olfato, audição, visão, paladar e tato) enfim, pela visão da realidade aprendida no passado.

De acordo com o que foi exposto, mais particularmente ao que Otto Sharmer se refere às ferramentas que trabalham o interior do sujeito, trazendo-o para a consciência de si mesmo e de sua atuação no mundo, apresenta-se o objetivo desse artigo que é cotejar como uma das técnicas da Programação Neurolinguística - PNL, mais especificamente o metamodelo dos níveis neurológicos, que é um modelo conceitual e uma técnica muito importante nos processos de aprendizagem e mudança dos sujeitos, desenvolvidos por Robert Dilts, pode facilitar para os sujeitos coletivos percorrerem as etapas do processo em U sugerido pela Teoria U.

Para atingir o objetivo proposto, o estudo foi construído através do levantamento de dados encontrados na literatura já existente. Foram realizadas pesquisas bibliográficas por meio dos livros de autoria de Otto Sharmer e dele com outros autores, nos livros de referência básica da Programação Neurolinguística (PNL), bem como, em revistas e sítios da *internet* com entrevistas e artigos referentes aos temas da Teoria U e PNL. Além desses materiais, a autora tinha anotações de aulas e dinâmicas realizadas durante um curso de Especialização em PNL<sup>1</sup>.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: primeiramente será apresentada a Teoria U resultado de pesquisas e da Tese de Doutorado de Otto Sharmer, em seguida será exposto o modelo conceitual e técnica dos níveis neurológicos desenvolvidos por Robert Dilts para, finalmente, avaliar se essa técnica tem afinidade com a Teoria U no que diz respeito à interiorização e autorreflexão necessárias no desenvolvimento do processo em U.

---

<sup>1</sup> Especialização em Gestão da Programação Neurolinguística, nível "Practitioner", realizado no período de agosto de 2012 a outubro de 2013, no Instituto Educacional de Bem com a Vida em parceria com a Faculdade de Educação São Braz, em Curitiba.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentam-se nessa seção os fundamentos da Teoria U elaborada por Otto Scharmer, seguida da exposição do modelo conceitual e técnica do Metamodelo dos Níveis Neurológicos desenvolvida por Robert Dilts.

### 2.1 Teoria U: liderança pela percepção

Otto Scharmer, autor da Teoria U<sup>2</sup>, é Economista e Professor do MIT (*Massachusetts Institute of Technology* - Instituto de Tecnologia de Massachusetts). Scharmer atua como um pesquisador de ação criando inovações na área de aprendizagem e liderança e transmitindo-as através de suas aulas presenciais e *on-line*, no desenvolvimento de projetos com organizações públicas e privadas, bem como em comunidades, dentro dos programas do Instituto Presenciar alocado no MIT.

Iniciamos a apresentação da Teoria com uma frase de Otto Scharmer em uma entrevista concedida em 2009 e que fundamenta sua missão de vida, que segundo ele próprio, está assentada nos números 1.5 – 2.5 – 3.0 - “Hoje nos defrontamos com desafios perturbadores e mudanças que requerem que nos desapeguemos dos velhos padrões de pensamento/comportamento para podermos perceber as novas possibilidades futuras”. A seguir, o autor esclarece o porquê desses números:

- a) 1.5 – crise ecológica - hoje estamos consumindo uma vez e meia os recursos do nosso planeta;
- b) 2.5 – crise econômica - dois bilhões e meio de pessoas, hoje no mundo, estão abaixo da linha de pobreza (a população mundial hoje é de 7,2 bilhões);
- c) 3.0 – crise espiritual – Este é um dado da Organização Mundial da Saúde que constatou que morrem três vezes mais pessoas por suicídio do que por assassinato.

Através dessas constatações mencionadas acima, Otto Scharmer quer chamar a atenção das pessoas em geral, mas especialmente de líderes de organizações públicas e privadas para o fato de que muitas das ações individuais e coletivas têm violentado a natureza e os próprios seres humanos (os outros marginalizados) e, que não dá para tratar desses problemas separadamente. Conforme suas palavras em outra entrevista de 2013:

---

<sup>2</sup> As ideias da Teoria U podem ser encontradas nas seguintes obras: SCHARMER, Otto. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. SENGE, Peter; SHARMER, Otto; JAWORSKI, Joseph; FLOWERS, Betty Sue. **Presença: propósito humano e o campo do futuro**. São Paulo: Cultrix, 2007.

Como humanos, além de violentarmos a natureza, violentamos a nós mesmos. Esse é um processo chocante e por trás há uma explosão de estresse e depressão. Isso acontece mundialmente. A depressão e o estresse têm a ver com a maneira como organizamos a nossa sociedade e a nossa economia. Isso situa o ambiente da nossa conversa: o que fizemos com a natureza, com os homens e com o Espírito. Na realidade, o que sabemos é que se continuarmos a fazer mais do mesmo jeito, vamos criar mais problemas que soluções para esses temas (ABREU, 2013).

Através das pesquisas e experiências pessoais e profissionais, Otto Sharmer desenvolveu a teoria U que, resumidamente, pode ser vista como um conjunto de teorias, ferramentas e práticas para auxiliar os empreendedores, líderes de organizações e de comunidades a enfrentarem os problemas atuais não só com ideias, mas principalmente através de ações que gerem inovação, com uma nova qualidade de consciência e atenção, passando por profundos processos de aprendizado e mudança coletiva.

Mas para que esse processo de aprendizado e mudança coletiva aconteça, são necessárias técnicas que conduzam os participantes a uma reflexão interiorizada sobre como têm atuado e se relacionado nos meios em que convivem. E é nesse aspecto que o autor inova, pois a atenção a que se refere não é só “ao que se faz” e “como se faz”, mas também a partir da “fonte interior” da qual se pensa, age e opera, que para a maioria é um ponto cego.

Porque as pessoas são condicionadas pelo meio em que vivem, a maioria não tem consciência “do para quê fazer” o que fazem. Creio que num artigo especialmente lúcido sobre o excesso do uso da razão nas atividades societárias escrito no livro “Temas de Filosofia”, Maria Lúcia de Arruda Aranha e Maria Helena Pires Martins (capítulo 2), ajudam a elucidar as idéias de Sharmer na medida em que argumentam que a racionalidade instrumental<sup>3</sup> desenvolvida no processo de racionalização do mundo moderno levou a uma tecnocracia desenfreada. Inspiradas nas reflexões de Horkheimer e Adorno<sup>4</sup> sobre o conceito de racionalidade instrumental criado por eles, as autoras enfatizam que esse tipo de razão que desconsidera os objetivos supremos da vida legaram um acréscimo de saber e poder que não tem sido acompanhado de sabedoria. Nas palavras das autoras, na sociedade contemporânea “sabemos *o que fazer, como fazer*, mas perdemos de vista *o para que fazer?*” (1998:43).

Supõe-se que é para esse mesmo caminho apontado pelas autoras acima mencionadas, que a Teoria U está direcionada. Sharmer, por exemplo, classifica o capitalismo em 1.0, 2.0 e

---

<sup>3</sup> É necessário esclarecer que as próprias autoras reconhecem a importância da racionalidade instrumental para ajudar a resolver os problemas impostos pela sobrevivência humana. O mal, segundo elas, que também concordamos, está em tornar esse tipo de racionalidade única e separada da sabedoria (p.43).

<sup>4</sup> Ver: ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. *Dialética do Esclarecimento - Fragmentos Filosóficos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985. A racionalidade Instrumental é apenas uma das faces da racionalidade. É o tipo de racionalidade que reduz a razão a um mero *instrumento* porque se ocupa apenas com os *meios* e não com os *fins*. Não está preocupada com a natureza (trata-a como recurso) e nem com o convívio humano (desigualdade social, violência, competição individualista, consumo desenfreado, valores centrados na posse).

3.0. Segundo ele, no capitalismo tipo 1.0, há uma relação de perde-ganha na relação entre os seres humanos e a natureza, porque o ser humano não se preocupa em cuidar da natureza, mas ao contrário, ao longo da História têm-se comprovado que ele é seu predador. No capitalismo tipo 2.0, o autor pressupõe que houve um avanço porque é possível observar uma preocupação com a preservação da natureza e, no capitalismo tipo 3.0, o foco foi a inclusão das questões sociais na agenda, isto é, houve um repensar sobre a desigualdade social desencadeada ao longo da sociedade moderna. Até o capitalismo tipo 3.0, Sharmer argumenta que a empresa ainda pode ser vista como Egocêntrica porque é ela que está no centro das atenções, tudo gira em torno dos negócios. Sua proposta é que as sociedades avancem para o capitalismo tipo 4.0, onde sociedade e natureza passam a ser o centro, isto é, haveria uma mudança inovadora na ideia de se passar de uma sociedade **EGO**cêntrica para uma sociedade **ECO**cêntrica.

Esta separação entre o que se faz no ambiente profissional e o propósito de vida de cada pessoa, proporcionada pela lógica da ação instrumental, levou Otto Sharmer a pensar em um processo de reflexão interiorizada que, como pode ser visto abaixo, é representado graficamente pela letra U. A letra U tem haver com o desenho do processo em que as pessoas são conduzidas a refletir e repensar suas ações individuais e coletivas. Abaixo será reproduzido o desenho desse processo.

## AS SETE CAPACIDADES DE LIDERANÇA DA TEORIA U



Figura 1: Processo em U com os 7 passos da Teoria U.

Fonte: Rafa Oliveira.

De acordo com Otto Sharmer “A essência do processo de liderança e da inovação baseada em um presenciar profundo é você unir de forma criativa uma mente aberta, um coração aberto e uma vontade aberta” (SHARMER: 2008). As fases do Processo em U, observadas no desenho acima, tem por objetivo levar o sujeito a uma conscientização do que ele tem feito de sua vida pessoal e profissional e, por consequência, a percepção de que estas duas dimensões não são dimensões separadas.

Ao seguir essa representação gráfica do U, pode-se perceber que descer o lado esquerdo do U significa abrir-se para lidar com a resistência do pensamento, da emoção e da vontade, enquanto que subir o lado direito do U está atrelada a reintegração intencional com a inteligência da mente, do coração e da mão no contexto de aplicações práticas. Composta por sete fases, a ideia central desse processo é a construção do futuro a partir de um estado de *consciência presente*, no qual se consegue, com *mente e coração abertos*, se *conectar com o mundo e aprender fazendo*. Acompanhe os passos do Processo em U a seguir:

2.1.1 – Suspende - ligar-se ao que está à sua volta: parar por um momento e observar, observar, observar; ouvir o que a vida lhe chama para fazer. Este é o primeiro contato com quem você realmente é, quais são seus valores, aonde você quer chegar, qual é o seu propósito de vida. Para tanto, o sujeito deve ligar-se com o que está ao seu redor para poder sentir e questionar profundamente seus modelos mentais, vendo a realidade que está além do seu próprio filtro.

2.1.2 – Redirecionar - comparecer aos lugares com a mente aberta: Sharmer diz que as pessoas na maioria das vezes estão fazendo *download*, isto é, estão sempre baixando velhos arquivos de suas experiências de vida passada para agir no presente. Esse segundo momento do processo em U, pede para o sujeito tentar ver com novos olhos, isto é, sair do automático, parar de agir baseado em velhas experiências (crenças antigas, hábitos antigos), suspender modelos mentais habituais. Nesse estágio é preciso sentir a partir do campo. Redirecionar a atenção do “exterior”, do objeto, para o processo.

Tomar consciência da fonte do seu interior, do seu processo mental – olhar para o sistema de uma perspectiva que permita ao sujeito ver como suas próprias ações contribuem para o problema. Costumo comentar de forma lúdica que quando o sujeito está inconsciente, geralmente usa a filosofia do personagem Homer Simpson: “a culpa é minha e coloco em quem eu quiser” ou “eu poderia me culpar, mas é muito mais fácil culpar os outros”. Na inconsciência, o que fala através de sujeito é a VOJ – Voz do Julgamento – “Não posso, Não sei, Não sou capaz, os outros não querem, meu chefe”...é um blá, blá, blá de desculpas para não agir e ser responsável por sua própria ação.

Nesse nível de atenção o sujeito se concentra em mudar os outros ou o sistema, nunca o “eu” ou o “nós”, porque ao invés de agir, comumente re-age – um tipo de atitude que só reforça o *status quo*. Sharmer enfatiza que quando os sujeitos param de fazer *download*, é comum começarem a ver a si mesmos como parte do problema, começam a entender como coletivamente criam um modelo que no início parecia ser causado puramente por forças exteriores. Para ilustrar esse pensamento, segue abaixo o relato do quanto as pessoas podem ser condicionadas, isto é, ser produtos das crenças e valores disseminados a exemplo das discriminações pela cor, religião, opção sexual, entre outros, e de como é possível através de encontros e dinâmicas trazer à tona esses condicionamentos sociais que trazem sofrimento pessoal, mas também problemas políticos e econômicos.

O fato relatado abaixo aconteceu durante um trabalho que Otto Sharmer participou na África do Sul em 1990<sup>5</sup> juntamente com Peter Senger.

“[...] No final da tarde, eles assistiram, como era costume no programa, um vídeo do discurso "Eu tenho um sonho" de Martin Luther King Jr. Este filme tinha sido proibido na África do Sul e muitos dos participantes nunca tinham visto ele antes. Finalmente, o programa finalizou com um 'fechamento', que deu a cada pessoa a oportunidade de dizer o que ele ou ela quisesse. As primeiras quatro pessoas fizeram comentários adoráveis sobre quão significativo tinha sido para eles estar lá e como eles tinham aprendido sobre eles mesmos e sobre liderança. A quinta pessoa a falar foi um executivo africano de grande estatura. Este homem como muitos de seus colegas executivos, tinha sido indiferente e tinha mostrado pouca emoção durante o programa. Ele agora ficou de pé e se virou para olhar diretamente para Anne. 'Eu quero que você saiba que eu fui criado para pensar que você era um animal', disse ele. E então ele começou a chorar. Anne simplesmente olhou para ele com um olhar intenso e assentiu” (SENGE; JAWOSKI; SHARMER; FLOWERS: 2004, tradução nossa).

2.1.3 - Deixar ir – conectar-se com o seu coração: Desapegar, deixar ir o velho (antigos padrões de hábitos, crenças, valores que não servem mais) para poder conectar-se empaticamente com os outros e com suas intenções superiores, com algo novo que está querendo surgir. Seria como voltar a ser criança, ser curioso, não ter ideias preconcebidas. Abaixo uma imagem que fala por si só:

---

<sup>5</sup> Otto Sharmer participou juntamente com Peter Senger, que estava no norte de Johannesburg, co-liderando um *workshop* de liderança de 3 dias que tinha sido oferecido durante 15 anos, mas nunca na África do Sul. Seus colegas incluíram um negro Sul Africano e um branco Sul Africano que estavam sendo treinados para liderar sozinhos este programa no futuro. Havia 30 pessoas participando; metade eram executivos brancos e metade, organizadores de comunidades negros. Muitos assumiram riscos pessoais para participarem do programa.





Figura 2: Voltar a ser criança.F  
Fonte: Clube da Mafalda

2.1.4. Estar Presente – *presencing* - conectar-se com a força mais profunda do seu "Eu" e de sua vontade: A palavra original em inglês, *presencing*, mescla as palavras “*presence*” (presença) e “*sensing*” (sentir, perceber) e passam o sentido de “ver nossa fonte mais profunda” aquele futuro que depende de cada um nós para vir a se concretizar. Estar plenamente presente. Presença pode ser compreendida como a capacidade de desaprender para aprender novamente, ou como na linguagem da PNL – perceber que ‘o mapa não é o território’.

Nessa etapa, o sujeito, ou no caso das empresas, o líder deve deixar para trás tudo que não é essencial: necessidades do ego e reputação, apego a resultados específicos, expectativas e permitir que novas ideias e situações surjam. Essa fonte pode ser compreendida como a base da qual surge a intenção e motivação do sujeito para executar qualquer ação. Enquanto um coração aberto permite ver o todo, a boa vontade permite agir de acordo com o espaço que surge. Conectar-se à fonte mais profunda do seu “Eu” e da sua vontade, da qual o campo do futuro começa a surgir. Conectar-se com a intenção individual e coletiva! Fazer perguntas para si mesmo: Quem sou Eu? Qual é o meu trabalho? Meu propósito? No que posso contribuir com os outros? Otto dá como exemplo de como acessar o fundo do U (*presencing*), a relação da pessoa com a natureza e a Terra e o que essa relação pode ensinar sobre “quem somos” e “porque estamos aqui”. Salienta que na Finlândia as pessoas passam bastante tempo na natureza e ensinam seus filhos a desenvolver o respeito pela floresta e contraposição às culturas que veem a natureza como um recurso a ser explorado (SHARMER, 2010:274-75).

2.1.5 – Cristalizar - acessar o poder da intenção e deixar vir: Esse é o momento de prever o futuro que tenta emergir, de deixar vir o novo. Feita a conexão com o potencial maior do seu Eu, que permite ver um novo sentido para a vida e o trabalho, é possível começar a dar novas respostas ao contexto e realidade vivida. Nessa etapa se pratica a Escuta Generativa – uma escuta mais profunda, mais aberta e mais coletiva – escutar a si próprio e aos outros e procurar em si motivação para criar novas ideias.

Cristalizar é consolidar a visão e a intenção com novas propostas a partir do novo contexto percebido. Quando um pequeno grupo de pessoas se compromete com o objetivo e os resultados de um projeto, o poder da sua intenção cria um campo de energia que atrai pessoas, oportunidades e recursos que fazem as coisas acontecer. Este núcleo funciona como um meio para o conjunto se manifestar. Depois de conectar-se a fonte (*presencing*), cristalizar significa apoiar essa conexão e começar a atuar nela. Esclarecer o que deseja emergir, clarear a visão (aquilo que se quer para o futuro). Esse é o momento de praticar, fazer experiências, fazer exercícios que permitam colocar em ação as novas percepções e visualizar o futuro que se pode construir.

As imagens abaixo são para demonstrar como é possível sonhar com algo impensável, até então, conforme fez Leonardo Da Vinci quando desenhou sua ideia de avião para que uma pessoa pudesse voar como os pássaros e, imaginar que isso seria possível no futuro, como de fato aconteceu séculos mais tarde, com os aviões que transportam passageiros de um país para outro. Aprender com o futuro envolve a “intuição” que é essencial para a inovação.



Figura 3: “O avião” desenho de Leonardo da Vinci. Figura 4: Avião moderno.  
Fonte: Imagens Histórias

2.1.6 – Prototipar - integrar cabeça, coração e mãos: Na sexta fase, o sujeito sai do mundo das ideias para a prática. Não só ver algo novo e/ou concordar, mas se comprometer com o futuro que quer emergir, alcançar resultados através de práticas em microcosmos de futuros, cultivar ecossistemas de inovação vendo e atuando a partir do todo emergente. Criar protótipos significa apresentar sua ideia antes dela estar totalmente desenvolvida para gerar o *feedback* dos colaboradores (que fazem perguntas) – “*falhar muitas vezes para ter sucesso*

*mais cedo*”. Elaborar rapidamente um protótipo em pequena escala para traduzir essas visões em modelos de como o futuro poderia ser, de trabalhos concretos, dos quais se possa receber *feedback* e fazer novos ajustes. Isso é um processo, não acaba aqui. É provável que se passe pelo processo “U” várias vezes.

2.1.7 – Incorporar/Desempenhar – tocar o grande violino: A sétima capacidade no processo do U é aprender a tocar o grande violino. Essa etapa final é a realização e corporificação do novo no contexto dos ecossistemas de codensenvolvimentos maiores. A grande maioria dos sistemas, organizações e sociedades de hoje não possuem dois elementos essenciais que permitam tocar o grande violino: 1) líderes que convoquem uma equipe de atores certos (as pessoas que estão conectadas umas com as outras através das mesmas coordenadas de valores); e 2) uma tecnologia social que permita um encontro de múltiplos interessados para promover o debate e a co-criação do novo.

Tocar o grande violino, portanto, significa acessar a grande vontade da qual fala Martin Buber<sup>6</sup>, aquela vontade conjunta de realizar onde o grupo se desfaz de identidades individuais e desenvolve uma identidade coletiva capaz de ir além da soma dos seus membros sozinhos. Todos os seis espaços cognitivos anteriores, que se pode imaginar como sete salas distintas de uma casa, conduzem a essa orquestração maior que vai para além do si mesmo. É uma demanda do destino que precisa do sujeito para ser realizada, porém que o sujeito não controla, mas mesmo assim deve ir ao encontro, mesmo sem saber onde encontrá-lo. “*Para descobri-lo (o destino que precisa de nós), devemos estar dispostos a ir para um território desconhecido e nos encontrar com o ‘nosso pleno ser’*” (SHARMER, 2010:156-57).

## 2.2 NÍVEIS NEUROLÓGICOS

Um modelo bastante útil nos processos de aprendizagem e mudança humanas, denominado “níveis neurológicos”, foi desenvolvido por Robert Dilts com base nos estudos sobre aprendizagem de Gregory Bateson, pesquisador da Teoria dos Sistemas, campo científico que valoriza a abordagem holística do homem e da natureza. A escala dos níveis *neurológicos* (conforme figura mais abaixo) é interessante na medida em que classifica os vários níveis onde se pode atuar para o desenvolvimento do sujeito. O trabalho para fazer mudanças em uma pessoa sempre começa pelo nível mais básico e superficial – Fatores Ambientais - que geralmente se compara com a ponta de um *iceberg*, mas na medida em que

---

<sup>6</sup> Martin Buber (1878-1965), foi filósofo, escritor e pedagogo.

se vai aprofundando os níveis neurológicos percebe-se que o comportamento desejado vai além do si mesmo para permear o mundo da sócio-ética, representado pelo nível da Espiritualidade no topo. Uma frase comumente atribuída a Einstein dá uma boa ideia do porque é importante compreender os níveis neurológicos: “*Não se consegue resolver um problema no mesmo nível em que ele foi criado. É necessário subir um nível mais alto*”.

### 2.2.1 - Escala dos níveis neurológicos

- a) fatores Ambientais: Este nível está relacionado aos elementos externo que a pessoa reage. Ninguém pode dizer que está isento de influências externas. A relação do indivíduo com o ambiente varia consideravelmente dependendo do seu nível evolutivo. Neste nível se responde às seguintes perguntas: Quando? Onde?
- b) comportamentos: Este se refere às ações e reações do indivíduo, mas não somente as ações efetivas, mas também àquelas ações que estão no nível da potência que são efetivadas no pensamento. Aqui a preocupação é como o indivíduo se comporta, isto é, como ele age e reage à determinadas situações. A pergunta desse nível é: O que?
- c) observação: Os fatores ambientais e os comportamentos estão na ponta do *iceberg*. Os dois primeiros níveis são visíveis ao observador externo. Do 3º nível em diante penetra-se no território interior do indivíduo, ou seja, o lado submerso do *iceberg*. Os próximos níveis, portanto, formam a identidade da pessoa, tal como a cultura em uma organização.
- d) capacidades: As capacidades, estados internos e estratégias referem-se à própria competência do indivíduo que está relacionada com a aplicabilidade dos seus conhecimentos, que vão dar a direção aos seus comportamentos por meio de estratégias mentais. A pergunta para este nível é: Como? (o que se deve saber e como se vai fazer determinada atividade).
- e) crenças e Valores: estão relacionados ao por que das ações e pensamentos, ou seja, as pessoas fazem as coisas de determinada maneira porque acreditam e se balizam em determinados valores. As Crenças, mais especificamente, são “*verdades que acreditamos e que guiam nossos caminhos e atitudes*”, enquanto que os valores são critérios segundo os quais se valoriza ou desvaloriza as coisas, motivando a agir de uma ou outra forma, tornando-as preferíveis a outras possibilidades de escolhas. Pergunta que se faz nesse nível é: Por quê?

- f) identidade: Várias esferas de influência como as crenças, valores e cultura imprimem a identidade. A identidade diz “quem eu sou”, refere-se ao nível do EU, portanto, este nível está relacionado a um propósito maior no sentido da “missão” aqui nesse planeta aliada ao senso de si mesmo. A pergunta nesse caso é: quem?
- g) espiritual: Este nível conecta com a ideia de que se pertence a um sistema mais amplo, que vai muito além de si mesmo. Aqui está incluída desde a família, a comunidade onde se vive, até o universo como um todo. A pergunta deste nível é: quem mais?

É possível perceber que há nos níveis neurológicos, mesmo não podendo ser considerados enquanto uma hierarquia na medida em que todos se conectam entre si e todos influenciam uns aos outros, uma escalada evolutiva humana que inicia com necessidades mais superficiais do sujeito e que, conforme vai passando por etapas mais interiorizadas, eleva a consciência do sujeito à unificação, primeiro com as pessoas mais próximas, para então atingir os níveis sistêmicos da vida em geral.

Para os mais visuais, segue abaixo um gráfico que é uma representação didática dos níveis neurológicos que acabamos de apresentar:

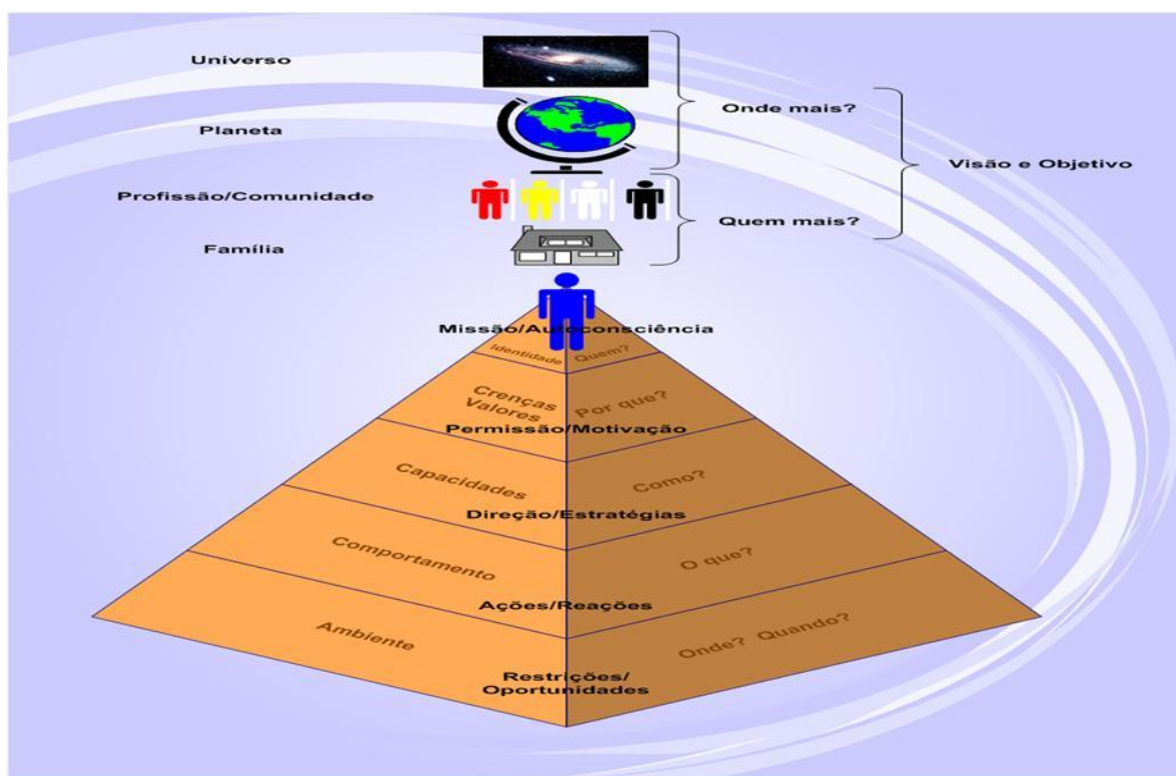


Figura 5: Esquema dos Níveis Neurológicos de Robert Dilts.

Fonte: Josy Carvalho.

A seguir, algumas perguntas para cada nível que dão uma dimensão maior dos benefícios práticos desta classificação:

- a) fatores Ambientais: Verificar as restrições, mas também as oportunidades que os fatores ambientais podem oferecer para beneficiar o sujeito, através das perguntas: Onde? Quando? Qual o melhor lugar para estar em determinada situação?
- b) comportamentos: Aqui o foco é trabalhar a mudança do sujeito para poder atingir um determinado objetivo e quais são e quais devem ser suas ações e reações em relação a esse objetivo. O que fazer? Como devo me comportar? Qual a melhor ação ou reação em determinada situação?
- c) capacidades: Neste nível devem-se identificar as habilidades e competências que o sujeito tem e quais ele vai precisar para ajudá-lo a alcançar seus objetivos. Como fazer? Quais habilidades e competências o indivíduo tem?
- d) crenças e Valores: É necessário, neste nível, desvelar as crenças pessoais para que o sujeito possa desenvolver sua vida com mais consciência e lucidez. Em que acredita? O que é importante? Porque age de determinada maneira numa dada situação?
- e) identidade: O objetivo desse nível é fazer o sujeito questionar a si mesmo sobre sua identidade. Quem eu sou? Qual é o propósito da minha existência? Qual é a minha missão?
- f) espiritual: Quando chega nesse nível, o sujeito já é capaz de se perceber como integrante de um universo maior, bem como, de se sentir responsável socialmente, e até de chegar a uma ética planetária. Qual contribuição sou capaz de dar para a sociedade onde vivo? Como me relacionar com o universo que me cerca?

### 3 DISCUSSÃO

Para exemplificar o que foi falado, comenta-se a seguir uma das experiências realizadas com o exercício dos níveis neurológicos em umas das aulas do Curso de Especialização em Gestão da Programação Neurolinguística<sup>7</sup> com uma pessoa cuja questão a ser trabalhada era emagrecer.

Conforme o exercício acontecia, observou-se durante todo o processo, como as perguntas introduzidas em cada etapa levaram a pessoa, gradativamente, a um aprofundamento e relacionamento com dimensões sociais, econômicas e até políticas. Por exemplo, durante o exercício ficou evidenciado que o objetivo individual que era emagrecer com saúde (sem levar em conta as dietas milagrosas), estava relacionado a várias dimensões

---

<sup>7</sup> Dinâmica de Grupo realizada durante o Curso de Especialização em PNL.

sociais, ambientais e políticas que não estavam presentes no início do exercício. Verificou-se que uma dieta saudável pressupõe o consumo de alimentos mais naturais. A busca por esses alimentos leva o sujeito a encontrar pessoas que estão produzindo alimentos sustentáveis que estão atrelados a uma lógica de negócios mais preocupada com as pessoas e o Meio Ambiente em todo o processo de produção, distribuição e comercialização.

A alimentação também, é um tema sempre presente nas relações familiares e que, portanto, envolve interação com outras pessoas, dando exemplos e educação para as crianças que convivem nesse ambiente familiar. Para fazer a opção por uma dieta saudável, o sujeito acaba por tomar consciência de que as Políticas de Saúde estão envolvidas nesse processo, assim como o Mercado e toda a Sociedade. É possível também que esse sujeito venha a entrar em contato com uma discussão Científica e Ética a respeito do que está acontecendo com o Meio Ambiente após décadas de produção alimentícia intensiva e com agrotóxicos.

Sendo assim, apesar de Otto Sharmer apresentar várias práticas e técnicas exemplares para o processo de interiorização do processo em U em seu livro, o que chama atenção no aprendizado do “metamodelo dos níveis neurológicos” são as possibilidades das mudanças e a profundidade da ressignificação de valores e crenças que são possíveis quando se faz um mergulho interior a partir de um objetivo pessoal, que comumente no início é particular e superficial. Em outras palavras, mesmo aquelas pessoas que estão somente preocupadas consigo mesmas, quando fazem o exercício dos níveis neurológicos para resolver um problema pessoal, são confrontadas com outras inúmeras dimensões que estão relacionadas à sua questão individual e a partir daí podem repensar suas atitudes e valores.

Observando a realização do exercício mencionado com os níveis neurológicos, foi possível perceber a dimensão que as ações individuais podem abarcar na medida em que as perguntas vão aprofundando e, literalmente, pressionando a pessoa a ter uma nova visão de si mesma e da realidade que a envolve. Conforme a hipótese inicial confirma-se que “esse metamodelo dos níveis neurológicos” é bastante interessante como uma das técnicas possíveis para a interiorização do sujeito no processo em U recomendado pela Teoria U, porque pode de fato contribuir na reflexão sobre mudanças de comportamentos e desenvolvimento de novas habilidades e estratégias dos líderes empreendedores que estão se propondo à ações mais afinadas com uma ética humana, ambiental e planetária.

Enfim, como diz Otto Sharmer, quando o sujeito passa a ter consciência de sua conexão com o todo, de que sua vida pessoal está conectada às dimensões sociais, ambientais e políticas, isto é, à Economia, à Política e à Cultura mais ampla, fica mais evidente que suas

ações são reproduções de velhos hábitos e valores aprendidos durante sua socialização, isto é, os *downloads* que foi arquivando durante toda a sua vida.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo verificar se uma das técnicas da PNL – o Metamodelo dos Níveis Neurológicos, que trabalha com mudanças no desenvolvimento humano, poderia ser um recurso interessante para o processo em U preconizado pela Teoria U de Otto Scharmer. A partir dos resultados descritos na literatura consultada e discutida, é possível afirmar que esta técnica tem uma contribuição importante para o processo de interiorização e conscientização da inserção social do sujeito nas diversas dimensões que compõem a Sociedade, evitando assim a separação entre o que se faz no ambiente pessoal e profissional e o propósito de vida de cada um.

É provável que alguém que leia esse artigo, ouça sua voz do julgamento (VOJ) lhe soprando ao ouvido: “Muito bem, essas teorias, conceitos e técnicas são interessantes, é comovente a boa vontade de Otto Scharmer em querer mudar o mundo, mas em nossa sociedade isso não funciona”. Para esses pessimistas de plantão, há vários exemplos de pessoas e empresas que vem seguindo essas ideias que são mencionadas por Scharmer na entrevista a HSM Management, em 2009. Eileen Fisher<sup>8</sup>, a fundadora e CEO de uma das empresas de moda feminina de crescimento mais rápido nos Estados Unidos, encarna a nova geração de executivos, muito diferente dos executivos com grandes egos. Outro exemplo que vem de um setor tradicional como o da indústria automobilística, é a Daimler<sup>9</sup> onde Otto trabalha com líderes jovens promovidos a cargos de direção. Há ainda um outro exemplo que é a *Google University*<sup>10</sup>, que leciona práticas relacionadas à atenção. O Google é um *player* global com uma força de trabalho muito jovem e líderes preocupados em se conectar e prestar atenção para ser mais eficazes. Esses exemplos demonstram que, principalmente os jovens estão dispostos às mudanças e que há um grande campo de atuação para teorias e técnicas que questionem o *status quo*.

#### 5. REFERÊNCIAS

ABREU, Poliana. Entrevista Especial – Otto Scharmer. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/2013/07/entrevista-especial-otto-scharmer/>> Publicado em 18 de julho de 2013. Acesso em: agosto de 2013.

---

<sup>8</sup> Ver: [http://www.eileenfisher.com/EileenFisher/collection.jsp?gclid=CNDplp\\_2lrwCFWRk7Aod\\_EcAog](http://www.eileenfisher.com/EileenFisher/collection.jsp?gclid=CNDplp_2lrwCFWRk7Aod_EcAog)

<sup>9</sup> Ver: <http://www.daimler.com/>

<sup>10</sup> Ver: <http://research.google.com/university/>



ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento** - Fragmentos Filosóficos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1985.

APOSTILA (Etapa Inicial) do Curso de Pós-Graduação em Programação Neurolinguística Sistêmica com Qualidade de Vida da Faculdade São Braz, no Instituto Educacional de Bem com a Vida.

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Temas de Filosofia**. São Paulo: Editora Moderna, 1998. Capítulo 2. A Técnica, p. 37-45.

CARVALHO, JOSY Disponível em: <<http://coachinggestao.blogspot.com.br/2010/09/niveis-neurologicos-de-robert-dilts.html>>, Acesso em 13/04/2013.

CLUBE DA MAFALDA. Disponível em: <<http://clubedamafalda.blogspot.com.br/>> Acesso em abril de 2013.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

IMAGENS HISTÓRICAS. Disponível em: <<http://imagenshistoricas.blogspot.com.br/2010/01/aviacao.html>>, Acesso em abril de 2013.

MAIA, Pedro. Teoria U: Um Caminho para Inovação e Liderança. Disponível em: <http://hilarioseara.blogspot.com.br/2013/10/teoria-u-otto-scharmer.html>. Acesso em: 19/02/2013.

O'CONNOR, J.; SEYMOUR, J. **Introdução à Programação Neurolinguística**. São Paulo: Summus Editorial, 1995.

OLIVEIRA, RAFA. Teoria U e a resposta para a crise. Entrevista publicada em **HSM Management** 72, janeiro-fevereiro 2009. Disponível em: <http://www.rafaoliveira.com.br/hsmmanagement/AteoriaUearespostaacrise722009.pdf>. Acesso em 11/01/2013.

RUIZ, Javier. Los 7 pasos de la Teoria U. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=-HFPh5IODcM>>. Acesso em 18/02/2013.

SCHARMER, Otto. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SENGE, Peter; SHARMER, Otto; JAWORSKI, Joseph; FLOWERS, Betty Sue. *Awakening Faith in an Alternative Future. A Consideration of Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. **The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change**. Vol, 5, nº 7, 2004.

SENGE, Peter; SHARMER, Otto; JAWORSKI, Joseph; FLOWERS, Betty Sue. **Presença: propósito humano e o campo do futuro**. São Paulo: Cultrix, 2007.